



# Indagine sul benessere organizzativo nell'INFN

ANALISI DEI RISULTATI

## Sommario

<b>PARTE I .....</b>	<b>5</b>
INTRODUZIONE.....	6
METODOLOGIA DI RACCOLTA DEI DATI.....	15
<b>PARTE II.....</b>	<b>20</b>
I RISULTATI DELLA RICERCA.....	21
1. L'ANALISI DEI RISULTATI .....	24
1.1 L'aggregazione dei fattori del benessere organizzativo .....	24
1.2 L'elaborazione dei risultati.....	25
1.3 La presentazione dei risultati .....	29
2. CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE .....	30
3. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELL'INFN .....	34
3.1 Livello generale di benessere.....	34
3.2 Le dinamiche professionali e relazionali.....	45
3.2.1 <i>Supporto dei dirigenti</i> .....	45
3.2.2 <i>Collaborazione tra colleghi</i> .....	49
3.2.3 <i>Analisi complessiva della dimensione</i> .....	53
3.3 La dimensione organizzativa.....	55
3.3.1 <i>L'efficienza organizzativa</i> .....	55
3.3.2 <i>L'apertura all'innovazione</i> .....	60
3.3.3 <i>Analisi complessiva della dimensione</i> .....	64
3.4 La dimensione psicofisica del lavoro .....	66
3.4.1 <i>I disturbi psicofisici</i> .....	66
3.4.2 <i>Richiesta lavorativa</i> .....	73
3.4.3 <i>Stress</i> .....	78
3.4.4 <i>Gestione della conflittualità</i> .....	82
3.4.5 <i>Analisi complessiva della dimensione</i> .....	85
3.5 La dimensione strutturale .....	87
3.5.1 <i>Comfort ambientale</i> .....	87
3.5.2 <i>Sicurezza lavorativa</i> .....	92
3.5.3 <i>Analisi complessiva della dimensione</i> .....	95
3.6 L'equità organizzativa.....	95
3.7 La soddisfazione lavorativa.....	101
3.7.1 <i>Gli indicatori di benessere</i> .....	102
3.7.2 <i>Gli indicatori di malessere</i> .....	108
3.7.3 <i>Analisi complessiva della dimensione</i> .....	114
CONCLUSIONI.....	116
<i>Le evidenze più importanti</i> .....	116
<i>Approfondimenti</i> .....	121
<i>Le principali problematiche e i possibili interventi</i> .....	129
<i>La fotografia di INFN</i> .....	136
DA UN'ISTANTANEA DI GRUPPO ALLE SUCCESSIVE: CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E IPOTESI FUTURE.....	139



Il presente lavoro compendia i risultati del progetto "Benessere organizzativo e management" proposto dalla prima Consigliera di Fiducia di INFN prof.ssa Laura Calafà, poi proseguito e completato dalla Consigliera Avv. Marina Capponi.

L'elaborazione ed il commento dei dati nonché le conclusioni sono state redatte dall'esperto incaricato dr. Francesco Minchillo (Parte II - I risultati della ricerca).

La nota introduttiva è stata redatta a cura dell'Avv. Marina Capponi (Parte I - Introduzione).

Le note metodologiche sono state curate da Marino Nicoletto (Parte I - Metodologia di raccolta dei dati).

Le riflessioni conclusive sono state predisposte da Maria Rosaria Masullo, Presidente del CUG (Parte II - I Comitati Unici di Garanzia e il benessere organizzativo).

La revisione ed il coordinamento del testo è frutto di un lavoro comune cui ha partecipato anche Alessandro Bartoloni.

Un particolare ringraziamento ai Presidenti dell'Istituto, professori Petronzio e Ferroni, che nel tempo hanno accettato la sfida di una indagine nuova ed impegnativa e consentito la realizzazione del progetto, mettendo a disposizione le risorse necessarie.

Un grato riconoscimento al gruppo di pilotaggio, ai referenti di progetto, ai Direttori, al CUG, all'ufficio formazione, ai lavoratori responsabili per la sicurezza (RLS, RSPP), ai medici competenti, alla psicologa, che hanno dedicato tempo, disponibilità e pazienza per consentire che la raccolta, l'imputazione, l'interpretazione e la restituzione dei dati, i focus group e le azioni di miglioramento avvenissero nel migliore dei modi.

Un grato ringraziamenti anche alle lavoratrici e lavoratori tutte/i per la loro collaborazione e partecipazione, le loro osservazioni critiche e suggerimenti, di cui abbiamo cercato di fare tesoro.



## **PARTE I**

# La ricerca sul benessere organizzativo nell'INFN



Mario Zappalà



*"Se vuoi andare veloce, vai da solo.  
Se vuoi andare lontano, vai con altri"  
(Proverbio africano)*

## **INTRODUZIONE<sup>1</sup>**

IL PROGETTO "BENESSERE LAVORATIVO E MANAGEMENT:  
UNA RICERCA-AZIONE PER IL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ  
DELLA VITA LAVORATIVA NELL'ISTITUTO NAZIONALE DI FISICA  
NUCLEARE

Il progetto di cui presentiamo i risultati complessivi si struttura sul concetto di "benessere lavorativo", inteso come 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.

L'iniziativa, che non a caso è nata per iniziativa della Consigliera di Fiducia, 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 progetto adottato da INFN 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 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.*

Finalità conformi ai compiti della Consigliera, organismo impegnato, per mandato istituzionale, a prevenire e risolvere le situazioni di conflittualità ed i casi di disagio, sia derivanti da disfunzioni organizzative che da molestie, vessazioni o discriminazioni.

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 dei/delle dipendenti effettuando valutazioni del rischio in

---

<sup>1</sup> Contributo a cura dell'Avv. Marina Capponi, Consigliera di Fiducia di INFN

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 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. Il tema è di grande attualità e si presenta di altrettanto grande impegno. Proprio per questo il progetto, nato nel 2007 per iniziativa della prima Consigliera di Fiducia di INFN, la prof.sa Laura Calafà, si è sviluppato nel tempo aggregando altri soggetti *stakeholders*, arricchendosi di approfondimenti e corredandosi di azioni di miglioramento sperimentali. Quindi, come nel proverbio africano, abbiamo preferito alla velocità di una ricerca che avrebbe fornito, magari in tempi più rapidi, una mera fotografia cristallizzata dell'esistente, i tempi più lunghi ma più ricchi di implicazioni durevoli di un percorso condiviso da tutte le componenti della community INFN, nella quale tutti potessero dare il proprio contributo. Ed abbiamo soprattutto privilegiato una metodologia empirica che integrasse l'andamento standard del progetto Magellano con momenti di partecipazione peculiari, che tenessero conto delle specificità dell'Istituto.

Non ci interessava andare veloci, ma andare lontano, tutti insieme. Ed il risultato di questo complesso lavoro ci ha premiato.

#### LA COSTRUZIONE DEL PARTENARIATO

Il progetto proposto e condotto dalla **Consigliera di Fiducia** ha aggregato intorno a sé, ciascuno con il proprio ruolo, altri soggetti profondamente coinvolti con la tematica del benessere lavorativo: il **Comitato Unico di Garanzia**, la rete dei **Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza** e dei **RSPP**, l'**Ufficio Formazione dell'Istituto**, nonché il Gruppo Nazionale di Lavoro di INFN per l'applicazione della normativa su salute e sicurezza sui luoghi di lavoro



**CNPISA.** Questi vari soggetti hanno creato un “gruppo di pilotaggio” che ha seguito costantemente l’andamento dell’iniziativa. Non è stato semplice né banale condurre il progetto confrontandosi passo dopo passo con queste diverse figure. Non sono mancati momenti di divergenza di opinioni, di stanchezza o perplessità, ma mai è mancata da parte di tutti la volontà di andare avanti, la correttezza e la buona fede, lo spirito collaborativo, la convinzione che il progetto, ancorché perfettibile, si stava dimostrando sempre di più uno strumento utile di partecipazione e di ascolto per lavoratrici e lavoratori.

#### LA METODOLOGIA

Rinviamo alle pagine seguenti una riflessione approfondita sull’approccio metodologico, meglio descritto nella parte introduttiva della ricerca. Trovo utile però evidenziare gli elementi dai quali si partiva per valorizzare gli aspetti peculiari che INFN ha introdotto. Come è noto, il **kit del benessere organizzativo** utilizzato, messo a disposizione dal **Progetto Magellano del Ministero della Funzione Pubblica** è una sorta di “cassetta degli attrezzi” che si compone di un questionario multidimensionale di rilevazione del benessere organizzativo, messo a punto dalla **Cattedra di Psicologia del Lavoro della 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. Tale strumentazione, secondo le intenzioni degli ideatori, permette di avvalersi di strumenti consolidati e gratuiti di provenienza pubblicistica (il kit è stato utilizzato da circa 300 amministrazioni pubbliche di differente dimensione e tipologia), di confrontare i propri risultati con quelli di altre amministrazioni, di utilizzare un questionario di rilevazione scientificamente e statisticamente validato (ad oggi sono stati raccolti nell’ambito di Magellano più di 50.000 questionari), di adempiere agli obblighi previsti dall’art. 14, comma 5, del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 ed integrare le prescrizioni del TU Salute e sicurezza d.lgs. N. 81/2008.

Il gruppo di pilotaggio ha integrato questa dotazione di base con ulteriori elementi specifici, che hanno connotato il progetto di INFN in maniera originale:

- 1) L’individuazione di due referenti di progetto per ogni struttura locale, una donna ed un uomo, opportunamente formati, che fossero stabili punti di riferimento, si occupassero dell’organizzazione dei seminari introduttivi e di restituzione,

della raccolta dei questionari, dell'imputazione dei dati nel software, dell'organizzazione delle azioni di miglioramento.

- 2) La realizzazione di un seminario introduttivo in ogni singola sede, con intrinseco valore formativo e propedeutico alla somministrazione del questionario, della durata di circa 3 ore, articolato in tre momenti (un contributo della Consigliera, sui temi del diritto antidiscriminatorio e del benessere organizzativo, un intervento del CUG circa il ruolo e le iniziative del Comitato e la valorizzazione delle differenze di genere nell'Istituto, un intervento di un lavoratore Rls o Rspg circa i temi di salute e sicurezza), seguito da una discussione interattiva con il personale prima della compilazione e ritiro del test. Si sono svolti pertanto negli anni 2010/2011 in 22 delle 26 strutture di INFN, altrettanti seminari per un totale di circa 66 ore complessive di formazione frontale dedicata ai/alle dipendenti. Si ricorda che nelle quattro sedi pilota negli anni 2007 e 2008 si erano in precedenza svolti 4 seminari tenuti dalla Consigliera di Fiducia e dagli esperti esterni.
- 3) L'organizzazione di 20 seminari di restituzione dei dati all'intera comunità dei dipendenti, effettuati in ciascuna delle sedi interessate (sono ancora in programmazione i seminari relativi a due laboratori nazionali), seguiti dalla discussione sulle evidenze emerse, della durata di circa 2/3 ore ciascuno, per un totale di circa 50 ore complessive;
- 4) Lo svolgimento di 20 focus group ristretti di seguito al seminario di cui sopra, con il coinvolgimento dei Direttori, della Consigliera, dei rappresentanti del CUG, di RLS, RSPP, dei referenti di progetto, del medico competente, dei responsabili dei servizi, per un totale di circa 25 ore.
- 5) L'effettuazione di undici azioni di miglioramento locali, progettate, a seguito della restituzione dei dati, nell'ambito dei *focus group*, consistenti in incontri formativi secondo la metodologia dell'apprendimento attivo e del *role playing*, con una psicologa del lavoro, la dr.ssa Fortunata Dini, finalizzati a migliorare la comunicazione interpersonale, le modalità di leadership, le capacità individuali di "gestire" lo stress e l'affaticamento, la gestione della conflittualità (svoltesi nelle strutture di Lecce, Firenze, Perugia, Pisa, Bologna CNAF, Ferrara Catania, Genova, LN Gran Sasso, Pavia, Trieste per un totale di 78 ore). Altre azioni sono in preparazione a Roma e Milano.
- 6) Due seminari tenuti dall'esperto dr. Francesco Minchillo ( a Bologna il 19 maggio 2009 ed a Roma il 25 giugno 2012



“Strumenti ed approcci per la promozione del benessere organizzativo”) dedicati a componenti RLS, RSPP, CPO/ CUG.

Per riassumere i/le dipendenti hanno potuto fruire di interventi formativi capillari sull'intero territorio sui seguenti temi:

- salute e sicurezza,
- lotta alle discriminazioni,
- pari opportunità,
- benessere organizzativo

I risultati analitici di ogni singola struttura sono stati presentati localmente a tutto il personale, con la seguente metodologia :

- Presentazione dei dati elaborati a tutto il personale da parte della consigliera di fiducia
- Discussione collettiva, raccolta osservazioni e proposte
- Focus group ristretto (Consigliera , Direttore, Medico Competente, CUG , RLS, RSPP, referenti di progetto, responsabili di servizio)
- Elaborazione azioni di miglioramento.

In sintesi, includendo le varie fasi del progetto, sono stati effettuati 2 incontri di preparazione ed approfondimento, 26 seminari di somministrazione, 24 di restituzione dei dati, 20 focus group, 11 azioni di miglioramento per un totale di ben 63 incontri, cui la Consigliera ha sempre partecipato in prima persona e che hanno coinvolto come parti attive 1171 lavoratori, il management, i medici competenti, i responsabili della "filiera" della salute e sicurezza, il CUG. Ci sembra francamente un risultato di partecipazione e coinvolgimento di tutto rispetto.

#### LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO.

Le risultanze del lavoro di ricerca ci restituiscono un'immagine variegata delle componenti dell'Istituto, che evidenzia punti di criticità accanto ad importanti punti di forza. Rinviamo l'analisi di dettaglio all'esposizione che segue. Preme però alla Consigliera di Fiducia trarre da queste evidenze alcune considerazioni coerenti con il suo ruolo. Innanzi tutto una notazione empirica: ad ogni restituzione dei dati raccolti con i questionari, alla domanda se l'immagine che l'elaborazione restituiva appariva fedele, la risposta dei dipendenti è

sempre stata affermativa. Il personale si è generalmente riconosciuto nelle risultanze dei test, a conforto della convinzione che il questionario Magellano, pur perfezionabile, ha dimostrato la sua efficacia sotto il profilo della qualità dell'indagine. Le carenze soggettivamente percepite nell'Ente dai dipendenti che la ricerca ha evidenziato appaiono ascritte principalmente alla dimensione organizzativa (si auspica un miglioramento sul fronte dell'equità) e, sul fronte della condizione del personale, si manifesta una significativa presenza di fenomeni di stress e di eccessivo affaticamento. Facciamo la tara della cronica carenza di risorse umane rispetto agli impegni dell'Istituto che vanno per contro aumentando, cui si accompagna un invecchiamento progressivo del personale. In ogni caso l'Istituto non potrà non tenere conto di tali risultanze e riflettere attentamente circa gli interventi sul versante organizzativo da porre in essere, per alleviare un disagio che c'è e rischia di cronicizzare. Infatti l'assenza, per ora, di vere e proprie patologie psicofisiche non consente comunque di abbassare la guardia, a fronte di dati significativi circa la presenza di fenomeni stressogeni e di sovraccarico. In questa ottica, è apparsa positiva sotto il profilo preventivo, l'iniziativa di aver organizzato corsi, appositamente condotti da una psicologa del lavoro, per rafforzare e sostenere le risorse individuali di ognuno nell'affrontare lo stress lavorativo e la fatica mentale. Per evitare in ottica preventiva che l'*eustress* (o stress positivo, che si manifesta quando la stimolazione ambientale è costruttiva ed interessante) si trasformi, per il sovraccarico, in *distress* (o stress negativo, che provoca invece scompensi emotivi e fisici). Il feedback reso dai partecipanti ha confermato la bontà dell'intervento, tanto è vero che in alcune strutture che manifestavano segnali di peculiare criticità è in programmazione una prosecuzione dell'azione di miglioramento. Per il futuro, sarebbe opportuno prevedere ulteriori risorse economiche, con carattere di continuità, al fine di consentire a tutte le strutture, e non solo ad alcune, di avvalersi, ove lo ritengano utile, di tale possibilità formativa.

Infine, una notazione che ci preme particolarmente riguarda il management, che assume il ruolo di protagonista nella gestione delle risorse umane, avendo il compito di motivare il personale, di gestire la conflittualità, di valorizzare le competenze e le diversità. Le risultanze dell'indagine sono abbastanza confortanti, suffragate da una positiva



disponibilità della dirigenza a partecipare al progetto ed a fare tesoro delle indicazioni di percorso che ne sono emerse.

Indubbia è la valutazione complessivamente positiva che il personale offre soprattutto delle figure gerarchiche più prossime (i direttori), pur a fronte di giudizi critici circa l'organizzazione nel suo complesso, considerata carente sotto il profilo dell'equità. Infatti la valorizzazione delle competenze e del merito individuale, secondo la percezione del personale, che ha partecipato all'indagine risultano elementi fondamentali meritevoli di essere implementati nell'Ente. Auspichiamo che la riflessione sui risultati venga condivisa a livello manageriale in un apposito seminario, per meglio calibrare gli interventi e per fornire alla dirigenza opportuni strumenti conoscitivi ed adeguate tecniche di gestione delle risorse umane e delle criticità di una community scientifica così particolare come INFN e, per consentire approcci più appropriati.

Accanto alle criticità sopra indicate, vediamo però la presenza di importanti punti di forza sui quali fare leva: ottime relazioni fra colleghi, soddisfazione per il lavoro che si svolge, consapevolezza che l'attività svolta è utile per la società tutta, stima per la dirigenza. Non sono risultati affatto scontati. Pertanto l'Ente ha dentro di sé le risorse e le potenzialità per superare i disagi evidenziatisi. Nell'ottica della Consigliera, la quale svolge accanto al ruolo di animatrice del presente progetto il ruolo meno appariscente e più riservato di ascolto delle problematiche individuali, possiamo dire che in questi ultimi anni sono state molto utili le regole etiche condivise contenute nel Codice di Comportamento, che hanno consentito di prevenire e superare momenti di conflitto. Un effetto benefico molto importante inoltre è stato apportato dall'aver moltiplicato i momenti di ascolto: nei primi anni di mandato prevalevano i contatti individuali, ora in occasione del progetto si sono moltiplicati e diffusi sul territorio i momenti collettivi di esposizione ed esame delle criticità. Non vi è dubbio che la partecipazione diretta delle persone ad un percorso di segnalazione dei problemi, di discussione e di ricerca delle soluzioni contribuisca al superamento dei problemi stessi, nell'ottica dell'assunzione di responsabilità sia individuale che collettiva. Da una parte vi è un maggiore protagonismo dei singoli, che hanno l'opportunità di dire la propria in una prospettiva costruttiva e di mettersi in gioco, dall'altra

una presa in carico, un'assunzione di responsabilità da parte dell'organizzazione.

Un ulteriore fondamentale ruolo è giocato dalla formazione sui temi dei diritti nel lavoro, delle pari opportunità, della prevenzione e rimozione delle discriminazioni, della salute e sicurezza in chiave di diversity management. L'intervento formativo tematico svolto nel contesto del progetto è stato imponente, ma deve essere ancora proseguito e soprattutto deve coinvolgere in prima persona la dirigenza.

I segnali negativi circa la percezione dell'equità che si sono manifestati possono essere superati solo tenendo ben presenti i principi di eguaglianza, parità di trattamento e pari opportunità che devono obbligatoriamente informare il comportamento della Pubblica Amministrazione. E' un percorso di lunga lena, che implica problemi più grandi di noi e richiederebbe importanti riforme normative e contrattuali. L'Ente in ogni caso dovrà tenere sempre presenti nel proprio agire quotidiano i rischi di discriminazione diretta, ma soprattutto indiretta, che si verifica quando l'azione amministrativa, anche non intenzionalmente, produce effetti pregiudizievoli senza giustificazione per gruppi di soggetti diversamente caratterizzati (per genere, provenienza, età, ecc.).

Infine, *last but not least*, la valorizzazione delle competenze e del merito individuale è importantissima e non sempre necessariamente implica risvolti economici. L'apprezzamento da parte dei dirigenti del contributo delle singole persone, specie in attività che si avvalgono dell'apporto anche diversificato di molti, aumenta la carica motivazionale, gratifica, in sintesi determina benessere. Una maggiore attenzione per l'apporto dei singoli, un potenziamento delle capacità di ascolto, sono tutti interventi con costi economici molto contenuti ma con grande efficacia sul piano dell'organizzazione.

**Per concludere:**

- L'indagine che abbiamo condotto ci ha permesso di misurare la relazione tra il dipendente e l'ambiente lavorativo di INFN, 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 ha consentito il confronto del benessere percepito dai dipendenti INFN (differenziati in ricercatori, tecnici, tecnologi ed amministrativi e secondo l'ottica di genere) dislocati nelle varie sedi, al fine di stabilire sia interventi mirati che strategie comuni;
- È stata positiva la partecipazione di INFN ad un'indagine ministeriale che ha finora coinvolto diverse centinaia di amministrazioni, utilizzando parametri omogenei e confrontabili.
- Vi è stata una adesione ampia e molto partecipata del personale coinvolto, sia al momento dell'indagine che della discussione delle risultanze emerse.
- La Consigliera di Fiducia 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.
- Un adeguato incrocio dei dati a livello nazionale ed approfondimenti mirati sulle aree lavorative che hanno manifestato criticità ha permesso al management, al CUG ed alla Consigliera, ciascuno per le proprie competenze, di attuare azioni di miglioramento e di programmarne di ulteriori.
- Sono in corso di progettazione: la creazione di una rete permanente di circoli di ascolto, uno in ogni struttura, che siano condotti da facilitatori opportunamente formati nonché alcuni seminari destinati al management per migliorare le tecniche di leadership.

Per finire, ci insegna il proverbio africano che **“se vuoi andare veloce, vai da solo, se vuoi arrivare lontano, vai con altri”**. Il progetto aveva davanti a sé una sfida ambiziosa, quella della partecipazione del maggior numero di soggetti ed un percorso di lunga lena. L'abbiamo affrontato con entusiasmo, umiltà e pazienza. La sfida era di arrivare lontano tutti insieme, superando le diffidenze, in armonia, valorizzando pienamente il contributo di tutti e rendendo il benessere lavorativo un obiettivo possibile.

## METODOLOGIA DI RACCOLTA DEI DATI<sup>2</sup>

*ovvero: foto mossa di un gruppo quasi immobile...!*

In questo paragrafo descriverò le tre fasi di raccolta dei dati, la prima negli anni 2007-2008, la seconda e la terza fase negli anni 2009-2011. Saranno descritte inoltre le modalità della presentazione del B.O., della somministrazione del questionario, le modalità utilizzate per l'inserimento dei dati e le percentuali dei partecipanti.

### PRIMA FASE

Il percorso del Benessere Organizzativo nell'INFN ha preso avvio a Marzo 2007: l'allora Consigliera di Fiducia, prof.ssa Laura Calafà, ha proposto l'iniziativa e l'INFN ha scelto le 4 sedi pilota. Il primo incontro con la GE e i Direttori delle 4 sedi scelte (Lecce, Padova, Roma1 e i Laboratori Nazionali del Sud) ha avuto luogo il 15 Maggio 2007. La somministrazione e la raccolta dei questionari è avvenuta tra il 6 e il 10 Dicembre 2007.

Progetto sperimentale  
Benessere organizzativo e Management



Il Presidente dell'INFN  
I componenti la Giunta Esecutiva  
I direttori delle sedi coinvolte nella  
sperimentazione

**INVITANO A PARTECIPARE ALLA  
COMPILAZIONE DEL QUESTIONARIO  
SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

A Roma il 6 dicembre 2007  
A Lecce il 6 dicembre 2007  
A Catania il 7 dicembre 2007  
A Padova il 10 dicembre 2007

Dopo la somministrazione dei questionari, gli stessi saranno elaborati dai referenti locali dell'iniziativa.

I risultati saranno resi noti entro il mese di gennaio 2008 in ciascuna sede ed entro il mese di febbraio 2008 saranno presentati a livello nazionale

Per ogni informazione si possono contattare i responsabili locali del progetto sperimentale oppure la Consigliera di fiducia dell'INFN al seguente indirizzo: laura.calafa@univr.it - cell. 320 4247999

**Lecce**  
Roberto Perrino - roberto.perrino@le.inf.n.it  
Debora Defalco - debora.defalco@le.inf.n.it

**Roma**  
Giovanna Vacri - Giovanna.Vacri@roma1.inf.n.it  
Alessandro Bartoloni - Alessandro.Bartoloni@roma1.inf.n.it

**Catania**  
Clementina Agodi - agodi@ins.inf.n.it  
Giovanni Barbagallo - barbagallo@ins.inf.n.it

**Padova**  
Daniela Fabris - fabris@pd.inf.n.it  
Marino Nicoletto - nicoletto@pd.inf.n.it

I Proponenti del Progetto "Benessere organizzativo e Management"  
Laura Calafà, Consigliera di fiducia INFN  
Patrizia Cenci, Presidente CPO - Sezione INFN di Perugia  
Oretta di Carlo, Responsabile Ufficio Formazione del Personale - A.C. INFN  
Ruggero Farano, Responsabile nazionale RLS - Sezione INFN di Torino  
Marino Nicoletto, CPO e referente per la Formazione - Sezione INFN di Padova

L'iniziativa rispetta la privacy del personale INFN

L'iniziativa si struttura sul concetto di "benessere organizzativo" 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 fisico e psicologico ed alimentando costruttivamente la convivenza sociale di chi vi lavora. Il tema del benessere organizzativo è stato promosso all'interno della Pubblica Amministrazione dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nell'ambito del Programma Cantieri, in una prospettiva di cambiamento culturale. Questo significa considerare centrale, nelle scelte strategiche e nei valori di riferimento, la qualità della convivenza organizzativa. A questa esperienza, conclusa con successo nel 2005, fa riferimento il progetto Benessere organizzativo e management, messo a punto per l'INFN.

La sperimentazione proposta consiste nella realizzazione di un'indagine sul benessere organizzativo in quattro sedi del INFN sul modello di quella già realizzata nelle amministrazioni pubbliche centrali e locali, nell'ambito del Programma Cantieri.

L'obiettivo della sperimentazione è quello di far emergere le criticità e i punti di forza delle unità organizzative in cui verrà realizzata l'indagine e, successivamente, di avviare un percorso di formazione che metta in grado i partecipanti di individuare e avviare le azioni di miglioramento necessarie.

Le sedi individuate, con l'accordo dei rispettivi Direttori, in base alla loro collocazione geografica e in considerazione delle dimensioni e le caratteristiche proprie delle diverse unità, sono: i Laboratori Nazionali del Sud a Catania, le Sezioni di Roma 1 - La Sapienza, di Lecce e di Padova.

Il progetto è parte integrante del programma triennale della Consigliera di Fiducia e sarà realizzato con il sostegno del Comitato per le Pari Opportunità, della rete dei Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza e dell'Ufficio Formazione dell'INFN.

<sup>2</sup> A cura di Marino Nicoletto, coordinatore dei referenti di progetto



Successivamente, i questionari raccolti (Lecce 16; Padova 92; LNS 110; Roma1 60), sono stati inseriti nel data base, elaborati e presentati nelle sedi nel corso del 2008, mentre la presentazione in GE dei risultati è avvenuta a Giugno 2008. In quell'occasione, gli organi direttivi hanno deciso di estendere il progetto a tutte le altre sedi INFN. E' però necessario sottolineare che i dati raccolti nelle quattro sedi pilota non fanno parte dei dati utilizzati per redigere questo report.

#### SECONDA E TERZA FASE

A Maggio 2009 ha preso avvio la seconda fase del progetto, coordinata dall'attuale Consigliera e sono state coinvolte altre sei sedi: Bologna, CNAF, Ferrara, Firenze, Perugia, Pisa. La prima riunione organizzativa per la presentazione a tutti i referenti delle varie sedi ha avuto luogo a Gennaio 2011. La raccolta dei questionari è avvenuta tra Febbraio e Marzo 2011.

La terza fase ha preso concreto avvio a Dicembre 2011 e si è conclusa a Maggio 2012, coinvolgendo le rimanenti 16 sedi dell'INFN.

#### LE MODALITÀ DI RACCOLTA DEI DATI

Nella prima fase per la raccolta dei dati è stato organizzato in ogni sede un seminario di presentazione, in cui sono state illustrate le finalità della ricerca, prima di procedere alla somministrazione del questionario cartaceo ai dipendenti. L'organizzazione dell'incontro ha visto il supporto di due referenti per sede, che si sono occupati, inoltre, della raccolta e dell'inserimento dei questionari nel DB del progetto Magellano.

La procedura è stata leggermente modificata nella seconda e terza fase, variando il format del seminario di presentazione e le modalità di inserimento dei questionari nel DB.

Durante la seconda e terza fase, infatti, dopo aver individuato due referenti locali, di norma di genere diverso, tra i rappresentanti del personale e i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, è stato riproposto il seminario introduttivo in ogni sede, costituito, tuttavia, da tre diversi momenti:

- presentazione del BO e temi del diritto correlati, a cura della Consigliera;
- intervento di un delegato CUG sulle tematiche proprie del Comitato e sulla valorizzazione delle differenze di genere;
- intervento dell'RSPP o del RLS sui temi della sicurezza.

Dopo un dibattito tra tutti gli intervenuti, sono stati somministrati i questionari, che, una volta compilati, sono stati depositati in un'urna per garantire l'anonimato. Agli assenti il giorno della presentazione è stata data la possibilità di compilare e consegnare anonimamente il questionario nei giorni successivi.

Come anticipato, le modifiche più consistenti hanno riguardato la procedura di inserimento dei dati. Nella seconda e nella terza fase i questionari raccolti in ogni singola sede sono stati inviati al coordinatore dell'intervento, (chi scrive), e subito smistati in altre sedi. L'inserimento è stato curato dai referenti della sede ricevente. Operando in questo modo ogni sezione/laboratorio ha inserito non i propri questionari ma i questionari di altra sezione/laboratorio di cui non conosceva i compilatori. Si è cercato, così, di garantire ulteriormente la privacy delle persone che hanno risposto al questionario, facendo venir meno il timore che l'inserimento dei questionari, qualora fosse curato dai referenti della stessa sede, potesse minare l'anonimato del compilante.

Una volta conclusa l'attività di inserimento dei dati è stata verificata la corrispondenza dei questionari inseriti con il numero di questionari raccolti, sede per sede.

Questa, per concludere, la partecipazione nelle tre fasi:

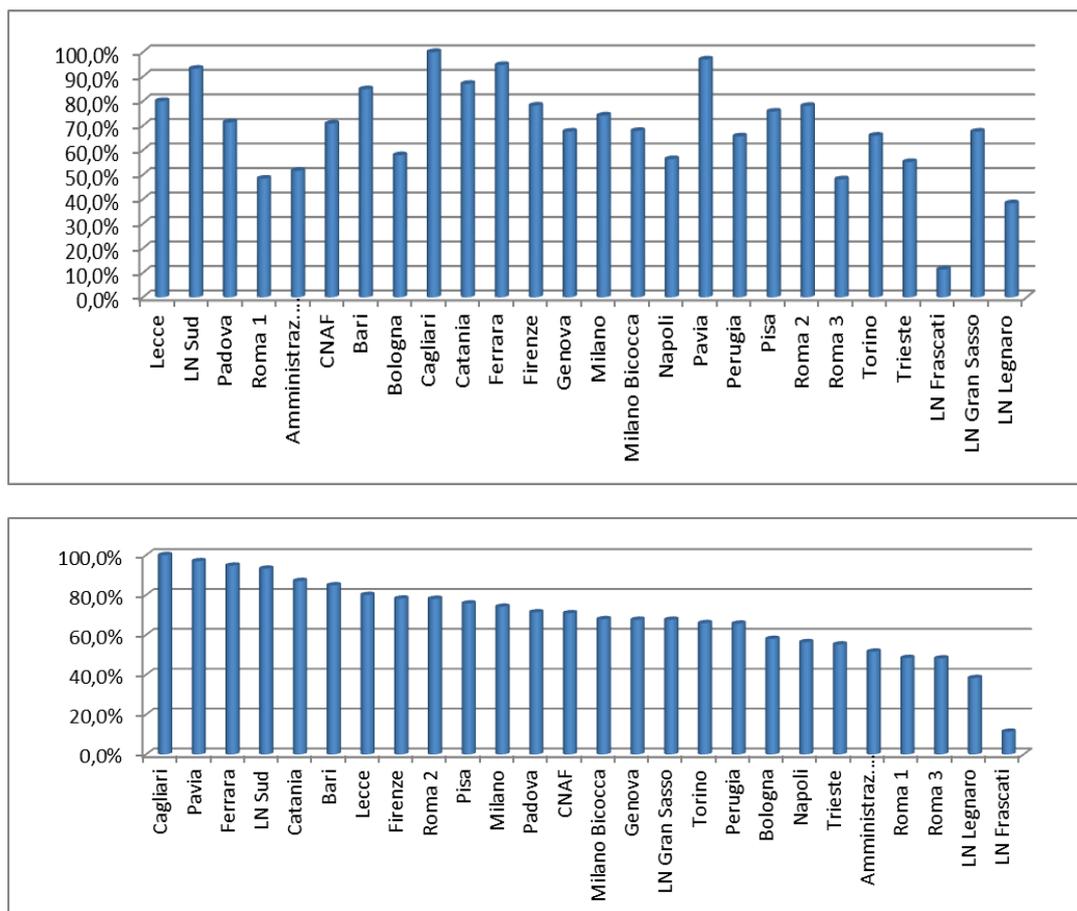
- 1) prima fase: 4 sedi pilota, 278 questionari raccolti, pari a circa il 71,1% del totale dei dipendenti;
- 2) seconda fase: 6 sedi, 256 questionari raccolti, pari a circa il 70,3% del totale dei dipendenti;
- 3) terza fase: 16 sedi, 643 questionari raccolti, pari a circa il 50,2% del totale dei dipendenti.

I 256 questionari della seconda fase, sommati ai 643 della terza, costituiscono l'insieme dei 899 questionari la cui analisi viene riportata in questo report.

Vediamo, riportati in tabella e grafico, i partecipanti, i questionari raccolti e le relative percentuali



<b>N°</b>	<b>Sede INFN</b>	<b>dipendenti</b>	<b>questionari raccolti</b>	<b>% partecipanti</b>
<b>1</b>	Lecce	20	16	80,0%
<b>2</b>	LN Sud	118	110	93,2%
<b>3</b>	Padova	129	92	71,4
<b>4</b>	Roma 1	124	60	48,4%
<b>TOTALE 1<sup>A</sup> FASE</b>		<b>391</b>	<b>278</b>	<b>71,1%</b>
<b>1</b>	Amm. Centrale	95	49	51,6%
<b>2</b>	CNAF	48	34	70,8%
<b>3</b>	Bari	66	56	84,8%
<b>4</b>	Bologna	107	62	57,9%
<b>5</b>	Cagliari	18	18	100,0%
<b>6</b>	Catania	54	47	87,0%
<b>7</b>	Ferrara	19	18	94,7%
<b>8</b>	Firenze	55	43	78,2%
<b>9</b>	Genova	74	50	67,6%
<b>10</b>	Milano	85	63	74,1%
<b>11</b>	Milano Bicocca	28	19	67,9%
<b>12</b>	Napoli	71	40	56,3%
<b>13</b>	Pavia	33	32	97,0%
<b>14</b>	Perugia	32	21	65,6%
<b>15</b>	Pisa	103	78	75,7%
<b>16</b>	Roma 2	41	32	78,0%
<b>17</b>	Roma 3	27	13	48,1%
<b>18</b>	Torino	85	56	65,9%
<b>19</b>	Trieste	58	32	55,2%
<b>20</b>	LN Frascati	352	40	11,4%
<b>21</b>	LN Gran Sasso	74	50	67,6%
<b>22</b>	LN Legnaro	120	46	38,3%
<b>TOTALE 2<sup>A</sup>-3<sup>A</sup>FASE</b>		<b>1645</b>	<b>899</b>	<b>54,7%</b>



All'inizio di questo paragrafo sostenevo essere questa la foto mossa di un gruppo quasi immobile. Chi legge ancora non ha tutti gli elementi per focalizzare bene la "foto", risulta comunque chiaro che l'immagine del "gruppo" è stata presa in momenti diversi. Questo non certo a causa del "fotografo", ma, date la complessità del Nostro Ente, la cui linea decisionale coinvolge diversi organismi, e la distribuzione territoriale (oltre 1000km di distanza tra le sedi più lontane), sarebbe stato difficile ottenere un'istantanea. Inoltre, il gruppo stesso, con il passare del tempo, non è stato "immobile", vi sono state sedi, soprattutto le più grandi, in cui dimissioni e turn-over si sono susseguiti, purtroppo il turn-over non come le quiescenze. Anche questo ha reso difficile mantenere il gruppo "fermo" per il tempo necessario allo scatto! Certo si è riusciti ad ottenere un primo importante e interessante "ritratto".

Nella certezza che l'obiettivo di una "istantanea di gruppo" non è ancora stato raggiunto, ma consapevoli che anche il viaggio più lungo inizia con il primo passo, credo e spero, anche grazie alle nuove tecnologie e alle possibilità che la rete offre, si possa presto nuovamente riunire tutti i dipendenti INFN e scattare una istantanea che mostri come e verso dove evolve questo nostro "stare assieme".



## **PARTE II**

### I risultati della ricerca sul benessere organizzativo



## I RISULTATI DELLA RICERCA

Il presente documento illustra i risultati della ricerca sul benessere organizzativo condotta nell'INFN. La metodologia di indagine adottata è stata quella proposta dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso il Kit del benessere organizzativo; si tratta di una piattaforma web che consente di utilizzare un questionario di valutazione del benessere organizzativo, elaborato dall'Università degli Studi della Sapienza di Roma, e un software on line che agevola le procedure di raccolta ed analisi dei dati, messo gratuitamente a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Il modello di ricerca è in uso dal 2003, ad oggi circa trecento amministrazioni di differente tipologia hanno condotto la ricerca avvalendosi degli strumenti disponibili sul sito [www.magellanopa.it](http://www.magellanopa.it).

Nel 2007 la ricerca nell'INFN è stata inizialmente condotta in quattro sedi pilota: Padova, Roma 1, Lecce e LN del Sud. Nella prima indagine sono stati intervistati 272 lavoratori (cfr. Tabella 1).

*Tabella 1 – Questionari raccolti nel 2007*

N°	Sede INFN	N° Questionari
<b>1</b>	LECCE	15
<b>2</b>	ROMA	64
<b>3</b>	PADOVA	92
<b>4</b>	LN SUD	101
	TOTALE	272

La ricerca ha evidenziato diversi aspetti positivi dell'Istituto: un eccellente livello di collaborazione tra i colleghi, l'idea che l'Istituto sia efficiente e propenso all'innovazione, un buon comfort ambientale connesso alla sicurezza dei luoghi di lavoro, la quasi totale assenza di disturbi connessi all'attività lavorativa. Accanto a questi aspetti alcuni sono risultati meno positivi: l'equità organizzativa, i carichi di lavoro, la percezione di stress. Tali risultanze hanno costituito la base di partenza del secondo percorso di ricerca, in cui si è deciso di allargare l'indagine a tutto il personale INFN.

L'indagine oggetto del presente rapporto è stata, infatti, realizzata coinvolgendo i lavoratori di tutte le altre 22 strutture: l'amministrazione centrale, i tre laboratori nazionali, il centro nazionale dell'INFN per la ricerca e lo sviluppo nel campo delle tecnologie informatiche (CNAF), 17 sedi territoriali, dislocate in regioni del nord, centro e sud Italia. I questionari raccolti sono stati 899 (cfr. Tabella 2).



