



Istituto Nazionale di Fisica Nucleare
COMITATO UNICO DI GARANZIA

CONSIDERAZIONI E PROPOSTE DEL CUG
SULLA BASE DEI RISULTATI DEL
QUESTIONARIO “QUALITÀ DELLA VITA
ORGANIZZATIVA E STRESS LAVORO-
CORRELATO”

PROPOSTO AI DIPENDENTI DELL'INFN NEL 2021

MARZO 2024

Introduzione

Il Dlgs 81/2008 stabilisce che il documento di valutazione dei rischi (DVR), alla stesura del quale è tenuto il datore di lavoro, deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori e delle lavoratrici, ivi compresi quelli riguardanti lo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004.

Le strutture INFN hanno nel passato elaborato una propria valutazione dello Stress Lavoro Correlato (SLC) seguendo una procedura elaborata nel 2010 basata sulla proposta metodologica del Network Nazionale per la Prevenzione Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro.

La prima indagine sul benessere organizzativo nelle diverse sedi dell'INFN fu realizzata tra il 2007 e il 2012, sulla base di un progetto della allora Consigliera di Fiducia (Avv. M. Capponi) con il CUG. Per la rilevazione fu adottato il questionario sul benessere organizzativo sviluppato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito del progetto "Magellano". Furono coinvolte tutte le sedi dell'istituto e fu raccolta l'opinione del 55% del personale dipendente.

Questa analisi evidenziò la presenza di criticità quali stress, elevata richiesta lavorativa e mancata valorizzazione del personale.

Nel 2018 fu deciso di realizzare una analisi congiunta dello Stress Lavoro - Correlato e della valutazione del Benessere Organizzativo nell'Ente. A tale scopo fu istituito un tavolo di lavoro a cura della Direzione Gestione del Personale e Affari Generali e del Servizio Salute e Ambiente in collaborazione con il CUG. L'indagine dal titolo "Qualità della vita organizzativa e stress lavoro-correlato" venne affidata al gruppo di ricerca della Prof.ssa Daniela Converso del Dipartimento di Psicologia dell'Università di Torino ed è stata condotta nel periodo 2020-2021 presso tutte le Strutture I.N.F.N. Questa è stata rivolta alla totalità dei lavoratori e delle lavoratrici (personale tecnico-amministrativo, tecnologo e ricercatore, assegnista e borsista di ricerca) e si è articolata in tre fasi:

- Fase esplorativa: preparazione e presentazione del progetto con il coinvolgimento di un campione rappresentativo della popolazione dell'ente sul quale è stata condotta una prima ricerca di tipo qualitativo
- Fase di ricerca estesa (valutativa), di tipo quantitativo, che si è svolta attraverso la somministrazione di un questionario all'intera popolazione INFN con successiva analisi dei dati raccolti.
- Fase di restituzione dei dati.

Il metodo teorico di riferimento utilizzato dal gruppo del Dipartimento di Psicologia è stato il modello Job-Demand-Resources (di Demerouti et al., 2001). Questo modello prevede l'utilizzo del metodo statistico della "regressione lineare" che permette di mettere in relazione variabili dipendenti con variabili

indipendenti, e di avere quindi un quadro di quali siano gli “antecedenti” impattanti sulle “variabili di esito”.

Nell’analisi dei dati, allo scopo di rendere i risultati statisticamente significativi e affinché non fossero identificabili le risposte delle singole persone, garantendo così l’assoluto anonimato, sono stati presi in considerazione dati aggregati soltanto per raggruppamenti di individui di almeno 10 unità.

I principali “antecedenti” presi in considerazione sono i seguenti:

- 1) Carico di lavoro
- 2) Pressione temporale
- 3) Conflitto di ruolo
- 4) Lavoro fuori orario
- 5) Inciviltà dei colleghi e delle colleghe
- 6) Clima conflittuale
- 7) Clima competitivo

- 8) Supporto sociale dei colleghi e delle colleghe
- 9) Supporto sociale da parte dei/delle superiori
- 10) Autonomia
- 11) Partecipazione
- 12) Comunicazione efficace
- 13) Crescita professionale
- 14) Equità
- 15) Riconoscimento
- 16) Significato del lavoro

La misura di tutti questi antecedenti è compresa nell’intervallo 0-3, eccetto per il tema dell’inciviltà dei colleghi e delle colleghe in cui il range di valori è compreso fra 1-7. Il significato del valore ottenuto per un antecedente è diverso a seconda se questo è di tipo ‘negativo’ o ‘positivo’. Gli antecedenti di tipo negativo sono i primi 7 dell’elenco, i restanti sono positivi. Nel caso di antecedenti negativi un valore alto (ad es. superiore a 2 nel caso di intervallo 0-3) indica che l’incidenza di questo aspetto negativo è grande, viceversa nel caso di antecedenti positivi sono da attenzionare antecedenti con valori bassi (inferiori a 1).

Alcune variabili considerate nel questionario si pongono come variabili di mediazione, ossia sono in grado di aumentare o diminuire l’impatto delle variabili antecedenti sulle dimensioni di esito. Nel nostro caso sono stati considerati i seguenti mediatori:

- Conciliazione vita-lavoro
- Lavoro da casa

Le “misure di esito” negative considerate sono:

- Burnout, che si compone a sua volta di due dimensioni:
 - Esaurimento emotivo
 - Cinismo
- Workaholismo (lavorare in modo eccessivo) a sua volta suddiviso in:
 - Lavoro eccessivo
 - Lavoro compulsivo
- Malessere psicologico

Quelle positive sono:

- Work engagement (sentirsi impegnati verso l’organizzazione)
- Capacità lavorativa
- Soddisfazione per il lavoro svolto

Al questionario sono state aggiunti inoltre dei pacchetti di domande specifiche riguardanti solo particolari ruoli o categorie di persone, questi sono stati analizzati in maniera indipendente.

- Qualità della vita accademica (Riservato a: personale ricercatore, tecnologo, assegnista e borsista) suddiviso in: 1) compiti di ricerca, 2) lavoro didattico, 3) ricerca fondi, 4) carriera, 5) attività di back-office/burocrazia.
- Stress da trasferte
- Cambiamento organizzativo
- Insicurezza lavorativa (Persone con contratto a tempo determinato)

Il campione analizzato

Il questionario è stato inviato a 2627 persone (1905 M e 722 F): personale Ricercatore, Tecnologo, Amministrativo, Tecnico con contratto a tempo determinato e indeterminato, a personale borsista e assegnista.

In Tab. 1 viene riportato il numero di questionari completati o non completati sulla base del ruolo.

Considerati i questionari completati si registra una percentuale di risposta del 54%, con una partecipazione maggiore delle donne (60%) rispetto agli uomini (52%). Questa percentuale sale al 57% considerando solo il personale dipendente; infatti, quella del personale non strutturato è stata particolarmente bassa (di poco superiore al 40%). È inoltre da notare che la pura percentuale di adesione,

inclusiva dei questionari incompleti o con mancato consenso al trattamento dei dati, è stata dell'80%.