Le persone intervistate rappresentano il 46% dell'intera popolazione lavorativa dell'INFN.

*Tabella 2 – Questionari raccolti nel 2011/2012*

<b>N°</b>	<b>Sede INFN</b>	<b>N° Questionari</b>
<b>1</b>	AMMINISTRAZIONE CENTRALE	49
<b>2</b>	CNAF	34
<b>3</b>	BARI	56
<b>4</b>	BOLOGNA	62
<b>5</b>	CAGLIARI	18
<b>6</b>	CATANIA	47
<b>7</b>	FERRARA	18
<b>8</b>	FIRENZE	43
<b>9</b>	GENOVA	50
<b>10</b>	MILANO	63
<b>11</b>	MILANO – BICOCCA	19
<b>12</b>	NAPOLI	40
<b>13</b>	PAVIA	32
<b>14</b>	PERUGIA	21
<b>15</b>	PISA	78
<b>16</b>	ROMA 2	32
<b>17</b>	ROMA 3	13
<b>18</b>	TORINO	56
<b>19</b>	TRIESTE	32
<b>20</b>	LN FRASCATI	40
<b>21</b>	LN GRAN SASSO	50
<b>22</b>	LN LEGNARO	46
	Totale	899

La qualità del dato raccolto è ottimale e consente di poter fornire, in sede di analisi dei risultati, un'affidabile rappresentazione della realtà lavorativa dell'INFN. Le mancate risposte alle diverse domande del questionario sono, infatti, molto poche (cfr. Tabella 3). Solo due questionari sono stati esclusi dall'analisi, in quanto il numero di risposte fornite era inferiore al 20%. Più di un terzo degli intervistati ha risposto a tutte e 67 domande e 136 item del questionario. Il 90% ha lasciato in bianco al massimo 5 domande. Le mancate risposte si sono concentrate nella prima parte (parte anagrafiche) sulla domanda legata all'età: 79 mancate risposte, pari al 9% del campione; nella seconda parte sulla domanda legata alla distribuzione degli incentivi economici (43 mancate risposte).

*Tabella 3 – Le mancate risposte*

<b>Mancate risposte</b>	<b>N° Casi</b>	<b>%</b>
<b>Nessuna</b>	320	36%
<b>Una</b>	251	28%
<b>Due</b>	112	12%
<b>Da tre a cinque</b>	123	14%
<b>Oltre 5</b>	93	10%
<b>TOTALE</b>	899	100%

Questi dati evidenziano un primo aspetto positivo: il questionario ha funzionato come strumento di ascolto organizzativo. Un risultato probabilmente legato a due aspetti:

- la strutturazione efficace del percorso di raccolta dei dati;
- il desiderio da parte dei lavoratori di poter esprimere le proprie opinioni su diverse questioni concernenti la propria vita lavorativa.

Il rapporto di ricerca presentato nelle pagine successive è articolato in:

- **L'analisi dei risultati.** Capitolo introduttivo che illustra la procedura seguita per l'analisi dei questionari, soffermandosi sulla metodologia adottata per la definizione degli esiti dell'indagine.
- **Caratteristiche del campione.** Capitolo dedicato all'analisi dei dati relativi alla prima parte del questionario, che propone anche un confronto tra le caratteristiche anagrafiche del campione e l'intera popolazione lavorativa di INFN.
- **Il benessere organizzativo nell'INFN.** Il capitolo illustra i risultati del benessere organizzativo, analizzando i diversi fattori del costrutto teorico, al fine di porre l'attenzione sulle dinamiche critiche e sui punti di forza che l'indagine rileva.
- **Conclusioni.** Nelle conclusioni viene fornita una fotografia dell'organizzazione e le tematiche messe in luce dall'indagine, formulando alcune ipotesi di intervento.



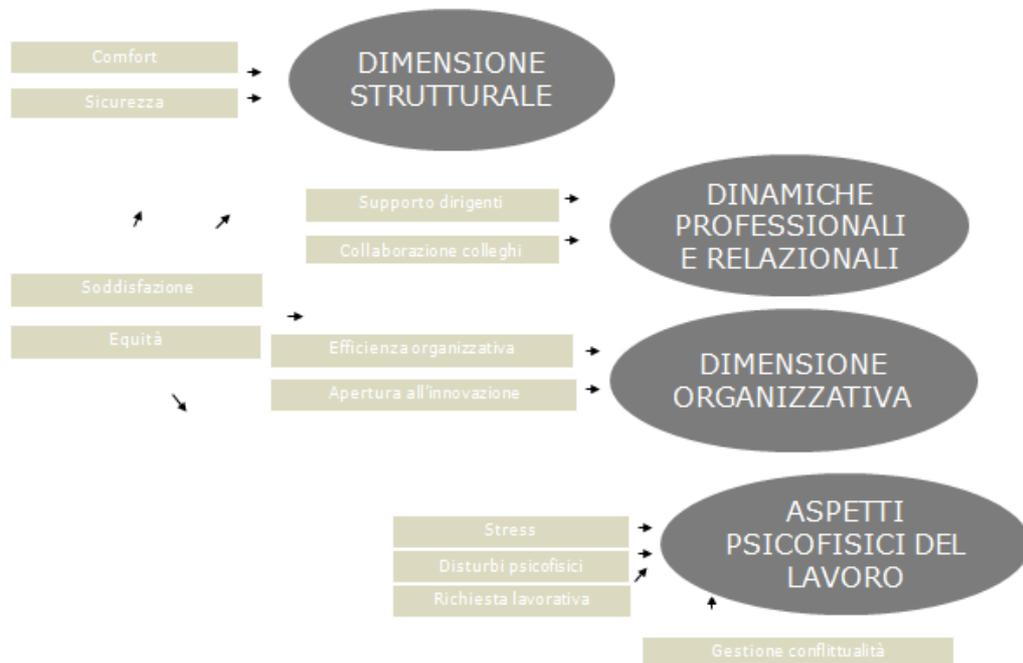
## 1. L'ANALISI DEI RISULTATI

Il primo capitolo è dedicato alle soluzioni adottate in merito alla restituzione dei risultati. Al riguardo sono state operate alcune scelte metodologiche in merito all'analisi dei fattori del benessere organizzativo, mentre si è utilizzata in gran parte la metodologia proposta da MagellanoPA per l'elaborazione dei dati.

### 1.1 L'aggregazione dei fattori del benessere organizzativo

I diversi fattori del benessere organizzativo sono stati aggregati in due classi dimensionali, riferite all'organizzazione, a cui se ne aggiungono una terza, dedicata alle dinamiche organizzative, e una quarta agli aspetti psicofisici del lavoro (cfr. Grafico 1).

Grafico 1 - Aggregazione fattori – Aree organizzative



In questo modo:

- il *comfort* e la *sicurezza lavorativa*, riferendosi principalmente ad aspetti legati alla struttura fisica dell'organizzazione, concorrono a misurare la *Dimensione strutturale*.
- I fattori della *collaborazione tra colleghi* e del *supporto dei dirigenti*, concorrono a misurare le *Dinamiche professionali e relazionali*, al fine di comprendere il funzionamento delle relazioni orizzontali e verticali nell'ente, per delineare gli aspetti positivi e quelli critici.
- La *Dimensione organizzativa*, che misura la capacità dell'organizzazione di garantire un'adeguata circolazione delle

informazioni, di facilitare il raggiungimento degli obiettivi, di utilizzare nuove tecnologie e pratiche operative, viene monitorata attraverso *l'efficienza organizzativa* e *l'apertura all'innovazione*.

- È stato possibile fare delle riflessioni anche sulla *Dimensione psicofisica del lavoro*, al fine di comprendere come si legano tra loro la *richiesta lavorativa*, la percezione di *stress*, la presenza di *disturbi psicofisici* e di *conflittualità*.

*Equità* e *soddisfazione* sono trattati invece in maniera separata, in quanto si tratta di fattori con il carattere della trasversalità, collegati a tutte le aree considerate.

## 1.2 L'elaborazione dei risultati

La metodologia di indagine utilizzata nell'ambito di MagellanoPA si basa sull'analisi del livello di presenza/assenza dei fattori che costruiscono il modello di ricerca sul benessere. Ogni fattore oggetto di indagine è misurato attraverso un numero prestabilito di domande (cfr. Tabella 4).

*Tabella 4 - Corrispondenza item fattori del questionario*

N°	Fattore	Domande del questionario
1	Supporto dei dirigenti	24 - 27 - 29 - 32 - 33 - 37 - 39 - 44 - 50
2	Collaborazione tra colleghi	19 - 22 - 40 - 42 - 49 - 52 - 53
3	Equità organizzativa	34 - 38 - 48 - 54
4	Efficienza organizzativa	17 - 18 - 20 - 23 - 26 - 28 - 30 - 46 - 47 - 56
5	Gestione della conflittualità	21 - 31 - 41 - 51
6	Percezione dello stress	25 - 45 - 55
7	Richiesta lavorativa	59
8	Comfort ambientale	16
9	Sicurezza lavorativa	57 e 58
10	Apertura all'innovazione	66
11	Soddisfazione	61 e 62
12	Disturbi psicofisici	64

Le risposte sono possibili su una scala Lickert di 4 valori crescenti, a cui è assegnato un valore numerico in sede di elaborazione.

In questo modo è possibile determinare per ogni fattore un punteggio complessivo, utilizzando la media aritmetica come indice univoco di riferimento per l'analisi e la comparazione dei diversi fattori. Per ogni fattore si ottiene, così, un punteggio compreso in un *range* 1 - 4.



---

#### LE RISPOSTE DEL QUESTIONARIO

---

*Per le risposte al questionario sono state utilizzate principalmente le seguenti scale di risposta:*

- Mai - Per nulla*
- Raramente - Poco*
- A volte - Abbastanza*
- Spesso - Molto*

*In sede di elaborazione dei dati a queste risposte è associato un valore numerico, corrispondente a 1 per le risposte di grado più basso e al 4 per quelle di livello più alto, le risposte intermedie sono state codificate con i valori 2 e 3.*

---

#### LA MEDIA ARITMETICA

---

*La media aritmetica semplice viene usata per riassumere con un solo numero, un insieme di dati sul fenomeno da monitorare. Viene calcolata sommando i diversi valori a disposizione ( $x_i$ ), dividendoli con il numero complessivo dei valori considerati ( $N$ ).*

---

Un approccio che consente di:

1. Elaborare, per ogni fattore, un punteggio medio per ogni persona che ha compilato il questionario.
2. Calcolare la media complessiva del fattore.
3. Determinare il livello generale di benessere.

Il punteggio medio di un fattore, per ogni compilante, viene calcolato in due passaggi:

1. si sommano le diverse risposte riferite al fattore considerato;
2. il punteggio totale viene diviso per il numero di domande che misurano il fattore.

La media di ciascun compilante concorre a formare la media complessiva del fattore, data dalla somma delle diverse medie aritmetiche, divisa per il numero di compilanti. L'assegnazione di un punteggio medio ad ogni fattore permette, altresì, di calcolare il livello generale di benessere organizzativo dell'Istituto.

---

#### IL NUMERO DEI CASI

---

*Per l'elaborazione delle medie generali del benessere organizzativo e dei diversi punteggi vengono presi in considerazione solo i questionari che non presentano mancate risposte rispetto al fattore preso in esame.*

*Per l'elaborazione della media generale del benessere organizzativo ad*

---

*esempio, i questionari che determinano l'elaborazione del punteggio sono quelli che hanno tutte le risposte valide a partire dalla domanda 12 fino alla 62 del questionario.*

*Per il fattore comfort la media generale si elabora utilizzando solo i dati di chi ha risposto a tutti gli item della domanda 12.*

*Questo discorso vale anche per tutti gli altri fattori e indicatori.*

*Nelle tabelle queste informazioni sono riportate attraverso la dicitura N. casi.*

La media generale del benessere organizzativo viene calcolata sommando il punteggio medio di ogni fattore oggetto di indagine (**Mfi**), e dividendo la risultante per il numero dei fattori stessi (12), in cifre:

$$\text{Media generale benessere organizzativo} = \frac{Mf1 + Mf2 + Mf3 + .. Mf12}{12}$$

#### INTERPRETAZIONE DEL VALORE MEDIO

*Nell'analisi dei risultati del benessere organizzativo, più la media generale di un fattore o di un item si avvicina al punteggio 4 (valore massimo della scala), più il fenomeno è percepito come presente all'interno dell'organizzazione (rappresentando un punto di forza).*

*Per i fattori con valore semantico negativo<sup>3</sup> un valore elevato del punteggio medio indica, al contrario, che il fenomeno non raggiunge una soglia critica<sup>4</sup>.*

La metodologia adottata, tesa a raggruppare i diversi punti di vista degli intervistati, ha permesso una disamina complessiva dei fenomeni analizzati, tuttavia si è cercato di dare la giusta attenzione anche a comportamenti marginali, il cui approfondimento è necessario per una fotografia complessiva dell'organizzazione.

#### LA SOGLIA DI SODDISFAZIONE

*L'operazione è stata possibile grazie all'individuazione della soglia minima di soddisfazione, cui è stato attribuito il punteggio di 2,51 (il primo valore oltre la metà della scala). I punteggi al di sotto della soglia evidenziano delle criticità, di contro quelli uguali o maggiori evidenziano delle percezioni positive.*

Per tale ragione sono state realizzate elaborazioni aggiuntive suddividendo i punteggi medi ottenuti dai diversi compilanti in quattro classi. Le prime due raggruppano le persone che hanno una

<sup>3</sup> Conflittualità – Stress – Richiesta lavorativa – Sintomi psicofisici

<sup>4</sup> Per ottenere questa modalità di lettura dei dati, seguendo le indicazioni metodologiche, per questi fattori si è provveduto a un'inversione del punteggio. Un'operazione che ha permesso di semplificare e di uniformare la logica interpretativa dei risultati. Ciò vuol dire che in caso di punteggi alti: non si è in presenza di conflittualità lavorativa, c'è bassa percezione di stress e di richiesta lavorativa, sono poco presenti segni di malessere (disturbi psicofisici).



valutazione negativa del fenomeno considerato, le altre due includono le opinioni positive.

Queste le classi di punteggio individuate

- I punteggi compresi tra 1 e 2,20 segnalano posizioni molto critiche.
- I punteggi compresi tra 2,21 e 2,50 evidenziano una percezione negativa del fenomeno.
- I valori compresi tra 2,51 e 2,80 racchiudono giudizi sufficientemente positivi del fenomeno analizzato.
- I valori che vanno da 2,81 a 4,00 raccolgono valutazioni molto positive.

LE CLASSI DI PUNTEGGIO		
Grado di percezione	Punteggio	Emoticon
<i>Fattore/Fenomeno molto critico</i>	= 1,00 <x> 2,20	
<i>Fattore/Fenomeno critico</i>	= 2,21 <x> 2,50	
<i>Fattore/Fenomeno positivo</i>	= 2,51 <x> 2,80	
<i>Fattore/Fenomeno molto positivo</i>	= 2,81 <x> 4,00	

Per semplificare le modalità di lettura dei dati si è associata un'emoticon a ciascuna classe di punteggio. In sede di analisi si è cercato di capire anche in che modo i diversi fattori si legano tra loro, influenzandosi reciprocamente, al fine di ottenere un quadro di insieme di alcune delle condizioni organizzative necessarie per la promozione della salute dell'organizzazione. Al riguardo si è deciso di avvalersi dell'indice di correlazione di Pearson, metodo statistico che consente di mettere in relazione il grado di reciprocità tra le variabili, descrivendo, attraverso un indice numerico, quanto le variazioni di una variabile dipendono dalle quelle dell'altra.

#### CORRELAZIONE DI PEARSON

Per correlazione si intende una relazione tra due variabili tale che a ciascun valore della prima variabile corrisponda, con una certa regolarità, un valore della seconda. Il grado di correlazione fra due variabili viene espresso mediante i cosiddetti indici di correlazione. Questi assumono valori compresi tra 0 (quando vi sia assenza di correlazione ovvero quando variando una variabile l'altra non varia o varia in modo del tutto indipendente) e il valore unitario (1) (quando vi sia correlazione assoluta ovvero quando alla variazione

*di una variabile corrisponde una variazione rigidamente dipendente dell'altra).  
Di solito si inizia a considerare la correlazioni tra due variabili quando superano la soglia di 0,33.  
Nelle tabelle presentate nel rapporto vengono prese in considerazioni solo le correlazioni più significative.*

Infine si è cercato di capire se alcune caratteristiche anagrafiche e professionali dei rispondenti influenzino la presenza/assenza di alcuni fattori piuttosto che il livello complessivo di benessere percepito.

Gli aspetti anagrafici presi in considerazione sono stati:

- Il **genere** degli intervistati;
- L'**età anagrafica**, ripartendo il campione in under 40, lavoratori con età compresa tra i 40 e i 50 anni, over 50.
- Il **titolo di studio**, distinguendo laureati e non.

Per quanto concerne gli aspetti professionali, l'attenzione è stata posta su:

- Il **ruolo** ricoperto, in questo caso la suddivisione è stata tra ricercatori, tecnici, tecnologi, amministrativi.
- Gli **anni di lavoro totali e gli anni di lavoro totali nell'organizzazione**: meno di 10, tra 10 e 20 e più di 20, le classi scelte.
- Aver avuto o meno altre **esperienze di lavoro**.

La sede di appartenenza dei lavoratori che hanno compilato il questionario è stata utilizzata come parametro di disaggregazione dei dati solo per quanto concerne l'analisi del punteggio medio complessivo e per il fattore del *comfort*. Per gli altri aspetti di indagine si è preferito avvalersi delle caratteristiche anagrafiche e professionali.

### **1.3 La presentazione dei risultati**

I dati vengono presentati attraverso delle tabelle. L'interesse viene progressivamente posto su:

- il punteggio medio complessivo,
- la distribuzione del campione nelle quattro classi di punteggio,
- le variabili che compongono il fenomeno analizzato.

Per ciascuno di questi aspetti si ragiona anche sull'influenza delle caratteristiche anagrafiche e professionali dei rispondenti. La disamina di ogni fenomeno si conclude con delle riflessioni di insieme.

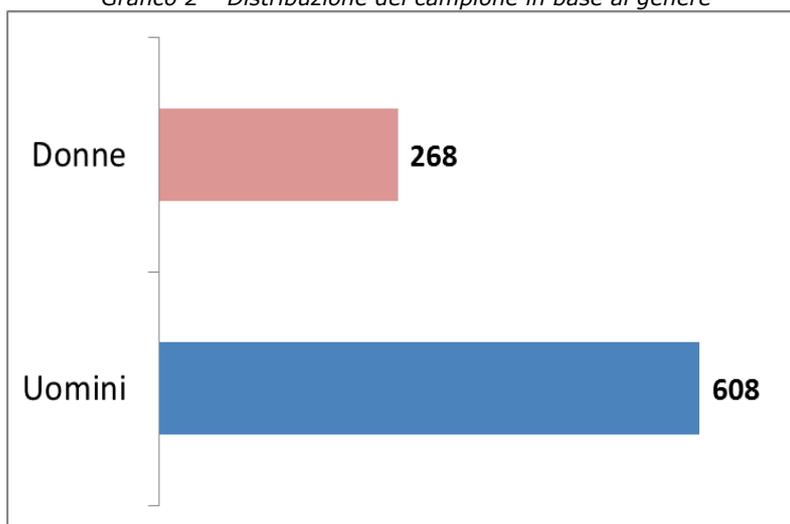


## 2. CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

In questo capitolo vengono illustrate le principali caratteristiche anagrafiche e professionali dei lavoratori dell'Istituto che hanno risposto alle domande del questionario sul benessere organizzativo.

I compilanti complessivi sono 899. La popolazione lavorativa (cfr. Grafico 2) maschile (69%) è superiore a quella femminile (21%).

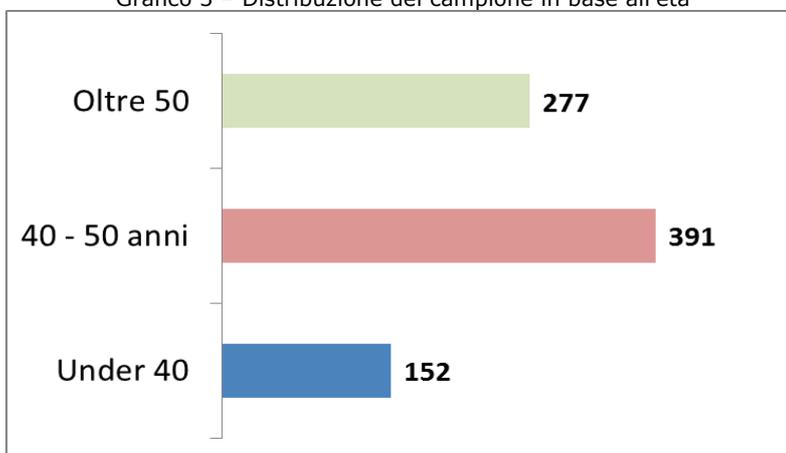
Grafico 2 – Distribuzione del campione in base al genere



Mancate risposte: 23

Gli under 40 sono in minoranza, rappresentano il 18% della popolazione lavorativa. La maggioranza degli intervistati ha un'età compresa tra 40 e 50 anni (48%), il restante (34%) ha almeno 50 anni (cfr. Grafico 3).

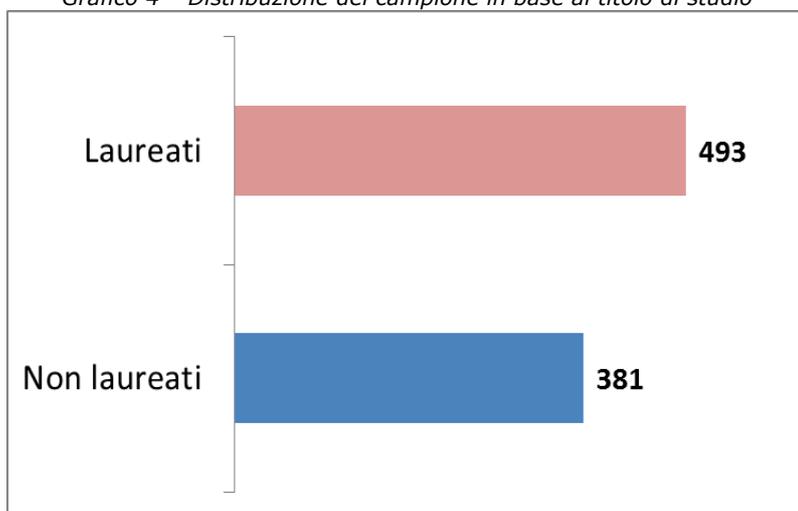
Grafico 3 – Distribuzione del campione in base all'età



Mancate risposte: 79

Oltre la metà degli intervistati (56%) è laureato, il resto (44%) dichiara di possedere un titolo di studio inferiore (cfr. Grafico 4).

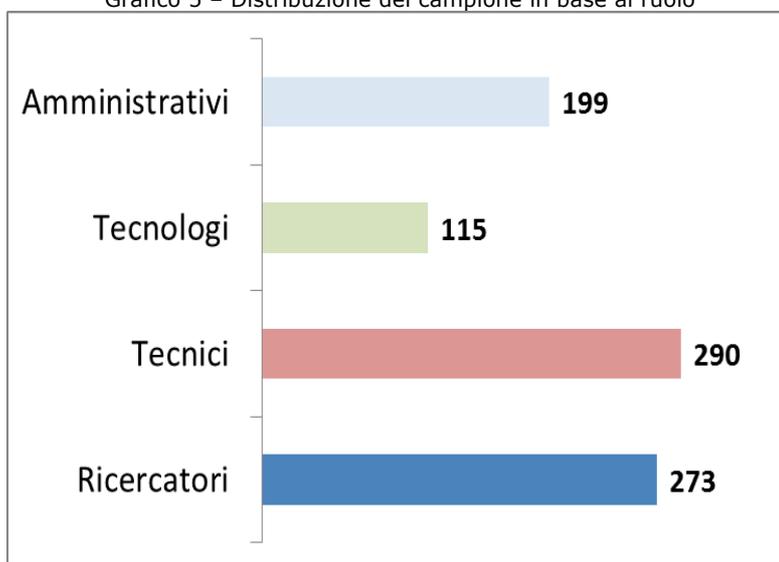
Grafico 4 – Distribuzione del campione in base al titolo di studio



Mancate risposte: 25

Per quanto concerne il ruolo ricoperto all'interno dell'Istituto (cfr. Grafico 5), i tecnici sono la maggioranza del campione analizzato (33%), seguono i ricercatori (31%), gli amministrativi (23%) e i tecnologi (13%).

Grafico 5 – Distribuzione del campione in base al ruolo

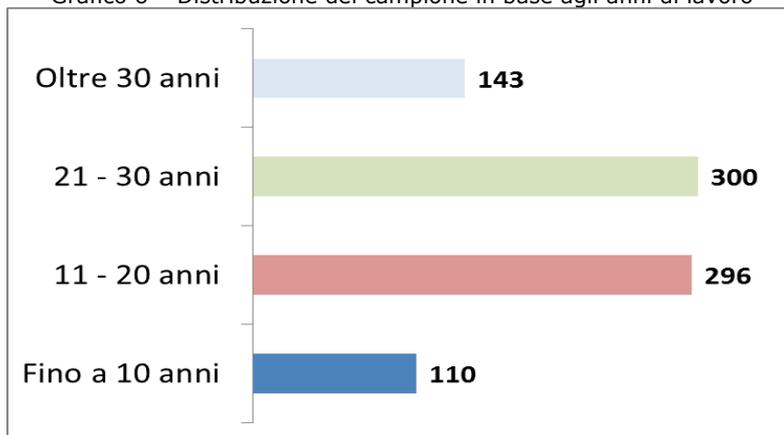


Mancate risposte: 22

L'esperienza lavorativa complessiva dei rispondenti è di medio lungo periodo. Il 70% di questi ha un'esperienza lavorativa che va dagli 11 ai 30 anni, il 17% lavora da almeno 30 anni, il 13% lavora da meno di un decennio (cfr. Grafico 6).



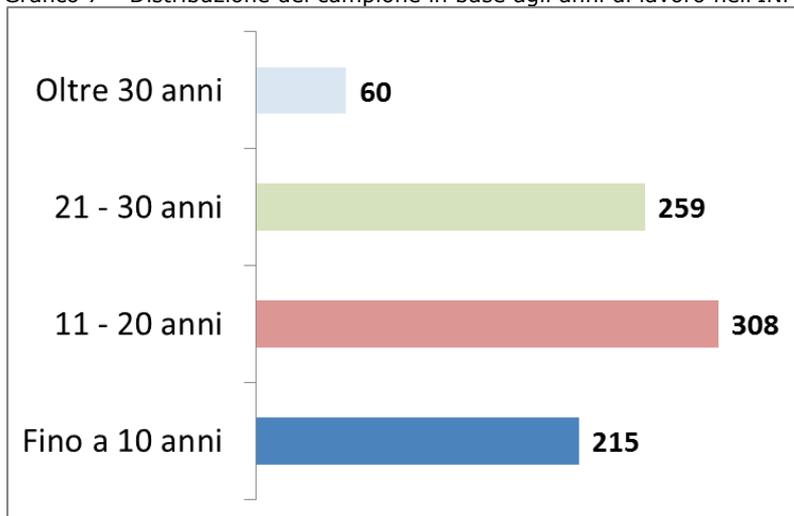
Grafico 6 – Distribuzione del campione in base agli anni di lavoro



Mancate risposte: 50

Poco meno di un terzo degli intervistati lavora nell'Istituto da meno di 10 anni. La maggior parte lavorano nell'organizzazione da 20-30 anni. Hanno un'esperienza trentennale il 7% delle persone che ha risposto al questionario (cfr. Grafico 7).

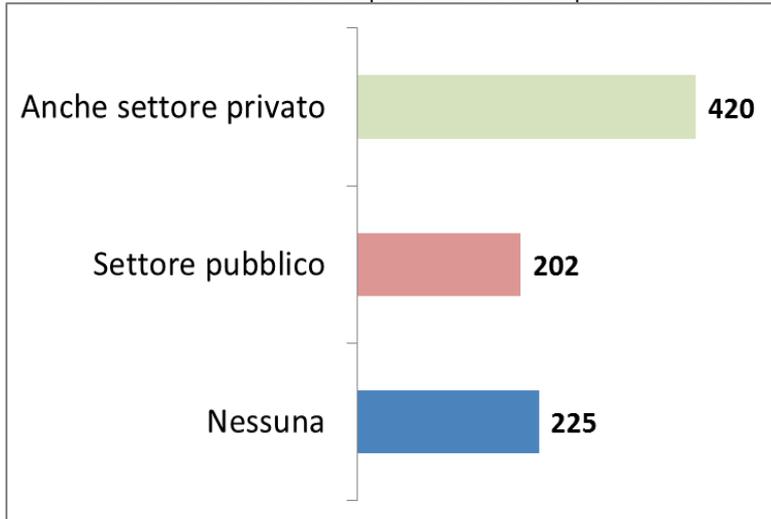
Grafico 7 – Distribuzione del campione in base agli anni di lavoro nell'INFN



Mancate risposte: 57

La metà ha avuto modo di lavorare nel settore privato. I lavoratori che hanno avuto precedenti esperienze di lavoro all'interno di altre pubbliche amministrazioni rappresentano il 24%, mentre per il 26% il lavoro nell'Istituto è l'unica esperienza lavorativa (cfr. Grafico 8).

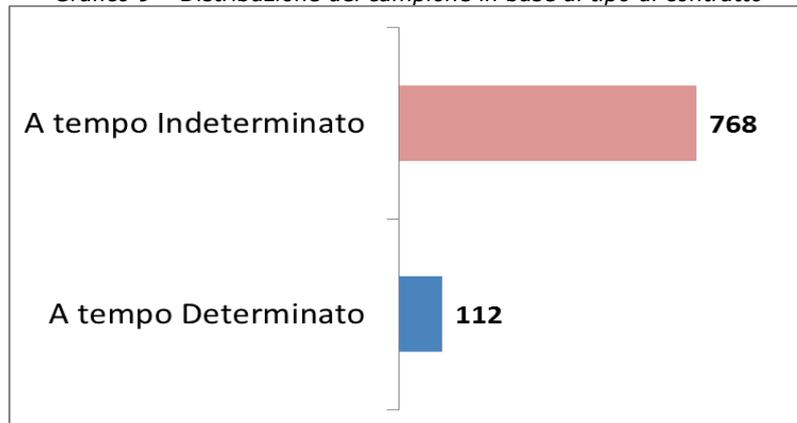
Grafico 8 – Distribuzione del campione in base all'esperienza lavorativa



Mancate risposte: 52

La maggior parte degli intervistati, infine, ha un contratto a tempo indeterminato (cfr. Grafico 9).

Grafico 9 – Distribuzione del campione in base al tipo di contratto



Mancate risposte: 19



### 3. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELL'INFN

Il capitolo presenta gli esiti della ricerca sul benessere organizzativo condotta nell'INFN. L'attenzione verrà posta in via preliminare sul livello generale di benessere, di seguito verranno analizzati i singoli fattori che compongono il costrutto teorico di riferimento.

#### 3.1 Livello generale di benessere

Nel primo paragrafo viene illustrato il livello generale di benessere nell'INFN, , come rilevato dalla seconda fase dell'indagine.

##### IL PUNTEGGIO MEDIO COMPLESSIVO

La media generale dell'Istituto raggiunge il valore di 2,78, evidenziando un buona percezione dei dipendenti del livello generale di benessere. Inoltre, confrontando il dato con amministrazioni che hanno svolto un'indagine simile, solo le istituzioni scolastiche raggiungono valori più elevati<sup>5</sup> (cfr. Tabella 5).

Tabella 5 – Livello generale di benessere per tipologia amministrativa

MINISTERI – AMMINISTRAZIONI CENTRALI	<b>2,36</b>	
UNIVERSITÀ	<b>2,52</b>	
REGIONI	<b>2,53</b>	
ASL	<b>2,58</b>	
COMUNI	<b>2,59</b>	
PROVINCE	<b>2,65</b>	
<b>INFN</b>	<b>2,78</b>	
ISTITUZIONI SCOLASTICHE	<b>2,92</b>	

Il benessere appare diffuso anche nelle diverse sedi. In nessuna il punteggio complessivo scende al di sotto della soglia di sufficienza. Il punteggio di dodici strutture territoriali supera quello complessivo dell'Istituto.

Non sembrano incidere in questi risultati né la dimensione organizzativa, né la collocazione territoriale. Risultati molto positivi vengono raggiunti da sedi piccole, medie e grandi e collocate al nord, al centro, al sud e nelle isole. Un maggiore impatto sembra avere il tipo di struttura, infatti non raggiungono livelli di eccellenza sia i

<sup>5</sup> La tabella di confronto è elaborata dal sito [www.magellanopa.it](http://www.magellanopa.it/BenessereOrganizzativo/?qs=OV|1PDbO1VpvKIrStzmQ9g==), link: <http://www.magellanopa.it/BenessereOrganizzativo/?qs=OV|1PDbO1VpvKIrStzmQ9g==>

laboratori che il CNAF, nonché l'amministrazione centrale (cfr. Tabella 6).

*Tabella 6 – Livello generale di benessere per sede di rilevazione*

<b>Sede</b>	<b>N° Casi</b>	<b>Media generale</b>
<b>AMMINISTRAZIONE CENTRALE</b>	46	2,65
<b>CNAF</b>	34	2,53
<b>INFN BARI</b>	55	<b>2,97</b>
<b>INFN BOLOGNA</b>	62	<b>2,84</b>
<b>INFN CAGLIARI</b>	17	<b>2,96</b>
<b>INFN CATANIA</b>	47	<b>2,85</b>
<b>INFN FERRARA</b>	18	<b>3,13</b>
<b>INFN FIRENZE</b>	42	2,76
<b>INFN GENOVA</b>	49	2,65
<b>INFN MILANO</b>	63	2,70
<b>INFN MILANO – BICOCCA</b>	19	<b>3,00</b>
<b>INFN NAPOLI</b>	40	<b>2,83</b>
<b>INFN PAVIA</b>	32	<b>2,92</b>
<b>INFN PERUGIA</b>	21	<b>2,90</b>
<b>INFN PISA</b>	78	<b>2,81</b>
<b>INFN ROMA 2</b>	32	2,67
<b>INFN ROMA 3</b>	13	2,74
<b>INFN TORINO</b>	56	<b>2,88</b>
<b>INFN TRIESTE</b>	32	<b>2,89</b>
<b>LN FRASCATI</b>	39	2,67
<b>LN GRAN SASSO</b>	51	2,76
<b>LN LEGNARO</b>	46	2,57
<b>INFN</b>	870	2,78

*LA DISTRIBUZIONE DEL CAMPIONE*

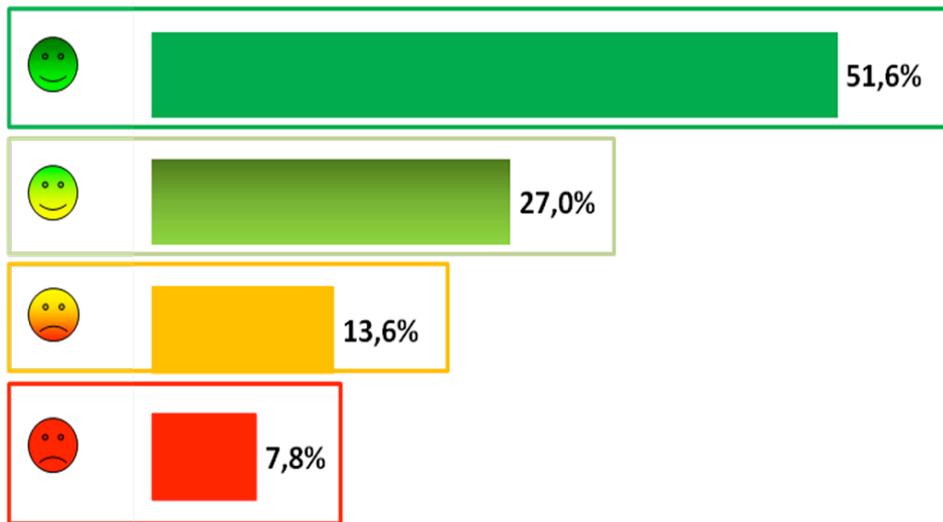
La scomposizione del campione nelle diverse classi di punteggio individuate rafforza l'idea di un'organizzazione caratterizzata da un buon livello di convivenza organizzativa.

I risultati (cfr. Grafico 10) evidenziano che:

- Oltre la metà dei partecipanti all'indagine percepisce un benessere complessivo molto elevato.
- Quasi l'80% supera la soglia di sufficienza.
- Un lavoratore su cinque non ha una buona percezione del benessere organizzativo.
- Meno del 10% ha un'idea molto negativa del grado di benessere aziendale.



Grafico 10 – Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio



I dati relativi alle caratteristiche personali e professionali non si discostano in maniera significativa dall'andamento generale. Non esistono classi in cui le percezioni al di sotto della sufficienza siano in maggioranza (cfr. Tabella 7).

Tabella 7 – Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio e alle caratteristiche del campione

		N° casi	☹️ Min 1,00 Max 2,20	😐 Min 2,21 Max 2,50	🙂 Min 2,51 Max 2,80	😊 Min 2,81 Max 4,00
Genere	<i>Uomini</i>	442	5,8%	11,1%	25,6%	57,5%
	<i>Donne</i>	171	<b>12,9%</b>	20,5%	29,8%	<b>36,8%</b>
Età	<i>Under 40</i>	142	8,4%	11,3%	27,5%	52,8%
	<i>40 - 50 anni</i>	265	6,0%	14,7%	32,1%	47,2%
	<i>Over 50</i>	174	6,3%	13,8%	20,1%	<b>59,8%</b>
Titolo di studio	<i>Non laureati</i>	265	7,5%	14,7%	29,9%	47,9%
	<i>Laureati</i>	351	8,3%	12,3%	25,1%	54,4%
Ruolo	<i>Ricercatori</i>	186	4,8%	9,7%	24,2%	<b>61,3%</b>
	<i>Tecnici</i>	212	5,2%	12,7%	28,3%	53,8%
	<i>Tecnologi</i>	84	<b>11,9%</b>	13,1%	25,0%	50,0%
	<i>Amministrativi</i>	134	<b>13,4%</b>	20,1%	30,6%	<b>35,9%</b>
Anni di lavoro	<i>Fino a 10 anni</i>	84	9,5%	9,5%	27,4%	53,6%
	<i>11 - 20 anni</i>	210	7,1%	16,7%	24,8%	51,4%
	<i>21 - 30 anni</i>	216	6,5%	11,6%	32,4%	49,5%
	<i>Oltre 30 anni</i>	116	<b>10,3%</b>	14,7%	20,7%	54,3%
Anni nell'INFN	<i>Fino a 10 anni</i>	165	9,1%	13,3%	24,2%	53,4%
	<i>11 - 20 anni</i>	217	7,4%	16,1%	26,3%	50,2%
	<i>21 - 30 anni</i>	175	5,7%	11,4%	32,6%	50,3%
	<i>Oltre 30 anni</i>	69	11,6%	11,6%	21,7%	55,1%
Esperienze di lavoro precedenti	<i>NO</i>	167	7,2%	11,4%	27,5%	53,9%
	<i>Settore pubblico</i>	142	5,6%	12,0%	23,2%	59,2%
	<i>Anche settore privato</i>	289	9,0%	15,6%	28,4%	47,1%
Tipo di contratto	<i>Tempo indeterminato</i>	531	7,5%	14,1%	27,7%	50,7%
	<i>Tempo determinato</i>	86	8,1%	9,3%	24,4%	58,2%

Al di là del valore medio di percezione del benessere, scopo dell'indagine è anche quello di evidenziare la presenza di insoddisfazioni, di malesseri, di aspetti che richiedono maggior attenzione e che solo un'analisi più approfondita può evidenziare.

In questo caso il dato disaggregato fornisce un'importante chiave di lettura dei dati.

**I risultati più positivi vengono registrati dai ricercatori, dagli over 50 e dagli uomini. Tra le donne e le figure amministrative, 1/3 non raggiunge la soglia di sufficienza, valore che scende intorno al 25% per tecnologi, lavoratori di lungo corso, chi ha lavorato anche nel settore privato.**

Poiché il ruolo ricoperto nell'organizzazione e il genere dell'intervistato rappresentano due segmenti del campione in cui si manifestano comportamenti diversi, si è pensato di approfondire questo aspetto, provando a verificare se nell'ambito del ruolo anche il genere avesse un impatto (cfr. Tabella 8).

Tabella 8 – Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio, al ruolo e al genere

		N° casi	 Min 1,00 Max 2,20	 Min 2,21 Max 2,50	 Min 2,51 Max 2,80	 Min 2,81 Max 4,00
Ricercatori	Uomini	142	3,5%	7,7%	23,9%	64,8%
	Donne	42	9,5%	16,7%	23,8%	50,0%
Tecnici	Uomini	197	5,1%	12,7%	29,4%	52,8%
	Donne	11	9,1%	18,2%	0,0%	72,7%
Tecnologi	Uomini	70	10,0%	11,4%	21,4%	57,1%
	Donne	12	16,7%	25,0%	50,0%	8,3%
Amministrativi	Uomini	29	13,8%	17,2%	17,2%	51,7%
	Donne	103	13,6%	21,4%	34,0%	31,1%

I risultati mostrano che:

- Tra i ricercatori quasi il 90% degli uomini raggiunge livelli di punteggio sopra la soglia della sufficienza (65% livelli di eccellenza), mentre il 25% delle ricercatrici si colloca al di sotto di tale soglia.
- Tra i tecnici la distribuzione degli uomini nelle quattro classi di punteggio è in linea con il dato complessivo dell'organizzazione, mentre tra le donne (in cui i casi analizzabili sono 11) 8 su 11 superano il valore di 2,80.



- Tra i tecnologi oltre la metà degli uomini ottiene punteggi superiori al 2,80, tra le donne (12 i casi disponibili) il 40% si colloca negli intervalli di punteggio più bassi.
- Per i ruoli amministrativi le differenze più significative si registrano per la classe di punteggio più alta, qui gli uomini sono più della metà, le donne poco meno di 1/3. C'è da sottolineare che il 31% degli uomini che ricoprono funzioni amministrativa si collocano nelle due fasce di punteggio più bassa. Per gli altri ruoli considerati la quota di lavoratori posizionata sotto la soglia di soddisfazione è molto più bassa.

#### ANALISI DEI FATTORI

Sono molteplici i fattori che concorrono ad innalzare il livello di benessere organizzativo di INFN.

L'analisi del profilo generale dell'ente segnala, in primo luogo, che le aree positive (con punteggi superiori al 2,50) sono in numero maggiore rispetto a quelle critiche. Otto fattori su dodici raggiungono livelli di punteggio che si collocano nella fascia più alta (cfr. Tabella 9).

Tabella 9 – Il profilo generale del benessere organizzativo

Fattore	Media generale	Emoticon
PERCEZIONE DEI DIRIGENTI	2,85	
COLLABORAZIONE CON I COLLEGHI	3,23	
EQUITÀ ORGANIZZATIVA	2,37	
EFFICIENZA ORGANIZZATIVA	3,06	
GESTIONE DELLA CONFLITTUALITÀ	2,84	
PERCEZIONE STRESS	2,24	
RICHIESTA LAVORATIVA	2,26	
COMFORT AMBIENTALE	2,91	
SICUREZZA LAVORATIVA	3,14	
INNOVAZIONE	2,85	
DISTURBI PSICOFISICI	3,03	
SODDISFAZIONE	2,64	

I fattori percepiti come molto presenti nell'organizzazione sono nell'ordine:

- *La collaborazione tra colleghi.*

- *L'efficienza organizzativa e l'apertura all'innovazione.*
- *Il comfort ambientale e la sicurezza lavorativa.*
- *Livelli tollerabili di conflittualità.*
- *Il supporto dei superiori gerarchici.*
- *La mancanza di disturbi psicofisici connessi all'attività lavorativa.*

Benché le persone siano tendenzialmente soddisfatte, esistono dei fattori più critici: *l'equità, la richiesta lavorativa, la percezione di stress.*

Queste informazioni permettono di dare una prima rappresentazione dell'organizzazione che, nella percezione della maggior parte dei dipendenti, è vista come efficiente e aperta all'innovazione.

Il clima relazionale è costruttivo: tra colleghi ci si aiuta, i dirigenti supportano e ascoltano i propri collaboratori, i livelli di conflittualità sono tollerabili. Gli ambienti di lavoro rispondono alle disposizioni legislative in tema di sicurezza e spesso sono caratterizzati da buoni livelli di comfort.

Tutti questi aspetti concorrono a innalzare la soddisfazione connessa all'attività lavorativa che, pur superando la soglia di sufficienza, non raggiunge i punteggi dei fattori appena considerati.

Ci sono degli elementi, infatti, che appaiono critici e che incidono sul livello di soddisfazione dei dipendenti, e più in generale sulla percezione di benessere organizzativo. Ad esempio alcuni fattori di stress sono abbastanza percepiti, probabilmente a causa di un'attività lavorativa ritenuta gravosa, che non sembra, tuttavia, generare disturbi psicofisici. Inoltre molti dipendenti pensano che l'Istituto non assicuri equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale.

Si tratta di una prima visione di insieme che presenta delle differenze, possibili da evidenziare attraverso il punteggio medio dei diversi fattori rispetto alle diverse caratteristiche anagrafiche e professionali del campione (cfr. Tabella 10).



Tabella 10 – Profilo generale del benessere organizzativo in rapporto alle caratteristiche del campione

	Percezione dei dirigenti	Colli colleghi	Equità organizzativa	Efficienza organ. va	Gestione della conflittualità	Percezione stress	Richiesta lavorativa	Comfort ambien.le	Sicurezza	Innov.ne	Soddisfazione	Disturbi psicofisici	MEDIA COMPLESSIVA
Genere	Uomini	2,90	3,27	2,43	3,10	2,91	2,28	2,91	3,20	2,88	2,71	3,14	2,84
	Donne	2,75	3,14	2,22	2,97	2,69	2,20	2,91	3,03	2,78	2,49	2,77	2,67
Età	Under 40	2,88	3,22	2,25	3,04	2,98	2,31	2,89	3,09	2,83	2,61	3,05	2,79
	40 - 50 anni	2,84	3,24	2,37	3,07	2,86	2,24	2,88	3,12	2,81	2,64	3,02	2,78
Titolo di studio	Over 50	2,90	3,26	2,48	3,11	2,79	2,21	2,97	3,22	2,95	2,72	3,06	2,82
	Non laureati	2,74	3,16	2,29	3,02	2,88	2,34	2,90	3,11	2,75	2,61	3,04	2,76
Ruolo	Laureati	2,94	3,28	2,43	3,09	2,82	2,17	2,92	3,17	2,93	2,67	3,03	2,80
	Ricercatori	3,04	3,37	2,54	3,22	2,84	2,09	2,92	3,19	3,04	2,77	3,02	2,85
	Tecnici	2,79	3,18	2,36	3,05	2,94	2,43	2,85	3,15	2,80	2,69	3,18	2,82
	Tecnologi	2,85	3,26	2,28	2,95	2,84	2,21	2,89	3,15	2,83	2,57	3,04	2,76
Anni di lavoro	Amministrativi	2,67	3,09	2,19	2,92	2,72	2,18	2,98	3,04	2,69	2,44	2,83	2,67
	Fino a 10 anni	2,95	3,26	2,30	3,07	2,98	2,23	2,91	3,12	2,86	2,62	3,03	2,80
	11 - 20 anni	2,87	3,26	2,33	3,09	2,91	2,23	2,89	3,12	2,84	2,63	3,02	2,79
	21 - 30 anni	2,85	3,21	2,40	3,04	2,81	2,27	2,92	3,17	2,86	2,65	3,04	2,79
Anni nell'INFN	Oltre 30 anni	2,78	3,18	2,41	3,04	2,71	2,20	2,91	3,12	2,86	2,66	3,04	2,77
	Fino a 10 anni	2,89	3,20	2,29	3,05	2,95	2,27	2,90	3,12	2,84	2,65	3,06	2,79
	11 - 20 anni	2,83	3,25	2,32	3,07	2,88	2,25	2,90	3,14	2,81	2,62	3,02	2,78
	21 - 30 anni	2,85	3,25	2,43	3,07	2,76	2,23	2,90	3,15	2,88	2,64	3,03	2,78
Esperienze di lavoro precedenti	Oltre 30 anni	2,85	3,18	2,48	3,05	2,73	2,13	2,96	3,16	2,91	2,71	3,01	2,78
	NO	2,89	3,26	2,37	3,07	2,90	2,21	2,92	3,11	2,88	2,64	3,03	2,79
	Settore pubblico	3,00	3,33	2,47	3,18	2,82	2,15	2,92	3,18	2,96	2,73	3,01	2,83
Tipo di contratto	Anche settore privato	2,76	3,17	2,30	2,99	2,84	2,30	2,90	3,12	2,78	2,60	3,04	2,76
	Tempo indeterminato	2,83	3,22	2,37	3,05	2,82	2,22	2,91	3,15	2,85	2,64	3,01	2,78
	Tempo determinato	2,99	3,28	2,33	3,13	3,05	2,33	2,92	3,11	2,85	2,70	3,14	2,85

L'analisi di questi dati fa emergere una sostanziale uniformità nei giudizi molto positivi per alcuni fattori:

- *la collaborazione tra colleghi,*
- *l'efficienza organizzativa,*
- *il comfort,*
- *la sicurezza sui luoghi di lavoro.*

Tra gli intervistati è diffusa l'idea che questi fenomeni siano presenti nel contesto organizzativo. Le oscillazioni presenti tra i diversi segmenti non sono significative, in particolare per i livelli di comfort che, come vedremo, dipendono molto dalla struttura di appartenenza, per tale ragione si possono considerare come punti di forza dell'Istituto. Per altri fattori, in un quadro complessivo sempre positivo, esistono delle differenze, così non si registrano valori omogenei per:

- *il punteggio complessivo del benessere organizzativo,*
- *il supporto dei dirigenti,*
- *la gestione della conflittualità,*
- *l'apertura all'innovazione,*
- *l'assenza di disturbi psicofisici.*

Più simili sono i punteggi, in questo caso negativi, relativi all'*equità*, sebbene ci siano due eccezioni significative, che riguardano i ricercatori (punteggio medio sopra la soglia di sufficienza) e gli amministrativi (unico valore medio al di sotto del 2,20). La *percezione di stress* e la *richiesta lavorativa* sono più critiche per alcune categorie, per questi due fattori nessun segmento del campione ottiene un punteggio medio prossimo alla sufficienza. In merito alla *soddisfazione* il discorso è inverso, infatti non si registrano punteggi al di sopra del 2,80, mentre la percezione di insoddisfazione è più presente tra le donne e le figure amministrative.

Passando in rassegna le singole caratteristiche del campione si evince che:

1. Uomini e donne convengono solo sui punti di forza dell'organizzazione, per tutti gli altri fenomeni si registrano delle difformità. In primo luogo gli uomini raggiungono un livello medio di benessere più alto delle donne, grazie a una percezione più positiva di tutti i fenomeni analizzati. Per le lavoratrici i punteggi medi relativi al supporto dei dirigenti, alla gestione della conflittualità, l'apertura all'innovazione e la presenza di disturbi psicofisici, non si collocano nell'intervallo più alto. La richiesta lavorativa e la percezione di stress sono percepite in maniera



maggiore. Il punteggio medio della soddisfazione è al di sotto della soglia di sufficienza.

2. Meno significative le differenze legate all'età. I punteggi dei diversi fattori sono alquanto omogenei. I lavoratori più anziani registrano un risultato complessivo migliore, tuttavia percepiscono maggiormente presente la conflittualità e soprattutto i fattori di stress.
3. Anche il titolo di studio non sembra comportare particolari difformità di giudizi. Il supporto dei dirigenti è sentito meno dai lavoratori che non hanno una laurea. Per i laureati l'Istituto è più attento all'innovazione. Queste figure, tuttavia, percepiscono in maniera maggiore lo stress e la richiesta lavorativa.
4. Differenze più significative emergono se si prende in considerazione il ruolo ricoperto nell'organizzazione. All'interno del segmento i ricercatori e i tecnici raggiungono i punteggi medi complessivi di benessere più alti. I ricercatori in particolare, a fronte di una più alta percezione di stress e richiesta lavorativa, considerano l'Istituto efficiente e interessato all'innovazione. Percepiscono più degli altri il supporto delle figure di responsabilità e pensano di vivere in un ambiente di lavoro caratterizzato da un'ottima collaborazione tra colleghi e da bassi livelli di conflittualità. A differenza dei ruoli deputati alla ricerca, le figure tecniche presentano punteggi medi più bassi per la maggior parte dei fattori. Il loro profilo generale è più simile agli altri ruoli professionali, tuttavia avvertono meno dei propri colleghi la presenza di fattori di stress e del carico di lavoro. Quest'ultimo è percepito in maniera maggiore dai tecnologi e proprio questo aspetto concorre ad abbassare il punteggio medio del benessere di questa tipologia di lavoratori. I profili amministrativi sono quelli che sembrano soffrire maggiormente, si sentono meno supportati, considerano l'Istituto poco equo, avvertono come più presenti i fattori di stress, sono nel complesso i più insoddisfatti.
5. Per quanto concerne gli anni di lavoro e l'esperienza professionale non si rilevano particolari disomogeneità di giudizi. L'analisi delle medie ripropone le distinzioni evidenziate per l'età anagrafica, a testimonianza, probabilmente, che questi aspetti non incidono in maniera particolare sulla percezione di benessere organizzativo. Tale considerazione si può ascrivere, in linea di massima, anche all'esperienza di lavoro in altri contesti organizzativi e al tipo di contratto.

L'elaborazione del profilo generale, distinto in base al ruolo ricoperto e al genere degli intervistati consente di cogliere ulteriori elementi di interesse (cfr. Tabella 12).

Tabella 11 – Distribuzione del campione in base al ruolo e al genere

Sede	Uomini	Donne
<b>RICERCATORI</b>	199	71
<b>TECNICI</b>	265	19
<b>TECNOLOGI</b>	98	15
<b>AMMINISTRATIVI</b>	38	158
<b>NUMERO CASI</b>	600	263

Tabella 12 – Profilo generale del benessere organizzativo in rapporto al ruolo e al genere

	Percezioni e dei dirigenti	Coll. i colleghi	Equità organizz. va	Efficienza organ.va	Gestione della conflittualità	Percezioni e stress	Richiesta lavorativa	Comfort ambien. I e	Sicurezza	Innov.ne	Soddisfazione	Disturbi psicofisici	MEDIA COMPLESSI VA
<b>Ricercatori</b>													
Uomini	3,06	3,39	2,60	3,24	2,90	2,14	2,19	2,96	3,25	3,06	2,80	3,10	2,89
Donne	3,01	3,33	2,39	3,17	2,71	1,96	2,10	2,81	3,02	2,98	2,69	2,82	2,75
<b>Tecnici</b>													
Uomini	2,79	3,18	2,36	3,05	2,93	2,42	2,37	2,86	3,17	2,79	2,70	3,18	2,82
Donne	2,86	3,17	2,25	2,99	3,09	2,43	2,60	2,90	3,08	2,76	2,68	3,08	2,82
<b>Tecnologi</b>													
Uomini	2,89	3,31	2,34	2,99	2,94	2,26	2,22	2,89	3,19	2,84	2,62	3,13	2,80
Donne	2,51	2,97	1,97	2,69	2,28	1,95	1,99	2,87	2,93	2,75	2,25	2,50	2,47
<b>Amministrativi</b>													
Uomini	2,80	3,13	2,24	2,93	2,87	2,43	2,32	3,07	3,14	2,59	2,54	3,13	2,77
Donne	2,64	3,07	2,16	2,91	2,68	2,12	2,22	2,96	3,03	2,71	2,41	2,75	2,64



In primo luogo ciò che distingue i lavoratori è avere un ruolo piuttosto che un altro all'interno dell'Istituto. All'interno dei diversi profili, il genere determina ulteriori differenze. Le ricercatrici hanno una valutazione diversa rispetto ai ricercatori, nel complesso più critica, in particolare per l'equità e la conflittualità. Le donne in funzione da tecnologo sono quelle che denotano la situazione in assoluto più critica, caratterizzata da scarso benessere (unica categoria al di sotto della soglia di sufficienza) e poca soddisfazione. Percepiscono l'ambiente di lavoro conflittuale, una richiesta lavorativa elevata, la presenza di fattori di stress e, soprattutto, di disturbi psicofisici. Per queste lavoratrici, infine, l'Istituto non attua politiche eque in materia di gestione e sviluppo del personale. In questo caso le differenze con gli uomini sono significative, così come per le figure amministrative, in cui sono nuovamente le donne a considerare l'organizzazione peggiore e a dichiararsi meno soddisfatte. Tra i tecnici, invece, c'è una valutazione grosso modo univoca dei diversi fattori. È utile sottolineare che le donne che ricoprono questo ruolo sono le uniche a considerare tollerabile la richiesta lavorativa.

Al termine di questa prima disamina è possibile avere un'idea più dettagliata della visione che i dipendenti hanno dell'Istituto in cui lavorano. Appare chiaro che il livello medio di buona percezione del benessere organizzativo, è minato da alcuni fattori quali l'equità organizzativa, avvertita come non molto presente dalla maggior parte degli intervistati, e i carichi di lavoro. Anche la presenza di alcuni fattori di stress è un aspetto su cui porre attenzione.

A offuscare questo quadro concorrono l'equità organizzativa, avvertita come non molto presente dalla maggior parte degli intervistati, e i carichi di lavoro. Anche la presenza di alcuni fattori di stress è un aspetto su cui porre attenzione.

Il ruolo ricoperto nell'organizzazione e, soprattutto, la variabile di genere sembrano influire molto sul grado di percezione dei diversi fenomeni analizzati. Le donne, appartenenti in particolare ad alcuni profili professionali, denotano una condizione più preoccupante, in primo luogo per quanto concerne il carico di lavoro e la percezione di stress. Molte versano in condizione di insoddisfazione lavorativa, alcuni segmenti (tecnologhe) percepiscono un'organizzazione conflittuale e segnalano preoccupanti segni di malessere.

Si tratta di prime considerazioni che andranno verificate e approfondite nelle pagine successive, attraverso la presentazione delle diverse

dimensioni prese in esame, secondo la logica illustrata nella parte iniziale del capitolo.

### 3.2 Le dinamiche professionali e relazionali

Le dinamiche professionali e relazionali prendono in esame due fattori del costrutto del benessere organizzativo: il *supporto dei dirigenti* e la *collaborazioni con i colleghi*.

#### 3.2.1 Supporto dei dirigenti

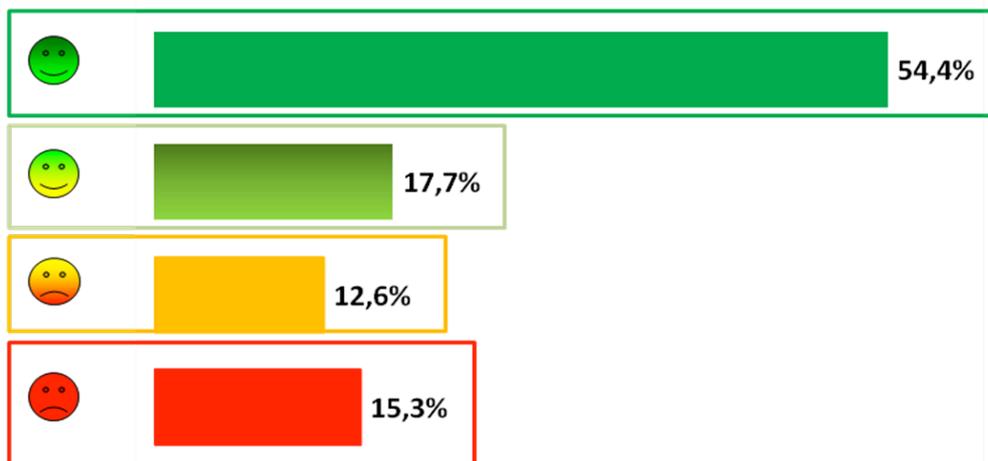
Il fattore *supporto dei dirigenti* misura i rapporti tra i collaboratori e le figure di responsabilità nei processi di lavoro, focalizzando l'attenzione sulle competenze relazionali e operative.

Nell'ambito dell'analisi vengono prese in considerazione le figure di responsabilità delle diverse sedi territoriali dell'Istituto.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Il fattore è percepito come molto presente nell'organizzazione. Il punteggio medio (2,85) si pone, infatti, al di sopra della media generale del benessere organizzativo. Un punteggio più che sufficiente è raggiunto da oltre il 70% del campione. Ci sono tuttavia diversi lavoratori che valutano questo aspetto molto critico. Sono poco più del 15% del totale (cfr. Grafico 11).

Grafico 11 – Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio (percezione dei dirigenti)



#### ANALISI DEGLI ITEM

La percezione del supporto dei dirigenti è monitorata attraverso alcuni item che misurano alcune capacità delle figure dirigenziali, in particolare:

- L'ascolto e il coinvolgimento dei dipendenti (capacità relazionali);



- La diffusione delle informazioni e la facilitazione della scorrevolezza operativa (supporto operativo);
- La valutazione dell'operato dei lavoratori (valutazione delle performance).

Analizzando i risultati (cfr. Tabella 13) si evidenzia che le figure di responsabilità *hanno comportamenti coerenti con gli obiettivi dichiarati*, inoltre denotano una buona propensione all'ascolto e al coinvolgimento dei dipendenti, in quanto:

- *coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro;*
- *ascoltano chi avanza proposte e suggerimenti;*
- *si informano su difficoltà e problemi che si incontrano nel lavoro,*

Tabella 13 – Profilo della percezione/supporto dei dirigenti

Fattore	Media generale	Emoticon
<i>I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa</i>	3,19	
<i>Il comportamento dei dirigenti è coerente con gli obiettivi dichiarati</i>	3,01	
<i>I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro</i>	2,75	
<i>I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro</i>	2,72	
<i>I dirigenti aiutano a lavorare nel modo migliore</i>	2,83	
<i>I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale</i>	2,84	
<i>Chi avanza richieste o formula proposte e suggerimenti viene ascoltato dai dirigenti</i>	2,84	
<i>I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti</i>	2,49	
<i>I dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale</i>	3,01	

Maggiore sembra la capacità di supporto operativo, infatti:

- *assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale,*
- *comunicano i cambiamenti gestionali e organizzativi,*
- *aiutano a lavorare nel modo migliore.*

Per quanto concerne la sfera della valutazione, gli intervistati riconoscono che i superiori *trattano i dipendenti in maniera equa*, tuttavia segnalano che *i criteri con cui si valutano le persone non sono equi e trasparenti*. Un aspetto critico che sembra appartenere più all'ambito organizzativo dell'Ente che alle caratteristiche delle figure di responsabilità. Queste tendenze si confermano anche quando l'analisi viene ulteriormente dettagliata (cfr. Tabella 14).

Tabella 14 – Profilo della percezione/supporto dei dirigenti per caratteristiche del campione

	I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa	Il comportamento dei dirigenti è coerente con gli obiettivi dichiarati	I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro	I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro	I dirigenti aiutano a lavorare nel modo migliore	I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale	Chi avanza richieste o formula proposte e suggerimenti viene ascoltato dai dirigenti	I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti	I dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale	MEDIA COMPLESSIVA	
Genere	Uomini	3,29	2,78	2,77	2,87	2,89	2,88	2,54	3,03	2,90	
	Donne	2,98	2,70	2,62	2,74	2,73	2,76	2,36	2,97	2,75	
Età	Under 40	3,21	2,83	2,71	2,87	2,79	2,86	2,55	3,05	2,88	
	40 - 50 anni	3,17	2,70	2,70	2,83	2,81	2,82	2,51	2,99	2,84	
	Over 50	3,27	2,79	2,79	2,86	2,95	2,89	2,46	3,05	2,90	
Titolo di studio	Non laureati	3,01	2,68	2,52	2,73	2,74	2,74	2,46	2,95	2,75	
	Laureati	3,33	2,81	2,88	2,92	2,92	2,91	2,51	3,06	2,94	
Ruolo	Ricercatori	3,48	2,81	2,97	3,02	3,07	3,01	2,56	3,19	3,04	
	Tecnici	3,13	2,70	2,60	2,74	2,78	2,79	2,55	2,91	2,80	
	Tecnologi	3,32	2,88	2,77	2,79	2,82	2,82	2,88	2,35	2,92	
	Amministrativi	2,81	2,79	2,65	2,72	2,62	2,65	2,36	2,95	2,67	
	Fino a 10 anni	3,32	2,88	2,89	3,01	2,89	2,89	2,97	2,50	3,02	2,95
	11 - 20 anni	3,23	2,74	2,67	2,84	2,82	2,82	2,86	2,49	3,05	2,86
Anni di lavoro	21 - 30 anni	3,17	2,74	2,76	2,78	2,82	2,80	2,50	3,04	2,84	
	Oltre 30 anni	3,08	2,69	2,64	2,79	2,89	2,80	2,46	2,91	2,80	
	Fino a 10 anni	3,22	2,81	2,72	2,92	2,89	2,91	2,52	3,03	2,90	
Anni nell'INFN	11 - 20 anni	3,23	2,72	2,67	2,79	2,76	2,83	2,44	2,96	2,82	
	21 - 30 anni	3,17	2,74	2,75	2,82	2,84	2,80	2,49	3,06	2,85	
	Oltre 30 anni	3,06	2,70	2,78	2,80	3,00	2,83	2,58	3,01	2,86	
Esperienze di lavoro precedenti	NO	3,30	2,70	2,80	2,84	2,89	2,81	2,54	3,03	2,88	
	Settore pubblico	3,38	2,86	2,96	3,03	2,99	3,00	2,48	3,14	3,00	
	Anche settore privato	3,07	2,72	2,56	2,72	2,75	2,78	2,46	2,94	2,77	
Tipo di contratto	Tempo indeterminato	3,17	2,72	2,70	2,80	2,84	2,82	2,47	3,01	2,84	
	Tempo determinato	3,35	2,91	2,86	3,04	2,85	2,99	2,61	3,04	2,98	



Una buona percezione del supporto dei dirigenti sembra maggiormente avvertita da alcune categorie: i ricercatori, chi ha lavorato in altre pubbliche amministrazioni, i lavoratori a tempo determinato, i più giovani e i laureati.

Per queste tipologie di lavoratori le figure di responsabilità ascoltano e coinvolgono in maniera ottimale i propri collaboratori, garantendo un efficace supporto organizzativo.

Di contro i tecnici, chi ha lavorato anche nel settore privato, le donne, i non laureati e le figure amministrative ottengono i punteggi più bassi, pur collocandosi tutti sopra la soglia di sufficienza. Questi lavoratori percepiscono meno la presenza delle competenze legate all'ascolto e al coinvolgimento.

Prendendo in esame gli item legati alla valutazione, si nota che è molto diffusa in tutti i segmenti l'idea che le figure di responsabilità trattino in maniera equa i propri collaboratori. Il giudizio sui meccanismi di valutazione è nel complesso negativo nella maggior parte delle disaggregazioni prese in esame. In questo caso le posizioni più critiche sono quelle dei tecnologi, delle donne, degli amministrativi, di chi ha un'esperienza professionale di medio lungo termine nell'Istituto.

Infine per quasi tutte le categorie considerate i dirigenti *hanno comportamenti coerenti con gli obiettivi dichiarati*.

L'esame dei diversi punteggi, riferiti alle classi considerate, permette di evidenziare altre tendenze non comuni, al riguardo:

- Gli uomini percepiscono maggiormente il supporto dei dirigenti rispetto alle donne. Inoltre per tutti gli item ottengono un punteggio medio migliore, in particolare tra i maschi è più diffusa l'opinione che i dirigenti abbiano capacità di supporto operativo ed è positivo il giudizio sui criteri di valutazione.
- I punteggi degli over 50 sono in genere più elevati ma gli under 40 si sentono maggiormente ascoltati. Ad ogni modo tutte e tre le classi di età considerata raggiungono punteggi medi complessivi ottimali.
- I laureati valutano meglio il supporto dei dirigenti, in genere si sentono più ascoltati e coinvolti.

□ I ricercatori sono in assoluto le figure che hanno una maggior percezione del supporto delle figure di responsabilità. Per gli amministrativi, invece, le considerazioni sono più critiche. Le medie complessive degli item collegati alla capacità di ascolto, al coinvolgimento e in parte al supporto operativo, si discostano da quelle delle altre categorie, presentando valori più bassi. Lo stesso discorso, seppur con punteggi leggermente più elevati, vale per i tecnici. L'unica differenza significativa è legata alla considerazione dei meccanismi valutativi, sufficientemente chiari e trasparenti per i secondi, poco per i primi. Questo giudizio li accomuna ai tecnologi, che per gli altri fenomeni indagati presenta un profilo decisamente migliore, in particolare per gli aspetti connessi all'ascolto. Gli amministrativi percepiscono meno presenti le capacità relazionali ed operative delle figure di responsabilità

□ Gli anni di lavoro hanno una qualche influenza nella valutazione di questo fattore. I dati disegnano una realtà lavorativa in cui tendenzialmente sono i dipendenti con minor esperienza lavorativa, complessiva e nell'Istituto, a sentirsi ascoltati e a poter partecipare al miglioramento dei processi.

□ Chi ha lavorato anche nel privato ha una percezione meno positiva del fattore rispetto ai colleghi che hanno lavorato solo nell'Istituto o in altri contesti del pubblico impiego. Le capacità di coinvolgimento, il supporto operativo, la valutazione sono gli aspetti che presentano i punteggi più bassi.

A seguito di queste prime considerazioni su come i partecipanti alla ricerca percepiscono la leadership all'interno dell'Istituto, l'analisi si concentrerà sulle relazioni orizzontali, prendendo in considerazione il rapporto tra colleghi.

### **3.2.2 Collaborazione tra colleghi**

Gli item della *collaborazione tra colleghi* misurano le relazioni nei gruppi di lavoro, il grado di coesione e altri aspetti legati alle relazioni interne.

#### *IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO*

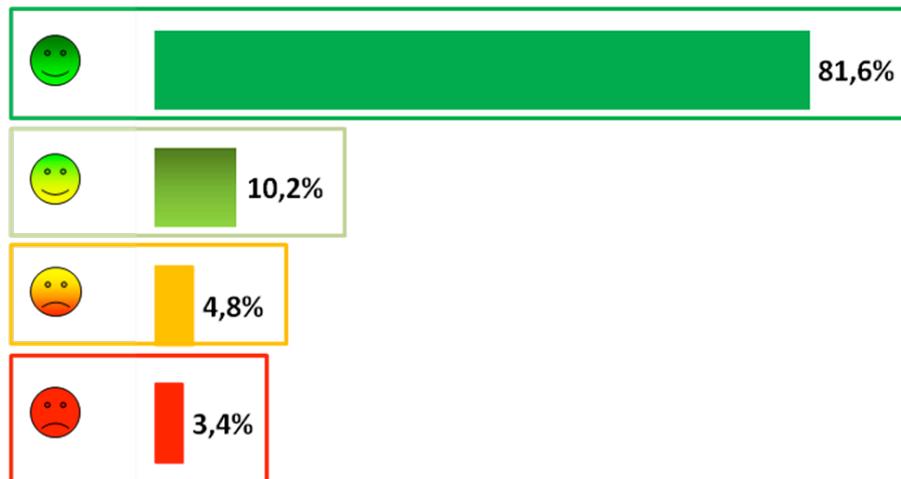
*I rapporti tra colleghi* rappresentano l'aspetto più positivo dell'Istituto che emerge dalla ricerca sul benessere organizzativo.

La media globale, che si attesta su un valore largamente positivo di 3,23, supera abbondantemente la media generale del benessere organizzativo dell'Istituto.



Quasi tutti considerano questo fattore molto presente nel contesto organizzativo, i lavoratori che hanno una percezione negativa del fenomeno sono meno del 10% (cfr. Grafico 12).

Grafico 12 – Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio (collaborazione tra colleghi)



#### ANALISI DEGLI ITEM

Tutti gli item che compongono il fattore analizzato presentano punteggi oltre la soglia di eccellenza (cfr. Tabella 15).

Tabella 15 – Profilo della collaborazione tra colleghi

Fattore	Media generale	Emoticon
<i>I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione</i>	3,48	😊
<i>Esiste collaborazione con i colleghi</i>	3,47	😊
<i>Nel gruppo di lavoro chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti</i>	3,11	😊
<i>Nel gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere i risultati</i>	3,18	😊
<i>Anche tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze</i>	3,22	😊
<i>Esistono scambi di comunicazione tra i diversi gruppi di lavoro</i>	2,85	😊
<i>Nel gruppo di lavoro si trovano soluzioni adeguate ai problemi che si presentano</i>	3,29	😊

*I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione. I gruppi di lavoro sono caratterizzati da una buona funzionalità, infatti al loro interno:*

- ❑ *Esiste collaborazione.*
- ❑ *Si trovano soluzioni ai problemi che si presentano.*
- ❑ *Tutti si impegnano per raggiungere i risultati.*

- *Chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti.*

La solidarietà di gruppo appare molto sviluppata, tendenzialmente *tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze.*

Sembra funzionare anche la comunicazione tra gruppi, tuttavia è percepita come meno presente degli altri aspetti analizzati.

L'analisi dei diversi segmenti del campione ci mostra un comportamento molto uniforme (cfr. Tabella 16).

I ricercatori, i dipendenti provenienti da altre amministrazioni, i lavoratori con contratto a tempo determinato e i laureati percepiscono come più presente la collaborazione orizzontale. Le figure amministrative ottengono il punteggio medio complessivo più basso

Quasi tutti gli item che compongono il fattore raggiungono valori medi ottimali a tutti i livelli considerati, eccezion fatta per gli scambi di comunicazione tra diversi gruppi di lavoro, considerati sufficientemente presenti dai tecnici, dai non laureati, dai lavoratori di lungo corso, dalle donne.

Sono queste le evidenze più significative che emergono dall'analisi del fattore.



Tabella 16 – Profilo della collaborazione tra colleghi per caratteristiche del campione

	I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione	Esiste collaborazione con i colleghi	Nel gruppo di lavoro chi ha un'informazione e la mette a disposizione di tutti	Nel gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere i risultati	Anche tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze	Esistono scambi di comunicazione tra i diversi gruppi di lavoro	Nel gruppo di lavoro si trovano soluzioni adeguate ai problemi che si presentano	MEDIA COMPLESSIVA
Genere	Uomini	3,52	3,14	3,22	3,27	2,86	3,33	3,27
	Donne	3,38	3,05	3,09	3,12	2,80	3,18	3,14
Età	Under 40	3,45	3,12	3,08	3,27	2,85	3,27	3,22
	40 - 50 anni	3,49	3,11	3,15	3,26	2,85	3,29	3,23
	Over 50	3,52	3,13	3,28	3,18	2,86	3,33	3,25
Titolo di studio	Non laureati	3,41	2,99	3,11	3,20	2,74	3,22	3,15
	Laureati	3,52	3,19	3,22	3,24	2,93	3,33	3,28
Ruolo	Ricercatori	3,63	3,29	3,34	3,28	3,01	3,43	3,37
	Tecnici	3,46	3,44	3,13	3,22	2,71	3,28	3,18
	Tecnologi	3,47	3,56	3,11	3,32	2,86	3,26	3,26
	Amministrativi	3,30	3,31	3,06	3,08	2,81	3,13	3,09
	Fino a 10 anni	3,42	3,60	3,22	3,12	2,94	3,33	3,27
Anni di lavoro	11 - 20 anni	3,54	3,50	3,15	3,30	2,89	3,29	3,26
	21 - 30 anni	3,46	3,44	3,10	3,20	2,82	3,29	3,21
	Oltre 30 anni	3,44	3,40	3,01	3,23	2,77	3,26	3,18
Anni nell'INFN	Fino a 10 anni	3,42	3,48	3,12	3,26	2,83	3,24	3,21
	11 - 20 anni	3,54	3,48	3,12	3,14	2,87	3,31	3,24
	21 - 30 anni	3,49	3,49	3,14	3,27	2,88	3,32	3,26
	Oltre 30 anni	3,39	3,39	3,05	3,19	2,75	3,26	3,16
Esperienze di lavoro precedenti	NO	3,51	3,49	3,16	3,24	2,89	3,27	3,25
	Settore pubblico	3,54	3,59	3,30	3,27	2,88	3,41	3,33
	Anche settore privato	3,43	3,40	2,99	3,12	2,81	3,23	3,17
Tipo di contratto	Tempo indeterminato	3,48	3,46	3,10	3,20	2,83	3,29	3,22
	Tempo determinato	3,44	3,55	3,18	3,20	2,93	3,30	3,28

### **3.2.3 Analisi complessiva della dimensione**

L'analisi dei fattori che compongono la dimensione consente alcune considerazioni conclusive.

Nell'INFN si avverte il supporto dei ruoli di responsabilità nell'attività lavorativa quotidiana. La maggior parte degli intervistati pensa che queste figure riescono a garantire una buona comunicazione funzionale e un adeguato sostegno nei processi di lavoro. È la capacità di ascolto e coinvolgimento ad apparire, comunque, come l'elemento che più di altri differenzia la percezione della leadership.

Ci sono alcune tipologie di lavoratori che percepiscono in maniera maggiore questo fattore. In genere sono uomini, ricercatori, coloro che hanno lavorato in altre pubbliche amministrazioni, che hanno meno di 40 anni e che posseggono una laurea. Considerano le figure di responsabilità in grado di aiutare l'organizzazione a essere più efficiente, in più si sentono ascoltati e coinvolti.

Ci sono degli intervistati che colgono meno le capacità di ascolto e, soprattutto, di coinvolgimento e comunicazione. Appartengono per lo più all'area tecnica o amministrativa, al genere femminile, oppure hanno precedenti esperienze in realtà lavorative del settore privato. Fra coloro che non percepiscono queste capacità, molti non sono laureati.

Non è questa, comunque, la problematica più rilevante riferita a questo fattore. Per i dipendenti, infatti, sono i criteri di valutazione, considerati da molti non equi e trasparenti, l'elemento più critico del rapporto con le figure di responsabilità. In questo caso il giudizio negativo è presente in molti segmenti dei rispondenti.

Questa evidenza merita delle considerazioni aggiuntive. In primo luogo in ambito pubblico, le politiche governative hanno una rilevanza fondamentale su questo versante, in quanto influenzano in maniera preminente l'assegnazione e le modalità di gestione delle risorse destinate ai lavoratori del pubblico impiego, limitando lo spazio di azione delle singole amministrazioni.

Queste ultime, ad ogni modo, sviluppano delle proprie politiche retributive. Quanto più sono chiare, conosciute e trasparenti, tanto più le politiche retributive tendono a sviluppare sistemi premiali coerenti con altri sistemi di misurazione delle performance aziendali, rendendo più esplicito il rapporto tra performance personale e performance



organizzativa e favorendo, in tal modo, il riconoscimento da parte del personale dipendente.

Quando mancano queste caratteristiche sorgono delle difficoltà e il personale soffre questa mancanza di differenziazione nella valutazione delle singole prestazioni.