In Fig. 1 viene riportata la percentuale di adesione sede per sede, considerando i soli questionari completati.

Ruolo	Questionari completi	Questionari incompleti	Assenza consenso a trattamento dei dati
Amministrativo	236 (62%)	99	23
Ricercatore	391 (56%)	116	23
Tecnico	346 (52%)	143	44
Tecnologo	264 (61%)	109	27
Assegnista/borsista	185 (40%)	84	13

Tab. 1 Numero di questionari completi per i vari ruoli, fra parentesi la percentuale di personale. In colonna 3 e 4 il numero di questionari non completati e il numero di questionari non validi per assenza del consenso del trattamento dei dati.

Si rileva un numero elevato di questionari non compilati. Sfortunatamente durante la somministrazione si sono verificati dei problemi tecnici che hanno inizialmente creato confusione riguardo alle domande specifiche per ruolo.

Ma secondo il gruppo di ricerca di Torino questi disagi non bastano a spiegare la modesta percentuale di questionari compilati.

Sono state proposte altre possibili cause quali: 1) questionario troppo lungo; 2) particolare periodo della somministrazione, avvenuta dopo il lungo periodo di restrizioni dovute alla pandemia di Covid-19 ma ancora in pieno periodo pandemico, quindi con personale che lavorava principalmente da remoto; 3) timore di essere "identificati/e"; 4) sfiducia nella capacità del questionario di risolvere i problemi. Questa potrebbe essere scaturita proprio dalla mancata realizzazione delle 'speranze' che erano state riposte nel primo questionario del 2007-2012. A tal proposito è opportuno segnalare il comportamento della Sezione di Torino. Questa nel 2018 aveva partecipato a un sondaggio sul benessere organizzativo e stress lavoro-correlato, effettuato sempre dallo stesso gruppo di ricerca del Dipartimento di Psicologia dell'Università di Torino, che doveva servire come 'test'. In quell'occasione aveva risposto l'80% del personale strutturato, mentre nella rilevazione del 2021 ha risposto poco più del 40%.

Il campione realmente analizzato di questa indagine è costituito al 69% da uomini e al 31% da donne. La distribuzione di genere nei vari ruoli riproduce quella del personale INFN, una frazione di donne più alta si registra per il personale ricercatore e assegnista/borsista. La distribuzione nelle varie fasce di età è la seguente: <35 anni (18%), 36-46 anni (24%), 47-56 anni (33%), >57 anni (25%). L'età media è di 47.5 anni con una deviazione standard (DS) di 10.9 anni (età min/max 19/67), se si considera solo il personale dipendente l'età media è di 49.9

anni con una DS di 9.5 anni (età min/max 23/67). L'età media del personale assegnista/borsista è di 31.5 anni (DS = 5.3 anni). L'età media del personale dipendente con la rispettiva deviazione standard per i vari ruoli è riportata in Tab.2.

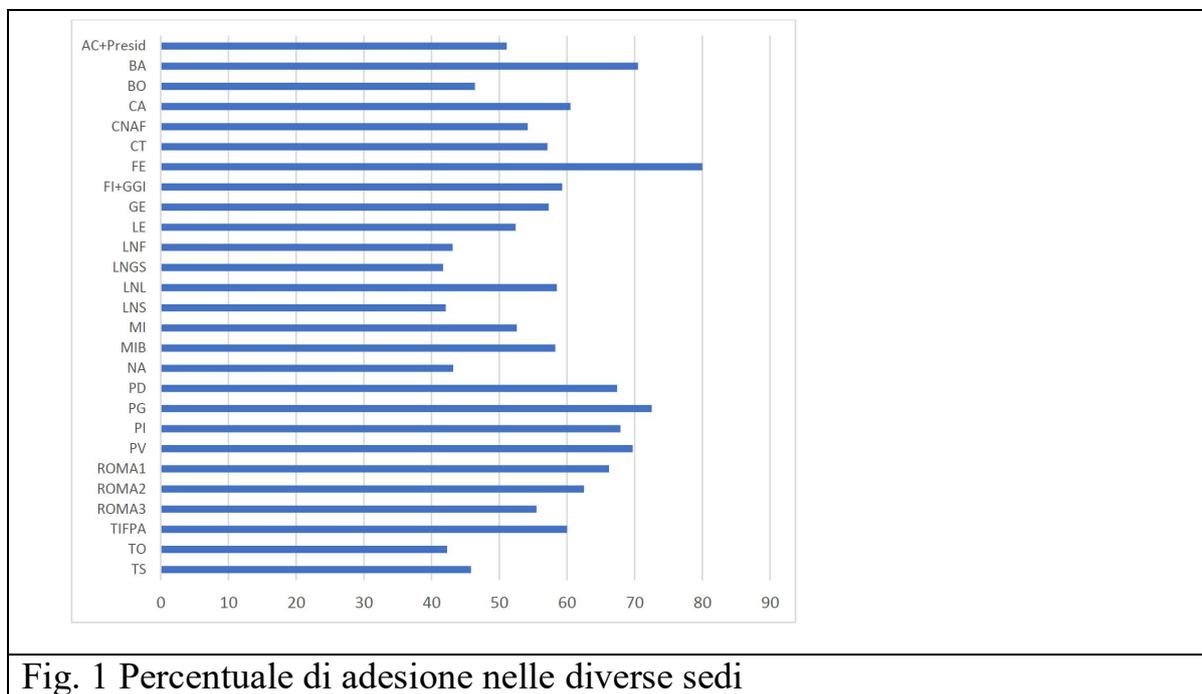


Fig. 1 Percentuale di adesione nelle diverse sedi

Ruolo	Età media (DS)
Amministrativo	48.8 (9.3)
Ricercatore	51.4 (10)
Tecnico	50.2 (9.4)
Tecnologo	48.1 (8.7)