Si tratta di un tema complesso che verrà ulteriormente approfondito nel paragrafo dedicato all'*equità organizzativa*. È, comunque, un aspetto da tenere in grande considerazione in quanto mina la percezione di una leadership positiva, anche se è l'efficienza organizzativa il fattore che concorre ad accrescere la percezione del supporto dei dirigenti. L'idea di lavorare in una struttura efficiente sembra migliorare la visione che si ha dei propri superiori. L'equità è una variabile parimenti preminente, tuttavia ha una funzione secondaria nella formulazione del giudizio (cfr. Tabella 17).

Tabella 17 – Indice di correlazione tra il punteggio medio e i fattori del benessere

EFFICIENZA ORGANIZZATIVA	0,82
SODDISFAZIONE	0,68
APERTURA ALL'INNOVAZIONE	0,67
EQUITÀ ORGANIZZATIVA	0,67
COLLABORAZIONE TRA COLLEGHI	0,66

La collaborazione tra colleghi è il fattore avvertito come maggiormente presente dai partecipanti all'indagine. L'idea di lavorare in ambienti caratterizzati da un buon clima relazionale tra dipendenti è diffusa nell'organizzazione a tutti i livelli considerati. In alcune classi del campione, tuttavia, si pensa che gli scambi di comunicazione tra i diversi gruppi di lavoro non sempre siano efficaci. Il questionario non permette di capire se queste criticità sono da ascrivere alle singole persone, incapaci di travasare le informazioni al di fuori del proprio contesto di lavoro, o all'organizzazione, che non crea momenti di scambio e confronto tra diversi gruppi. In questo caso i dati consentono solo di segnalare tale fenomeno.

Nel complesso le dinamiche professionali e relazionali appaiono come un punto di forza di INFN, restituendo l'immagine di un'organizzazione in cui esistono gruppi di lavoro che funzionano e sono validamente supportati dalle figure di responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi. Nei diversi contesti di lavoro tra i colleghi ci si ascolta, si è attenti alle diverse esigenze, si mettono a disposizione le informazioni per svolgere al meglio il lavoro quotidiano. I superiori ascoltano e coinvolgono il personale, garantendo un'adeguata comunicazione

funzionale. La chiarezza e trasparenza dei sistemi di valutazione del personale sono l'aspetto più critico.

Per alcune aree lavorative il quadro non è, tuttavia, così positivo. Donne, ruoli tecnici e lavoratori di lungo corso manifestano alcune problematiche che, per le relazioni orizzontali riguardano soprattutto lo scambio di informazioni tra gruppi di lavoro, per le relazioni verticali fanno pensare a processi comunicativi caratterizzati a volte dalla mancanza di feedback. Probabilmente, per queste persone, sono proprio questi aspetti a far percepire come meno valido anche il supporto operativo delle figure di responsabilità.

### 3.3 La dimensione organizzativa

L'efficienza organizzativa e l'apertura all'innovazione sono i fattori che compongono la dimensione organizzativa, oggetto di analisi del paragrafo.

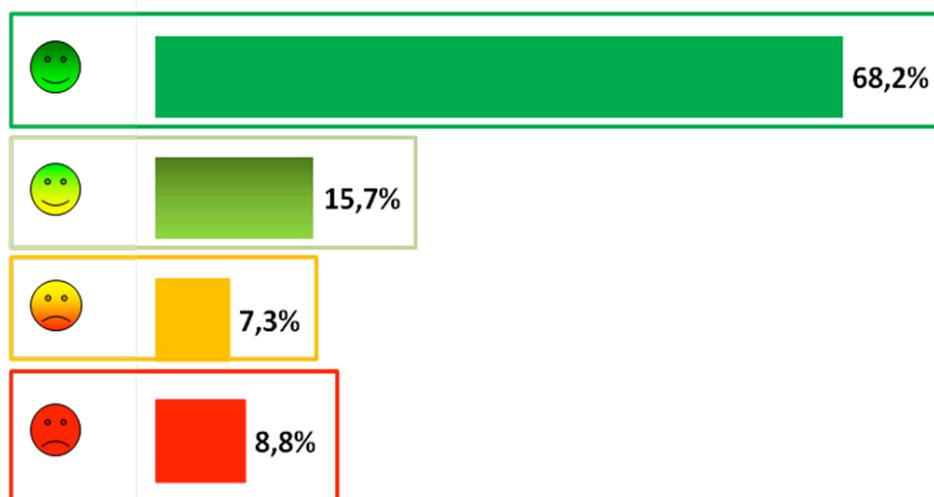
#### 3.3.1 L'efficienza organizzativa

Analizza la capacità dell'organizzazione di rendere chiari ed espliciti gli obiettivi lavorativi e tutti quegli aspetti che facilitando la scorrevolezza operativa, favorendo la produttività.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Gli intervistati considerano l'Istituto efficiente. Il punteggio medio generale del fattore è di 3,06, superando la media generale del benessere nell'INFN (2,80) e risultando uno dei punti di forza dell'organizzazione.

Grafico 13 - Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio (efficienza organizzativa)





Nel complesso più dell'80% dei lavoratori che hanno partecipato all'indagine ha una percezione positiva dell'efficienza organizzativa. Meno del 10% ottiene medie complessive inferiori al 2,20 (cfr. Grafico 13).

#### ANALISI DEGLI ITEM

Il quadro di positività è confermato dall'analisi dettagliata degli item che compongono il fattore (cfr. Tabella 18). Innanzitutto i lavoratori pensano che l'Istituto sia in grado di garantire l'efficienza operativa, in quanto:

- *Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro.*
- *L'organizzazione trova soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare.*

Le prassi della comunicazione funzionale sembrano garantire un buon livello di comunicazione interna, infatti:

- *E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno.*
- *Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti.*
- *Quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle.*
- *I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti.*

Inoltre una larga fetta di intervistati *al termine della giornata di lavoro si sente soddisfatta e prova soddisfazione per quello che l'organizzazione realizza*, sebbene non a tutti è chiara l'utilità dei servizi prodotti per la comunità, e non sempre *il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno*.

Tabella18 – Profilo dell'efficienza organizzativa

<b>Fattore</b>	<b>Media generale</b>	<b>Emoticon</b>
<i>Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti</i>	3,18	
<i>Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro</i>	3,35	
<i>E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno</i>	3,20	
<i>L'organizzazione trova soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare</i>	3,02	
<i>Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti</i>	3,08	
<i>Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno</i>	2,83	
<i>Quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle</i>	3,12	
<i>Si prova soddisfazione per quello che l'organizzazione realizza</i>	3,04	
<i>I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti</i>	2,99	
<i>L'organizzazione realizza servizi utili alla comunità</i>	2,80	

Tabella 19 – Profilo dell'efficienza organizzativa in base alle caratteristiche del campione

	Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti	Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro	E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	L'organizzazione trova soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare	Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti	Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno	Quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle	Si prova soddisfazione per quello che l'organizzazione realizza	I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti	L'organizzazione realizza servizi utili alla comunità	MEDIA COMPLESSIVA
Genere	Uomini	3,21	3,36	3,26	3,14	2,94	3,15	3,12	2,98	2,85	3,11
	Donne	3,13	3,29	3,07	2,97	2,60	3,09	2,85	3,00	2,70	2,97
Età	Under 40	3,14	3,32	3,14	3,03	2,73	3,15	3,04	2,94	2,82	3,04
	Over 50	3,21	3,36	3,22	2,97	3,09	3,10	3,03	2,98	2,78	3,06
Titolo di studio	Non laureati	3,24	3,39	3,27	3,11	2,88	3,19	3,09	3,06	2,85	3,12
	Laureati	3,06	3,38	3,16	2,99	3,01	2,72	3,10	2,94	2,77	3,01
Ruolo	Ricercatori	3,28	3,32	3,23	3,05	2,92	3,15	3,09	3,02	2,83	3,10
	Tecnici	3,47	3,37	3,30	3,16	3,27	3,12	3,19	3,18	2,88	3,22
	Tecnologi	3,06	3,36	3,21	3,01	3,07	2,82	3,10	3,09	2,87	3,05
	Amministrativi	3,15	3,23	3,16	2,87	3,03	2,82	3,07	2,93	2,79	2,98
Anni di lavoro	Fino a 10 anni	3,01	3,37	3,09	2,93	2,88	2,46	3,08	2,98	2,63	2,92
	11 - 20 anni	3,19	3,29	3,17	3,15	3,09	2,83	3,16	3,03	2,81	3,08
	21 - 30 anni	3,22	3,37	3,22	3,05	3,12	2,83	3,12	2,98	2,81	3,08
	Oltre 30 anni	3,20	3,36	3,19	2,95	3,07	2,86	3,10	3,01	3,00	2,82
Anni nell'INFN	Fino a 10 anni	3,11	3,31	3,21	3,01	3,05	2,77	3,13	2,95	2,76	3,03
	11 - 20 anni	3,20	3,27	3,16	3,03	3,08	2,77	3,11	2,99	2,86	3,06
	21 - 30 anni	3,16	3,41	3,19	3,00	3,13	2,82	3,11	2,97	2,79	3,06
Esperienze di lavoro Precedenti	Settore pubblico	3,23	3,37	3,23	3,04	3,06	2,87	3,13	3,01	2,77	3,07
	Anche settore privato	3,12	3,28	3,22	3,01	3,02	2,84	3,15	2,99	2,78	3,04
Tipo di contratto	NO	3,26	3,38	3,21	3,03	3,11	2,86	3,12	3,03	2,71	3,08
	Tempo determinato	3,36	3,37	3,31	3,13	3,24	3,01	3,20	3,12	2,92	3,18
	Tempo indeterminato	3,06	3,32	3,14	2,96	3,00	2,71	3,09	2,95	2,90	2,99
		3,17	3,34	3,21	3,00	3,07	2,82	3,12	2,97	2,80	3,05
		3,30	3,42	3,17	3,16	3,20	2,88	3,19	3,08	2,85	3,14



Andando a rapportare questi dati con le caratteristiche del campione (cfr. Tabella 19) si rafforza, comunque, l'idea che l'efficienza organizzativa sia percepita come molto presente da tutta la tipologia dei rispondenti. Per tutte le categorie la media generale è molto elevata. A conferma di quanto evidenziato in merito al punteggio medio complessivo del fattore, la percezione di lavorare in un contesto efficiente è avvertita maggiormente da:

- Ricercatori.
- Chi ha lavorato in altre pubbliche amministrazioni.
- I lavoratori a tempo determinato.
- Gli over 50.
- Gli uomini.

Sotto la soglia del 3, come valore medio complessivo del fattore, si collocano:

- Chi ha lavorato anche nel settore privato.
- I tecnologi.
- Le donne.
- Gli amministrativi.

L'analisi dei singoli item rafforza l'idea di una percezione ampia di un'organizzazione efficiente, infatti:

- Gli aspetti legati alla comunicazione interna sono molto percepiti in tutti i segmenti, rafforzando l'idea di elementi che funzionano a dovere. Tra questi item l'unico punteggio sotto la soglia dell'eccellenza si registra per i tecnologi, relativamente la chiarezza nell'attribuzione dei ruoli e delle mansioni; per il resto in tutte le classi prese in esame i punteggi degli item superano tale soglia.
- In ugual modo è ampiamente diffusa l'opinione che vi sia un corretto supporto operativo e infrastrutture adeguate per lo svolgimento del proprio lavoro.
- Gli obiettivi appaiono in tutti i segmenti considerati come molto ben chiari e definiti.

Anche i punteggi medi che misurano la soddisfazione al termine della giornata lavorativa o per quello che l'organizzazione realizza sono oltre la soglia di eccellenza in tutti i livelli osservati.

La percezione di un'organizzazione che realizza servizi utili alla comunità è, invece, meno presente nell'immagine che hanno

dell'Istituto diverse categorie del campione. Tuttavia è la dimensione della valorizzazione personale e professionale l'aspetto meno percepito. Per questo item, in particolare, si registra l'unico punteggio medio insufficiente, ottenuto dalle figure amministrative.

La disamina interna alle diverse caratteristiche socio anagrafiche del campione consente di cogliere ulteriori sfumature del fenomeno.

Gli uomini, rispetto alle donne, hanno una percezione maggiore dell'efficienza. Le distinzioni più rilevanti riguardano la capacità riconosciuta all'organizzazione di far emergere, tramite il lavoro, le capacità personali e professionali di ognuno e la realizzazione di servizi utili alla comunità. Per entrambe le variabili considerate il punteggio degli uomini è migliore.

I lavoratori più anziani hanno una percezione molto positiva per tutte le domande considerate. Giovani e under 50 denotano punteggi generalmente più bassi, i primi in particolare per ciò che concerne la valorizzazione, i secondi relativamente all'utilità dei servizi realizzati.

Queste due variabili sono maggiormente percepite dai laureati, che, anche in virtù di questi aspetti, considerano l'Istituto più efficiente.

Più marcate le distinzioni relative al ruolo ricoperto nel contesto organizzativo. I ricercatori e i tecnici ottengono, nell'ordine, il punteggio medio più alto, in virtù di un punteggio medio complessivo ottimale per tutti gli aspetti monitorati. I ruoli deputati alla ricerca, in particolare, considerano INFN un'organizzazione molto funzionale ed efficiente. Nel mezzo si trovano i tecnologi. Avvertono come meno presente l'efficienza organizzativa poiché considerano meno capace l'organizzazione di comunicare gli obiettivi e delineare i ruoli organizzativi. Inoltre è meno diffusa l'idea che l'organizzazione realizzi servizi utili alla comunità. All'altra estremità si posizionano i ruoli di amministrazione, che considerano funzionante la comunicazione organizzativa e riconoscono all'Istituto il merito di mettere a disposizione le risorse adeguate per il corretto svolgimento delle mansioni. Tuttavia sono meno soddisfatti del proprio lavoro e considerano critica la dimensione della valorizzazione. In questo caso si tratta dell'unico item, tra tutti quelli considerati in tutti i segmenti del campione che non supera la soglia di sufficienza.

Proprio questi ultimi due aspetti fanno in modo che i lavoratori di lungo corso considerino INFN meno efficiente rispetto ai colleghi più giovani. Entrambe le variabili ottengono, comunque, un punteggio medio



complessivo prossimo alla soglia dell'eccellenza, superata per tutti gli item dai lavoratori con meno di 30 anni di esperienza. Nel complesso per questa caratteristica, così come per gli anni di lavoro nell'INFN, il giudizio complessivo sull'efficienza è piuttosto simile.

È interessante notare, invece, che a incidere sulla considerazione del fattore è il tipo di esperienza professionale. Infatti chi ha lavorato in altri contesti pubblici apprezza maggiormente l'efficienza di INFN, in particolare rispetto a chi proviene dal settore privato. Distinzioni che si ripropongono anche tra lavoratori a tempo indeterminato e non, con questi ultimi ad ottenere un punteggio complessivo migliore.

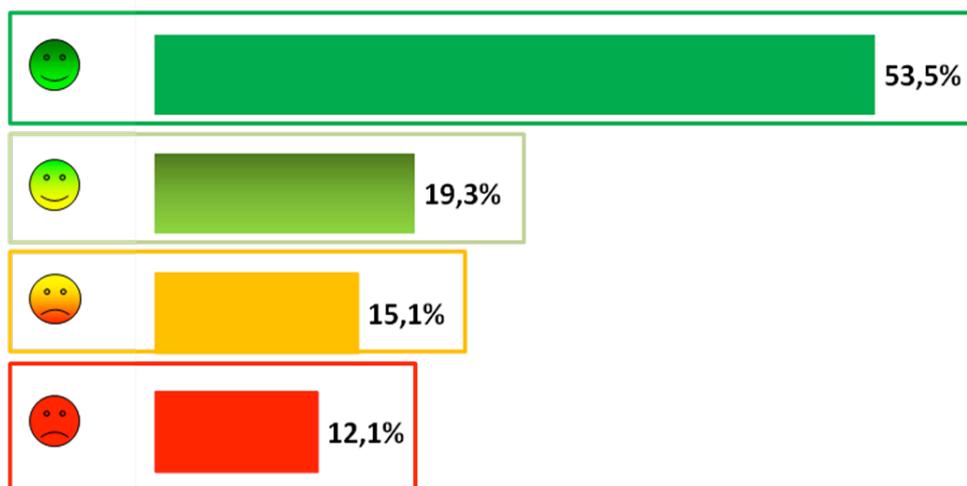
### 3.3.2 L'apertura all'innovazione

L'apertura all'innovazione misura la capacità dell'organizzazione di essere attenta all'introduzione di elementi nuovi nel processo di lavoro, sia per quanto concerne le dotazioni tecnologiche che le modalità di erogazione dei servizi.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Il punteggio medio generale raggiunto dal fattore è di 2,85, attestandosi leggermente al di sopra della media generale dell'organizzazione. Poco più della metà dei lavoratori percepisce come molto presente questo fenomeno, meno del 30% ha punteggi compresi sotto la soglia di sufficienza (cfr. Grafico 14).

Grafico 14 - Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio (efficienza organizzativa)



#### ANALISI DEGLI ITEM

Il focus sugli item del fattore consente di approfondire l'analisi iniziale, al fine di comprendere quali fenomeni incidono in maniera positiva o negativa sul livello di percezione complessiva. L'idea della maggior

parte dei partecipanti alla ricerca sul benessere organizzativo (cfr. Tabella 20) è che INFN sia in primo luogo un'organizzazione molto attenta a:

- ❑ *Acquisire nuove tecnologie.*
- ❑ *Stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni.*
- ❑ *Migliorare i processi di lavoro.*
- ❑ *Sviluppare competenze innovative nei dipendenti.*
- ❑ *Accogliere le richieste degli utenti.*
- ❑ *Confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni.*

All'Istituto viene riconosciuta in maniera minore la propensione a:

- ❑ *Introdurre nuove professionalità*
- ❑ *Riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato*

È negativo il giudizio sulla *sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro.*

Tabella 20 – Profilo dell'apertura all'innovazione

<b>Fattore</b>	<b>Media generale</b>	<b>Emoticon</b>
<i>Acquisire nuove tecnologie</i>	3,53	
<i>Migliorare i processi di lavoro</i>	2,96	
<i>Confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni</i>	2,86	
<i>Riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato</i>	2,57	
<i>Accogliere le richieste degli utenti</i>	2,90	
<i>Introdurre nuove professionalità</i>	2,59	
<i>Sviluppare competenze innovative nei dipendenti</i>	2,92	
<i>Stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni</i>	3,08	
<i>Sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro</i>	2,35	

L'opinione degli intervistati è che INFN sia in grado di apportare innovazioni tecnologiche e, in parte, nei processi di lavoro. Tuttavia nei percorsi di innovazione non sempre si fa tesoro delle esperienze passate e c'è poca attenzione nel fornire ai dipendenti competenze nuove per presidiare al meglio l'attività lavorativa. I dati legati alle caratteristiche del campione confermano questa ipotesi.



Tabella 21 – Profilo dell'apertura all'innovazione in base alle caratteristiche del campione

	Acquisire nuove tecnologie	Migliorare i processi di lavoro	Confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni	Riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato	Accogliere le richieste dei clienti e utenti	Introdurre nuove professionalità	Sviluppare competenze e innovative nei dipendenti	Stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni	Sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro	MEDIA COMPLESSI VA
Genere	Uomini	2,94	2,91	2,61	2,91	2,60	2,97	3,13	2,35	2,89
	Donne	2,98	2,74	2,48	2,85	2,54	2,80	2,96	2,34	2,80
Età	Under 40	2,87	2,82	2,65	2,95	2,49	2,85	3,03	2,33	2,83
	40 - 50 anni	2,91	2,85	2,48	2,83	2,51	2,89	3,08	2,28	2,82
	Over 50	3,55	3,08	2,66	2,96	2,75	3,04	3,14	2,48	2,96
Titolo di studio	Non laureati	3,38	2,91	2,51	2,94	2,47	2,74	2,83	2,29	2,76
	Laureati	3,64	3,00	2,62	2,85	2,68	3,06	3,26	2,40	2,94
Ruolo	Ricercatori	3,75	3,12	2,69	2,88	2,77	3,24	3,41	2,50	3,05
	Tecnici	3,41	2,92	2,54	2,91	2,49	2,82	2,93	2,35	2,80
	Tecnologi	3,55	2,75	2,77	2,91	2,58	2,97	3,18	2,16	2,83
	Amministrativi	3,40	2,90	2,62	2,85	2,46	2,59	2,78	2,26	2,70
	Fino a 10 anni	3,55	2,92	2,82	2,99	2,44	2,85	3,11	2,42	2,87
Anni di lavoro	11 - 20 anni	3,57	2,94	2,89	2,84	2,53	2,94	3,09	2,29	2,85
	21 - 30 anni	3,56	2,98	2,85	2,87	2,63	2,92	3,07	2,32	2,86
	Oltre 30 anni	3,41	2,97	2,82	2,97	2,70	2,92	3,04	2,47	2,87
Anni nell'INFN	Fino a 10 anni	3,53	2,91	2,85	2,90	2,50	2,88	3,09	2,38	2,86
	11 - 20 anni	3,58	2,92	2,78	2,85	2,54	2,90	3,03	2,25	2,82
	21 - 30 anni	3,51	3,02	2,94	2,89	2,64	2,93	3,12	2,37	2,89
	Oltre 30 anni	3,44	2,99	2,88	3,04	2,79	2,99	3,08	2,52	2,93
Esperienze di lavoro precedenti	NO	3,59	2,97	2,93	2,86	2,63	2,95	3,14	2,29	2,88
	Settore pubblico	3,67	3,04	2,95	2,92	2,66	3,12	3,35	2,41	2,97
	Anche settore privato	3,43	2,88	2,76	2,88	2,51	2,80	2,91	2,33	2,78
Tipo di contratto	Tempo indeterminato	3,52	2,96	2,86	2,88	2,59	2,92	3,07	2,34	2,86
	Tempo determinato	3,60	2,94	2,83	2,99	2,53	2,91	3,11	2,37	2,88

L'introduzione di nuove tecnologie, insieme all'accogliere le richieste degli utenti, raggiungono in tutti i segmenti punteggi medi molto elevati (cfr. Tabella 21). Allo stesso modo in quasi tutte le classi si considera INFN molto capace di migliorare i processi di lavoro e di stabilire forme di collaborazione con altre organizzazioni. Sulle altre variabili c'è più diffinità di giudizio, con alcune valutazioni negative. In particolare quasi tutti esprimono un malcontento sulla mancanza di introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro.

In assoluto a pensare che l'Istituto sia un'organizzazione molto innovativa sono:

- i ricercatori;
- chi ha lavorato in altre amministrazioni pubbliche;
- i lavoratori con età anagrafica maggiore;
- chi possiede una laurea;
- chi lavora da più di 30 anni nell'INFN.

Per altri l'innovazione non è molto presente nel contesto lavorativo, in alcuni ambiti, infatti, non si raggiungono punteggi di eccellenza, in particolare tra:

- i tecnici;
- le donne;
- chi ha lavorato in aziende private;
- i non laureati;
- i ruoli amministrativi.

L'analisi particolareggiata mostra altri punti su cui focalizzare l'attenzione.

Gli uomini percepiscono maggiormente l'innovazione rispetto alle donne. Queste ultime pensano che l'Istituto denoti una capacità minore di: confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni, riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato, sviluppare competenze innovative nei dipendenti.

I lavoratori più anziani, con maggiore anzianità di servizio e anni di lavoro nell'INFN, hanno una miglior percezione del fenomeno, mentre tutti gli altri si attestano su giudizi simili. Tendenzialmente i più giovani hanno una considerazione peggiore dell'innovazione nell'organizzazione del lavoro, in quanto considerano l'Istituto meno attento a introdurre nuove professionalità, oltre che a sperimentare nuove modalità lavorative.



È questo il parere anche della maggior parte dei non laureati che, a differenza dei colleghi possessori di un titolo di studio più elevato, hanno un giudizio meno positivo dell'innovazione.

Si tratta di posizioni che si riscontrano in altri pezzi del campione: è il caso dei tecnici e degli amministrativi, che convergono sull'idea di scarsa attenzione dell'Istituto all'innovazione nell'organizzazione del lavoro. Un giudizio condiviso in parte dai tecnologi, che in assoluto hanno l'opinione peggiore sulla sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro. Le opinioni di queste figure professionali sono peculiari rispetto alle altre. Come i ricercatori, pensano che l'Istituto sia molto aperto all'acquisizione di nuove tecnologie, alla collaborazione con altre organizzazioni, allo sviluppo di competenze innovative tra il personale, alle richieste degli utenti. Tuttavia sono gli unici che ottengono un punteggio medio sotto la soglia dell'eccellenza per quanto attiene il miglioramento dei processi di lavoro. I ruoli di ricerca registrano, ancora una volta, gli *score* migliori. Il punteggio medio della maggior parte degli item si colloca nel livello più alto, fanno eccezione la capacità dell'organizzazione di imparare da errori passati, l'introduzione di nuove professionalità (entrambe nel quadrante della sufficienza) e la sperimentazione di nuove forme di lavoro (unico valore sotto la soglia della sufficienza).

Il tipo di esperienza lavorativa comporta una valutazione differente di alcuni variabili. Chi ha lavorato in altre pubbliche amministrazioni riconosce maggiormente la capacità di innovazione dell'Istituto, meno positivi i giudizi di chi viene dal mondo delle imprese, in particolare per l'attitudine al confronto con le esperienze di altre organizzazioni e allo sviluppo di competenze innovative nei dipendenti.

Mentre il tipo di contratto non sembra generare distinzioni di peso nelle valutazioni del fattore.

### **3.3.3 Analisi complessiva della dimensione**

Le considerazioni conclusive sulla dimensione sono introdotte da un'analisi dei due fattori che la misurano.

Gli intervistati pensano che l'Istituto sia molto efficiente. Molto efficace appare, ad esempio, la comunicazione interna e in particolare di quella funzionale. Negli ambienti di lavoro le informazioni si possono facilmente reperire e le attività si svolgono in un contesto in cui l'Istituto riesce ad agevolare la scorrevolezza operativa.

A questo si aggiunge la presenza di mezzi e risorse adeguati per raggiungere obiettivi chiari, definiti e diffusi tra il personale.

Tutti questi aspetti incidono sulla soddisfazione quotidiana (da non confondere con il fattore che misura la soddisfazione complessiva) che presenta valori molto positivi.

Non si segnalano per questo fattore particolari problematiche, il giudizio appare radicato nei diversi ambiti del campione, eccezion fatta per la capacità di valorizzare i contributi lavorativi e per la realizzazione di servizi utili alla comunità. Per questi aspetti ci sono valutazioni meno positive ma non preoccupanti.

In merito a questo fattore sono possibili alcune considerazioni aggiuntive prendendo in esame le correlazioni tra i fattori. Come evidenziato nelle pagine precedenti, *Efficienza* e *leadership* sono tra loro correlate. I punti di contatto tra i due fattori danno luogo a considerazioni più esaustive sul livello della comunicazione di tipo strategico e funzionale. Il processo top-down sembra funzionare, gli obiettivi organizzativi sono chiari, così come le funzioni, la circolazione delle informazioni è efficace.

Anche l'innovazione è percepita come presente all'interno dell'Istituto. La maggior parte dei dipendenti vede nell'INFN:

- un'amministrazione attenta all'innovazione tecnologica e di processo che garantisce, attraverso la formazione, un adeguato percorso di accompagnamento;
- un'organizzazione non autoreferenziale nell'operare, elemento propedeutico per l'avvio di percorsi basati sul benchmarking e il benchlearning.
- un Istituto che si fa carico delle richieste degli utenti

La pensa così soprattutto chi ricopre ruoli di ricerca, laureati, i più anziani. Se da un lato gli over 50 hanno vissuto i grandi cambiamenti tecnologici dell'ultimo ventennio e quindi hanno una naturale propensione a considerare come molto presente l'innovazione nel contesto lavorativo, gli altri sono in particolare figure professionali che, per posizione ricoperta nella struttura o nelle dinamiche lavorative sono più portate a lavorare per processi piuttosto che per procedimenti. Queste caratteristiche, con molta probabilità, fan sì che siano in grado di cogliere meglio le innovazioni introdotte a livello di processo oltre che tecnologiche.



Per molti dipendenti, in ultimo, l'innovazione nell'INFN sembra guardare solo in avanti, poiché vedono l'Istituto incapace di riconoscere e affrontare gli errori del passato.

L'organizzazione del lavoro sembra, invece, tagliata fuori dalle logiche di innovazione. È l'area in cui gli intervistati vedono le maggiori criticità, soprattutto le donne, i non laureati, i più giovani, i tecnici e gli amministrativi.

In conclusione l'analisi della dimensione organizzativa restituisce un quadro di assoluto interesse. L'INFN appare come un'organizzazione che tende all'efficienza ed è strutturata per essere tale. Garantisce le infrastrutture adeguate e cerca di migliorarle continuamente attraverso le innovazioni tecnologiche (a cui associa quelle di processo), ha una chiara organizzazione del lavoro, supportata da efficaci processi comunicativi dall'alto verso il basso. Nei suoi percorsi di cambiamento, che favorisce attraverso la formazione, guarda all'esterno e stabilisce forme di collaborazione con altre organizzazioni, dalle quali può acquisire elementi di miglioramento. Meno incline appare nell'investire su nuove forme di organizzazione del lavoro e sull'introduzione di nuove professionalità.

### **3.4 La dimensione psicofisica del lavoro**

In questo paragrafo vengono analizzati gli effetti prodotti dalle attività lavorative nella sfera psicologica e psicosomatica degli individui. Un'operazione resa possibile prendendo in considerazione i risultati emersi rispetto a:

- ❑ *I disturbi psicofisici.*
- ❑ *La richiesta lavorativa.*
- ❑ *La gestione della conflittualità.*
- ❑ *La percezione dello stress.*

Ogni fattore viene presentato singolarmente nelle pagine successive, proponendo una valutazione conclusiva di insieme.

#### **3.4.1 I disturbi psicofisici**

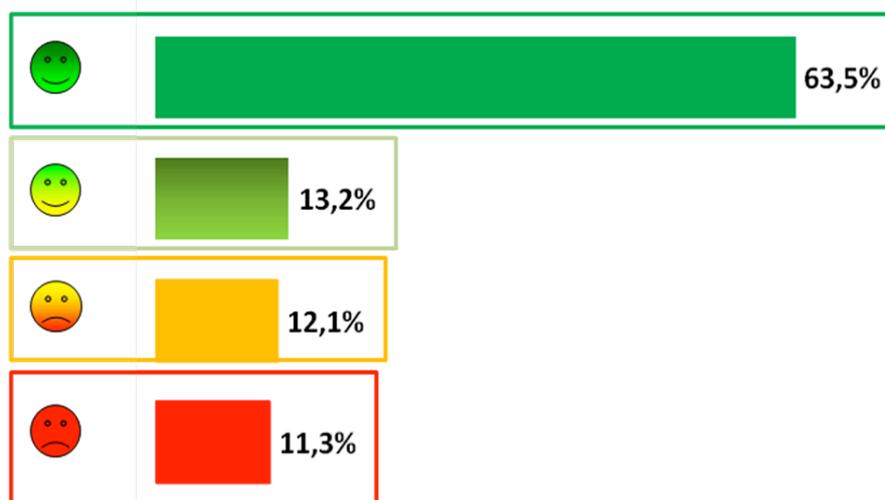
Il fattore *disturbi psicofisici* intende misurare se alcune problematiche di carattere fisico e psicologico sono presenti nell'organizzazione e se l'attività di lavoro concorre a generarli.

*IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO*

Il punteggio medio del fattore registrato nel profilo generale è di 3.03, ciò vuol dire che tra gli intervistati sono presenti pochi disturbi psicofisici.

Infatti meno del 25% degli intervistati manifesta dei disturbi significativi, per gli altri il fenomeno è di scarso rilievo (cfr. Grafico 15).

Grafico 15 - Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio (assenza di disturbi psicofisici)



#### ANALISI DEGLI ITEM

L'analisi degli item che costituiscono il fattore *disturbi psicofisici* consente di focalizzare l'attenzione sulle singole problematiche.

L'analisi dettagliata rafforza la fotografia restituita dalla media generale (cfr. Tabella 22).

Tabella 22 - Profilo dell'assenza dei disturbi psicofisici

Fattore	Media generale	Emoticon
Mal di testa e scarsa concentrazione	2,81	😊
Mal di stomaco, gastrite	3,18	😊
Nervosismo, irrequietezza, ansia	2,61	🙂
Senso di eccessivo affaticamento	2,73	🙂
Asma, difficoltà respiratorie	3,73	😊
Dolori muscolari e articolari	3,04	😊
Difficoltà ad addormentarsi, insonnia	2,89	😊
Senso di depressione	3,21	😊



Poche persone dichiarano di accusare disturbi fisici relativi a:

- ❑ *mal di testa e scarsa concentrazione,*
- ❑ *asma e difficoltà respiratorie,*
- ❑ *mal di stomaco e gastrite,*  
*dolori muscolari e articolari.*

Poco presenti sono altre problematiche legate maggiormente alla sfera psichica, ovvero:

- ❑ *il senso di depressione,*
- ❑ *l'insonnia.*

Sono più presenti, infine: *nervosismo e il senso di affaticamento.*

Questa rappresentazione di sintesi trova conferma anche quando si focalizza l'attenzione sui diversi segmenti del campione. Il giudizio è abbastanza uniforme in tutte le classi considerate. Una percezione più positiva del fenomeno hanno:

- i tecnici,
- gli uomini,
- le persone con contratto a tempo determinato.

Nelle altre classi il punteggio medio complessivo è quasi identico, si discostano solo:

- le figure amministrative,
- le lavoratrici.

Per queste ultime, in particolare, il punteggio medio scende al di sotto del valore minimo di eccellenza.

Tabella 23 – Profilo dell'assenza di disturbi psicofisici in base alle caratteristiche del campione

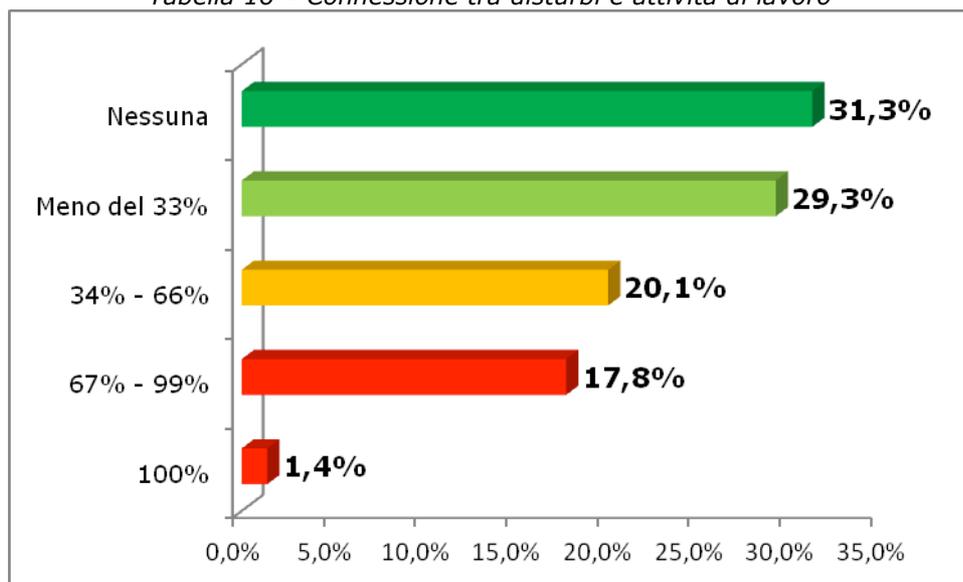
	Mal di testa e scarsa concentrazione	Mal di stomaco, gastrite	Nervosismo, irrequietezza, ansia	Senso di eccessivo affaticamento	Asma, difficoltà respiratorie	Dolori muscolari e articolari	Difficoltà ad addormentarsi, insonnia	Senso di depressione	MEDIA COMPLESSIV A
Genere	Uomini	2,98	3,28	2,80	2,86	3,75	3,11	3,00	3,32
	Donne	2,41	2,96	2,17	2,40	3,70	2,87	2,65	2,95
Età	Under 40	2,69	3,09	2,62	2,73	3,86	3,17	2,96	3,30
	40 - 50 anni	2,77	3,24	2,59	2,71	3,74	3,07	2,85	3,21
Titolo di studio	Over 50	2,97	3,24	2,68	2,75	3,66	2,94	2,92	3,18
	Non laureati	2,83	3,12	2,68	2,84	3,72	2,90	2,95	3,25
Ruolo	Laureati	2,80	3,23	2,57	2,64	3,74	3,15	2,84	3,19
	Ricercatori	2,80	3,26	2,55	2,66	3,76	3,15	2,75	3,18
Ruolo	Tecnici	3,02	3,26	2,88	2,98	3,71	3,07	3,05	3,39
	Tecnologi	2,78	3,22	2,66	2,66	3,70	3,12	3,00	3,22
Anni di lavoro	Amministrativi	2,52	2,95	2,29	2,52	3,73	2,78	2,80	3,02
	Fino a 10 anni	2,66	2,96	2,55	2,70	3,85	3,21	3,00	3,28
Anni di lavoro	11 - 20 anni	2,73	3,22	2,55	2,68	3,77	3,09	2,84	3,24
	21 - 30 anni	2,85	3,24	2,67	2,75	3,70	2,98	2,88	3,18
Anni di lavoro	Oltre 30 anni	2,94	3,13	2,65	2,77	3,62	2,93	2,89	3,18
	Fino a 10 anni	2,76	3,11	2,62	2,78	3,82	3,16	2,94	3,28
Anni nell'INFN	11 - 20 anni	2,77	3,23	2,60	2,68	3,73	3,05	2,88	3,19
	21 - 30 anni	2,88	3,23	2,61	2,75	3,67	2,97	2,88	3,18
Anni nell'INFN	Oltre 30 anni	2,83	3,04	2,62	2,71	3,67	2,91	2,81	3,22
	NO	2,79	3,21	2,59	2,71	3,69	3,08	2,93	3,26
Esperienze di lavoro Precedenti	Settore pubblico	2,82	3,31	2,61	2,59	3,73	3,11	2,73	3,14
	Anche settore privato	2,83	3,11	2,62	2,81	3,76	2,97	2,95	3,23
Tipo di contratto	Tempo indeterminato	2,80	3,18	2,60	2,69	3,72	3,02	2,86	3,19
	Tempo determinato	2,86	3,16	2,70	2,93	3,85	3,17	3,08	3,39



Alcuni sintomi di malessere: asma, difficoltà respiratorie, mal di stomaco, gastrite, senso di depressione, sono poco diffusi in tutto il campione (cfr. Tabella 23).

In generale solo le donne raggiungono punteggi medi complessivi che denotano la diffusa presenza di alcuni disturbi di carattere fisico: mal di testa e senso di eccessivo affaticamento, assieme ad altri, più preoccupanti, di natura psicologica: nervosismo, irrequietezza, ansia. Anche tra le figure amministrative si soffre per questi aspetti, mentre i tecnici avvertono meno il manifestarsi di disturbi di natura psicofisica. Per il resto, al di là di alcune differenze di punteggio sui diversi item, non sembrano rilevarsi differenze significative nel campione. Ad ogni modo per quasi 1/3 degli intervistati i disturbi, eventualmente presenti, non sono da collegare al lavoro svolto, per il 40% l'attività di lavoro è collegabile ai sintomi manifestati<sup>6</sup> (cfr. Grafico 16).

Tabella 16 – Connessione tra disturbi e attività di lavoro



### FOCUS SUI DISTURBI

La particolarità del dato in merito alla presenza di alcuni disturbi psicofisici nelle donne, obbliga ad un approfondimento per comprendere:

- Quale connessione esiste tra disturbi e attività di lavoro.
- Quali donne ne sono maggiormente interessate.
- Se tali disturbi sono una caratteristica riscontrabile solo in alcune sedi o nell'intero contesto organizzativo.

<sup>6</sup> In questo caso la soglia di riferimento è stata posizionata al 34%

Tabella 24 – Connessione tra disturbi psicofisici e attività di lavoro

	N° casi	Min 1,00 Max 2,20	Min 2,21 Max 2,50	Min 2,51 Max 2,80	Min 2,81 Max 4,00
Nessuna	266	13	17	25	211
Meno del 33%	260	11	17	28	204
34% - 66%	173	26	34	35	78
67% - 99%	156	44	34	25	53
Completamente	13	4	3	1	5
Totale	868	98	105	114	551

Tabella 25 – Presenza di disturbi psicofisici in base al genere e all'imputazione attribuita all'attività di lavoro

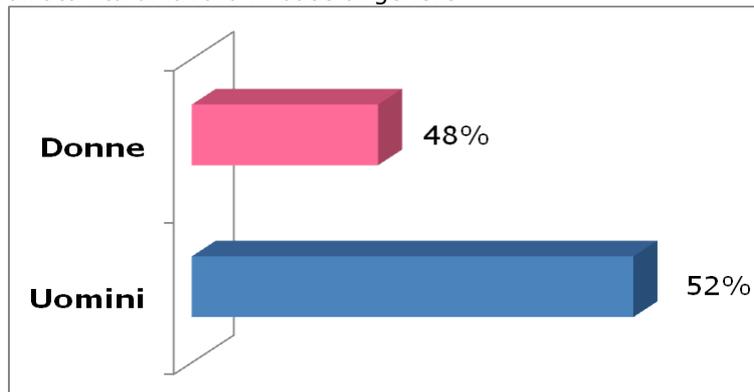
	Mal di testa e scarsa concentrazione	Mal di stomaco, gastrite	Nervosismo, irrequietezza, ansia	Senso di eccessivo affaticamento	Asma, difficoltà respiratorie	Dolori muscolari e articolari	Difficoltà ad addormentarsi, insonnia	Senso di depressione	MEDIA COMPLESSIVA
<b>Nessuna</b>	Uomini	3,29	3,47	3,22	3,21	3,79	3,27	3,29	3,59
	Donne	2,82	3,43	2,73	2,91	3,82	3,25	2,95	3,48
<b>Meno del 33%</b>	Uomini	3,10	3,39	3,02	3,04	3,77	3,21	3,12	3,56
	Donne	2,64	3,03	2,48	2,72	3,79	2,99	2,99	3,32
<b>34 - 66%</b>	Uomini	2,66	3,07	2,33	2,51	3,70	2,90	2,73	3,03
	Donne	2,12	2,75	1,90	2,19	3,65	2,70	2,47	2,54
<b>67 - 99%</b>	Uomini	2,46	2,93	2,02	2,19	3,70	2,81	2,46	2,65
	Donne	2,10	2,72	1,64	1,88	3,57	2,61	2,19	2,52
<b>Completamente</b>	Uomini	2,57	2,71	2,29	2,57	3,29	3,14	2,57	3,00
	Donne	2,20	2,80	1,80	1,40	3,20	2,60	2,60	3,00



Nel complesso il 17% degli intervistati dichiara una connessione significativa tra disturbi manifestati e lavoro svolto (cfr. Tabella 24). Sono 145 i lavoratori che si trovano in questa condizione. Tra questi solo 7 associano completamente il malessere al lavoro svolto nell'Istituto. L'attività di lavoro genera in primis nervosismo, irrequietezza e ansia, sia per gli uomini che per le donne. Il sesso femminile soffre anche di altri segni di malessere fisico legati al lavoro: mal di testa e senso di eccessivo affaticamento (cfr. Tabella 25).

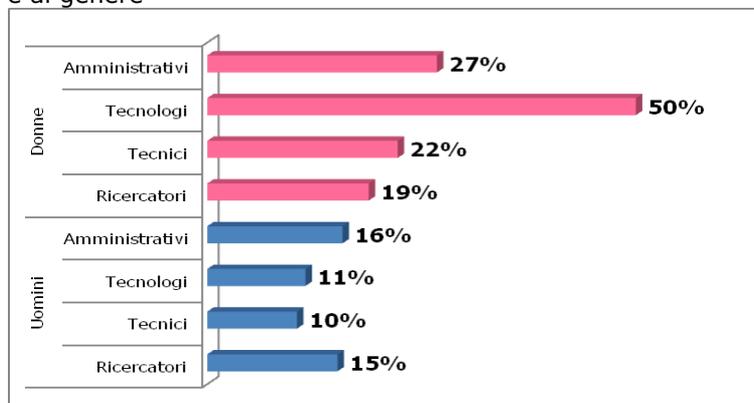
Gli uomini sono in maggioranza (cfr. Grafico 17), tuttavia, l'incidenza è maggiore sulle donne. Infatti rappresentano il 48% del personale che manifesta disturbi connessi al lavoro, mentre sono solo il 31% di tutto il campione (cfr. Grafico 2) .

Grafico 17 - Distribuzione delle persone con disturbi psicofisici connessi all'attività di lavoro in base al genere



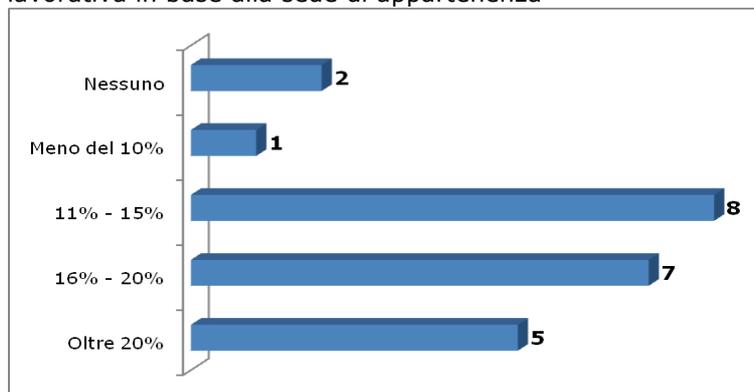
Tra gli uomini il fenomeno è più esteso tra gli amministrativi e i ricercatori (cfr. Grafico 18). Nelle donne sono soprattutto tecnologi e i ruoli di amministrazione a soffrire di disturbi imputati al lavoro svolto.

Grafico 18 - Presenza di disturbi connessi all'attività lavorativa in base al ruolo e al genere



Solo in due organizzazioni non si rinvennero casi. In 5 sedi territoriali la percentuale di persone che presenta segni psicofisici di malessere a causa del lavoro superano il 20% dei rispondenti, raggiungendo, in un caso, il picco del 37% (cfr. Grafico 19).

Grafico 19 – Percentuale di rispondenti con disturbi connessi all'attività lavorativa in base alla sede di appartenenza



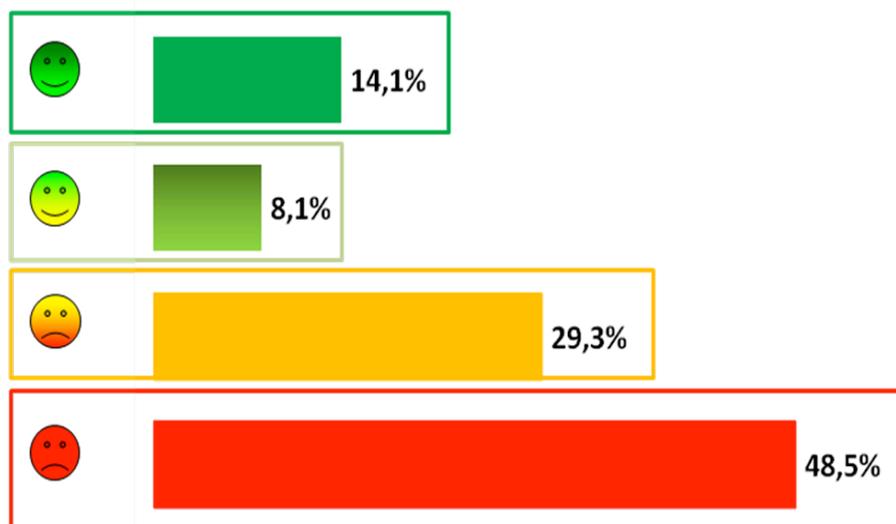
### 3.4.2 Richiesta lavorativa

Nel costrutto del benessere organizzativo, la *richiesta lavorativa* monitora le caratteristiche del lavoro per comprendere se possono rappresentare un problema nell'attività giornaliera.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Nel profilo generale di INFN è già emerso come questo sia un fattore critico, attestandosi su di un valore medio di 2,26.

Grafico 20 – Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio (richiesta lavorativa)



Il quadro risulta ulteriormente confermato dal fatto che la gravosità dei compiti è avvertita dal 78% degli intervistati, solo per il 14% degli



intervistati la richiesta lavorativa è percepita come poco elevata (cfr. Grafico 20).

È utile sottolineare che siamo di fronte a quella che le indagini sul benessere organizzativo, condotte in centinaia di amministrazioni, hanno evidenziato come una criticità strutturale del pubblico impiego, poiché tale fattore risulta problematico nella maggior parte degli enti che hanno condotto la ricerca. Da questo punto di vista il punteggio medio dell'Istituto si colloca leggermente al di sopra della media nazionale<sup>7</sup>.

#### ANALISI DEGLI ITEM

L'analisi del profilo del fattore consente di capire quali fattori aumentano la percezione di *richiesta lavorativa*.

Tabella 26 – Profilo della richiesta lavorativa

Fattore	Media generale	Emoticon
<i>Fatica fisica</i>	3,23	
<i>Fatica mentale</i>	1,63	
<i>Sovraccarico di lavoro</i>	2,17	
<i>Sovraccarico emotivo</i>	2,54	
<i>Diretta responsabilità del lavoro</i>	1,72	
<i>Rigidità di norme e procedure</i>	2,26	

Le caratteristiche dei compiti dei dipendenti non appaiono molto onerose da un punto di vista fisico (Cfr. Tabella 26), infatti:

- *non si avverte una forte richiesta di fatica fisica.*

All'interno dei singoli contesti organizzativi, inoltre, le attività e le procedure di lavoro non sempre acquiscono il *sovraccarico emotivo*.

La percezione di una forte richiesta lavorativa nasce dalla presenza di alcuni fenomeni:

- *le attività richiedono una grande fatica mentale,*
- *spesso occorre assumersi diretta responsabilità del lavoro,*
- *il sovraccarico di lavoro è forte,*
- *il contesto di lavoro è caratterizzato da rigidità di norme e procedure.*

<sup>7</sup> I dati nazionali sono stati estratti dal sito [www.magellanopa.it](http://www.magellanopa.it)

Tutti i segmenti del campione avvertono indistintamente il peso dell'attività di lavoro. Nel complesso la situazione più critica appare quella relativa a:

- i ricercatori,
- i tecnologi,
- lavoratori con oltre 30 anni di esperienza nell'INFN,
- le donne,
- i laureati.

La situazione migliore la denotano:

- gli under 40,
- gli occupati a tempo determinato,
- i non laureati,
- i tecnici.

C'è una forte uniformità di giudizio per alcuni item:

- la fatica fisica è poco elevata,
- tutti avvertono quella mentale e la necessità di assumere diretta responsabilità sul lavoro.

Il campione si posiziona su valutazioni differenti per altri aspetti:

- il sovraccarico di lavoro e la rigidità di norme e procedure, per tutti condizioni critiche o molto critiche,
- il sovraccarico emotivo, per alcuni critico per altri sopportabile.

Altre differenze si colgono nell'analisi particolareggiata delle diverse caratteristiche socio anagrafiche del campione (cfr. Tabella 27).

Le donne avvertono un maggior sovraccarico di lavoro e pensano di lavorare in un contesto caratterizzato da vincoli normativi e procedurali molto stringenti.



Tabella 27 – Profilo della richiesta lavorativa in base alle caratteristiche del campione

	Fatica fisica	Fatica mentale	Sovraccarico di lavoro	Sovraccarico emotivo	Diretta responsabilità del lavoro	Rigidità di norme e procedure	MEDIA COMPLESSIVA
Genere	Uomini	3,16	2,24	2,64	1,68	2,34	2,28
	Donne	3,38	2,02	2,29	1,82	2,08	2,20
Età	Under 40	3,23	2,15	2,64	1,91	2,31	2,32
	40 - 50 anni	3,24	2,18	2,54	1,71	2,28	2,26
	Over 50	3,18	2,19	2,49	1,60	2,19	2,22
Titolo di studio	Non laureati	3,06	2,35	2,67	1,92	2,19	2,34
	Laureati	3,35	2,05	2,44	1,57	2,31	2,20
Ruolo	Ricercatori	3,34	2,07	2,44	1,44	2,34	2,17
	Tecnici	2,94	2,47	2,76	1,87	2,39	2,38
	Tecnologi	3,36	1,90	2,43	1,66	2,40	2,19
	Amministrativi	3,42	2,07	2,44	1,93	1,88	2,25
	Fino a 10 anni	3,33	1,51	2,05	2,52	1,84	2,30
Anni di lavoro	11 - 20 anni	3,26	2,16	2,57	1,77	2,32	2,28
	21 - 30 anni	3,20	1,65	2,18	2,54	1,67	2,24
	Oltre 30 anni	3,15	1,76	2,26	2,50	1,66	2,25
	Fino a 10 anni	3,32	1,59	2,17	2,55	1,82	2,36
	11 - 20 anni	3,23	1,61	2,15	2,59	1,76	2,30
Anni nell'INFN	21 - 30 anni	3,17	1,70	2,24	2,51	1,65	2,24
	Oltre 30 anni	3,17	1,61	2,11	2,46	1,61	2,17
	NO	3,31	1,56	2,05	2,53	1,62	2,25
Esperienze di lavoro precedenti	Settore pubblico	3,35	1,39	2,07	2,50	1,56	2,21
	Anche settore privato	3,13	1,79	2,29	2,57	1,86	2,31
Tipo di contratto	Tempo indeterminato	3,21	1,63	2,17	2,52	1,70	2,25
	Tempo determinato	3,29	1,63	2,21	2,64	1,87	2,33

La presenza tra le lavoratrici di un significativo sovraccarico emotivo conferma le ipotesi emerse in sede di analisi dei disturbi psicofisici.

L'anzianità professionale è un'altra variabile che incide sul fenomeno, in questo caso sono i lavoratori con più di 50 anni ad apparire più esposti alla richiesta lavorativa. Queste figure, come le lavoratrici, avvertono un eccessivo carico emotivo, un sovraccarico di lavoro e considerano l'organizzazione più rigida. Tali risultati si riscontrano anche nei lavoratori con alle spalle una lunga carriera lavorativa complessiva o all'interno dell'Istituto

I laureati hanno un maggior sovraccarico di lavoro ed emotivo, associato a una maggiore fatica mentale e più diretta responsabilità sul lavoro. Il loro profilo è simile a quello dei ricercatori e dei tecnologi, mentre tecnici e amministrativi si sentono meno gravati dalla richiesta lavorativa, sebbene i ruoli deputati alla gestione amministrativa pensano di muoversi in un contesto caratterizzato da procedure troppo rigide.

Il tipo di esperienza professionale non sembra comportare valutazioni diverse sulla percezione complessiva del fattore. C'è da sottolineare comunque che chi ha lavorato nel privato avverte leggermente meno il fenomeno in quanto percepisce come meno presente il sovraccarico di lavoro.

Il tipo di contratto determina poche discordanze, legate in massima parte a un maggior presenza di carico lavorativo per le figure con contratto a tempo indeterminato.

In conclusione è utile sottolineare come nella maggior parte dei casi queste caratteristiche del lavoro pesano in maniera significativa sull'attività quotidiana (cfr. Tabella 28), per una parte importante dei rispondenti, in particolare si trovano maggiormente esposti le seguenti tipologie di lavoratori:

- i contrattisti a tempo determinato,
- chi ha lavorato in altre pubbliche amministrazioni,
- i lavoratori con 10 anni di esperienza complessiva o nell'INFN,
- i laureati,
- i ricercatori,
- gli uomini.



Tabella 28 – Quanto pesa la richiesta lavorativa

		N° casi	 Molto	 Abbastanza	 Poco	 Per nulla
TOTALE		884	8,1%	32,7%	47,4%	11,8%
Genere	<i>Uomini</i>	601	13,0%	50,4%	30,0%	6,7%
	<i>Donne</i>	262	8,4%	41,2%	38,2%	12,2%
Età	<i>Under 40</i>	183	10,9%	48,6%	33,9%	6,6%
	<i>40 - 50 anni</i>	353	9,3%	49,6%	35,4%	5,7%
	<i>Over 50</i>	272	15,8%	46,0%	28,3%	9,9%
Titolo di studio	<i>Non laureati</i>	374	15,8%	42,8%	34,2%	7,2%
	<i>Laureati</i>	487	9,0%	50,9%	31,4%	8,6%
Ruolo	<i>Ricercatori</i>	270	9,6%	55,2%	28,9%	6,3%
	<i>Tecnici</i>	285	17,2%	46,7%	31,2%	4,9%
	<i>Tecnologi</i>	113	9,7%	43,4%	31,9%	15,0%
	<i>Amministrativi</i>	196	9,2%	38,8%	40,3%	11,7%
Anni di lavoro	<i>Fino a 10 anni</i>	108	8,3%	55,6%	25,9%	10,2%
	<i>11 - 20 anni</i>	290	9,3%	48,6%	35,2%	6,9%
	<i>21 - 30 anni</i>	297	12,5%	49,8%	30,3%	7,4%
	<i>Oltre 30 anni</i>	189	16,4%	37,0%	36,5%	10,1%
Anni nell'INFN	<i>Fino a 10 anni</i>	212	10,8%	50,9%	29,7%	8,5%
	<i>11 - 20 anni</i>	301	11,0%	47,5%	34,2%	7,3%
	<i>21 - 30 anni</i>	257	12,5%	47,5%	33,5%	6,6%
	<i>Oltre 30 anni</i>	114	14,0%	40,4%	32,5%	13,2%
Esperienze di lavoro precedenti	<i>NO</i>	221	10,9%	49,8%	27,6%	11,8%
	<i>Settore pubblico</i>	202	8,4%	56,9%	28,7%	5,9%
	<i>Anche settore privato</i>	412	14,1%	41,0%	38,1%	6,8%
Tipo di contratto	<i>Tempo indeterminato</i>	756	11,4%	46,8%	33,7%	8,1%
	<i>Tempo determinato</i>	111	15,3%	50,5%	27,9%	6,3%

Tra questi molti appartengono alla categoria di lavoratori che manifestano disturbi psicofisici connessi all'attività lavorativa (Cfr. Tabella 29).

Tabella 29 – Quanto pesa la richiesta lavorativa in rapporto alla presenza/assenza di disturbi psicofisici connessi all'attività di lavoro

	N° casi	 Molto	 Abbastanza	 Poco	 Per nulla
<i>Presenza di disturbi connessi all'attività lavorativa</i>	145	30,3%	51,0%	17,9%	0,7%
<i>Assenza di disturbi o non connessi al lavoro</i>	715	3,6%	28,5%	53,8%	14,0%

### 3.4.3 Stress

Il fattore misura la percezione dello stress nell'organizzazione, ovvero quali possibili fattori di stress sono avvertiti come molto presenti nel contesto organizzativo da parte dei lavoratori.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

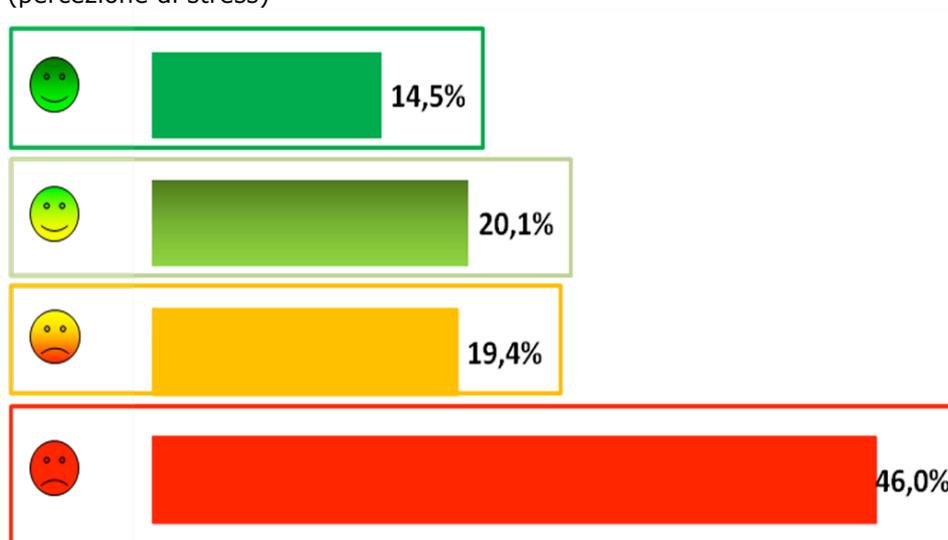
La media generale raggiunge un punteggio di 2,24, quindi notevolmente al di sotto della media generale del benessere

organizzativo. **Per tale ragione anche lo stress rientra nelle criticità segnalate dalla ricerca realizzata nell'INFN.**

Anche la presenza di stress da lavoro, tuttavia, sembra caratterizzare il lavoro pubblico, poiché il fattore risulta critico in quasi tutti gli enti che hanno realizzato la ricerca, in aggiunta il punteggio medio nazionale è ancora più basso di quello fatto registrare da INFN.

Ciò non vuol dire che tale fattore sia positivo, infatti quasi i due terzi (64,9%) del campione registra un punteggio insufficiente. Meno del 15% percepisce assenza di stress all'interno del luogo di lavoro (Cfr. Grafico 21).

Grafico 21 – Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio (percezione di stress)



#### ANALISI DEGLI ITEM

I singoli item permettono di comprendere quali fenomeni causano un aumento della percezione di stress da parte del personale.

Tabella 30 – Profilo della percezione di stress

Fattore	Media generale	Emoticon
<i>I compiti da svolgere richiedono una fatica eccessiva</i>	2,54	😊
<i>I compiti da svolgere richiedono conoscenze e capacità di cui non si dispone</i>	2,54	😐
<i>Il lavoro assorbe totalmente</i>	1,63	😡

I dati consentono di evidenziare che il giudizio in generale non è completamente negativo (cfr. Tabella 30), anzi emergono delle positività:



- *i compiti non richiedono una fatica eccessiva,*
- *si hanno le competenze necessarie per svolgere le proprie mansioni.*

Mentre, a conferma di quanto già evidenziato a proposito della richiesta lavorativa, viene affermato che:

- *il lavoro assorbe totalmente.*

La percezione è diffusa in tutti gli ambiti del campione. Per le altre variabili si segnalano delle differenze che vale la pena di approfondire.

Per nessuna delle categorie presa in esame il punteggio medio del fattore raggiunge la soglia di sufficienza. La percezione di stress è più presente per alcuni, infatti si collocano nell'area più critica:

- i lavoratori di lungo corso,
- chi ha lavorato solo nell'Istituto,
- gli amministrativi,
- i laureati,
- chi proviene da altre pubbliche amministrazioni,
- i ricercatori,
- le donne.

Al contrario il fattore è avvertito come meno presente da:

- i tecnici,
- i non laureati,
- i contrattisti a tempo determinato.

Alcune categorie di lavoratori dichiarano di essere gravati da compiti che richiedono una fatica eccessiva, si tratta dei più anziani o con maggiore esperienza, delle donne, delle figure amministrative (cfr. Tabella 31).

Per queste tipologie di lavoratori molte volte non si hanno le competenze e/o le conoscenze necessarie per svolgere al meglio le proprie funzioni.

A queste categorie di dipendenti si aggiungono nella visione critica anche i laureati, i ricercatori, chi lavora da meno di 10 anni, chi ha lavorato solo nell'INFN o proviene da altre amministrazioni pubbliche.

Tabella 31 – Profilo della percezione di stress in base alle caratteristiche del campione

	I compiti da svolgere richiedono una fatica eccessiva	I compiti da svolgere richiedono conoscenze e capacità di cui non si dispone	Il lavoro assorbe totalmente	MEDIA COMPLESSIVA	
Genere	Uomini	2,63	2,61	1,68	2,31
	Donne	2,35	2,36	1,52	2,08
Età	Under 40	2,63	2,55	1,74	2,31
	40 - 50 anni	2,57	2,58	1,59	2,25
	Over 50	2,48	2,52	1,61	2,2
Titolo di studio	Non laureati	2,54	2,64	1,84	2,34
	Laureati	2,56	2,47	1,48	2,17
	Ricercatori	2,56	2,41	1,33	2,1
Ruolo	Tecnici	2,64	2,74	1,91	2,43
	Tecnologi	2,63	2,53	1,48	2,21
	Amministrativi	2,37	2,45	1,75	2,19
	Fino a 10 anni	2,61	2,48	1,63	2,24
Anni di lavoro nell'INFN	11 - 20 anni	2,56	2,57	1,58	2,24
	21 - 30 anni	2,59	2,55	1,66	2,27
	Oltre 30 anni	2,4	2,52	1,68	2,2
	Fino a 10 anni	2,61	2,57	1,67	2,28
Esperienze di lavoro precedenti	11 - 20 anni	2,58	2,58	1,62	2,26
	21 - 30 anni	2,55	2,51	1,65	2,24
	Oltre 30 anni	2,33	2,43	1,56	2,11
Tipo di contratto	NO	2,57	2,47	1,55	2,2
	Settore pubblico	2,56	2,47	1,42	2,15
	Anche settore privato	2,53	2,59	1,79	2,3
	Tempo indeterminato	2,53	2,52	1,63	2,23
	Tempo determinato	2,65	2,68	1,68	2,34



Anche in questo caso la presenza di disturbi collegati all'attività di lavoro acuisce la gravosità del fenomeno, con una divergenza netta con il resto del campione per ciascuna delle variabili considerate (Cfr. Tabella 32).

Tabella 32 – Profilo della percezione di stress in base alla presenza/assenza di disturbi psicofisici connessi all'attività lavorativa

	I compiti da svolgere richiedono una fatica eccessiva	I compiti da svolgere richiedono conoscenze e capacità di cui non si dispone	Il lavoro assorbe totalmente	MEDIA COMPLESSIVA
<i>Presenza di disturbi connessi all'attività lavorativa</i>	2,10	1,97	1,42	1,83
<i>Assenza di disturbi o non connessi al lavoro</i>	2,64	2,67	1,68	2,33

### 3.4.4 Gestione della conflittualità

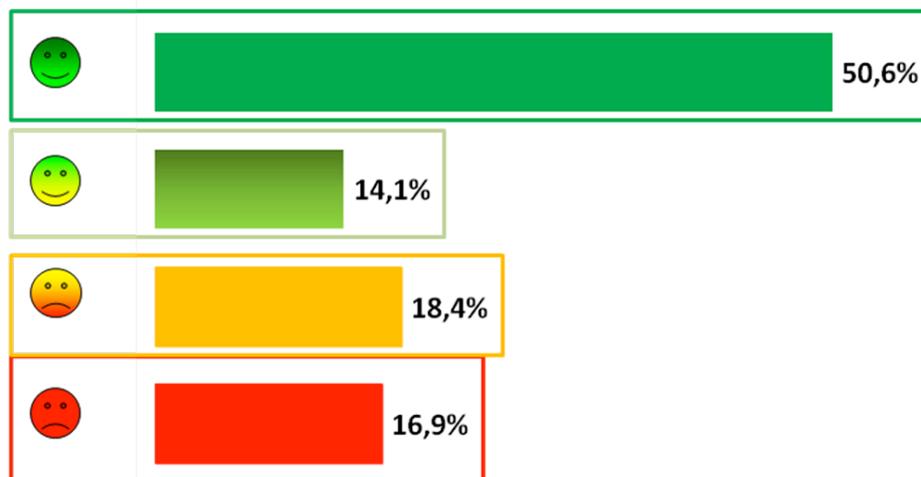
Il fattore misura il grado di conflittualità presente nell'organizzazione e la capacità di quest'ultima di favorire la costruzione di luoghi di lavoro caratterizzati da una scarsa rilevanza dei conflitti interni.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

La media generale del fattore è positiva. Il punteggio medio complessivo è di 2.84, restituendo l'idea che gli ambienti di lavoro sono considerati dai rispondenti come poco conflittuali.

Oltre la metà dei rispondenti si colloca anche nella fascia di punteggio più alta. Tuttavia più di 1/3 degli intervistati considera l'ambiente di lavoro come abbastanza o molto conflittuale (Cfr. Grafico 22).

Grafico 22 – Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio (gestione della conflittualità)



Nelle pagine successive si cercherà di capire quali elementi incidono sull'aumento della percezione di conflittualità.

*ANALISI DEGLI ITEM*

Gli item del fattore prestano interesse ad alcune dinamiche nei luoghi di lavoro, per capire se c'è emarginazione o peggio violenze psicologiche, se qualcuno attua soprusi, se le relazioni verticali presentano problematiche.

Tabella 33 – Profilo della gestione della conflittualità

<b>Fattore</b>	<b>Media generale</b>	<b>Emoticon</b>
<i>Ci sono persone che vengono emarginate</i>	2,91	
<i>Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto</i>	2,79	
<i>Ci sono persone che subiscono violenze psicologiche</i>	3,20	
<i>Esistono conflitti con i dirigenti</i>	2,48	

La percezione dei dipendenti (Cfr. Tabella 33) è che nell'Istituto tendenzialmente:

- ❑ *Non ci sono persone che subiscono violenze psicologiche.*
- ❑ *I dipendenti non vengono emarginati.*

In genere *non si attuano prepotenze o ci si comporta in modo ingiusto.*

Le problematiche sono evidenti quando l'attenzione si sposta sui rapporti tra il vertice e la base, infatti la percezione diffusa è che:

- ❑ *Esistono conflitti con i dirigenti.*

Le caratteristiche socio anagrafiche del campione (Cfr. Tabella 34) evidenziano una percezione più positiva del fattore tra:

- i dipendenti a tempo determinato, gli unici ad avere una valutazione ottimale di tutti gli item,
- i lavoratori più giovani per età ed esperienza professionale o di Istituto,
- i ruoli tecnici.



Tabella 34 – Profilo della gestione della conflittualità in base alle caratteristiche del campione

	Ci sono persone che vengono emarginate	Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto	Ci sono persone che subiscono violenze psicologiche	Esistono conflitti con i dirigenti	MEDIA COMPLESSIVA
Genere	Uomini	2,96	2,91	3,27	2,52
	Donne	2,81	2,51	3,05	2,42
Età	Under 40	3,08	2,85	3,29	2,67
	40 - 50 anni	2,91	2,81	3,24	2,48
	Over 50	2,83	2,77	3,19	2,42
Titolo di studio	Non laureati	2,97	2,83	3,22	2,51
	Laureati	2,87	2,75	3,20	2,47
Ruolo	Ricercatori	2,88	2,80	3,29	2,44
	Tecnici	2,99	2,96	3,29	2,54
	Tecnologi	2,86	2,75	3,12	2,57
	Amministrativi	2,88	2,54	3,04	2,44
	Fino a 10 anni	3,07	2,84	3,30	2,70
Anni di lavoro	11 - 20 anni	2,97	2,83	3,29	2,55
	21 - 30 anni	2,88	2,77	3,16	2,44
	Oltre 30 anni	2,76	2,70	3,08	2,32
	Fino a 10 anni	3,01	2,82	3,27	2,71
Anni nell'INFN	11 - 20 anni	2,90	2,82	3,26	2,52
	21 - 30 anni	2,85	2,76	3,14	2,35
	Oltre 30 anni	2,85	2,68	3,05	2,28
	NO	2,97	2,82	3,26	2,51
Esperienze di lavoro Precedenti	Settore pubblico	2,84	2,76	3,26	2,46
	Anche settore privato	2,94	2,80	3,16	2,49
Tipo di contratto	Tempo indeterminato	2,88	2,78	3,18	2,44
	Tempo determinato	3,17	2,87	3,39	2,81

Al di sotto della soglia di eccellenza si collocano invece:

- i lavoratori con maggiore esperienza professionale,
- gli amministrativi,
- le donne.

I diversi ambiti hanno opinioni condivise sulla quasi totale assenza di casi di emarginazione o di vessazioni psicologiche. Meno diffusa è l'idea che manchino comportamenti prepotenti o persone che si comportano in modo ingiusto. L'esistenza di conflitti con le figure di responsabilità è avvertita nella maggior parte dei singoli segmenti del campione. La criticità nelle relazioni verticali è avvertita, infatti, maggiormente dalle donne, dai lavoratori con più esperienza, dai laureati, dai ricercatori, dagli amministrativi, dagli occupati a tempo indeterminato, da chi ha avuto precedenti esperienze di lavoro.

Questa tipologia di lavoratori vede in maniera maggiore anche la presenza di persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto.

Ancora una volta la presenza di disturbi legati al lavoro comporta una significativa differenza di giudizio (Cfr. Tabella 35). I lavoratori che dichiarano di soffrirne percepiscono un'organizzazione molto più conflittuale, soprattutto nelle relazioni verticali. C'è da precisare che questi conflitti nascono, verosimilmente, dall'assunzione di comportamenti ritenuti ingiusti, ma non sfociano in fenomeni di vessazione e/o mobbing.

Tabella 35 – Profilo della gestione della conflittualità in base alla presenza/assenza di disturbi psicofisici connessi all'attività lavorativa

	Ci sono persone che vengono emarginate	Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto	Ci sono persone che subiscono violenze psicologiche	Esistono conflitti con i dirigenti	MEDIA COMPLESSIVA
<i>Presenza di disturbi connessi all'attività lavorativa</i>	2,41	2,21	2,65	2,13	2,35
<i>Assenza di disturbi o non connessi al lavoro</i>	3,02	2,91	3,32	2,57	2,95

### 3.4.5 Analisi complessiva della dimensione

La rappresentazione di sintesi fornita dall'analisi legata agli aspetti della dimensione psicofisica del lavoro nell'INFN restituisce un quadro



complessivo che mostra luci e ombre. Molti elementi appaiono positivi, di contro alcune situazioni evidenziano delle problematiche.

In primo luogo i risultati evidenziano per la maggior parte dei lavoratori l'assenza di disturbi psicofisici correlati all'attività di lavoro. Non viene segnalata una presenza rilevante di disturbi psicosomatici o di altra natura.

Laddove presenti, tuttavia, i disturbi vengono attribuiti da molti alla vita nell'organizzazione. Più del 15% dei lavoratori dichiara di trovarsi in queste condizioni. Sono per lo più donne o figure amministrative. Sono presenti in quasi tutte le sedi di rilevazione, a volte con punte preoccupanti.

La richiesta lavorativa nell'INFN appare gravosa ed è caratterizzata da una maggiore richiesta cognitiva, in luogo di quella fisica. Le persone segnalano, inoltre, un sovraccarico di lavoro e fatica mentale. Sono chiamati spesso ad assumersi responsabilità dirette sui luoghi di lavoro, in un contesto organizzativo poco flessibile, caratterizzato al contrario da una rigidità di norme e procedure.

Alcune categorie di lavoratori avvertono in maniera più accentuata questi aspetti, sono influenzati dal ruolo che ricoprono (ricercatori e tecnologi) o da alcune caratteristiche anagrafiche (lavoratori con oltre 30 anni di esperienza nell'INFN, donne) o dal percorso di studi (laureati).

Questi stessi lavoratori (a eccezione dei tecnologi) sono quelli che avvertono maggiormente anche lo stress correlato al lavoro, insieme a chi ha lavorato solo nell'Istituto, gli amministrativi, chi proviene da altre pubbliche amministrazioni. La percezione di stress è ad ogni modo diffusa e investe la maggior parte della popolazione lavorativa.

Per i dipendenti dell'Istituto il lavoro assorbe totalmente. È questo fenomeno a innalzare i livelli di percezione. Il questionario del benessere organizzativo non consente di determinare se e quanto il sentirsi assorbito dal lavoro generi delle negatività sul piano dello stress, questi sono ambiti che si prestano maggiormente a un'analisi di tipo qualitativo. C'è da segnalare, al riguardo, che i focus group, realizzati a seguito della restituzione dei risultati nelle diverse sedi oggetto di indagine, hanno evidenziato che si tratta di una caratteristica del lavoro piuttosto che di un fenomeno ad impatto potenzialmente portatore di stress.

I livelli di conflittualità organizzativa, infine, appaiono nel complesso sostenibili. In particolare manca quasi completamente la conflittualità a livello orizzontale. Tra colleghi ci si rispetta e ci si aiuta, non ci sono fenomeni rilevanti di emarginazione, soprusi, vessazioni, a conferma delle evidenze emerse in sede di analisi del fattore relativo alla *collaborazione tra colleghi*. La conflittualità è avvertita, invece, nelle relazioni verticali. L'idea è molto radicata nell'organizzazione, coinvolgendo diverse fette di popolazione lavorativa. Per alcuni i dissidi potrebbero avere origine dal fatto di non sentirsi adeguatamente coinvolti (come quelle figure che hanno segnalato un'assenza di feedback con i dirigenti), per una parte maggiore, a ragion veduta, i problemi potrebbero nascere dall'idea di sentirsi non adeguatamente valutati. Altri, infine, potrebbero vedere nelle relazioni conflittuali una normale dinamica tra vertice e base organizzativa. Tra di loro una gran fetta dichiara di patire alcuni segni di malessere che vanno attribuiti parzialmente o totalmente al lavoro svolto.

In conclusione la dimensione psicofisica del lavoro segnala che ci sono dei fattori di attenzione nell'organizzazione, che andranno approfonditi al fine di poter implementare le ipotesi di miglioramento più adeguate.

### **3.5 La dimensione strutturale**

La dimensione strutturale dell'Istituto avviene attraverso l'analisi di due fattori del benessere organizzativo:

- *il comfort ambientale,*
- *la sicurezza sui luoghi di lavoro.*

Il focus su questi fenomeni consente di comprendere la percezione, in termini di sicurezza e livelli di comfort, che gli intervistati hanno del proprio luogo di lavoro.

#### **3.5.1 Comfort ambientale**

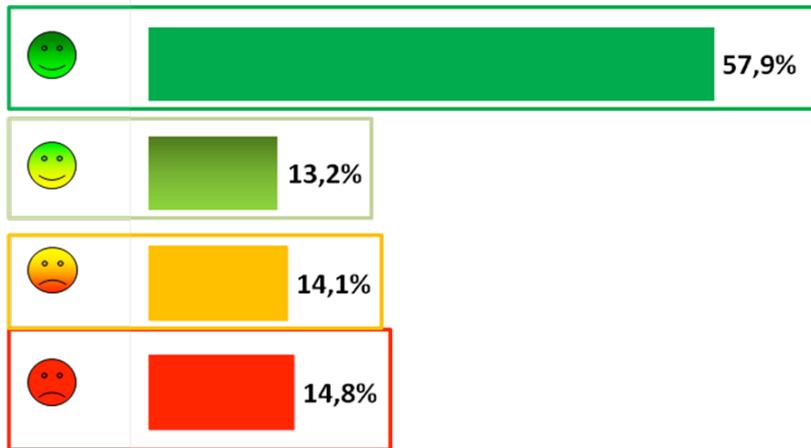
Il *comfort ambientale* monitora alcuni elementi fisici dell'organizzazione, legati alla qualità del posto di lavoro.

#### *IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO*

Il fattore del comfort ambientale presenta una media generale positiva di 2,91, superiore a quella complessiva del benessere organizzativo e rappresenta uno dei punti di forza rilevati dall'indagine. Nell'organizzazione, tuttavia, non tutti hanno una visione eccelsa del comfort, quasi il 30% degli intervistati esprime, infatti, una valutazione negativa (Cfr. Grafico 23).