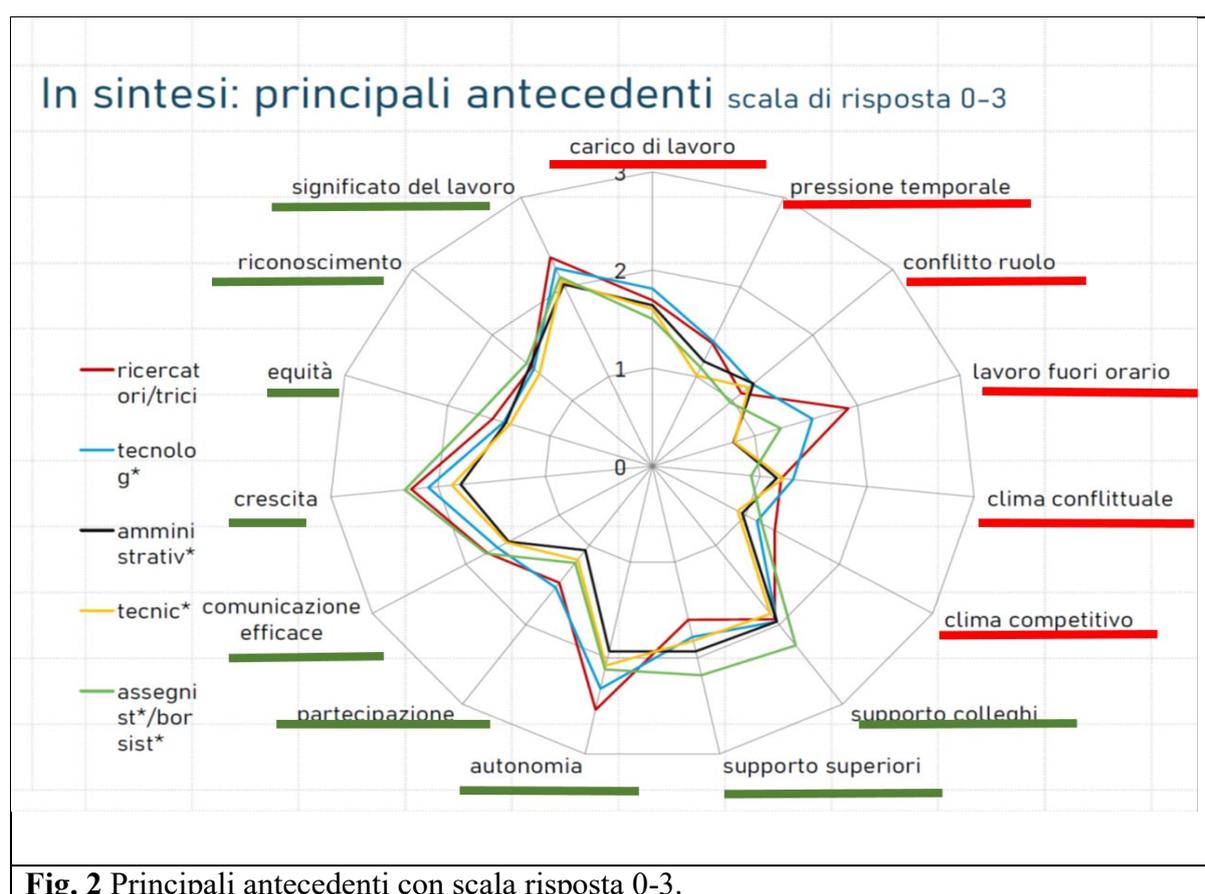
Tab. 2 Età media con deviazione standard (DS) del personale dipendente che forma il campione analizzato.

Considerando lo stato civile del campione analizzato si osserva che il 50% è sposato o convivente, mentre il 43% è celibe o nubile, il 6% è separato o divorziato, mentre l'1% è vedovo/a. Il 23% del campione ha figli di età inferiore a 12 anni, mentre il 14% ha altre persone di cui prendersi cura. L'8% del personale dipendente ha un contratto a tempo determinato. La maggior parte del campione (>95%) lavora con un contratto full time. La distribuzione di ruolo del campione è la seguente: amministrativi/e (17%), ricercatori/trici (28%), tecnici/che (24%), tecnologi/ghé (18%), assegnisti/e e borsisti/e (13%).

Risultati medi generali

I risultati ottenuti per i principali antecedenti (con scala di risposta 0-3) sono riportati in Fig.2 per i vari ruoli.

Fra le richieste lavorative mostrano livelli critici seppur con punteggi moderati: il carico di lavoro e il lavoro fuori orario. In particolare, quest'ultimo raggiunge valori critici nel caso del personale ricercatore e tecnologo. Nel caso del personale R&T risulta non trascurabile anche il fattore "pressione temporale". Si osserva inoltre che le dimensioni riconducibili al "clima" (inciviltà, clima conflittuale e competitivo) mostrano livelli medio-bassi evidenziando una situazione non preoccupante, soprattutto in riferimento all'inciviltà.



Si osserva che i livelli di soddisfazione e in generale tutti gli antecedenti di tipo positivo hanno valori maggiori (quindi positivi) tra il personale R&T che fra personale A&T. È però anche vero che in generale i valori degli antecedenti negativi hanno valori maggiori (quindi negativi) per il personale R&T rispetto a quelli registrati per il personale A&T.

Fra gli aspetti positivi spiccano, in particolare per il personale R&T, l'autonomia, la crescita e il significato del lavoro. Si attestano su valori intermedi il riconoscimento, l'equità, la comunicazione efficace. Unica eccezione il supporto dei superiori, in questo caso il personale ricercatore ritiene di avere uno

scarso supporto da parte della dirigenza. Il personale tecnico e tecnologo e quello amministrativo in particolare, ritengono invece di avere un adeguato supporto da parte dei superiori.

In generale il personale sente di avere poca influenza nella vita dell'Ente e che la sua opinione abbia poco valore. Si registra infatti sia per il personale amministrativo e tecnico che anche per il personale assegnista e borsista un valore molto basso (quasi nella zona a rischio) per il tema della partecipazione.

Per il personale assegnista e borsista fra gli antecedenti positivi spicca il supporto dei colleghi e dei superiori, molto maggiore di quello osservato fra il personale strutturato. Inoltre, questi sentono, similmente al personale R&T, di lavorare all'interno di un contesto in cui è possibile crescere professionalmente e fare carriera. Per tutti gli altri aspetti positivi i valori registrati sono simili a quelli osservati per il personale A&T, quindi minori che per R&T. Valori medio-alti fra gli antecedenti negativi sono presenti solo per il carico di lavoro e per il lavoro fuori orario, anche se a livelli molto inferiori a quelli registrati per il personale strutturato R&T.