Grafico 23 – Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio (comfort ambientale)



#### ANALISI DEGLI ITEM

Gli item del fattore comfort ambientale analizzano le caratteristiche strutturali dell'Istituto che nella maggior parte dei casi vengono valutati in maniera positiva (Cfr. Tabella 36), in particolare per quanto riguarda:

- ❑ *L'illuminazione.*
- ❑ *Lo spazio per persona.*
- ❑ *La temperatura.*
- ❑ *Le condizioni dell'edificio.*
- ❑ *La silenziosità del luogo di lavoro.*
- ❑ *La gradevolezza e il comfort degli ambienti e degli arredi.*

Tabella 36 – Profilo del comfort ambientale

Fattore	Media generale	Emoticon
<i>Pulizia</i>	2,68	😊
<i>Illuminazione</i>	3,30	😊
<i>Temperatura</i>	2,92	😊
<i>Silenziosità</i>	2,85	😊
<i>Condizioni dell'edificio</i>	2,89	😊
<i>Ambienti e arredi</i>	2,85	😊
<i>Spazio per persona</i>	3,11	😊
<i>Servizi igienici</i>	2,61	😊

La *pulizia* e i *servizi igienici* ottengono valutazioni meno positive. Nessuno di questi elementi appare, tuttavia, critico. Ciò conduce a

valutare nel complesso molto buoni i livelli di comfort presenti in Istituto.

In 4 sedi territoriali tutti gli aspetti monitorati sono percepiti come molto presenti, mentre in 17 sedi il punteggio complessivo del fattore raggiunge valori di eccellenza (Cfr. Tabella 37).

Solo in due sedi il punteggio è sotto la soglia della sufficienza. Le condizioni dell'edificio sembrano essere l'aspetto che più di altri incide sulla percezione del comfort. Migliori condizioni della struttura determinano una maggior presenza dei fenomeni analizzati.

In diverse sedi si segnalano servizi igienici inadeguati e livelli di pulizia non ottimali. In due sedi, in cui il livello di comfort percepito è molto elevato si evidenziano problemi collegati alla temperatura del luogo di lavoro.

La struttura di riferimento è la caratteristica che distingue maggiormente questo fattore, infatti per quanto concerne il comfort le caratteristiche socio anagrafiche del campione hanno un peso molto minore nel manifestarsi di posizioni differenti.

Le uniche distinzioni riguardano la pulizia, non percepita come sufficientemente presente dalle donne e dalle figure amministrative.

Per altre variabili si registrano delle valutazioni non univoche, tuttavia non sembrano delineare aspetti su cui porre l'attenzione (Cfr. Tabella 38).



Tabella 37 – Profilo del comfort ambientale in base alla sede

	Pulizia	Illuminazione	Temperatura	Silenziosità	Condizioni dell'edificio	Ambienti e arredi	Spazio per persona	Servizi igienici	MEDIA COMPLESSIVA
INFN FERRARA	3,67	3,89	3,72	3,39	3,67	3,44	3,50	3,17	3,56
LN GRAN SASSO	3,27	3,53	3,47	3,10	3,60	3,29	3,16	3,39	3,35
INFN PERUGIA	2,52	3,57	3,57	3,10	3,33	3,38	3,55	2,86	3,24
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	2,88	3,44	3,13	2,96	3,50	3,48	3,26	3,09	3,21
INFN CAGLIARI	3,00	3,61	3,06	2,94	3,17	3,22	3,44	2,72	3,15
INFN PISA	3,20	3,39	2,35	2,92	3,39	3,19	3,36	3,17	3,12
LN LEGNARO	3,22	3,41	3,37	2,87	2,85	2,85	3,22	3,13	3,11
LN FRASCATI	2,95	3,51	3,34	2,97	3,03	2,74	3,23	2,82	3,07
INFN FIRENZE	3,21	3,47	1,84	3,17	2,98	3,00	3,60	3,09	3,04
INFN MILANO – BICOCCA	2,89	3,26	2,63	2,74	3,17	3,11	3,44	2,94	3,02
INFN TRIESTE	2,84	3,44	3,56	2,63	3,00	2,84	2,72	3,06	3,01
INFN BOLOGNA	2,82	3,40	3,44	2,93	3,03	2,82	3,00	2,37	2,98
Total	2,68	3,30	2,92	2,85	2,89	2,85	3,11	2,61	2,90
INFN PAVIA	2,88	3,34	3,22	2,84	2,56	2,75	3,19	2,35	2,89
INFN ROMA 3	3,15	3,31	3,54	3,08	2,23	2,54	2,69	2,46	2,88
INFN MILANO	2,48	3,33	2,72	2,89	2,80	2,71	3,21	2,63	2,85
INFN CATANIA	2,55	3,13	2,56	2,89	2,93	2,96	3,02	2,57	2,83
INFN TORINO	2,66	3,23	2,96	2,75	2,55	2,68	3,07	2,41	2,79
INFN BARI	1,98	3,20	2,76	2,93	2,78	2,65	2,98	1,85	2,64
CNAF	2,41	3,06	2,88	2,12	3,09	2,44	2,38	2,44	2,60
INFN ROMA 2	2,34	2,94	2,69	2,72	2,00	2,38	2,88	2,22	2,52
INFN GENOVA	1,52	2,98	2,50	2,60	1,86	2,18	2,86	1,62	2,26
INFN NAPOLI	1,31	2,68	2,45	2,48	1,90	2,41	2,82	1,38	2,18

Tabella 38 – Profilo del comfort ambientale in base alle caratteristiche del campione

	Pulizia	Illuminazione	Temperatura	Silenziosità	Condizioni dell'edificio	Ambienti e arredi	Spazio per persona	Servizi igienici	MEDIA COMPLESSIVA	
Genere	Uomini	3,33	2,93	2,88	2,88	2,79	3,11	2,59	2,91	
	Donne	2,44	2,94	2,81	2,92	2,99	3,14	2,68	2,90	
Età	Under 40	2,74	2,93	2,66	2,99	2,83	3,03	2,72	2,89	
	40 - 50 anni	2,67	2,91	2,87	2,81	2,82	3,09	2,54	2,88	
	Over 50	2,69	2,97	2,97	2,88	2,89	3,23	2,62	2,95	
Titolo di studio	Non laureati	2,57	3,00	2,80	2,84	2,85	3,13	2,64	2,90	
	Laureati	2,77	2,86	2,90	2,92	2,86	3,12	2,60	2,91	
Ruolo	Ricercatori	2,77	2,69	2,99	2,91	2,86	3,22	2,56	2,91	
	Tecnici	2,65	2,98	2,78	2,78	2,73	3,07	2,56	2,86	
	Tecnologi	2,88	3,26	3,05	2,75	2,93	2,72	2,90	2,62	2,89
	Amministrativi	2,50	3,35	3,07	2,83	2,97	3,09	3,18	2,77	2,97
Anni di lavoro	Fino a 10 anni	2,75	3,30	2,78	2,70	3,11	2,85	2,76	2,91	
	11 - 20 anni	2,68	3,28	2,95	2,87	2,87	2,84	2,59	2,90	
	21 - 30 anni	2,65	3,30	2,94	2,89	2,86	2,88	3,14	2,59	2,91
	Oltre 30 anni	2,66	3,34	2,91	2,86	2,83	2,81	3,14	2,59	2,89
Anni nell'INFN	Fino a 10 anni	2,72	3,30	2,88	2,72	3,01	2,85	2,68	2,90	
	11 - 20 anni	2,67	3,31	2,96	2,93	2,86	2,83	2,59	2,91	
	21 - 30 anni	2,67	3,30	2,91	2,84	2,79	2,82	2,59	2,88	
	Oltre 30 anni	2,63	3,30	2,87	2,92	2,93	2,98	2,60	2,93	
Esperienze di lavoro Precedenti	NO	2,65	3,30	2,83	2,84	3,00	2,92	2,52	2,90	
	Settore pubblico	2,81	3,34	2,81	2,95	2,88	2,79	2,58	2,92	
	Anche settore privato	2,65	3,31	3,03	2,81	2,84	2,84	3,06	2,66	2,90
Tipo di contratto	Tempo indeterminato	2,67	3,31	2,91	2,89	2,87	2,86	2,58	2,90	
	Tempo determinato	2,76	3,24	2,96	2,67	3,04	2,82	2,83	2,92	



### 3.5.2 Sicurezza lavorativa

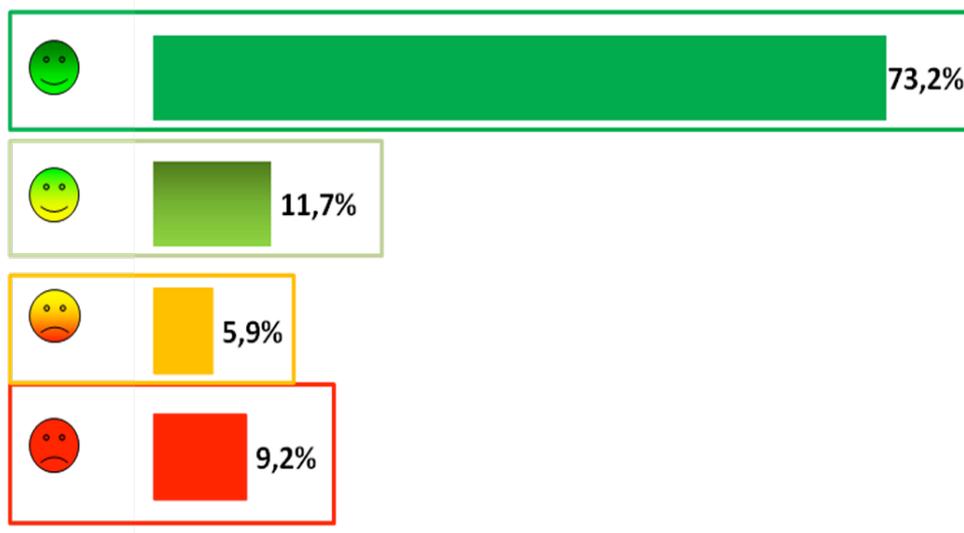
La sicurezza lavorativa si concentra su tutti quegli aspetti contenuti oggi nel D.lgs. 81/08.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

La media generale del fattore è molto elevata (3,14), quindi anche la sicurezza lavorativa rappresenta uno dei punti di forza dell'organizzazione.

Solo il 14% dei lavoratori percepisce questo fenomeno come critico, di contro i 2/3 dei lavoratori che considera molto sicuri i propri ambienti di lavoro (Cfr. Grafico 24).

Grafico 24 – Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio (sicurezza lavorativa)



#### ANALISI DEGLI ITEM

La sicurezza lavorativa è monitorata attraverso alcuni item che permettono di capire quanto sono percepiti come sicuri i luoghi di lavoro. Tutti gli item che misurano il fattore raggiungono risultati ampiamente positivi (Cfr. Tabella 39), in particolare sono valutati come rispondenti alle norme di sicurezza:

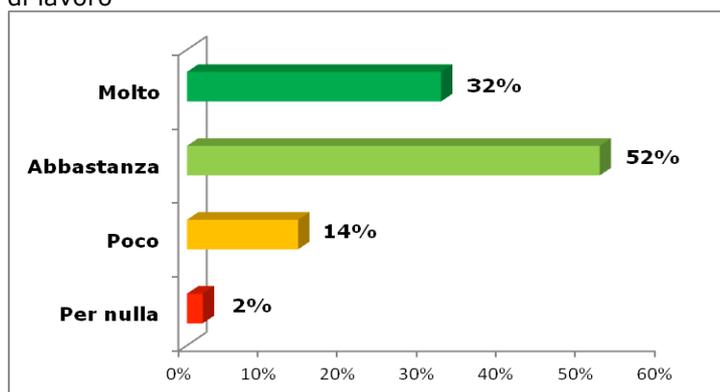
- ❑ *l'illuminazione,*
- ❑ *gli impianti elettrici,*
- ❑ *i personal computer e più in generale i videoterminali,*
- ❑ *la rumorosità,*
- ❑ *la temperatura.*

Tabella 39 – Profilo della sicurezza lavorativa

Fattore	Media generale	Emoticon
<i>Impianti elettrici</i>	3,43	😊
<i>Illuminazione</i>	3,36	😊
<i>Rumorosità</i>	3,01	😊
<i>Temperatura</i>	2,91	😊
<i>Polveri</i>	2,74	😬
<i>Pc e videotermini</i>	3,36	😊

Per oltre l'80% dei dipendenti che hanno risposto al questionari l'Istituto si preoccupa della salute e della sicurezza dei propri lavoratori (Cfr. Grafico 25).

Grafico 25 – L'organizzazione in cui lavoro si preoccupa della salute sul luogo di lavoro



La sicurezza, al pari del comfort, sembra essere un aspetto maggiormente legato alle caratteristiche strutturali della sede di appartenenza, piuttosto che al possesso di determinate caratteristiche socio anagrafiche. Gli ambienti sono percepiti come molto sicuri in tutte le sedi (Cfr. Tabella 40), fanno eccezione quelle in cui le condizioni dell'edificio non sono ottimali.

Da segnalare che alcuni percepiscono la presenza di polveri (Cfr. Tabella 41), che nel questionario era intesa come polveri rilasciate da stampanti o altre dotazioni tecnologiche. La percezione negativa in quelle classi o sedi che evidenziano problemi di pulizia fa pensare a uno sbaglio di interpretazione al momento della compilazione, che ha portato diversi compilanti a intendere con il termine polveri la presenza della stessa in tutto l'ambiente di lavoro.



Tabella 40 – Profilo della sicurezza lavorativa in base alla sede territoriale

	Impianti elettrici	Illuminazione	Rumorosità	Temperatura	Polveri	Pc e videoterminali	MEDIA COMPLESSIVA
INFN FERRARA	3,94	3,82	3,65	3,83	3,76	3,82	3,81
INFN PERUGIA	3,71	3,76	3,29	3,62	3,19	3,62	3,53
INFN PAVIA	3,72	3,59	3,09	3,47	3,09	3,59	3,43
LN FRASCATI	3,69	3,64	3,10	3,38	3,03	3,71	3,43
INFN TRIESTE	3,69	3,56	3,09	3,59	3,09	3,47	3,42
LN GRAN SASSO	3,50	3,47	3,18	3,27	3,20	3,36	3,33
INFN CAGLIARI	3,35	3,44	3,17	3,00	3,11	3,61	3,28
INFN BOLOGNA	3,48	3,48	3,02	3,35	2,95	3,37	3,28
INFN TORINO	3,70	3,55	2,96	2,98	2,80	3,48	3,25
INFN MILANO - BICOCCA	3,47	3,47	3,16	2,68	3,11	3,47	3,23
INFN ROMA 3	3,42	3,33	3,08	3,25	2,92	3,33	3,22
INFN FIRENZE	3,51	3,51	3,21	1,86	3,20	3,49	3,13
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	3,27	3,42	3,08	3,00	2,47	3,48	3,12
INFN BARI	3,49	3,33	3,04	2,83	2,59	3,32	3,10
INFN PISA	3,55	3,40	3,09	2,36	2,63	3,35	3,06
INFN CATANIA	3,36	3,21	3,04	2,64	2,66	3,26	3,03
LN LEGNARO	3,13	3,33	2,86	3,11	2,55	3,17	3,03
INFN MILANO	3,08	3,19	3,00	2,71	2,51	3,27	2,96
CNAF	3,32	3,06	2,41	2,85	2,59	3,00	2,87
INFN GENOVA	3,24	2,92	2,78	2,58	2,22	3,24	2,83
INFN NAPOLI	3,33	3,05	2,60	2,45	2,10	3,15	2,78
INFN ROMA 2	2,78	2,97	2,84	2,88	2,09	3,00	2,76
INFN	3,43	3,36	3,01	2,91	2,74	3,36	3,14

### **3.5.3 Analisi complessiva della dimensione**

Le riflessioni conclusive sulla dimensione strutturale si soffermano prima sul comfort e successivamente sulla sicurezza, prima di giungere a una sintetica valutazione di insieme.

Per quanto concerne il comfort ambientale, le condizioni degli edifici sono quasi sempre buone e in alcuni casi ottime, gli ambienti sono decorosi, gli spazi per persona sono sufficienti e si hanno le dotazioni strutturali necessarie. C'è la giusta illuminazione, una buona temperatura, una discreta silenziosità. Anche da un punto di vista igienico la situazione non appare preoccupante.

Le valutazioni al riguardo non sono univoche, anzi è forse proprio il comfort uno dei fattori in cui è possibile rilevare i comportamenti più difforni. Una differenziazione, tuttavia, che non deve sorprendere e che non è legata alle caratteristiche del campione. Questa sezione del questionario misura, infatti, la percezione che le persone hanno della struttura in cui lavorano; essendo INFN dislocata su tutto il territorio nazionale, con diverse sedi organizzative, il giudizio su questo fattore è maggiormente legato alle condizioni dello specifico contesto piuttosto che alle caratteristiche sociali e professionali.

In genere, comunque, i lavoratori considerano il proprio ambiente caratterizzato maggiormente dal rispetto delle norme di sicurezza piuttosto che da elevati livelli di comfort e attribuiscono all'organizzazione un forte interesse per garantire che gli ambienti di lavoro siano tali. Al di là delle differenze emerse si può affermare, a conclusione di questa disamina, che gli aspetti strutturali rappresentano un punto di forza dell'organizzazione e restituiscono in generale l'idea di un'amministrazione in cui gli ambienti di lavoro sono adeguati e rispettosi delle esigenze delle persone, nonché sicuri.

### **3.6 L'equità organizzativa**

Gli item del questionario che compongono il fattore dell'equità organizzativa misurano alcuni aspetti che influenzano i principi alla base della convivenza organizzativa, in quanto capisaldi della relazione di fiducia tra gli attori dell'amministrazione:

- la capacità dell'organizzazione di adottare criteri trasparenti e comportamenti equi nella distribuzione di retribuzioni e nei percorsi di carriera (area dell'equità),



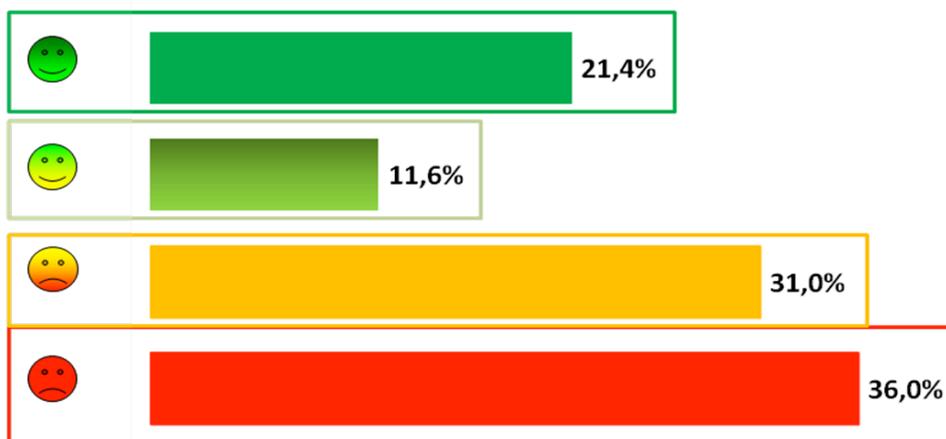
- la capacità di valorizzare l’apporto dei singoli, attraverso forme di riconoscimento e opportunità di realizzazione e sviluppo professionale (area della valorizzazione).

Un corretto approccio su questi temi ha un impatto significativo nella relazione di scambio tra individui e organizzazione ed innalza in maniera significativa il livello di benessere percepito. L’analisi statistica realizzata su campione di 3.000 intervistati ha sancito, infatti, che l’equità organizzativa è una delle quattro variabili indipendenti (insieme alla percezione dei dirigenti, percezione dei colleghi, e alla fatica connessa alla tipologia dei compiti lavorativi) in grado di influenzare direttamente il benessere e il funzionamento organizzativo nel suo complesso<sup>8</sup>. Questo spiega perché nel rapporto viene dedicata una sezione specifica all’analisi del fattore.

#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

La media generale dell’equità organizzativa si attesta sul 2.37, al di sotto della soglia di sufficienza. Il fattore è da considerarsi per tali ragioni critico, ipotesi ulteriormente confermata dal fatto che solo 1/3 dei lavoratori ha una visione positiva del fenomeno (Cfr. Grafico 26).

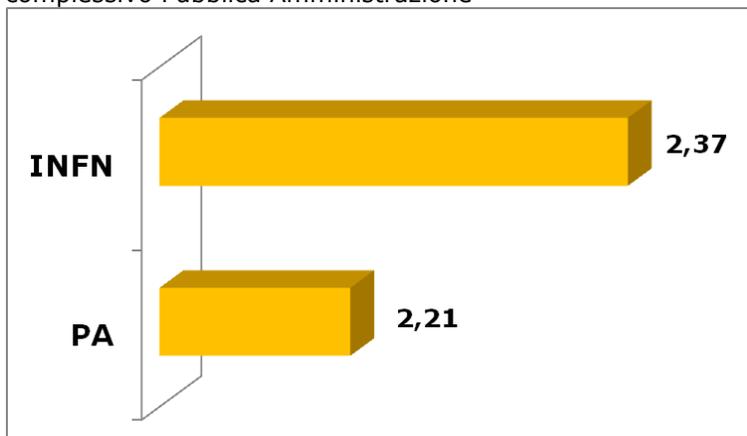
Grafico 26 – Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio (equità organizzativa)



Le ricerche sul benessere organizzativo, condotte nelle altre pubbliche amministrazioni attraverso il kit messo a disposizione del Dipartimento della Funzione pubblica, hanno evidenziato come tale percezione è generalmente poco presente nel pubblico impiego. Si tratta di una criticità che potremmo, quindi, definire strutturale. Ad ogni modo il punteggio medio di INFN è superiore a quello nazionale (Cfr. Grafico 27).

<sup>8</sup> Per un approfondimento cfr. F. Avallone, A. Paplomatas, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005

Grafico 27 – Punteggio medio equità organizzativa – Confronto INFN dato complessivo Pubblica Amministrazione



**ANALISI DEGLI ITEM**

Le variabili che compongono il fattore permettono di delineare le aree critiche. L'area dell'equità è quella che presenta maggiori problematiche (Cfr. Tabella 42). Le medie complessive dei singoli item evidenziano che per la maggior parte degli intervistati l'organizzazione:

- *non distribuisce gli incentivi economici sulla base dell'efficacia delle prestazioni,*
- *non offre effettive possibilità di carriera per tutti.*

Per quanto concerne l'area della valorizzazione la percezione diffusa è che l'Istituto *non valorizzi l'impegno sul lavoro con riconoscimenti economici, visibilità, encomi, ecc,* mentre viene riconosciuta *l'attenzione posta alla formazione del personale.*

Tabella 42 – Profilo dell'equità organizzativa

Fattore	Media generale	Emoticon
<i>L'organizzazione offre effettive possibilità di carriera per tutti</i>	2,35	
<i>L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzati (con riconoscimenti economici, visibilità, encomi, ecc.)</i>	2,14	
<i>Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale</i>	3,28	
<i>Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni</i>	1,73	

Queste considerazioni sono ampiamente diffuse e le visioni al riguardo sono molto comuni anche quando si scende nei dettagli del campione, analizzandone le principali caratteristiche (Cfr. Tabella 43).



Tabella 43 – Profilo dell'equità organizzativa in base alle caratteristiche del campione

	L'organizzazione offre effettive possibilità di carriera per tutti	L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (con riconoscimenti economici, visibilità, encomi, ecc.)	Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale	Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni	MEDIA COMPLESSIVA	
Genere	Uomini	2,44	2,21	3,34	1,77	2,44
	Donne	2,13	1,98	3,15	1,63	2,22
Età	Under 40	2,28	2,06	3,12	1,59	2,26
	40 - 50 anni	2,35	2,13	3,33	1,69	2,38
	Over 50	2,45	2,25	3,36	1,91	2,49
Titolo di studio	Non laureati	2,33	2,00	3,18	1,69	2,30
	Laureati	2,37	2,25	3,37	1,77	2,44
Ruolo	Ricercatori	2,50	2,36	3,48	1,87	2,55
	Tecnici	2,40	2,08	3,26	1,73	2,37
	Tecnologi	2,18	2,12	3,30	1,57	2,29
	Amministrativi	2,16	1,94	3,05	1,64	2,20
Anni di lavoro	Fino a 10 anni	2,30	2,19	3,20	1,57	2,32
	11 - 20 anni	2,32	2,09	3,28	1,65	2,34
	21 - 30 anni	2,39	2,13	3,33	1,76	2,40
	Oltre 30 anni	2,34	2,20	3,25	1,90	2,42
Anni nell'INFN	Fino a 10 anni	2,26	2,17	3,18	1,57	2,30
	11 - 20 anni	2,36	2,04	3,31	1,65	2,34
	21 - 30 anni	2,38	2,16	3,35	1,86	2,44
	Oltre 30 anni	2,39	2,31	3,23	1,96	2,47
Esperienze di lavoro Precedenti	NO	2,37	2,14	3,30	1,69	2,38
	Settore pubblico	2,45	2,29	3,38	1,81	2,48
	Anche settore privato	2,29	2,05	3,22	1,70	2,32
Tipo di contratto	Tempo indeterminato	2,36	2,14	3,29	1,75	2,39
	Tempo determinato	2,28	2,20	3,23	1,63	2,34

È opinione comune che l'Istituto offra opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale. In tutti gli ambiti considerati, infatti, il punteggio medio supera la soglia di eccellenza. Di contro è radicata l'idea che la distribuzione degli incentivi economici non tiene conto dell'efficacia delle prestazioni. In nessuna classe presa in esame il punteggio medio supera il valore di 2,00.

Valutazioni dissimili, in un quadro comunque negativo, emergono in merito alle possibilità di carriera e alla valorizzazione del lavoro.

Nel complesso ottengono risultati migliori:

- i ricercatori, unico segmento in cui il punteggio medio complessivo del fattore supera la soglia di sufficienza;
- i dipendenti con più di 50 anni;
- chi proviene da altre amministrazioni;
- i lavoratori che hanno un'esperienza di lavoro più lunga nell'INFN.

Una minor percezione di equità è avvertita in particolare da:

- i tecnologi;
- i lavoratori più giovani;
- le donne;
- le figure amministrative.

L'analisi delle diverse macro categorie consente di cogliere ulteriori aspetti di interesse.

Gli uomini hanno una miglior percezione del fattore. Per le donne sono più critiche alcune dimensioni dell'equità (possibilità di carriera) e della valorizzazione (riconoscimento dell'impegno sul lavoro).

In genere i lavoratori più anziani valutano come meno critico questo fattore, mentre i giovani si sentono meno valorizzati e, fatto più preoccupante, hanno una visione più critica sulla possibilità di costruirsi un percorso di crescita professionale.

Hanno opinioni simili anche i non laureati, che proprio su questi aspetti si differenziano con chi è in possesso di un titolo di laurea.

Il ruolo organizzativo determina le differenze maggiori. Tecnologi e amministrativi hanno una percezione molto negativa dell'area dell'equità e della valorizzazione del lavoro, valutando in maniera



positiva solo l'attenzione alla formazione professionale delle persone. I tecnici hanno opinioni meno negative, i ricercatori hanno i punteggi migliori.

Per quanto concerne l'esperienza professionale complessiva e di Istituto, sono i dipendenti più esperti a denotare le percezioni più positive. I più giovani sono nel complesso più critici, ma le fasce intermedie hanno giudizio meno positivi in merito alla valorizzazione del lavoro.

Distinzioni che si ripropongono anche quando si considera il tipo di esperienza. Chi proviene dal settore privato o ha lavorato solo nell'Istituto ha un'idea di equità organizzativa peggiore dei dipendenti che hanno conosciuto altri contesti del pubblico impiego.

Sono poco rilevanti, infine, le differenze legate al tipo di contratto.

#### *ANALISI COMPLESSIVA*

La valorizzazione delle risorse umane e la valutazione del contributo dei singoli rappresentano due elementi di criticità che emergono dall'indagine sul benessere organizzativo.

I dati restituiscono un quadro critico che rende ineludibile un intervento dell'Istituto, probabilmente attraverso un ripensamento degli approcci e delle strategie in merito alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane.

A conferma delle criticità legate all'uso dei sistemi premianti, emerse in sede di analisi del fattore relativo al supporto/percezione dei dirigenti, appare molto problematica l'area dell'equità, intesa come attenzione posta dall'organizzazione alla distribuzione degli incentivi e alla costruzione del percorso di carriera.

In parte è meno critica l'area della valorizzazione delle persone e del lavoro. L'Istituto sembra dedicare la giusta attenzione alla formazione e all'aggiornamento del personale, meno alla valorizzazione dei contributi lavorativi. Tutto ciò a fronte di una prestazione ritenuta gravosa (Cfr. paragrafo 3.4.2 )

Alcune caratteristiche soggettive determinano valutazioni differenti, su cui vale la pena soffermarsi.

Tendenzialmente il giudizio delle donne è più severo rispetto agli uomini, in particolare per quanto concerne la gestione dei percorsi di carriera.

In parte sembra influire il titolo di studio, così come l'età e il ruolo ricoperto nell'amministrazione. In questi ambiti i laureati, gli over 50, i ricercatori (non i più giovani) hanno posizioni in genere più positive.

Al di là di queste sfumature, la rappresentazione di sintesi che se ne ricava fornisce l'idea di sistemi di gestione e sviluppo del personale non completamente capaci di cogliere e apprezzare le differenze tra le persone. I dipendenti pensano di svolgere un lavoro gravoso (in termini di fatica mentale) e caratterizzata da un elevato contributo personale, tuttavia non vedono premiato questo apporto, né in termini di valorizzazione personale né di costruzione di percorso di carriera.

La percezione diffusa è quella di uno scambio non equo, condizione che, come sottolineato in sede di apertura del paragrafo, tende a limitare lo sviluppo di un rapporto fiduciario tra lavoratore e organizzazione.

Per affrontare la complessità di tale problematica non bastano singole soluzioni, occorre una strategia di intervento incentrata sull'introduzione di nuove politiche retributive.

### **3.7 La soddisfazione lavorativa**

L'ultima disamina dei fattori che compongono il benessere organizzativo concerne la *soddisfazione lavorativa*. Focalizzare in ultimo l'attenzione su questo aspetto non è una scelta casuale.

Le modalità di lavoro, i rapporti all'interno dell'organizzazione, il ruolo ricoperto, le caratteristiche fisiche del proprio ambiente di lavoro, la percezione di essere valorizzato, sono tutti elementi che, laddove presenti, consentono alle persone di sentirsi soddisfatte del proprio lavoro.

Per tale ragione, dopo aver presentato le diverse dimensioni e dinamiche organizzative, in quest'ultimo paragrafo ci si chiede se l'organizzazione del lavoro nell'INFN porta le risorse umane a sentirsi soddisfatte e, eventualmente, per quali ragioni.

L'analisi dettagliata del fattore viene svolta analizzando separatamente i due indicatori che, associati, danno luogo alla soddisfazione: gli



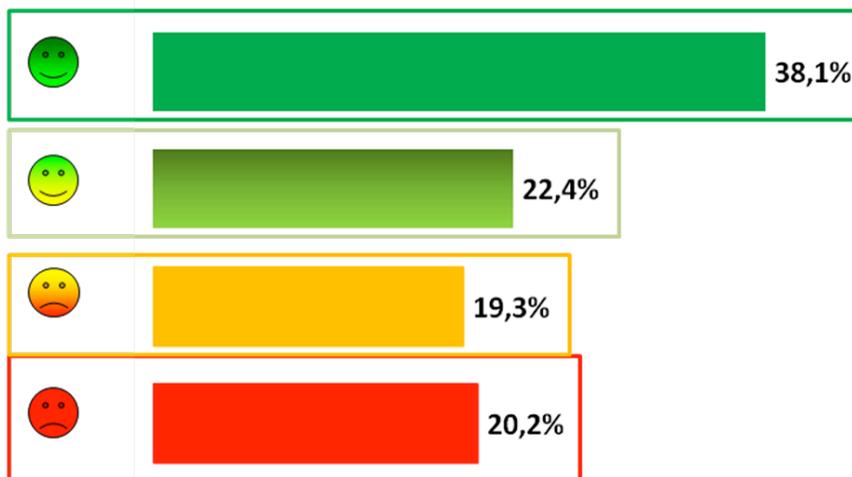
*indicatori di benessere* e gli *indicatori di malessere*. Per ciascuno verrà presentato prima il punteggio complessivo e poi i risultati legati ai diversi item che li compongono. Il paragrafo si conclude con delle valutazioni di insieme.

#### *IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO*

Il punteggio medio della soddisfazione riportato nel Profilo generale del benessere organizzativo è di 2.64, al di sopra della soglia di sufficienza ma al di sotto della media complessiva dell'Istituto.

Gli insoddisfatti sono circa il 40% (Cfr. Grafico 28), non mancano, a ogni modo, lavoratori che provano grande soddisfazione nell'attività lavorativa, sono il 38% del totale degli intervistati.

Grafico 28 – Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio (soddisfazione)



Nel complesso ci si trova di fronte a una realtà molto variegata. Esiste una certa dose di insoddisfazione, ma la maggior parte dei dipendenti si mostra soddisfatta. Per comprendere meglio il fenomeno è opportuno analizzare i singoli indicatori che formano il fattore.

#### **3.7.1 Gli indicatori di benessere**

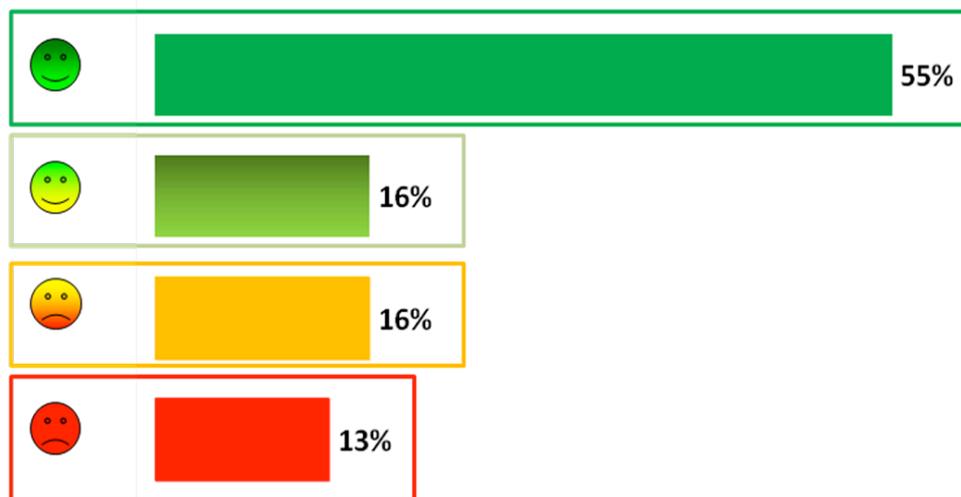
Questa parte del questionario era volta a misurare come e se nell'organizzazione sono percepiti una serie di indicatori che danno percezione di benessere.

#### *IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO*

Nell'INFN sono diffusi gli indicatori di benessere. La media generale della dimensione è di 2.85, collocandosi nella soglia di eccellenza.

L'approfondimento sulla distribuzione del campione in base ai livelli di punteggio fa emergere che più della metà dei lavoratori ha una percezione molto elevata di tali indicatori (Cfr. Grafico 29).

Grafico 29 – Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio (indicatori positivi)



Le valutazioni sopra la soglia di sufficienza superano il 70%, solo il 13% dei rispondenti si dichiara molto insoddisfatto.

#### ANALISI DEGLI ITEM

Gli item di questo indicatore prendono in considerazione diversi aspetti della vita organizzativa: il grado di realizzazione personale, la fiducia che l'individuo ripone nell'organizzazione, la voglia di impegnarsi per raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Osservando il profilo degli *indicatori di benessere* (Cfr. Tabella 44) si rivela che:

- ❑ *c'è voglia di andare al lavoro e di impegnare nuove energie per l'organizzazione;*
- ❑ *esiste una generale soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro e più in generale c'è sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro;*
- ❑ *c'è condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione;*
- ❑ *si prova soddisfazione per l'organizzazione;*
- ❑ *si pensa che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno;*
- ❑ *ci sia la sensazione di far parte di una squadra.*

Si attestano su valori di sufficienza piena anche altre variabili legate all'indicatore, che evidenziano come:



- *esiste una sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero;*
- *si apprezzano le qualità umane e professionali della figure di responsabilità.*

Tabella 44 – Profilo degli indicatori di benessere

<b>Fattore</b>	<b>Media generale</b>	<b>Emoticon</b>
<i>Soddisfazione per l'organizzazione</i>	2,90	
<i>Voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione</i>	2,86	
<i>Sensazione di far parte di una squadra</i>	2,85	
<i>Voglia di andare al lavoro</i>	3,23	
<i>Sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro</i>	2,97	
<i>Fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare</i>	2,43	
<i>Sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero</i>	2,74	
<i>Soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro</i>	3,08	
<i>Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione</i>	2,84	
<i>Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza</i>	2,60	
<i>Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza</i>	2,74	
<i>Percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno</i>	2,90	

Prevale tuttavia nel campione una certa dose di sfiducia verso *il superamento delle condizioni negative attuali.*

Entrando nel dettaglio delle posizioni, grazie alla disaggregazione del campione, si possono avanzare nuove considerazioni (Cfr. Tabella 45).

In primo luogo in tutti i segmenti la media complessiva supera la sufficienza, non esistono sottogruppi in cui si possono rilevare criticità complessive.

In più per tutti c'è la giusta soddisfazione per le relazioni costruite nel contesto di lavoro e voglia di lavorare.

Tabella 45 – Profilo degli indicatori di benessere in base alle caratteristiche del campione

	Soddisfazione per l'organizzazione	Voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione	Sensazione di far parte di una squadra	Voglia di andare al lavoro	Sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro	Fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare	Sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero	Soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro	Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione	Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza	Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza	Percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno	MEDIA COMPLESSIVA
Genere	Uomini	2,96	2,91	2,88	3,06	2,45	2,86	3,08	2,89	2,63	2,78	2,94	2,89
	Donne	2,74	2,77	2,78	2,77	2,37	2,48	3,11	2,72	2,56	2,67	2,79	2,74
Età	Under 40	2,81	2,83	2,85	2,93	2,37	2,81	3,16	2,78	2,61	2,82	2,76	2,82
	40 - 50 anni	2,90	2,86	2,82	2,97	2,40	2,76	3,02	2,86	2,55	2,69	2,87	2,83
	Over 50	2,99	2,93	2,96	3,07	2,54	2,72	3,14	2,89	2,72	2,82	3,04	2,93
Titolo di studio	Non laureati	2,85	2,78	2,75	2,80	2,42	2,87	3,12	2,78	2,56	2,71	2,76	2,79
	Laureati	2,94	2,93	2,92	3,11	2,43	2,66	3,07	2,89	2,64	2,78	3,00	2,89
	Ricercatori	3,06	3,05	3,07	3,32	2,48	2,57	3,04	3,02	2,76	2,86	3,15	2,99
	Tecnici	2,96	2,87	2,76	2,94	2,44	3,01	3,10	2,83	2,56	2,73	2,87	2,85
	Tecnologi	2,75	2,75	2,83	2,98	2,34	2,69	3,21	2,76	2,46	2,63	2,76	2,78
	Amministrativi	2,66	2,67	2,68	2,55	2,40	2,64	3,09	2,63	2,54	2,67	2,64	2,69
	Fino a 10 anni	2,72	2,84	2,87	3,03	2,44	2,78	3,11	2,83	2,64	2,85	2,87	2,84
Anni di lavoro	11 - 20 anni	2,93	2,86	2,82	2,95	2,38	2,73	3,07	2,82	2,57	2,73	2,87	2,83
	21 - 30 anni	2,89	2,87	2,85	2,99	2,45	2,68	3,08	2,88	2,58	2,73	2,92	2,84
	Oltre 30 anni	2,96	2,86	2,86	2,94	2,44	2,84	3,10	2,80	2,67	2,73	2,94	2,87
	Fino a 10 anni	2,82	2,84	2,88	2,97	2,40	2,79	3,06	2,81	2,66	2,80	2,80	2,83
	11 - 20 anni	2,88	2,82	2,79	2,97	2,38	2,74	3,13	2,81	2,52	2,73	2,92	2,83
	21 - 30 anni	2,93	2,90	2,86	2,96	2,47	2,69	3,06	2,86	2,58	2,70	2,89	2,85
	Oltre 30 anni	3,03	2,92	2,88	3,01	2,49	2,80	3,06	2,90	2,77	2,77	3,04	2,92
Esperienze di lavoro precedenti	NO	2,88	2,88	2,82	3,11	2,44	2,58	3,05	2,90	2,55	2,71	2,90	2,84
	Settore pubblico	3,04	2,98	3,02	3,19	2,42	2,70	3,14	2,91	2,72	2,87	3,02	2,95
	Anche settore privato	2,83	2,79	2,77	2,80	2,41	2,85	3,08	2,76	2,56	2,69	2,81	2,79
	Tempo indeterminato	2,91	2,87	2,83	2,97	2,42	2,74	3,08	2,84	2,58	2,73	2,91	2,84
	Tempo determinato	2,81	2,86	2,98	3,00	2,45	2,78	3,19	2,82	2,76	2,88	2,83	2,88



Gli indicatori di benessere sono maggiormente diffusi tra:

- i ricercatori,
- chi ha lavorato in altre pubbliche amministrazioni,
- i lavoratori più anziani.