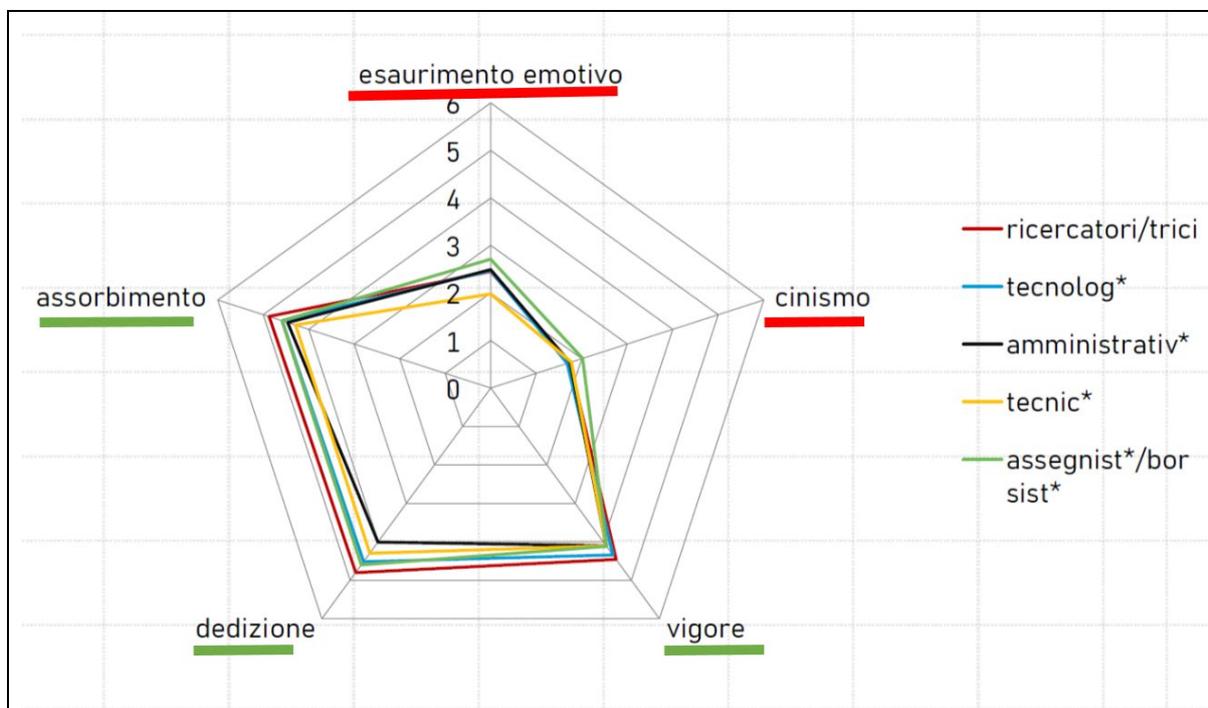


Fig. 3 Burnout e engagement con scala risposta 0-6.

I livelli ottenuti per le variabili di esito quali burnout e engagement per tutti i ruoli sono riportati in Fig.3. I valori ottenuti per il burnout sono in generale medio-bassi, con livelli di esaurimento emotivo e cinismo più elevati tra assegnisti/borsisti rispetto agli altri profili e tra le donne in particolare per quanto riguarda l'esaurimento, come si evince dal rapporto completo dell'Università di Torino.

Viceversa, si osserva un elevato livello di engagement (assorbimento, dedizione, vigore) per tutti i ruoli. Questo è ancora più elevato per il personale ricercatore. In Fig. 4 sono riportati per tutti i ruoli i livelli di workaholismo rispetto al malessere psicologico. Si osserva un basso livello di malessere psicologico. Il valore maggiore è registrato per il personale assegnista/borsista. Livelli medi di workaholismo sono osservati invece rispetto alla dimensione di lavoro eccessivo e soprattutto per personale R&T e tra le donne, come si evince dal rapporto completo dell'Università di Torino. Per il lavoro compulsivo si osservano punteggi medio-bassi. I livelli maggiori sono registrati per il personale assegnista/borsista e per le donne.

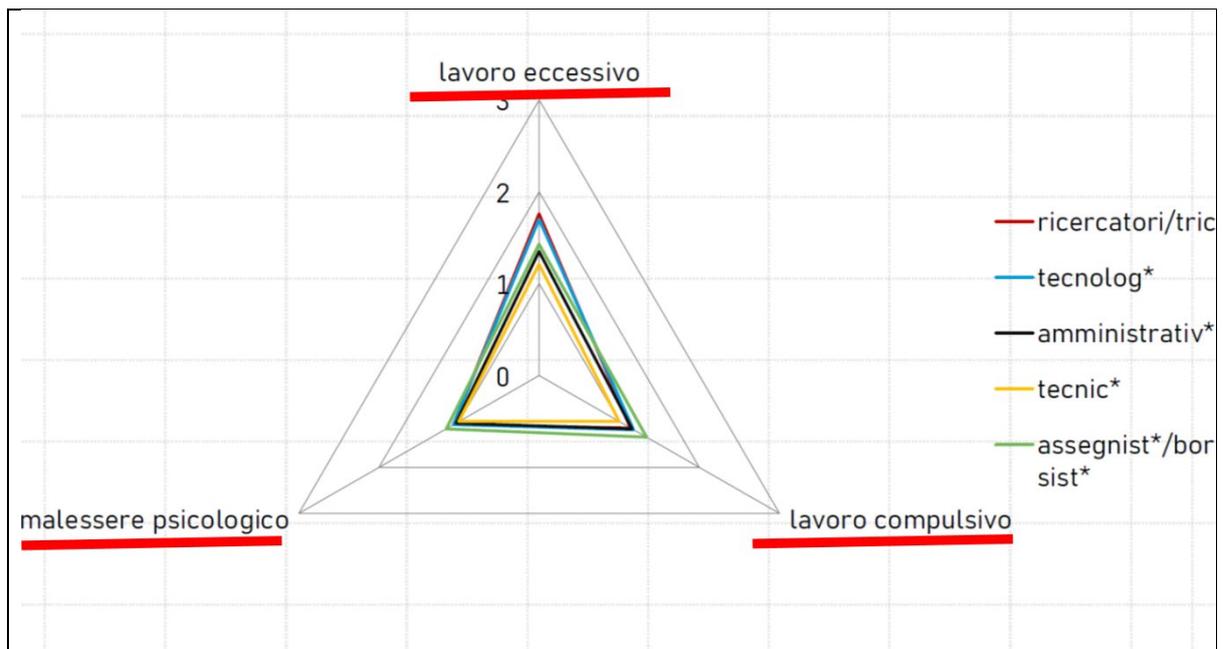


Fig. 4 Workaholismo e malessere psicologico

In Fig. 5 sono riportati per tutti i ruoli del personale i livelli di capacità lavorativa e soddisfazione del lavoro. Si osserva in generale un punteggio medio-alto riguardo al livello di soddisfazione percepito, questo livello è leggermente maggiore per il personale ricercatore e tecnologo. Tutto il personale è soddisfatto della possibilità di lavorare da casa. Si osservano punteggi particolarmente elevati per il personale ricercatore e tecnologo e il personale amministrativo, livelli leggermente inferiori sono osservati per il personale tecnico e il personale borsista/assegnista.

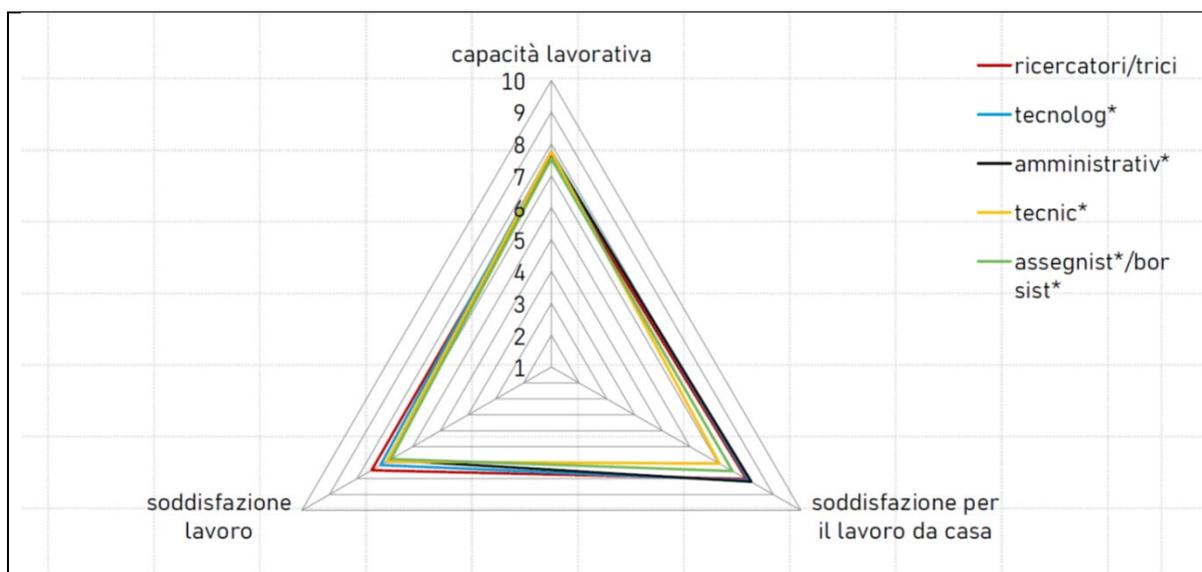


Fig. 5 Capacità lavorativa e soddisfazione lavoro per i vari ruoli del personale

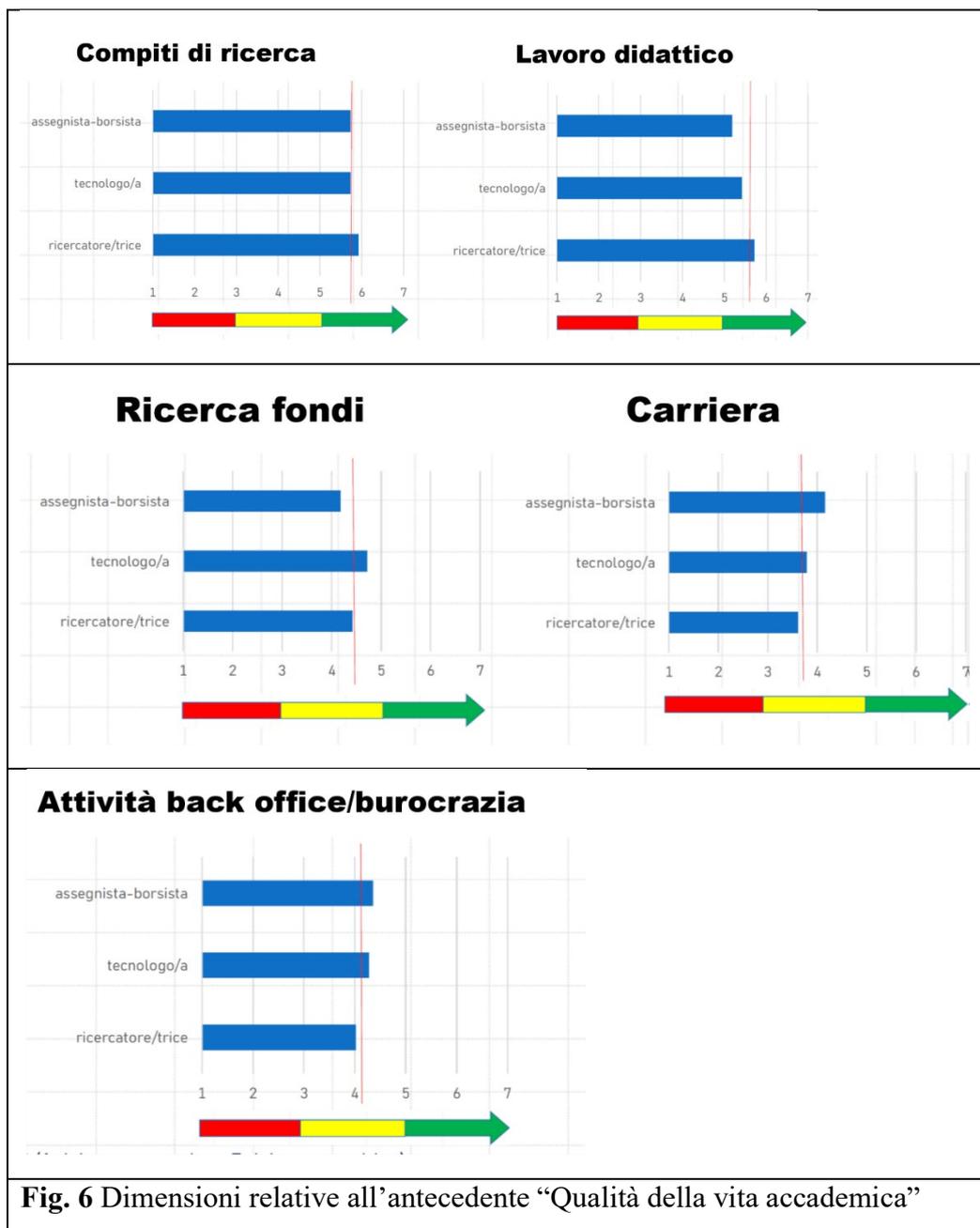
Oltre a questi risultati globali sono state analizzate le risposte su antecedenti riguardanti solo una parte del personale.

Qualità della vita accademica: domande riservate al personale ricercatore, tecnologo, assegnista e borsista, e suddivise in: 1) compiti di ricerca (ad es. *“Aggiornarmi rispetto allo sviluppo del mio campo”*), 2) lavoro didattico (ad es. *“Leggere le relazioni e i testi di studenti/studentesse”*), 3) ricerca fondi (ad es. *“Reperire fondi necessari allo svolgimento dei progetti di ricerca”*, 4) carriera (ad es. *“Competere con i colleghi”*), 5) attività di back-office/burocrazia (ad es. *“Partecipare a gruppi di lavoro”*). Queste dimensioni vengono misurate in un intervallo 1-7, valori fino a 3 indicano che il tema in oggetto viene vissuto in modo molto negativo. Sia i compiti di ricerca che il lavoro didattico sono vissuti in maniera positiva dal personale coinvolto (vedi Fig. 6) con una distribuzione abbastanza uniforme fra le varie sedi. Viceversa, la ricerca fondi (Fig. 6) è vissuta in maniera più problematica, in generale è più soddisfatto il personale tecnologo rispetto al personale ricercatore e assegnista.