Non si collocano nella soglia di eccellenza i punteggi medi complessivi dei:

- non laureati,
- chi ha lavorato anche nel settore privato,
- tecnologi,
- donne,
- amministrativi.

Gli uomini e le donne hanno una percezione diversa per la maggior parte delle variabili. I primi hanno una valutazione più positiva di tutti gli aspetti considerati (fa eccezione solo la soddisfazione per la costruzione di relazioni personali). La differenza più eclatante riguarda il tema della conciliazione, che per le donne è critico (unica classe del campione a ottenere un punteggio sotto la soglia di sufficienza per questa variabile).

Più sfumate le differenze legate all'età. Nel complesso sono i dipendenti più avanti con gli anni a manifestare la presenza di un numero maggiore di indicatori positivi e a mostrare maggior ottimismo verso il futuro (unica classe del campione a ottenere un punteggio sopra la soglia di sufficienza per questa variabile).

La media generale per le due categorie in cui sono divisi i partecipanti alla ricerca in base al titolo di studio segnala una visione nel complesso migliore per i laureati. Anche in questo caso, tuttavia, a ben guardare, si colgono atteggiamenti non comuni. Chi possiede la laurea si sente maggiormente coinvolto e più realizzato nel lavoro, i non laureati percepiscono un maggior equilibrio tra lavoro e tempo libero.

Il ruolo comporta valutazioni diverse. I ricercatori si sentono realizzati, sono soddisfatti delle relazioni personali costruite sul lavoro, condividono in pieno l'operato dell'Istituto. Anche per i tecnici i giudizi sono molto positivi. In particolare queste figure professionali sembrano avere un maggiore equilibrio tra tempo dedicato al lavoro e tempo da dedicare alle esigenze personali. Meno soddisfatti sono i tecnologi, unico segmento del campione a non avere un giudizio complessivamente positivo sulle qualità professionali delle figure di

responsabilità. Gli amministrativi raggiungono i punteggi più bassi, tuttavia risulta critico, così come per tutti gli altri, il solo item legato al superamento delle condizioni critiche attuali.

Meno significative i disallineamenti legati alla durata dell'esperienza professionale. I dati confermano le tendenze evidenziate per l'età anagrafica, con giudizi tendenzialmente migliori espressi dai lavoratori di lungo corso.

Chi ha avuto l'opportunità di conoscere, per averci lavorato, anche altri contesti professionali raggiunge valori medi più bassi rispetto a chi ha nell'INFN l'unica esperienza lavorativa. Questi ultimi si sentono più realizzati, più apprezzati all'esterno, con più voglia di impegnare nuove energie. Tutti questi aspetti rappresentano invece degli elementi critici per l'altro sottogruppo.

Il tipo di esperienze comporta, al contrario, difformità più rilevanti. Chi ha lavorato in aziende private si sente meno coinvolto, è meno propenso a investire nuove energie nel lavoro, ha meno fiducia nell'organizzazione e nelle figure di vertice e di responsabilità. Tutti questi item raggiungono, comunque, punteggi medi sopra la soglia di sufficienza.

Molto simili i giudizi tra lavoratori a tempo determinato e tempo indeterminato. I secondi si segnalano per una valutazione molto positiva delle qualità umane delle figure di vertice.

Il fattore più discriminante che determina la presenza di indicatori positivi sembra essere, tuttavia, legato alla gravosità della richiesta lavorativa e agli eventuali disturbi che comporta. Infatti se paragoniamo il punteggio medio dei diversi indicatori tra lavoratori che dichiarano di avere disturbi psicofisici in parte collegabili all'attività di lavoro con il resto del campione, si evidenzia una difformità di giudizio molto più rilevante (Cfr. Tabella 46).

Gli indicatori di benessere sono molto meno sviluppati tra le persone che dichiarano di avere dei disturbi connessi al lavoro svolto.



Tabella 46 - Profilo degli indicatori di benessere in base alla presenza/assenza di disturbi psicofisici connessi all'attività lavorativa

Item	Presenza di disturbi connessi all'attività lavorativa	Assenza di disturbi o non connessi al lavoro
<i>Soddisfazione per l'organizzazione</i>	2,50	2,97
<i>Voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione</i>	2,54	2,93
<i>Sensazione di far parte di una squadra</i>	2,43	2,93
<i>Voglia di andare al lavoro</i>	2,89	3,29
<i>Sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro</i>	2,49	3,07
<i>Fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare</i>	2,01	2,51
<i>Sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero</i>	2,31	2,83
<i>Soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro</i>	2,77	3,14
<i>Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione</i>	2,41	2,92
<i>Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza</i>	2,24	2,68
<i>Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza</i>	2,39	2,81
<i>Percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno</i>	2,63	2,95
<b>MEDIA COMPLESSIVA</b>	<b>2,47</b>	<b>2,92</b>

### 3.7.2 Gli indicatori di malessere

Gli *indicatori di malessere* studiano se sono presenti condizioni negative nel contesto di lavoro che possono inficiare sia le dinamiche relazionali che lavorative.

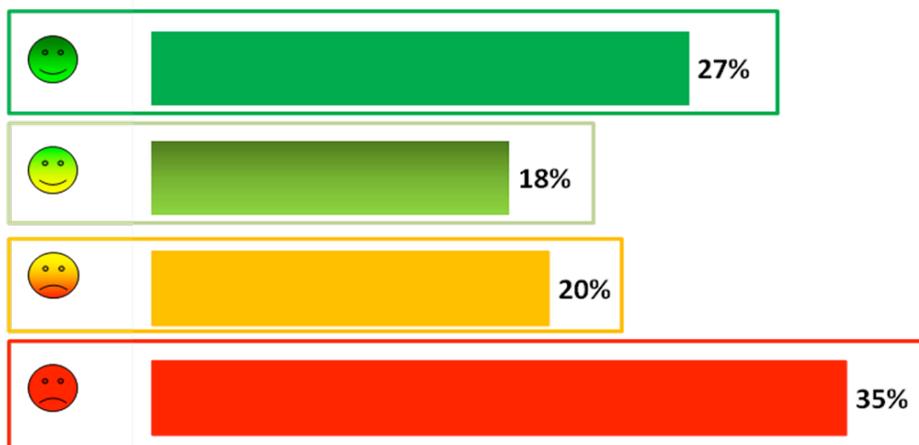
#### IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

L'indicatore raggiunge un punteggio medio complessivo di 2.45, quindi si colloca molto al di sotto della media generale del benessere, restituendo l'idea che esistono degli indicatori che testimoniano un malcontento organizzativo.

Anche la distribuzione del campione nelle quattro classi di punteggio conferma questa prima valutazione di insieme.

Oltre la metà dei rispondenti dichiara, infatti, di avvertire la presenza di fonti di malessere (Cfr. Grafico 30).

Grafico 30 – Distribuzione del campione in rapporto alle classi di punteggio (indicatori negativi)



#### ANALISI DEGLI ITEM

Il profilo degli indicatori di malessere evidenzia quali sintomi sono più diffusi nel contesto organizzativo (Cfr. Tabella 47).

Tabella 47 – Profilo degli indicatori di malessere

Fattore	Media generale	Emoticon
<i>Insofferenza nell'andare al lavoro</i>	2,66	😊
<i>Disinteresse per il lavoro</i>	2,65	😊
<i>Desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro</i>	2,62	🙂
<i>Pettegolezzo</i>	2,24	😞
<i>Risentimento verso l'organizzazione</i>	2,33	😞
<i>Aggressività e nervosismo</i>	2,60	😊
<i>Sensazione di fare cose inutili</i>	2,57	🙂
<i>Sensazione di contare poco nell'organizzazione</i>	2,11	😡
<i>Sensazione di non essere valutato adeguatamente</i>	1,96	😡
<i>Sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento</i>	2,68	😊
<i>Lentezza nell'esecuzione dei compiti</i>	2,46	😞
<i>Poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare"</i>	2,32	😞
<i>Manca di idee, assenza di iniziative</i>	2,66	😊

I risultati positivi di alcuni item confermano le tendenze emerse rispetto agli indicatori positivi. La maggior parte dei rispondenti conferma di essere affezionato al lavoro e di lavorare con impegno, infatti non si manifestano in maniera diffusa:



- *l'insofferenza nell'andare al lavoro e il desiderio di cambiare lavoro;*
- *il disinteresse per il lavoro;*
- *la mancanza di proattività, legata all'assenza di iniziative, alla sensazione di lavorare meccanicamente facendo cose inutili, alla mancanza di idee.*

Nei contesti di lavoro si avverte poca *aggressività e nervosismo* (in linea con quanto emerso dall'analisi della conflittualità e dei disturbi psicofisici).

Accanto a questi aspetti positivi esistono degli indicatori di malessere che sono molto diffusi e che si pongono in continuità con quanto evidenziato al momento dell'analisi del fattore dell'equità organizzativa. La maggior parte dei rispondenti, infatti, ha la sensazione di:

- ❑ *contare poco nell'Organizzazione,*
- ❑ *non essere valutato adeguatamente.*

Altre variabili sembrano meno critiche ma non raggiungono comunque la sufficienza:

- ❑ *negli ambienti di lavoro viene in più percepito come presente il pettegolezzo;*
- ❑ *esiste del risentimento verso l'organizzazione.*
- ❑ *nel lavoro quotidiano c'è poca chiarezza su ciò che si deve fare, fenomeno che probabilmente comporta lentezza nell'esecuzione dei compiti;*

Andando a scomporre il campione dei diversi segmenti presi in considerazione dalla parte anagrafica del questionario si evince ulteriormente come la visione di alcuni fenomeni sia molto radicata. La media complessiva, seppur risultato di valutazioni non completamente identiche, presenta per la maggior parte delle categorie oscillazioni minime. Sulle variabili più negative il giudizio è quasi unanime, per le altre ci sono delle variazioni nei diversi sottogruppi, che in alcuni casi determinano una visione positiva dell'indicatore (Cfr. Tabella 48).

Tabella 48 – Profilo degli indicatori di malessere in base alle caratteristiche del campione

	Insofferenza nell'andare al lavoro	Disinteresse per il lavoro	Desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro	Pettegolezzo	Risentimento verso l'organizzazione	Aggressività o nervosismo	Sensazioni e di fare cose inutili	Sensazioni e di contare poco nell'organizzazione	Sensazioni e di non essere valutato adeguatamente	Sensazioni e di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento	Lentezza nell'esecuzione dei compiti	Poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare"	Manca di idee, assenza di iniziative	MEDIA COMPLESSIVA
Genere	Uomini 2,80	2,74	2,72	2,33	2,45	2,72	2,62	2,18	2,01	2,81	2,48	2,33	2,74	2,53
	Donne 2,37	2,44	2,38	2,04	2,08	2,30	2,45	1,95	1,82	2,37	2,37	2,29	2,50	2,26
Età	Under 40 2,58	2,64	2,51	2,06	2,30	2,64	2,60	2,12	2,01	2,61	2,44	2,27	2,66	2,42
	40 - 50 anni 2,73	2,62	2,64	2,27	2,34	2,60	2,52	2,08	1,92	2,71	2,41	2,28	2,64	2,44
	Over 50 2,70	2,75	2,74	2,32	2,40	2,62	2,66	2,16	1,97	2,71	2,51	2,44	2,70	2,51
Titolo di studio	Non laureati 2,56	2,57	2,65	2,24	2,39	2,66	2,54	2,14	2,08	2,56	2,53	2,27	2,63	2,45
	Laureati 2,75	2,70	2,62	2,22	2,29	2,54	2,59	2,08	1,86	2,75	2,38	2,35	2,67	2,45
	Ricercatori 2,88	2,84	2,74	2,28	2,34	2,62	2,71	2,09	1,82	2,92	2,44	2,50	2,78	2,54
	Tecnici 2,72	2,67	2,78	2,34	2,52	2,81	2,60	2,26	2,20	2,79	2,56	2,26	2,75	2,56
	Tecnologi 2,71	2,59	2,52	2,43	2,27	2,49	2,43	2,04	1,91	2,77	2,27	2,21	2,64	2,41
	Amministrativi 2,28	2,42	2,32	1,93	2,09	2,35	2,42	2,01	1,82	2,16	2,43	2,23	2,41	2,22
Anni di lavoro	Fino a 10 anni 2,68	2,71	2,53	2,09	2,31	2,64	2,63	2,09	1,98	2,68	2,39	2,27	2,65	2,43
	11 - 20 anni 2,69	2,64	2,53	2,17	2,31	2,59	2,54	2,10	1,96	2,69	2,47	2,33	2,71	2,44
	21 - 30 anni 2,71	2,63	2,70	2,31	2,39	2,62	2,57	2,12	1,93	2,75	2,39	2,31	2,65	2,47
	Oltre 30 anni 2,54	2,68	2,70	2,33	2,30	2,55	2,56	2,14	1,99	2,54	2,57	2,35	2,63	2,45
	Fino a 10 anni 2,72	2,73	2,61	2,17	2,39	2,65	2,65	2,13	2,03	2,74	2,49	2,36	2,73	2,49
Anni nell'INFN	11 - 20 anni 2,68	2,60	2,53	2,21	2,25	2,60	2,55	2,09	1,92	2,63	2,42	2,26	2,63	2,41
	21 - 30 anni 2,66	2,62	2,70	2,28	2,39	2,55	2,56	2,06	1,90	2,70	2,40	2,32	2,65	2,45
	Oltre 30 anni 2,51	2,68	2,72	2,35	2,31	2,62	2,50	2,25	2,05	2,63	2,62	2,39	2,68	2,49
	NO 2,71	2,67	2,65	2,19	2,34	2,58	2,57	2,11	1,88	2,74	2,39	2,39	2,77	2,46
Esperienze di lavoro precedenti	Settore pubblico 2,83	2,80	2,68	2,39	2,30	2,60	2,66	2,08	1,88	2,80	2,44	2,38	2,70	2,50
	Anche settore privato 2,58	2,59	2,59	2,17	2,35	2,60	2,53	2,13	2,03	2,61	2,49	2,25	2,61	2,43
	Tempo indeterminato 2,66	2,63	2,63	2,23	2,32	2,57	2,55	2,10	1,93	2,66	2,44	2,29	2,65	2,44
	Tempo determinato 2,75	2,76	2,59	2,31	2,45	2,79	2,75	2,21	2,16	2,79	2,49	2,49	2,72	2,56



In termini di punteggio medio assoluto della dimensione, si collocano sopra la soglia di sufficienza:

- i tecnici,
- gli occupati a tempo determinato,
- i ricercatori,
- gli uomini,
- i dipendenti con più di 50 anni.

Gli indicatori negativi risultano maggiormente diffusi tra:

- le donne,
- i ruoli di amministrazione.

Sembrano avere nel complesso poca influenza nella percezione del fenomeno il titolo di studio e la durata e il tipo di esperienza professionale.

Più rilevanti le distinzioni legate al genere (per le donne nessun indicatore supera la soglia di sufficienza), al ruolo (con gli amministrativi che ottengono punteggi simili quelli delle donne) e al tipo di contratto (i lavoratori a tempo indeterminato hanno una percezione più positiva del fenomeno).

Anche per gli indicatori negativi la presenza di disturbi connessi al lavoro svolto è l'elemento che più di altri consente di rilevare differenze di punteggio (Cfr. Tabella 49). Chi dichiara di trovarsi in questa condizione manifesta la presenza di tutti gli indicatori di malessere. Il quadro è molto più positivo per le persone che non soffrono di disturbi imputabili all'attività di lavoro nell'INFN.

È utile sottolineare che le differenze legate al genere permangono anche tra le persone che non soffrono di disturbi, mentre non sono rilevanti per chi dichiara di soffrirne (Cfr. Tabella 49). Lo stesso discorso vale per il ruolo ricoperto nel contesto organizzativo (Cfr. Tabella 49). Ciò vuol dire che queste caratteristiche hanno un'influenza decisiva nella percezione della dimensione.

Tabella 49 – Profilo degli indicatori di malessere in presenza/assenza di disturbi psicofisici connessi al lavoro svolto

	Insofferenza nell'andare al lavoro	Disinteresse per il lavoro	Desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro	Pettegolezzo	Risentiment o verso l'organizzazione	Aggressività e nervosismo	Sensazione di fare cose inutili	Sensazione di contare poco nell'organizzazione	Sensazione di non essere valutato adeguatamente	Sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento	Lentezza nell'esecuzione dei compiti	Poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare"	Manca di idee, assenza di iniziative	MEDIA COMPL.
<b>Presenza di disturbi connessi all'attività lavorativa</b>	2,20	2,16	2,01	1,87	1,88	2,00	2,07	1,60	1,49	2,15	2,04	1,87	2,17	1,96
<b>Assenza di disturbi o non connessi al lavoro</b>	2,76	2,75	2,75	2,30	2,42	2,72	2,66	2,22	2,06	2,79	2,54	2,41	2,76	2,55

Tabella 50 – Profilo degli indicatori di malessere in presenza/assenza di disturbi psicofisici connessi al lavoro svolto e al genere

	Insofferenza nell'andare al lavoro	Disinteresse per il lavoro	Desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro	Pettegolezzo	Risentiment o verso l'organizzazione	Aggressività e nervosismo	Sensazione di fare cose inutili	Sensazione di contare poco nell'organizzazione	Sensazione di non essere valutato adeguatamente	Sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento	Lentezza nell'esecuzione dei compiti	Poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare"	Manca di idee, assenza di iniziative	MEDIA COMPL.
<b>Assenza di disturbi o non connessi al lavoro</b>	2,78	2,72	2,62	2,00	2,23	2,50	2,66	2,13	1,87	2,44	2,66	2,22	2,69	2,42
Uomini	2,25	2,45	2,43	1,99	2,19	2,52	2,49	2,13	1,93	2,20	2,53	2,35	2,50	2,30
<b>Presenza di disturbi connessi all'attività lavorativa</b>	2,33	2,33	1,83	1,83	2,50	2,17	2,17	2,33	1,67	1,67	2,17	1,83	2,33	2,09
Donne	1,95	2,12	1,83	1,72	1,67	1,76	2,07	1,49	1,48	1,88	1,98	1,88	1,93	1,83

Tabella 51 – Profilo degli indicatori di malessere in presenza/assenza di disturbi psicofisici connessi al lavoro svolto e al ruolo ricoperto

	Insofferenza nell'andare al lavoro	Disinteresse per il lavoro	Desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro	Pettegolezzo	Risentiment o verso l'organizzazione	Aggressività e nervosismo	Sensazione di fare cose inutili	Sensazione di contare poco nell'organizzazione	Sensazione di non essere valutato adeguatamente	Sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento	Lentezza nell'esecuzione dei compiti	Poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare"	Manca di idee, assenza di iniziative	MEDIA COMPL.
<b>Presenza di disturbi connessi all'attività lavorativa</b>	2,58	2,42	2,21	1,93	2,07	2,14	2,35	1,77	1,47	2,63	2,14	1,86	2,19	2,14
Ricercatori	2,10	1,87	2,16	1,74	1,97	2,13	1,90	1,52	1,58	2,00	2,03	1,97	2,42	1,95
Tecnici	2,05	2,11	1,74	2,21	1,53	1,84	1,68	1,47	1,37	2,11	1,95	1,74	2,11	1,84
Amministrativi	2,00	2,15	1,83	1,74	1,78	1,81	2,09	1,60	1,50	1,85	2,00	1,87	1,98	1,86
<b>Assenza di disturbi o non connessi al lavoro</b>	2,95	2,91	2,83	2,33	2,38	2,71	2,77	2,15	1,89	2,97	2,50	2,62	2,89	2,61
Ricercatori	2,80	2,76	2,87	2,41	2,60	2,89	2,69	2,35	2,30	2,89	2,64	2,29	2,79	2,64
Tecnici	2,85	2,68	2,69	2,44	2,40	2,61	2,56	2,16	2,03	2,90	2,30	2,28	2,73	2,51
Amministrativi	2,37	2,52	2,48	1,99	2,20	2,53	2,54	2,15	1,93	2,27	2,58	2,36	2,54	2,34



### **3.7.3 Analisi complessiva della dimensione**

L'analisi della soddisfazione lavorativa consente di verificare o approfondire alcune considerazioni espresse nei paragrafi precedenti.

In primo luogo le variabili che misurano il rapporto di fiducia verso l'organizzazione segnalano delle criticità, confermando le ipotesi avanzate nelle considerazioni conclusive sull'equità (prospettiva ulteriormente rafforzata dal fatto che, come evidenziato dagli *indicatori di malessere*, i lavoratori credono di contare poco per l'organizzazione e di non essere valutati adeguatamente). La sfiducia si manifesta dall'idea diffusa che l'Istituto non sia capace di dare risposta ai problemi presenti nei contesti di lavoro, nè di riconoscere gli errori del passato (così come evidenziato dall'analisi del fattore apertura all'innovazione). Questa condizione genera per alcuni la diffusione di altri indicatori di malessere: l'insofferenza nell'andare a lavoro, la mancanza di idee, il disinteresse, il desiderio di cambiare lavoro. Si tratta di preoccupanti atteggiamenti di demotivazione che interessano alcuni segmenti del campione: le persone che dichiarano di avere dei disturbi in qualche modo collegabili al lavoro svolto, le donne, le figure amministrative.

Il malcontento è maggiormente orientato verso l'organizzazione nel suo complesso piuttosto che verso le figure di responsabilità, che ricevono, nella maggior parte dei casi, apprezzamenti per le qualità umane e professionali. Tali valutazioni coincidono con i risultati del fattore relativo al supporto/percezione dei dirigenti.

Infine una considerazione sulla criticità legata al fatto che c'è poca chiarezza sulle cose da fare e chi le deve fare. I dati sulla comunicazione funzionale, deducibili dal fattore dell'efficienza organizzativa, hanno mostrato che si tratta di un aspetto che funziona. Il dato che emerge dal fattore della soddisfazione ne segnala, invece, l'inefficacia nell'operare quotidiano. Probabilmente l'informazione che viene veicolata ai lavoratori consente una conoscenza generale del funzionamento dell'Istituto ma non riesce a cogliere le continue evoluzioni che subisce l'attività di lavoro, fenomeno ancora più rilevante nell'ambito del lavoro di ricerca. La poca chiarezza nel lavoro quotidiano potrebbe essere la causa della percezione di diretta responsabilità sul lavoro (fattore della richiesta lavorativa), comportando il manifestarsi di alcuni sintomi di malessere (nervosismo) e della percezione di stress.

Si tratta di problematiche molto rilevanti, tuttavia l'Istituto può contare su diversi elementi positivi sui quali puntare per lo sviluppo di azioni di miglioramento.

La maggior parte dei dipendenti di INFN ama il proprio lavoro, è soddisfatta delle relazioni che si sono costruite sul lavoro, pensa che tra lavoro e tempo libero ci sia il giusto equilibrio, si sente parte di una squadra, vuole impegnare nuove energie nel lavoro.

Questi aspetti dimostrano che i lavoratori sono legati all'amministrazione e più in generale al lavoro che svolgono, una condizione che dovrebbe favorire la riuscita di possibili azioni correttive.

Gli intervistati chiedono, tuttavia, una maggior attenzione al tema della meritocrazia, segnalando come non si sentano considerati dall'organizzazione. Per molti questa considerazione mina, alla base, le fondamenta del rapporto fiduciario tra individuo e organizzazione.



## CONCLUSIONI

Nelle pagine successive si intende restituire un'analisi complessiva dei risultati della ricerca. Questa parte del documento è strutturata in diverse sezioni, collegate tra loro, che spostano progressivamente l'attenzione su:

- o le *evidenze più importanti* emerse dalla ricerca sul benessere organizzativo nell'INFN, ricavate dai risultati relativi al Profilo generale dell'Istituto e dei diversi fattori;
- o alcuni *approfondimenti*, realizzati grazie a un'analisi trasversale degli item del questionario;
- o i *temi critici* che si ricavano dalla ricerca e i *possibili interventi* da realizzare per dare risposta alle criticità emerse,
- o la *fotografia dell'organizzazione*, risultante dall'analisi complessiva delle evidenze più importanti e gli approfondimenti.

Le considerazioni successive tengono conto delle opinioni più diffuse tra i dipendenti, sebbene si sia provato a dare il giusto risalto anche a tendenze non conformi alle posizioni più comuni. Una scelta finalizzata alla realizzazione di una fotografia dell'organizzazione il più possibile aderente alla realtà.

### **Le evidenze più importanti**

In primo luogo la ricerca evidenzia che INFN è un'organizzazione in cui si percepisce un buon livello di benessere organizzativo (Cfr. Grafico 31).

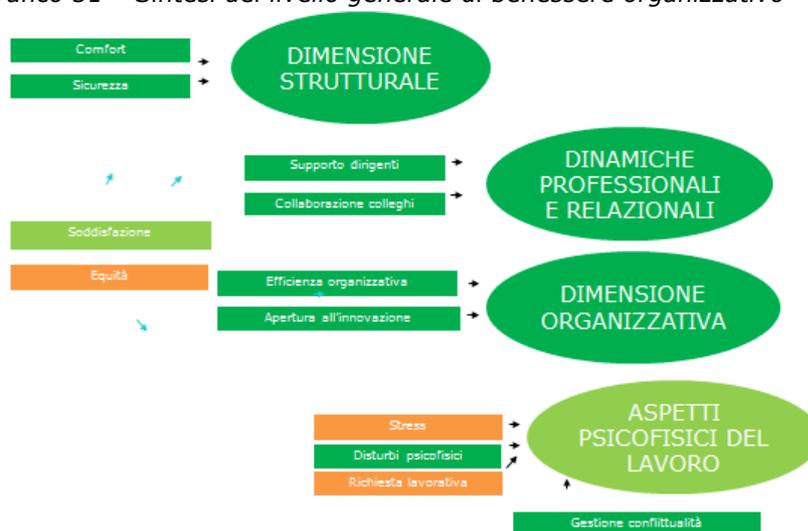
I fattori del costrutto sul benessere organizzativo che si collocano nella soglia di eccellenza (otto), sono di gran lunga superiori a quelli che superano la sufficienza (uno) o si attestano al di sotto (tre in tutto).

Nel complesso il livello generale di benessere supera ampiamente la soglia della sufficienza, posizionando l'Istituto tra le pubbliche amministrazioni che registrano risultati migliori, tra le oltre 400 che hanno utilizzato questo modello di ricerca. In aggiunta,

Gli aspetti più positivi che emergono possono essere così sintetizzati:

- o *le relazioni tra colleghi sono in genere ottimali;*
- o *INFN è percepita come un'organizzazione efficiente e aperta all'innovazione;*
- o *il comfort e la sicurezza nei luoghi di lavoro sono solitamente ottimali.*
- o *le figure di responsabilità forniscono un adeguato supporto operativo nell'attività di lavoro;*
- o *l'attività lavorativa non comporta, in linea di massima, la nascita di sintomi di malessere psicofisico;*
- o *la maggior parte delle persone è soddisfatta del lavoro nell'INFN.*

Grafico 31 – Sintesi del livello generale di benessere organizzativo



A questi elementi di positività si associano alcune considerazioni negative, riassunte nei successivi concetti:

- o *le persone segnalano un eccessivo sovraccarico di lavoro, che acuisce la richiesta lavorativa e impatta sui livelli di stress;*
- o *l'Istituto non è attento all'equità organizzativa,*

Queste prime evidenze vengono confermate anche dall'analisi degli item percepiti come più presenti (Cfr. Tabella 52) o più critici (Cfr. Tabella 53) nel contesto organizzativo dell'Istituto.



Tabella 52 – Il quadro degli aspetti positivi che emergono dall'indagine

Valutazione	Evidenza	Descrizione
	<i>Il livello generale di benessere supera ampiamente la soglia della sufficienza</i>	La media generale del benessere organizzativo è ampiamente al di sopra della soglia di sufficienza. L'Istituto si posiziona tra le pubbliche amministrazioni che registrano risultati migliori, tra le oltre 400 che hanno utilizzato questo modello di ricerca.
	<i>Le relazioni tra colleghi sono in genere ottimali</i>	L'indagine restituisce l'idea di contesti di lavoro in cui esiste un clima di grande collaborazione e coesione nei gruppi di lavoro. Ci si ascolta e si è disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'altro. L'idea è diffusa in tutti i segmenti del campione analizzati. È un punto di forza dell'organizzazione.
	<i>INFN è percepita come un'organizzazione efficiente e aperta all'innovazione</i>	L'Istituto è attento a definire e far conoscere i propri obiettivi, crea le condizioni per la scorrevolezza operativa, garantendo mezzi strumentali e cognitivi adeguati, grazie anche al miglioramento continuo dei processi e all'introduzione di nuove tecnologie.
	<i>Il comfort e la sicurezza nei luoghi di lavoro sono solitamente ottimali</i>	Gli intervistati pensano di lavorare in ambienti confortevoli, caratterizzati da buona illuminazione, silenziosi, con condizioni igieniche ottimali. I luoghi di lavoro sono considerati sicuri. Ci sono delle eccezioni, legate ad alcune sedi, i cui edifici appaiono obsoleti.
	<i>Le figure di responsabilità forniscono un adeguato supporto operativo sul lavoro</i>	Gli intervistati hanno fiducia nelle qualità umane e professionali delle figure di responsabilità, riconoscendogli la capacità di equità di giudizio, ascolto e coinvolgimento, supportando le persone nello svolgimento dei compiti. In alcuni segmenti del campione i giudizi sono meno positivi, in particolare per quanto concerne l'attitudine all'ascolto e al coinvolgimento.
	<i>L'attività lavorativa non comporta, in linea di massima, la nascita di sintomi di malessere psicofisico</i>	I lavoratori e le lavoratrici di INFN manifestano pochi disturbi di carattere psicofisico. Inoltre questi disturbi, nella maggior parte dei casi, non sono collegabili all'attività di lavoro svolta. Esistono, tuttavia, dei dipendenti che lamentano disturbi connessi in parte, o in pieno, al lavoro che svolgono. Si sono riscontrati dei casi in quasi tutte le sedi oggetto di analisi,
	<i>La maggior parte delle persone è soddisfatta del lavoro nell'INFN</i>	Il 60% degli intervistati, infatti, ottiene un punteggio medio complessivo per questo fattore che supera la sufficienza. Il 40% del totale, invece, oltrepassa il la soglia di eccellenza.

Tabella 53 – Il quadro degli aspetti critici

Valutazione	Evidenze	Descrizione
	<i>Si percepisce un eccessivo sovraccarico di lavoro, che acuisce la richiesta lavorativa e impatta sui livelli di stress</i>	La maggior parte dei lavoratori indica fatica mentale e la necessità di assumere decisioni che implicano un alto grado di responsabilità, in un contesto caratterizzato da rigidità di norme e procedure. Viene conseguentemente segnalato un sovraccarico di lavoro che incide anche sui livelli di stress.
	<i>L'Istituto non è attento all'equità organizzativa</i>	La scarsa attenzione ai temi dell'equità nasce dal fatto che è radicata nel personale la convinzione che l'organizzazione non offre effettive possibilità di carriera per tutti, non riconosce adeguatamente l'impegno sul lavoro, non distribuisce gli incentivi economici sulla base dell'efficacia delle prestazioni.



In assoluto gli item che sono percepiti (Cfr. Tabella 54) come più presenti sono:

1. La mancanza di asma o difficoltà respiratorie.
2. La propensione dell'Istituto ad acquisire nuove tecnologie.
3. Diverse domande relative alla Collaborazione tra colleghi:
  - a. I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione.
  - b. Esiste collaborazione con i colleghi.
  - c. Nel gruppo di lavoro si trovano soluzioni adeguate ai problemi che si presentano.
4. Alcuni item legati al Comfort e, in particolare, alla Sicurezza:
  - a. Impianti elettrici.
  - b. Illuminazione.
  - c. Pc e videoterminali.
5. La capacità di INFN di fornire le risorse strumentali necessarie per il corretto svolgimento del proprio lavoro.

Tabella 54 – Gli item percepiti come più presenti

<b>Item</b>	<b>Fattore</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Emoticon</b>
<i>No asma, difficoltà respiratorie</i>	Disturbi psicofisici	3,73	
<i>Acquisire nuove tecnologie</i>	Innovazione	3,53	
<i>I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione</i>	Coll. Colleghi	3,48	
<i>Esiste collaborazione con i colleghi</i>	Coll. Colleghi	3,47	
<i>Impianti elettrici</i>	Sicurezza	3,43	
<i>Illuminazione</i>	Sicurezza	3,36	
<i>Pc e videoterminali</i>	Sicurezza	3,36	
<i>Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro</i>	Efficienza	3,35	
<i>Illuminazione</i>	Comfort	3,30	
<i>Nel gruppo di lavoro si trovano soluzioni adeguate ai problemi che si presentano</i>	Coll. Colleghi	3,29	

Gli item percepiti come più critici (Cfr. Tabella 55) si raccolgono intorno a:

1. Le caratteristiche del lavoro, gravate da:
  - a. Fatica mentale.
  - b. Un lavoro che assorbe totalmente.
  - c. Diretta responsabilità del lavoro.

- d. Sovraccarico di lavoro.
  - e. Rigidità di norme e procedure.
2. I meccanismi di scambio a seguito delle performance lavorative, infatti la maggior parte degli intervistati pensa che:
- a. Gli incentivi economici non sono distribuiti sulla base dell'efficacia prestazioni.
  - b. Non si è valutati in maniera adeguata.
  - c. Si conta poco nell'organizzazione.
  - d. L'impegno sul lavoro e le iniziative personali non sono apprezzati.

Infine negli ambienti di lavoro è presente il pettegolezzo.

*Tabella 55 – Gli item percepiti come più critici*

<b>Item</b>	<b>Fattore</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Emoticon</b>
<i>Fatica mentale</i>	Richiesta lavor.	1,63	
<i>Il lavoro assorbe totalmente</i>	Stress	1,63	
<i>Diretta responsabilità del lavoro</i>	Richiesta lavor.	1,72	
<i>Gli incentivi economici distribuiti sulla base dell'effica. prestazioni</i>	Equità	1,73	
<i>Sensazione di non essere valutato adeguatamente</i>	Soddisfazione	1,96	
<i>Sensazione di contare poco nell'organizzazione</i>	Soddisfazione	2,11	
<i>L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzati</i>	Equità	2,14	
<i>Sovraccarico di lavoro</i>	Richiesta lavor.	2,17	
<i>Pettegolezzo</i>	Soddisfazione	2,24	
<i>Rigidità di norme e procedure</i>	Richiesta lavor.	2,26	

Queste considerazioni iniziali sono il frutto dell'analisi generale del benessere organizzativo nell'INFN, di seguito si forniscono alcuni approfondimenti, resi possibili da un'analisi particolareggiata e trasversale dei diversi fattori.

### **Approfondimenti**

Gli approfondimenti sui risultati dell'indagine proposti nelle pagine successive sono stati possibili grazie a:

1. una disaggregazione dei dati rispetto alle principali caratteristiche anagrafiche e professionali dei rispondenti;
2. un'analisi trasversale di alcune variabili del questionario, aggregate rispetto ai principali fondamenti di gestione del personale.



### **Le caratteristiche anagrafiche e professionali**

In tutti gli ambiti delle caratteristiche anagrafiche e professionali dei partecipanti sono sorte delle differenze. Tra tutte, quelle che più di altre hanno evidenziato giudizi non uniformi sul grado di percezione dei diversi fattori monitorati dall'indagine, risultano essere la variabile legata al ruolo e quella relativa al genere degli intervistati.

Nell'ambito del ruolo sono i ricercatori a denotare il quadro più positivo (Cfr. Tabella 56). Per queste figure è più acuta, rispetto agli altri, la richiesta lavorativa e la percezione di stress, fattori che non incidono in maniera negativa sulla presenza degli altri fattori. In particolare sono gli unici ad avere una percezione sufficiente dell'equità organizzativa. In questo la loro visione è totalmente differente dagli amministrativi che sono, al contrario, i ruoli professionali che registrano le situazioni più critiche.

Tabella 56 – Il profilo del benessere organizzativo – Ruolo

Fattore	Ricerca tori	Emot	Tecnici	Emot	Tecnolo gi	Emot	Ammini strativi	Emot
<b>MEDIA COMPLESSIVA</b>	2,85		2,82		2,76		2,67	
PERCEZIONE DEI DIRIGENTI	3,04		2,79		2,85		2,67	
COLLABORAZIONE COLLEGGHI	3,37		3,18		3,26		3,09	
EQUITÀ ORGANIZZATIVA	2,54		2,36		2,28		2,19	
EFFICIENZA ORGANIZZATIVA	3,22		3,05		2,95		2,92	
GESTIONE DELLA CONFLITTUALITÀ	2,84		2,94		2,84		2,72	
PERCEZIONE STRESS	2,09		2,43		2,21		2,18	
RICHIESTA LAVORATIVA	2,16		2,39		2,20		2,25	
COMFORT AMBIENTALE	2,92		2,85		2,89		2,98	
SICUREZZA LAVORATIVA	3,19		3,15		3,15		3,04	
INNOVAZIONE	3,04		2,80		2,83		2,69	
DISTURBI PSICOFISICI	3,02		3,18		3,04		2,83	
SODDISFAZIONE	2,77		2,69		2,57		2,44	

A queste differenze macro se ne sommano altre di carattere più distintivo, evidenziate nel rapporto durante l'analisi dei diversi fattori. Il ruolo ricoperto all'interno dell'Istituto appare quindi l'elemento che più di altri comporta la formulazione di opinioni diverse sul livello di benessere complessivo di INFN.

L'altra variabile che concorre in maniera preminente alla nascita di giudizi diversi sul grado di salute dell'organizzazione è l'essere uomo piuttosto che donna (Cfr. Tabella 57).