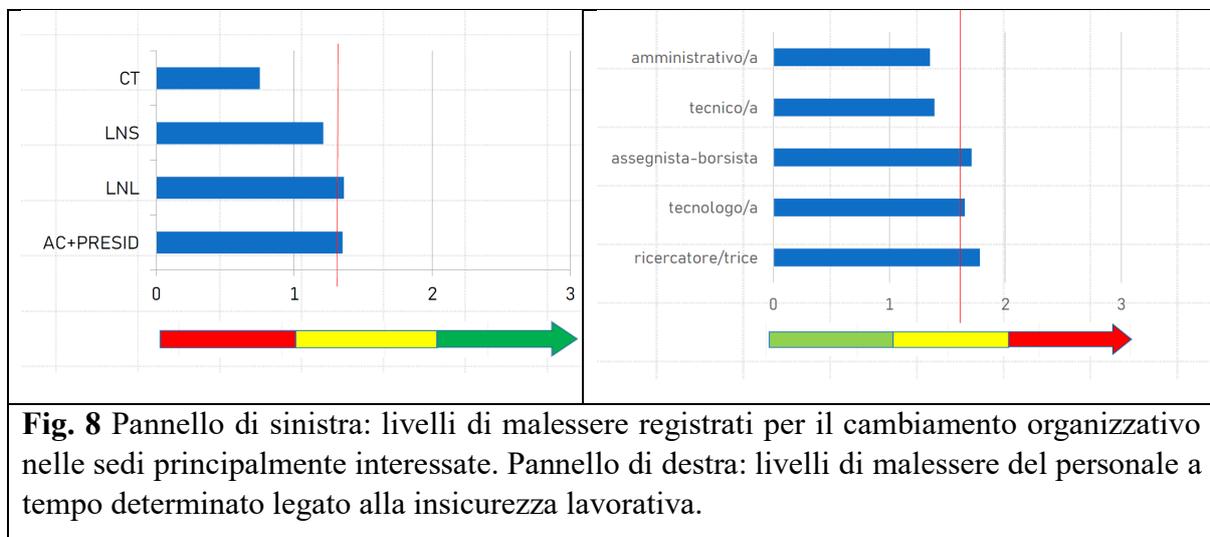
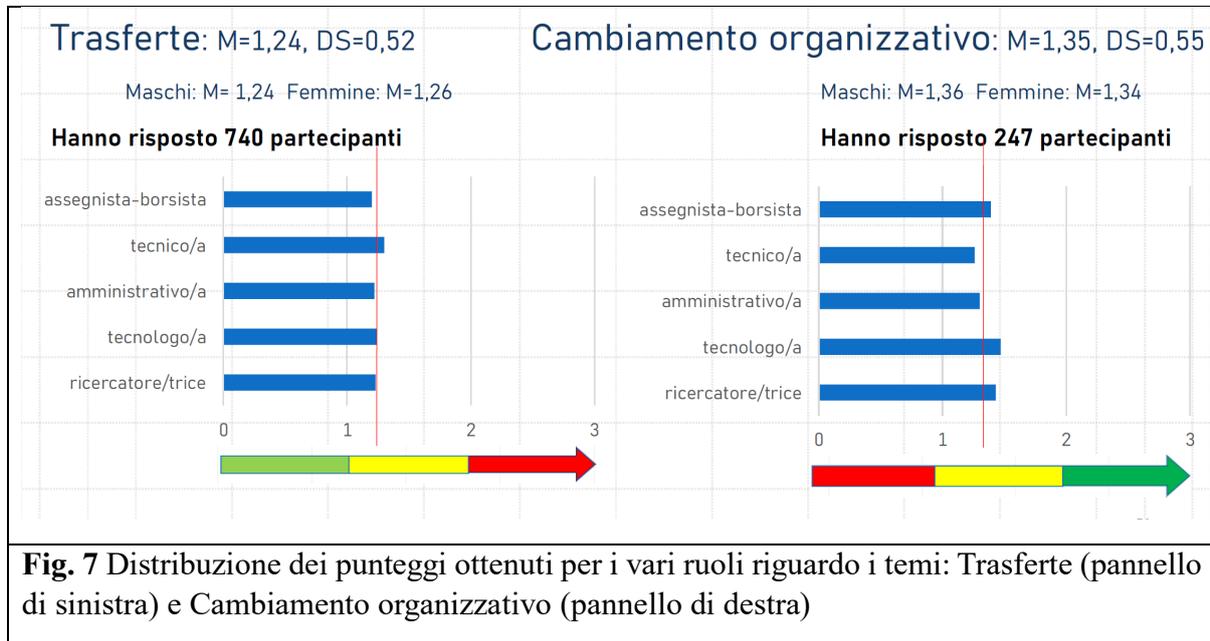
Molto più problematico è l’argomento carriera per il quale sono registrati livelli medio-bassi in particolar modo per il personale ricercatore. Anche in questo caso si osservano delle differenze fra le strutture, con alcune sedi quali Napoli, Torino e Ferrara, con valori inferiori o di poco superiori a 3. Il personale in media ha qualche difficoltà con l’attività di back-office e con la burocrazia, con un livello medio di circa 4 (Fig. 6).

Il personale coinvolto (circa 780 persone), indipendentemente dal ruolo, non vive un particolare **stress per le trasferte** (Fig. 7, pannello sinistra). Molto diversa è

la situazione per le persone che hanno vissuto un **cambiamento organizzativo** (circa 250). Indipendentemente dal ruolo, tutti affermano di aver vissuto questo cambiamento in modo abbastanza negativo (Fig. 7, pannello di destra). Le persone che hanno fronteggiato un cambiamento organizzativo provengono principalmente da Amministrazione Centrale, Laboratori Nazionali di Legnaro, Laboratori Nazionali del Sud e Sezione di Catania. Come si evince chiaramente dalla distribuzione riportata in Fig. 8 la situazione è critica presso la Sezione di Catania.



Per l'insicurezza lavorativa hanno risposto solo persone con contratto a tempo determinato (283) (Fig. 8) Si nota una differenza fra il personale amministrativo e tecnico con un livello medio-basso di preoccupazione per questa situazione lavorativa non stabile e il personale ricercatore, tecnologo e assegnista che hanno invece un livello di preoccupazione medio-alta.



Risultati specifici per sede

È importante notare che, al di là dei risultati medi del sondaggio, riassunti e discussi sopra, si sono osservate differenze a volte molto rilevanti tra sedi diverse. È quindi fondamentale analizzare i risultati del questionario anche sede per sede, in modo da evidenziare eventuali problemi che, pur non avendo rilevanza sul piano medio nazionale, possono raggiungere localmente livelli critici.

La Consiglieria di Fiducia ha esaminato a questo scopo i risultati prodotti dal gruppo di ricerca dell'Università di Torino per le singole strutture, in modo da individuare eventuali aspetti critici o positivi specifici di una determinata struttura.

Come già menzionato nell'introduzione, per garantire sia la significatività statistica dei campioni che l'anonimato dei partecipanti al questionario, l'analisi è stata condotta soltanto su gruppi di risposte superiori a 10: questo ha comportato l'esclusione dall'analisi per sede di 6 delle 28 strutture partecipanti (i dati corrispondenti sono stati però utilizzati per l'analisi media, riferita all'INFN nel suo complesso, discussa nel paragrafo precedente).

Risultati relativi al personale dipendente dei quattro profili: amministrativo, tecnico, ricercatore e tecnologo, e al personale assegnista e borsista sono stati ottenuti per 10, 13, 18, 10 e 6 sedi rispettivamente.

Mentre tali risultati sono per lo più in linea con quelli medi nazionali, riportiamo brevemente di seguito alcune eccezioni degne di nota:

1) *Personale amministrativo.*

Si riscontra una sede in cui la "Comunicazione efficace" è carente, e costituisce fattore di rischio, e due sedi (Genova e Firenze) in cui invece la comunicazione è davvero efficace e costituisce fattore di benessere.

2) *Personale tecnico.*

In contrasto con la media nazionale, si osservano due sedi in cui il "Lavoro compulsivo" e il "Lavoro da casa" si presentano come fattori di rischio.

Mentre lo scarso "Riconoscimento del lavoro" è avvertito nelle sedi analizzate come un problema e in due sedi lo "scarso riconoscimento" assume per il personale tecnico livelli critici, ai Laboratori Nazionali di Frascati il personale tecnico e tecnologo assegnano un punteggio positivo a questo tema.

3) *Personale ricercatore.*

In contrasto con la media nazionale, si riscontrano:

- una sede in cui il "Lavoro da casa" è avvertito come rischio;

- due sedi (Catania e Pavia) in cui non esiste il problema del “Lavoro eccessivo”;
- una sede in cui il “Supporto dei superiori” è considerato assente, mentre in altre due sedi (Catania e Milano Bicocca) esso è molto presente e diventa un fattore di benessere.

4) *Personale tecnologo.*

Per quanto riguarda il “Clima conflittuale” si osserva che questo, avvertito intensamente come problema in una sede, è totalmente assente in un’altra: Milano. A Milano si registra anche l’assenza del lavoro compulsivo, che invece è molto presente in tutte le altre sedi.

Come già detto sopra per il personale tecnico, il personale tecnologo dei Laboratori Nazionali di Frascati è l’unico che assegna un punteggio positivo al tema del “Riconoscimento del lavoro” che in altre due sedi rappresenta invece un fattore di criticità.

5) *Personale assegnista e borsista.*

In quattro delle sei sedi analizzate si sono evidenziate singole criticità: scarsa partecipazione, scarso riconoscimento, lavoro eccessivo e lavoro fuori orario, nei quattro casi rispettivamente. Le situazioni di benessere più diffuse consistono nell’assenza di inciviltà di colleghi e colleghe e nell’elevato livello di supporto sociale sia dei colleghi e colleghe che da parte dei superiori.

Vale la pena sottolineare come in tutti i casi in cui si osservano profonde differenze tra sedi diverse su alcuni aspetti del clima lavorativo riferiti a uno stesso profilo di personale, un confronto diretto e costruttivo tra le diverse situazioni si potrebbe tradurre in utili spinte al miglioramento.

Smart Lab CUG sui temi del questionario

Allo scopo di stimolare all’interno del CUG la discussione sulle tematiche e sui risultati del questionario e la formulazione di proposte organizzative indirizzate a migliorare gli aspetti maggiormente problematici emersi dal questionario stesso, è stato organizzato uno Smart Lab tra i membri del CUG.

Ricordiamo che lo Smart Lab è una strategia innovativa di approccio ai problemi organizzativi che è stata introdotta e sperimentata con successo all’INFN negli anni passati. I principi-guida di questa tecnica si possono così riassumere:

1. L’organizzazione dell’attività lavorativa può essere migliorata a vantaggio del benessere di ciascuno soltanto attraverso un’analisi partecipativa e condivisa sia dei problemi che delle possibili soluzioni.

2. Sia per identificare in profondità i nuclei problematici che per ideare soluzioni è necessaria una prima fase creativa di riflessione individuale e senza vincoli.
3. Per razionalizzare e oggettivizzare i risultati della riflessione individuale, questi vanno confrontati tra loro e catalogati, ricercandone affinità e contrapposizioni così da generalizzare le conclusioni in una forma condivisa dal gruppo.
4. Tra le soluzioni individuate si procederà a proporre e promuovere quelle che risultano vincenti in termini di efficacia e semplicità di implementazione.

L'attività dello Smart Lab è coordinata da persone appositamente formate che svolgono un ruolo di *facilitazione*.

Nel caso dello Smart Lab CUG le competenze necessarie per la facilitazione erano già in possesso di alcuni membri che hanno provveduto ad impostare l'attività a partire dalla individuazione delle problematiche su cui focalizzare il lavoro.

I risultati del questionario sono stati vagliati a questo scopo selezionando le problematiche in base a:

1. Punteggi medi negativi ottenuti superiori al 50%
2. Maggiore influenza sugli esiti negativi, in base alle regressioni lineari.

Questa analisi ha portato a individuare due densi nuclei tematici, ciascuno costituito da diverse questioni strettamente collegate tra loro:

1. Carico di lavoro. Pressione temporale. Lavoro fuori orario. (Questa problematica riguarda in particolar modo il personale ricercatore e tecnologo: R&T)
2. Scarso riconoscimento. Scarsa partecipazione alle decisioni organizzative. Scarsa accettazione dei cambiamenti organizzativi (Questa problematica riguarda in particolar modo il personale tecnico e amministrativo: T&A)

Tra i partecipanti allo Smart Lab entrambe le componenti erano rappresentate ma si è scelto di affrontare il solo primo nucleo di problemi per garantire allo svolgimento dell'attività il tempo necessario. Del resto, è subito risultato che i temi scelti riguardavano intensamente anche gli esponenti T&A del gruppo che infatti hanno fornito contributi essenziali alla discussione e alle proposte di soluzioni.

Le due componenti, T&A e R&T, hanno sviluppato analisi ben diverse e complementari delle problematiche di tipo 1.

Le persone T&A hanno evidenziato problemi di tipo organizzativo come:

- la cattiva distribuzione del lavoro nel tempo (con picchi di pressione insostenibile) e tra le persone (con sovraccarico di lavoro su poche persone),
- la mancata corrispondenza tra compiti e competenze,
- le lacune e i difetti dei sistemi informatici.
-

Le persone R&T hanno messo maggiormente a fuoco problemi di tipo personale o psicologico come:

- la tendenza ad accumulare impegni e quindi ad estendere l'orario di lavoro (pressione temporale) a scapito della vita privata: tendenza originata dalla stessa intensa motivazione personale verso il lavoro,
- la pressione esercitata anche involontariamente da colleghi e superiori dello stesso gruppo di ricerca,
- la modalità di lavoro remoto (consolidata nel periodo pandemico) che, al di là dei diritti alla disconnessione sanciti formalmente, porta, nel contesto evidenziato dai primi due punti sopra, a una continua reperibilità di fatto.