Tabella 57 – Il profilo del benessere organizzativo – Uomini e Donne

Fattore	Uomini	Emoticon	Donne	Emoticon
<b>MEDIA COMPLESSIVA</b>	2,84		2,67	
PERCEZIONE DEI DIRIGENTI	2,90		2,75	
COLLABORAZIONE CON I COLLEGHI	3,27		3,14	
EQUITÀ ORGANIZZATIVA	2,43		2,22	
EFFICIENZA ORGANIZZATIVA	3,10		2,97	
GESTIONE DELLA CONFLITTUALITÀ	2,91		2,69	
PERCEZIONE STRESS	2,30		2,08	
RICHIESTA LAVORATIVA	2,28		2,20	
COMFORT AMBIENTALE	2,91		2,91	
SICUREZZA LAVORATIVA	3,20		3,03	
INNOVAZIONE	2,88		2,78	
DISTURBI PSICOFISICI	3,14		2,77	
SODDISFAZIONE	2,71		2,49	

Anche in questo caso è possibile riscontrare differenze già nel profilo generale del benessere, a cui si associano, di volta in volta, idee differenti su singoli item che compongono i principali fattori oggetto di indagine.

### ***I principali fondamenti di gestione delle risorse umane***

È possibile utilizzare alcune variabili del questionario per provare a formulare alcune ipotesi su alcuni fondamenti di gestione delle risorse umane<sup>9</sup>.

Per ragioni di opportunità si è deciso di soffermarsi, brevemente, solo sui principali.

#### *o Il rapporto individuo-organizzazione.*

L'aspetto più interessante su cui porre l'attenzione relativamente a questo tema, concerne il rapporto fiduciario individuo-organizzazione.

<sup>9</sup> Sul tema cfr. E. Auteri, *Management delle risorse umane*, Guerini e Associati Spa, Milano, 2013



Alcune variabili palesano evidenti segnali di sfiducia di molta parte del personale (Cfr. Tabella 58). In primo luogo è molto diffusa, in tutti i segmenti del campione, l'idea di contare poco nell'organizzazione. Un segno di malessere che accresce in molti il risentimento verso l'Istituto.

A queste criticità si aggiungono un generale sfiducia verso un possibile miglioramento delle problematiche attuali e l'incapacità, percepita da molti, da parte di INFN di riconoscere e affrontare i problemi e errori del passato.

*Tabella 58 – Principali item che misurano il rapporto fiduciario*

<b>Item</b>	<b>Fattore</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Emoticon</b>
Sensazione di contare poco nell'organizzazione	Soddisfazione	2,11	
Risentimento verso l'organizzazione	Soddisfazione	2,33	
Fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare	Soddisfazione	2,43	
Riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato	Innovazione	2,57	

Ad ogni modo la disaffezione verso l'organizzazione non produce atteggiamenti simili verso il lavoro (Cfr. Tabella 59). La voglia di andare a lavoro, in maniera particolare, e altre variabili ad essa collegate superano la soglia della sufficienza

*Tabella 59 – Principali item che misurano il rapporto con il proprio lavoro*

<b>Item</b>	<b>Fattore</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Emoticon</b>
Voglia di andare al lavoro	Soddisfazione	3,23	
Insofferenza nell'andare al lavoro	Soddisfazione	2,66	
Disinteresse per il lavoro	Soddisfazione	2,65	
Desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro	Soddisfazione	2,62	

o *La formazione del personale*

L'Istituto si preoccupa della formazione dei propri dipendenti. L'analisi degli item legati a questo tema evidenzia (Cfr. Tabella 60), infatti, che vengono offerte a tutti opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale, prestando attenzione allo sviluppo di competenze innovative.

*Tabella 60 – Principali item che misurano le politiche di formazione*

<b>Item</b>	<b>Fattore</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Emoticon</b>
Vengono offerte opportunità di aggiorn. e sviluppo professionale	Equità	3,28	
Sviluppare competenze innovative nei dipendenti	Innovazione	2,92	
I compiti richiedono conoscenze e capacità di cui non si dispone	Stress	2,54	

Questo sforzo non è del tutto efficace, poiché ci sono alcuni segmenti del personale: donne, ricercatori, amministrativi, lavoratori più giovani, quelli con lunga esperienza nell'Istituto che segnalano di non avere sempre le conoscenze necessarie per le attività presidiate. Tra questi, forse, solo per i ricercatori il tipo di lavoro svolto comporta la necessità di muoversi in ambito sperimentale e, di conseguenza, l'agire attraverso competenze da sviluppare sul campo. Per gli altri segmenti, invece, la risoluzione del problema passa attraverso un miglioramento del percorso di analisi dei fabbisogni formativi.

o *La comunicazione interna e il clima aziendale.*

La comunicazione interna è un processo che garantisce la vita dell'organizzazione, in quanto diffonde capillarmente le informazioni, determinando i modi di agire nel contesto lavorativo. Il clima aziendale rappresenta la misura della qualità della vita in un'azienda. Questa sezione li analizza in maniera distinta, ma si tratta di due elementi strettamente correlati.

*La comunicazione interna*

I risultati della ricerca evidenziano che il processo di informazione top-down funziona, le variabili legate ai livelli della comunicazione di tipo strategico e funzionale sono tutte molto positive. In aggiunta le figure di responsabilità sono solitamente capaci di calare le informazioni nella singola unità operativa. Il processo top-down appare, in sintesi, essere strutturato in maniera efficiente (Cfr. Tabella 61).

*Tabella 61 – Principali item che misurano il processo di informazione top-down*

<b>Item</b>	<b>Fattore</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Emoticon</b>
Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti	Efficienza	3,18	
I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti	Efficienza	2,99	
I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale	Supp. Dirigenti	2,84	
I dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale	Supp. Dirigenti	3,01	

Gli impatti di questa leva gestionale nel contesto organizzativo di INFN sono diversi (Cfr. Tabella 62).



*Tabella 62 – Gli effetti del processo di comunicazione top-down*

<b>Item</b>	<b>Fattore</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Emoticon</b>
Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione	Soddisfazione	2,84	
Rigidità di norme e procedure	Richiesta lavorat.	2,26	
Poca chiarezza su "cosa bisogna fare e chi lo deve fare"	Soddisfazione	2,32	

In primo luogo hanno generato una condivisione dell'operato e dei valori organizzativi, tuttavia nella quotidianità lavorativa hanno determinato dei contesti lavorativi caratterizzati da rigidità di norme e procedure e poca chiarezza su cosa a fare e come farlo. In questo contesto l'efficacia della comunicazione interna sembra legata soprattutto alla propensione a condividere le informazioni da parte dei lavoratori (Cfr. Tabella 63). La bontà delle relazioni orizzontali facilita l'attività di lavoro, consentendo di acquisire le informazioni necessarie per lo svolgimento delle proprie mansioni.

*Tabella 63 – La comunicazione tra il personale*

<b>Item</b>	<b>Fattore</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Emoticon</b>
E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	Efficienza	3,20	
Quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle	Efficienza	3,12	
Nel gruppo di lavoro chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	Coll. Colleghi	3,11	

### *Il clima aziendale*

Sono diversi gli aspetti che concorrono a determinare la qualità del clima aziendale, tra questi particolare influenza hanno le relazionali orizzontali e verticali.

I risultati della ricerca fanno pensare a contesti di lavoro caratterizzati da un clima laborioso e collaborativo (Cfr. Tabella 64).

Ci si sente parte di una squadra, non si attuano soprusi, le figure di responsabilità garantiscono un adeguato supporto organizzativo e relazionale.

*Tabella 64 – Principali item che misurano il clima aziendale*

<b>Item</b>	<b>Fattore</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Emoticon</b>
<i>Sensazione di far parte di una squadra</i>	Soddisfazione	2,85	
<i>Esiste collaborazione con i colleghi</i>	Coll. Colleghi	3,47	
<i>Anche tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze</i>	Coll. Colleghi	3,22	
<i>Nel gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere i risultati</i>	Coll. Colleghi	3,11	
<i>Ci sono persone che vengono emarginate</i>	Gest. conflittualità	3,18	
<i>Ci sono persone che subiscono violenze psicologiche</i>	Gest. conflittualità	2,91	
<i>Nel gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere i risultati</i>	Coll. Colleghi	3,20	
<i>I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa</i>	Supp. Dirigenti	3,18	
<i>I dirigenti aiutano a lavorare nel modo migliore</i>	Supp. Dirigenti	3,19	

o *La gestione retributiva.*

I lavoratori di INFN che hanno compilato il questionario pensano di svolgere un lavoro richiede un grande contributo in termini di risorse mentali, con sovraccarico di lavoro, assumendosi spesso le responsabilità delle decisioni (Cfr. Tabella 65).

*Tabella 65 – Principali item che misurano le caratteristiche del lavoro*

<b>Item</b>	<b>Fattore</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Emoticon</b>
<i>Fatica mentale</i>	Rich. Lavorativa	1,63	
<i>Sovraccarico di lavoro</i>	Rich. Lavorativa	2,17	
<i>Diretta responsabilità del lavoro</i>	Rich. Lavorativa	1,72	
<i>Il lavoro assorbe totalmente</i>	Stress	1,63	

Nonostante la gravosità dei compiti, i dipendenti si sentono disponibili ad impegnare nuove energie per l'organizzazione, per andare incontro alle esigenze dell'Istituto (Cfr. Tabella 66).

*Tabella 66 – L'impegno dei lavoratori verso l'organizzazione*

<b>Item</b>	<b>Fattore</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Emoticon</b>
<i>Voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione</i>	Soddisfazione	2,86	
<i>I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione</i>	Coll. Colleghi	3,48	



L'idea che hanno della propria performance lavorativa è, di conseguenza, buona, ma non si sentono ricambiati dall'organizzazione; infatti lamentano una insufficiente valorizzazione del contributo reso. In aggiunta le modalità con cui i dipendenti si sentono valutati nella quotidianità sono considerate non idonee (Cfr. Tabella 67).

*Tabella 67 – Principali item che misurano le caratteristiche del lavoro*

<b>Item</b>	<b>Fattore</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Emoticon</b>
<i>Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni</i>	Equità	1,73	
<i>Sensazione di non essere valutato adeguatamente</i>	Soddisfazione	1,96	
<i>L'impegno sul lav. e le iniz. personali sono apprezzati (con riconosc. economici, encomi, ecc.)</i>	Equità	2,14	
<i>L'organizzazione offre effettive possibilità di carriera per tutti</i>	Equità	2,35	
<i>I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti</i>	Supp. Dirigenti	2,49	

Non a caso l'indagine restituisce su tutti gli item che affrontano in maniera diretta o indiretta il tema dell'equità, risultati solitamente molto negativi.

L'analisi dei principali fondamenti di gestione delle risorse umane non restituisce un quadro ottimale ma, nonostante queste criticità, nell'INFN si registra un buon grado di benessere, poiché molte altre cose, segnalate funzionano a dovere. L'Istituto è un posto in cui tutto sommato si vive bene, certamente è un contesto di lavoro molto migliore di diverse realtà del pubblico impiego, non a caso le persone che hanno avuto precedenti esperienze in altre pubbliche amministrazioni hanno in genere una considerazione migliore dell'Istituto.

Esistono, comunque, dei problemi, la cui natura è complessa; se ne discute nel paragrafo successivo, provando a raggrupparli in alcune tematiche.

**Le principali problematiche e i possibili interventi**

In questo paragrafo si cercherà di porre l'attenzione sulle questioni centrali che si rilevano dai risultati dell'indagine. Le tematiche vengono presentate in successione. L'intento non è di fare una classifica, o porre un ordine di priorità, ma semplicemente di mettere a fuoco alcune questioni chiave che sono da ostacolo ad un corretto sviluppo organizzativo. Per ciascuna tematica si sono immaginate delle possibili ipotesi di intervento.

**1. I casi di malessere**

La ricerca ha restituito un quadro complessivamente positivo, tuttavia c'è una significativa fetta del personale intervistato (circa il 15%) che dichiara di soffrire di disturbi in qualche modo connessi all'attività di lavoro svolto e più in generale al contesto organizzativo di appartenenza.

Il fenomeno investe maggiormente le donne e le figure amministrative, è presente in tutti i segmenti, fa registrare un numero variabile di casi in quasi tutte le sedi coinvolte nella rilevazione.

Il dato è allarmante e l'Istituto dovrebbe farsi carico del problema per capire le cause e i possibili interventi di miglioramento da intraprendere.

Un intervento in questo ambito appare necessario in quanto la tutela della salute sul luogo di lavoro non è solo un obbligo per l'organizzazione, così come sancito dalla legge, ma un punto di partenza imprescindibile per la promozione di qualsivoglia azione volta ad innalzare i livelli di benessere organizzativo.

Le opzioni possibili per redimere tale criticità sono molto ampie e variano in funzione delle possibili cause che danno origine al fenomeno. Lo sviluppo di azioni efficaci necessita, per forza di cose, di un approfondimento, al fine di avere un quadro diagnostico più completo.

Al riguardo si consiglia un'analisi di tipo qualitativo, partendo dalle sedi con il maggior numero di casi, attraverso dei focus group tesi a comprendere l'origine dei disturbi, per la maggior parte collegabili alla sfera emotiva.

I risultati del questionario, che possono rappresentare una traccia di partenza su cui costruire il percorso di approfondimento, fanno



pensare che tali condizioni investono le persone per due ordini di ragioni:

- un carico di lavoro percepito come eccessivo e a cui non risponde un'adeguata politica di valorizzazione;
- criticità nelle relazioni verticali e, più in generale, l'idea di vivere in contesti più conflittuali.

Questi lavoratori hanno comunque ancora voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione e di andare al lavoro, a testimonianza che queste persone sono ancora affezionate alla attività che svolgono, aspetto che potrebbe favorire, non poco, la risoluzione delle problematiche.

Si tratta di ipotesi la cui veridicità va verificata attraverso strumenti di diagnosi che consentano l'elaborazione di un quadro più preciso.

## 2. La giustizia organizzativa

Prima di iniziare ad affrontare una delle questioni più rilevanti restituite dall'indagine sono importanti due premesse:

1. Ogni attività realizzata da un essere umano comporta l'aspettativa di un contraccambio (da un semplice grazie a modalità più complesse) in virtù dell'impegno profuso. Questo processo di scambio è alla base delle relazioni personali e, di conseguenza, è altresì centrale nella vita organizzativa.
2. Nel settore pubblico è molto difficile valutare le prestazioni delle persone, che per lo più vengono valutati per il loro concorso alla produzione di servizi il più delle volte immateriali. Non sempre si riesce a costruire meccanismi valutativi in grado di dare il giusto valore quantitativo e monetario alla dimensione delle competenze, della capacità, dello sviluppo della professionalità, dei risultati raggiunti.

Queste premesse sono importanti per comprendere la rilevanza del primo tema che emerge dall'indagine, su cui bisogna ragionare partendo dalle caratteristiche dell'Istituto.

INFN è un'organizzazione che tende ad essere efficiente e che per tale ragione è dinamica. Sul piano delle prassi operative, per rispondere a un quadro in continuo mutamento, occorre un ricorrente adattamento delle attività. Ad opinione degli intervistati le risorse umane che operano in questo contesto infondono uno sforzo significativo nel lavoro quotidiano, in termini sia di impegno cognitivo che di flessibilità

di risposta. Per una larga fetta dei partecipanti alla ricerca, tuttavia, a seguito di questo tipo di prestazione professionale il processo di scambio, che si dovrebbe concretizzare attraverso la valutazione e la distinzione del contributo reso, non solo entra in crisi ma di fatto si interrompe.

**Nella loro visione, invece, la performance che realizzano è di qualità e meriterebbe di essere valorizzata attraverso strumenti che rendano esplicita e trasparente la relazione tra responsabilità e prestazione, da un lato, e retribuzione e carriera dall'altro. I lavoratori percepiscono, così, di non avere il giusto feedback dall'Istituto. A INFN viene imputato di non prendersi veramente cura delle aspettative dei singoli, di cui l'organizzazione si fa solo parzialmente carico, in quanto più concentrata al raggiungimento dell'efficienza.**

Tutto ciò genera un cortocircuito relazionale, poiché questo aspetto è la condizione basilare che permette lo sviluppo di quelle forme di fiducia reciproca, tra individuo e organizzazione, che hanno un effetto positivo sulle relazioni di scambio e più in generale sul benessere organizzativo.

La mancanza di feedback porta molti lavoratori a vivere il presente con un senso di pessimismo e sfiducia. Sono in tanti a credere che le loro aspettative non si realizzeranno mai. Queste persone imputano all'Istituto di non aiutarli nella costruzione di un percorso di crescita professionale, attraverso un progetto di vita lavorativa. Sono temi di grande rilevanza, che investono non solo il contratto di lavoro ma, in maniera molto più rilevante, il contratto psicologico, ovvero quell'insieme di aspettative reciproche che lega in maniera implicita individuo e organizzazione.

Tutti questi aspetti danno luogo a una scarsa percezione di giustizia organizzativa. Un tema che appare in tutta la sua evidenza e che coinvolge tutto l'universo degli intervistati.

Le soluzioni al riguardo non sono facili. Si suggeriscono, ad ogni modo, due azioni:

1. Un'analisi dei processi di lavoro aziendali, finalizzati a una loro mappatura in ottica di riprogettazione, attraverso il *business process reengineering*. Il percorso di analisi e riprogettazione potrebbe consentire di rilevare anche i carichi di lavoro al fine di una loro redistribuzione. Tale



soluzione si rende idonea per affrontare le criticità emerse in sede di analisi della richiesta lavorativa e della percezione di stress.

2. Un ripensamento complessivo delle politiche retributive. Non è compito di questo rapporto addentrarsi in possibili soluzioni di dettaglio o proporre alcuni meccanismi valutativi piuttosto che altri. È opportuno però ricordare che, al di là delle singole soluzioni, le politiche retributive dovrebbero:
  - a. garantire equità all'interno dell'organizzazione;
  - b. produrre motivazione nelle persone interessate;
  - c. creare meccanismi valutativi chiari, facili da gestire, aggiornare e comunicare.

### 3. Lo sviluppo corporativo

Nel corso della presentazione dei risultati della ricerca si è avuto modo di sottolineare che il ruolo ricoperto all'interno dell'Istituto è risultato l'elemento che più di altri ha generato delle differenze di vedute.

Ogni persona ha descritto, tuttavia, il proprio pensiero sull'organizzazione e la propria idea di lavoro. Una varietà di posizioni che conferma come da un punto di vista organizzativo non esiste una nozione unitaria di lavoro.

I diversi gruppi di lavoro hanno costruito nel tempo delle proprie prassi lavorative, caratterizzate da procedure e output propri. All'interno di questi gruppi operano persone che prestano contributi professionali differenti e che chiedono di veder riconosciuto il loro apporto, in termini di assunzione di responsabilità, valorizzazione del potenziale e delle prestazioni lavorative.

È una richiesta, quasi esplicita, di attenzione alla singola persona, che sembra inevasa dall'Istituto, maggiormente concentrato sugli obiettivi da raggiungere, sul miglioramento dei processi, sull'introduzione di nuove tecnologie. Queste scelte sembrano aver garantito un'organizzazione migliore in termini di raggiungimento dei risultati, comportando, tuttavia, la creazione di una struttura impersonale e caratterizzata da rigidità di norme e procedure.

È importante, invece, creare ambienti di lavoro in cui i lavoratori possano riconoscersi. Alcuni risultati della ricerca rappresentano una spia al riguardo e segnalano un quadro non propriamente positivo.

Tutti i lavoratori hanno bisogno di essere riconosciuti dalla propria organizzazione, di sentirsi importanti, valorizzati. Si è più volte

spiegato che si tratta di una condizione imprescindibile per la costruzione del rapporto fiduciario lavoratore-organizzazione, anche perché le ricadute negative non sono di poco conto.

Quando un'organizzazione non si fa carico, infatti, di queste problematiche, una parte dei dipendenti tenderà a cercare il senso del proprio lavoro nel rispetto delle procedure stabilite (che rappresenta l'elemento più certo a cui ancorarsi). La conseguenza è che si assiste a un'ulteriore irrigidimento degli aspetti procedurali dell'organizzazione. E questi sono elementi già percepiti come molto critici nell'INFN.

Inoltre un'altra parte del personale, tendenzialmente le figure con un forte contenuto professionale, tenderanno a ricercare la propria identità nel rispetto del corpus disciplinare che ha caratterizzato il proprio percorso di studi, o nel valore sociale del proprio lavoro, piuttosto che nel proprio gruppo di lavoro. Questi atteggiamenti hanno una ricaduta negativa sull'organizzazione, poiché comportano uno sviluppo di tipo corporativo e facilitano il proliferare dei cosiddetti "compartimenti stagni".

Un elemento da non sottovalutare nell'INFN, proprio perché la ricerca ha evidenziato come il ruolo sia la discriminante maggiore nella percezione di benessere organizzativo, a testimonianza di una propensione a un tipo di sviluppo organizzativo che poco si accosta alle necessità di un'organizzazione sviluppata a rete.

L'Istituto è chiamato, quindi, a prestare attenzione alle singole persone come approccio strategico per la risoluzione di una problematica rilevante. Spetta all'organizzazione interconnettere e utilizzare al meglio le differenze, valorizzando la ricchezza e la complessità che caratterizzano le attività che si svolgono nell'Istituto.

Le soluzioni in questo caso dovrebbero focalizzarsi sulla costruzione di meccanismi *bottom up* di circolazione delle informazioni e di metodologie di lavoro basate maggiormente sui processi piuttosto che sui procedimenti.

Una soluzione in linea con tali finalità è rappresentato dalle comunità di pratica<sup>10</sup>, spazi in cui gruppi di persone che utilizzano strumenti di lavoro simili, condividono obiettivi interessi comuni, si confrontano su temi concreti al fine di generare nuove conoscenze e migliorare le proprie pratiche di lavoro. Le comunità di pratica amalgamano saperi

---

<sup>10</sup> Sul tema cfr. E. Wenger, R. Mc Dermott, W. S. Snyder, *Coltivare comunità di pratica*, Guerini e Associati Spa, Milano, 2007



di persone differenti, aiutando, se correttamente strutturate, l'organizzazione nel percorso di miglioramento continuo. Inoltre rappresentano degli strumenti di partecipazione e di ascolto organizzativo.

Nell'ambito dell'Istituto, ragionando in un'ottica sperimentale, si potrebbero creare le condizioni necessarie per lo sviluppo di comunità di pratica in singole strutture organizzative o tra dipendenti di diverse sedi. Le finalità potrebbero essere differenti: razionalizzare le conoscenze, formalizzare le migliori pratiche, promuovere l'innovazione.

Nel pubblico impiego negli ultimi anni sono stati proposti diverse esperienze al riguardo. Una delle più significative è stata quella dei Circoli di ascolto organizzativo<sup>11</sup>, iniziativa promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica, che ha visto più di 50 amministrazioni pubbliche sperimentare un metodo di lavoro di gruppo, che aiuta i componenti a sviluppare un approccio lavorativo basato sulla logica del *problem solving*.

#### 4. Le problematiche di genere

INFN è un'organizzazione composta prevalentemente da uomini, un dato in controtendenza rispetto al resto della PA, che vede tendenzialmente la presenza di un maggior numero di lavoratrici. La ripartizione di genere all'interno dei diversi ruoli evidenzia, inoltre, la presenza di fenomeni di segregazione orizzontale, con concentrazione di uomini e donne in determinate qualifiche professionali, con le seconde confinate in ambiti di lavoro meno prestigiosi e remunerati.

In linea di massima proprio questa condizione è alla base del malcontento del genere femminile, che ottiene punteggi medi complessivi peggiori degli uomini per tutti i principali fattori che compongono il costrutto di indagine. Le differenze di genere si ripropongono anche all'interno dei diversi ruoli, per cui le donne, a parità di funzione, hanno una percezione meno elevata del benessere organizzativo rispetto ai colleghi maschi. Esiste, quindi, nell'Istituto una problematica di genere. Le donne si sentono maggiormente svantaggiate, percepiscono una richiesta lavorativa molto più gravosa, hanno una visione peggiore dell'equità organizzativa, accusano maggiori disturbi psicofisici connessi al lavoro, sono meno soddisfatte. Non si segnalano, per fortuna, atteggiamenti discriminatori sul luogo di lavoro verso le differenze di genere o di altro tipo. Sono quindi le

---

<sup>11</sup> Sul tema cfr. B. Pelizzoni, F. Minchillo (a cura di), *I Circoli di ascolto organizzativo*, Rubettino Editore, Soveria Mannelli, 2007

regole esistenti, piuttosto che i comportamenti agiti dai lavoratori, a creare queste differenti percezioni. Per affrontare i problemi che ne derivano è necessario promuovere interventi volti a garantire a tutti la possibilità di accesso a risultati uguali nel lavoro ed eliminare, a seguito di un'analisi, eventuali effetti di discriminazione e/o di disuguaglianza creati dalle regole esistenti.

Le soluzioni operative potrebbero essere adottate a seguito di un percorso che prevede lo sviluppo di:

- politiche di genere (gender equality),
- politiche per tutti (equal opportunities).

Gli ambiti di intervento dovrebbero riguardare in primo luogo:

- La lotta alla disgregazione.
- Le azioni per favorire la conciliazione.
- L'empowerment.

All'interno di ciascun percorso le direttrici di riferimento dovrebbero essere:

- Azioni volte a sviluppare *politiche family friendly*, per la gestione flessibile dei tempi nelle organizzazioni.
- Proposte per la creazione di *politiche di career development al femminile*, da realizzare attraverso l'*empowerment* delle competenze femminili.
- Lo sviluppo e la valorizzazione delle differenze, grazie a *politiche di managing diversity*.
- Strategie di *mainstreaming*, con l'obiettivo di giungere a un'integrazione sistematica delle differenze di genere.

##### 5. La comunicazione interna

Può apparire strano inserire il tema della comunicazione interna tra le tematiche su cui porre attenzione al termine della ricerca, soprattutto dopo aver avuto modo di segnalare l'efficienza del processo informativo top-down. Nelle pagine precedenti si è avuto già modo di sottolineare che non sempre questo processo comunicativo risulta efficace. Spesso nei contesti di lavoro c'è confusione e non sempre c'è chiarezza sul cosa fare e come realizzarlo. Probabilmente il sistema comunicativo costruito da INFN non sempre riesce a cogliere i continui mutamenti a cui è soggetto il lavoro delle persone, in questo si dimostra poco flessibile, forse anche per la mancanza di meccanismi strutturati di comunicazione *bottom up*. La rigidità di norme e



procedure, inoltre, fa pensare a una logica organizzativa maggiormente basata sul procedimento piuttosto che sul processo. Scelta che poco si coniuga con un'organizzazione dinamica come l'Istituto. In quest'ambito è necessario, quindi, un salto di qualità. La comunicazione è il collante di qualunque organizzazione, ancor di più per quelle che si strutturano a rete. È una sfida importante che INFN può vincere, adottando una visione della comunicazione interna che associ al processo di informazione *top-down* azioni e strumenti volti a superare l'idea di comunicazione come mero processo informativo, al fine di promuovere percorsi maggiormente basati sulla condivisione, sulla ricezione di feedback, sullo scambio. In quest'ottica un interessante modello di business aziendale, che si potrebbe applicare nell'INFN, è il *crowdsourcing* (dall'inglese *crowd*, folla). Il modello prevede che un'impresa possa affidare l'ideazione e la realizzazione di un progetto, piuttosto che la risoluzione di un problema, ad un insieme indefinito di persone, che interagisce tramite una piattaforma web. Il meccanismo è, infatti, basato sull'esistenza di portali on-line che organizzano degli incontri sul web riservati alla community di iscritti.

Con queste considerazioni si conclude questo paragrafo in cui si è cercato di focalizzare l'attenzione sui cinque temi più rilevanti che emergono dalla ricerca. A questo punto è possibile fare una fotografia complessiva dell'Istituto.

### **La fotografia dell' INFN**

Le riflessioni della parte conclusiva del rapporto consentono di avere un'immagine complessiva dell'Istituto. Tale rappresentazione, come sottolineato in precedenza, è il frutto delle opinioni più diffuse dei dipendenti che hanno partecipato alla ricerca. In molti riconoscono all'Istituto diverse qualità organizzative. I dipendenti che hanno partecipato all'indagine pensano che INFN, infatti, sia capace di creare le condizioni per svolgere adeguatamente i propri compiti, muovendosi in un'ottica di efficienza organizzativa. Gli ambienti di lavoro, dotati delle risorse necessarie, sono in genere confortevoli e sicuri. L'introduzione di nuove tecnologie, che mantengono l'organizzazione al passo con i tempi, è costante. Lo sviluppo delle competenze è garantito dagli interventi formativi.

A facilitare il buon funzionamento di INFN contribuiscono le figure di responsabilità che, nelle diverse sedi, garantiscono la circolazione degli obiettivi e delle informazioni, si informano sulle problematiche lavorative, tendono a lavorare in gruppo. I rapporti con i collaboratori sono improntati sulla fiducia. A volte, tuttavia, si determinano

situazioni conflittuali, che restano comunque confinate nella dinamica lavorativa.

Nelle diverse sezioni, inoltre, c'è un buon clima organizzativo. Per quanto riguarda i rapporti orizzontali, tendenzialmente tra colleghi non si generano conflitti, grazie alla presenza di atteggiamenti positivi quali: la propensione all'ascolto, la tendenza all'aiuto reciproco, l'assunzione di atteggiamenti rispettosi delle differenze. Queste condizioni concorrono a far funzionare meglio i gruppi di lavoro e, al tempo stesso, aiutano l'organizzazione a essere più efficiente.

Il lavoro nell'INFN è un lavoro dinamico, improntato sulle attività di ricerca e soggetto a continui cambiamenti. Non sempre, quindi, ci si muove in processi di lavoro certi e strutturati. Il contributo lavorativo richiesto è, pertanto, molto elevato. Ciò determina un aggravio significativo della richiesta lavorativa, caratterizzata da un grande dispendio di energie mentali. L'Istituto, tuttavia, appare incapace, nell'idea della maggior parte degli intervistati, di premiare queste performance, attraverso la creazione di un sistema di gestione delle risorse umane in grado di valorizzare le eccellenze professionali, attraverso politiche retributive coerenti con il sistema organizzativo complessivo. A ciò va aggiunto che molti si sentono esclusi dalla vita lavorativa, in particolare per quanto riguarda la possibilità di contribuire con proprie idee e proposte alla gestione e al miglioramento dei processi di lavoro.

Queste considerazioni appartengono a gran parte degli intervistati e, associate a singole problematiche dei lavoratori, creano le condizioni favorevoli per il diffondersi dell'insoddisfazione, che si traduce in atteggiamenti di disaffezione, di malcontento, di scarso riconoscimento, di conflittualità.

Per concludere, in una rappresentazione di sintesi, servendosi dei termini utilizzati per descrivere le componenti di un computer, si potrebbe dire che:

- la parte *hard* di INFN, rappresentata dagli aspetti strutturali, tangibili e visibili: la struttura e i ruoli, la tecnologia, i meccanismi operativi, denota un'organizzazione di buon livello;
- la parte *soft*, in cui rientrano le variabili informali e non visibili: l'identificazione, i valori, l'identità, ecc, segnalano delle problematiche a volte rilevanti.



Di sicuro la parte *hard*, che è la prima ad apparire, ha un ruolo decisivo nell'efficace funzionamento complessivo dell'organizzazione, anzi è proprio la capacità *hard* che determina la possibilità di utilizzo della componente *soft*, tuttavia è quest'ultima che indirizza veramente il lavoro della struttura, determinando le vere procedure operative.

Ecco perché in un quadro nel complesso molto positivo restituito dall'indagine, l'attenzione alla risoluzione di alcune problematiche rientranti nella sfera *soft* appare indispensabile.

**DA UN'ISTANTANEA DI GRUPPO ALLE SUCCESSIVE:  
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E IPOTESI FUTURE<sup>12</sup>**

LA RICERCA SCIENTIFICA HA CAMBIATO IL MONDO, ADESSO DEVE CAMBIARE SE STESSA.

Nello scrivere questo paragrafo conclusivo ho ritenuto opportuno descrivere brevemente il ruolo del CUG nel presente contesto e le motivazioni per una rilevazione soggettiva del benessere.

E' importante partire con una nota positiva sottolineando che il valore principale di tutto il progetto è in primis nell'aver, per la prima volta nell'ente:

- messo al centro delle nostre riunioni/argomentazioni il benessere dei singoli dipendenti nell'ambito lavorativo, considerandolo come parte del processo lavorativo e non avulso da esso,
- fornito la possibilità ai diversi attori legati alla salute e sicurezza e al benessere di ritrovarsi con i colleghi e confrontarsi.

**I COMITATI UNICI DI GARANZIA E IL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

Fra il 2009 e il 2010 la legislazione italiana si è dotata di due strumenti che, se opportunamente utilizzati, potrebbero consentire alle Pubbliche Amministrazioni di aprirsi ad una nuova fase di cambiamento organizzativo: da una parte con il D.lgs 150/2009 le politiche di pari opportunità diventano oltre che uno strumento di tutela della condizione femminile, anche una leva importante per il miglioramento della qualità degli ambienti lavorativi e dell'efficienza organizzativa, dall'altra la legge n.183/2010 istituisce i Comitati Unici di Garanzia (CUG), con compiti, propositivi, consultivi e di verifica, più ampi rispetto a quelli dei Comitati di Pari Opportunità (CPO), incaricandoli anche di seguire il processo di introduzione dei temi delle pari opportunità e del benessere lavorativo quali elementi di valutazione dei punti di criticità e di forza della pubblica amministrazione.

In contemporanea con il Testo unico in materia di sicurezza sul lavoro (Decreto Legislativo 9 aprile 2008 n. 81) per la prima volta si parla di "salute e sicurezza" e di "prevenzione" non più "neutre", ma che devono tenere conto delle differenze di genere, di età e della condizione delle lavoratrici e dei lavoratori, siano essi italiani o meno.

<sup>12</sup> A cura di Maria Rosaria Masullo, presidente Comitato Unico di Garanzia di INFN



Inoltre il testo stesso adotta un concetto di "salute" come "uno stato completo di benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità".

Si sottolinea come esista un legame molto stretto tra le questioni legate all'uguaglianza e alle pari opportunità e quelle attinenti alla salute sul lavoro. Una distribuzione ineguale del lavoro comporta rischi diversi dovuti non solo a differenze biologiche o di esposizione a sostanze tossiche ecc., ma anche a un accesso ineguale ai posti di responsabilità e una maggior inconsapevolezza dei rischi per le lavoratrici.

#### PERCHÉ UNA MISURA DEL BENESSERE SOGGETTIVO

Per osservare la situazione lavorativa al suo interno, il primo passo da fare è quindi un'analisi del campione, una misura dello stato di benessere delle/gli lavoratrici/lavoratori (da buoni fisici non possiamo che partire da misure!) che tenga conto delle differenze legate al genere, all'età e alla condizione contrattuale delle lavoratrici e dei lavoratori e che fornisca informazioni utili per l'implementazione di azioni di miglioramento successive.

In un tale ampio e complesso sistema, una misura del benessere soggettivo, ovvero quello che ogni persona percepisce di provare nella propria vita, appare come lo strumento più adatto in quanto fornisce come output dei dati oggettivi riguardanti la salute, la sicurezza, la qualità delle relazioni sociali dell'ambiente lavorativo dell'intero campione analizzato.

Tutto ciò è in linea con quanto raccomandato ultimamente dall'[\*Organisation for Economic Co-operation and Development\*](#) (OECD) che ha prodotto nel 2013 delle linee guida per la misura del benessere soggettivo dei cittadini nei singoli paesi.

Una valida analisi statistica del parametro benessere è di non facile valutazione, in quanto i campioni analizzati non sono sempre grandi e l'uniformità nello spazio e nel tempo del campione non del tutto assicurabile. Ciò comporta che l'indicatore del benessere soggettivo dipende molto dalla metodologia con cui si raccolgono i dati, per cui le domande devono essere il più possibile oggettive, non parziali e le informazioni raccolte non sbilanciate.

#### IL PROGETTO ADOTTATO E I RISULTATI

Il progetto Magellano adottato dall'Ente è un progetto di analisi soggettiva che, come meglio e più approfonditamente detto da altri in questo report, si affianca alle analisi oggettive già in uso nell'INFN.

L'interazione con la Consigliera, esterna all'ente e quindi estranea a tutte le logiche interne, è risultata rafforzata da questi momenti di confronto collettivo su tematiche nuove alle nostre discussioni.

Nella parzialità della metodologia, l'analisi ha fornito risposte attendibili e riscontrabili da chi nell'ente lavora ogni giorno, risposte che si differenziano per genere e per tipologia lavorativa, cosa che l'analisi dello stress lavoro-correlato non poteva evidenziare, essendo "cieco" alle differenze.

I dati di principale rilievo forniti dall'analisi sottolineano un stato di stress maggiore fra le donne ed in particolare fra le dipendenti del settore amministrativo, oltre che un'esigenza, trasversale a diverse categorie, di maggiore valorizzazione delle competenze dei singoli.

I passi successivi potrebbero essere così strutturati:

- a) come altrove sottolineato, sarebbe opportuno coinvolgere a livello manageriale l'ente in momenti di riflessione condivisa sui risultati dell'indagine;
- b) definire delle azioni di miglioramento attraverso un confronto fra dirigenza e dipendenti (gruppi di lavoro, focus group) con azioni che partono dal basso e sono condivise con la dirigenza;
- c) implementare le azioni e valutarne le conseguenze;
- d) ripetere periodicamente un'analisi del Benessere Organizzativo migliorando eventualmente il questionario proposto.

Spetta certamente al CUG, con l'ausilio della Consigliera, affiancarsi ai dipendenti, ai responsabili della salute e sicurezza, agli organi dirigenziali nella definizione dei passi menzionati, nonchè seguirne gli sviluppi e valutarne i risultati, garantendo la non neutralità delle scelte che dovranno tener conto del genere, dell'età, delle diverse tipologie lavorative.

Il lavoro non può e non deve essere causa di malessere e di disagio da parte dei lavoratori, bensì un'occasione di valorizzazione e di sviluppo della personalità umana, un'occasione per investire su tutto il capitale umano.



## ALLEGATO 1: IL COSTRUTTO DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Il percorso di ricerca sul benessere organizzativo si basa sull'analisi di 10 fattori che influenzano la qualità della vita lavorativa:

- ❑ **Supporto dei dirigenti.** È un *fattore* che fa riferimento ai comportamenti della dirigenza in termini di capacità di ascolto, di valorizzazione delle persone, di capacità di coinvolgimento.
- ❑ **Collaborazione tra colleghi.** Si tratta di un *fattore*, che considera il grado di collaborazione, supporto, fluidità delle relazioni.
- ❑ **Efficienza organizzativa.** Questo *fattore* misura tutti quegli aspetti che fanno riferimento al grado di efficienza dell'organizzazione: la percezione degli *obiettivi organizzativi*, dell'*operatività*, della *circolazione delle informazioni*, ecc.
- ❑ **Equità organizzativa**, fa riferimento alla presenza di condizioni di equità di trattamento nell'organizzazione.
- ❑ **Gestione della conflittualità**, fa riferimento alla capacità dell'organizzazione di gestire o meno la conflittualità.
- ❑ **Percezione dello stress**, fa riferimento al livello di carico e stress percepito nello svolgimento del proprio lavoro.
- ❑ **Richiesta lavorativa**, fa riferimento alle richieste di tipo fisico, cognitivo ed emozionale che i compiti lavorativi richiedono.
- ❑ **Comfort ambientale**, fa riferimento al livello di presenza di specifiche condizioni di comfort e funzionalità dell'ambiente fisico del lavoro.
- ❑ **Apertura all'innovazione**, fa riferimento alla capacità dell'organizzazione di innovare e cambiare.

Rientrano nel campo di analisi anche la *Soddisfazione per la propria organizzazione* e il proprio lavoro e una scala per la misurazione dei *Disturbi psicofisici*.

Tali fattori vengono monitorati attraverso un questionario che ne misura la presenza/assenza nel contesto organizzativo.