Alle problematiche personali del secondo gruppo (R&T) sono state proposte soluzioni strategiche di tipo formativo o culturale, come l'organizzazione di seminari, webinar, corsi di formazione ecc. per promuovere, anche a livello psicologico:

- il diritto alla disconnessione
- l'accettazione dei propri limiti e delle esigenze degli altri
- l'ottimizzazione del tempo di lavoro
- il riconoscimento dei propri ruoli privati (non professionali) come ruoli di rilevanza sociale.

Per le problematiche organizzative del primo gruppo (T&A) invece sono state avanzate proposte di soluzioni concrete e immediate, valutate (come indicato dalla tecnica dello Smart Lab) in termini di realizzabilità ed efficacia. Le migliori sono risultate:

- Stabilire un rapporto numerico ottimale tra personale ricercatore e personale amministrativo e applicarlo struttura per struttura.
- Formazione tecnico specifica del personale amministrativo per lo sviluppo delle competenze particolari necessarie allo svolgimento di certi compiti (p.es. i RUP).
- Ripensare e razionalizzare l'assetto informatico dell'amministrazione sfruttando le competenze presenti all'interno dell'INFN; creare gruppi di lavoro che includano gli utilizzatori degli strumenti informatici al fine di ottimizzarne e controllarne le funzionalità prima di rilasciarli centralmente.

Considerazioni conclusive e prime azioni migliorative proposte

Benché i sistemi utilizzati per il questionario del 2021 siano diversi da quelli utilizzati nel 2012, è interessante notare come i punti ‘critici’ individuati dal recente questionario siano esattamente gli stessi di quelli individuati dall’analisi nel 2014 dei dati raccolti con il kit Magellano (**stress, elevata richiesta lavorativa e mancata valorizzazione del personale**). Sfortunatamente fra i risultati dei due questionari non è possibile un confronto diretto che evidenzi la qualità dell’evoluzione intercorsa.

Le proposte di possibili azioni formulate **nel 2014** furono:

- Seminari per il personale, tenuti da una psicologa del lavoro per migliorare la comunicazione, le modalità di leadership, le capacità individuali di controllare lo stress e l’affaticamento, la gestione della conflittualità
- La creazione di una rete permanente di circoli di ascolto, uno in ogni struttura, che siano condotti da facilitatori opportunamente formati
- Seminari per il management per migliorare le tecniche di leadership

Tra queste iniziative sottolineiamo in particolare l’esperienza dei Circoli di Ascolto che fu poi trasferita al progetto Smart Lab, finalizzato a migliorare il clima lavorativo e conseguentemente il **benessere** delle persone, dando centralità all’**ascolto** e alla **partecipazione**. In questi anni Circoli di Ascolto o Smart Lab si sono svolti in quasi tutte le Strutture INFN: queste esperienze sono alla base delle prime due azioni tra quelle di seguito proposte.

Azione n.1

Implementazione delle proposte emerse dallo Smart-Lab interno al CUG

Nel PTAP 2023-2025 è stato introdotto un obiettivo specifico (4.5) che riguarda la riduzione dello stress lavoro-correlato. Per questo sono state individuate due azioni suggerite dai risultati dello Smart Lab CUG.

La prima azione riguarda la promozione di seminari, webinar, corsi di formazione per imparare pratiche per limitare lo stress lavoro-correlato, quali ad esempio: disconnessione dal lavoro in determinate fasce orarie, riconoscere e accettare i propri limiti, riconoscere e accettare le esigenze degli altri, riconoscere il proprio valore al di là di quello professionale, ottimizzare la gestione del tempo. La partecipazione a questi corsi deve essere fortemente incoraggiata per tutte le persone con ruoli di responsabilità e direzione, anche fra il personale associato.

La seconda azione riguarda la promozione di modifiche delle attuali condizioni organizzative per ridurre le fonti di stress. Tra queste:

1. Puntare al raggiungimento di una frazione ottimale fra personale amministrativo (e in generale dei servizi) e personale ricercatore e tecnologo in ogni struttura.
2. Limitare i compiti burocratico-amministrativi per il personale ricercatore e tecnologo (ad es. RUP), demandandoli al personale appositamente formato e ad essi preposto.

Azione n.2

Rilanciare e consolidare l'iniziativa degli Smart-Lab locali

Siamo convinti che qualunque iniziativa per il miglioramento del benessere lavorativo debba partire dalle difficoltà e dalle esigenze espresse dal personale stesso. Da questo punto di vista gli Smart-Lab si sono dimostrati uno strumento efficace e apprezzato dalla maggioranza di coloro che hanno avuto occasione di prendervi parte.

Raccomandiamo pertanto che l'iniziativa venga rilanciata con le stesse modalità sperimentate negli anni passati, in particolare con il sostegno di un comitato di coordinamento (denominato in passato "cabina di pilotaggio") di cui, insieme ai rappresentanti del personale, alla Consiglieria di fiducia e a due componenti del CUG, faccia parte un esperto esterno all'Ente.

Il comitato di coordinamento dovrebbe avere i compiti seguenti:

1. Raccogliere le istanze dalle sedi e stimolare/coordinare l'organizzazione di Smart-Lab locali.
2. Curare l'organizzazione periodica di corsi di formazione per facilitatori così da mantenere le competenze presenti in ciascuna sede.
3. Raccogliere le esperienze e gli output prodotti dagli Smart-Lab, individuandone gli aspetti comuni tra diverse sedi, le cui corrispondenti soluzioni possano essere generalizzate e ottimizzate.
4. Super-vedere la pianificazione di momenti di verifica, successivi allo svolgimento degli Smart-Lab, in cui si accerti che le soluzioni proposte ed accettate siano poi state effettivamente implementate o, in caso contrario, si discutano le ragioni della mancata attuazione.

Azione n.3

Riesame e verifica delle strategie emerse dal What Next TTA

L'Ente ha già investito molto nella formazione in questi ultimi anni. Probabilmente il punto che occorre migliorare è il sentimento di partecipazione dei dipendenti (in particolare personale A&T), legato a sua volta alla percezione della rilevanza delle proprie opinioni all'interno dell'Ente.

Dall'iniziativa di qualche anno fa: "What Next TTA", erano scaturite varie proposte indirizzate alla crescita della partecipazione, ma è poi mancato un momento di verifica dello stato di concreta attuazione.

Si potrebbe quindi ripartire da gruppi di lavoro che, sotto la guida di facilitatori esperti, verifichino da un lato la realizzazione di tali proposte e dall'altro le aggiornino e integrino, per poi passare a una fase di discussione operativa con la Giunta e i Direttori ed arrivare a concretizzare azioni condivise.

Azione n.4

Valorizzazione delle buone pratiche

Oltre al tema dello stress lavoro-correlato, legato al carico di lavoro, al lavoro fuori orario e a volte alla pressione temporale, bisogna porre attenzione a tutte quelle dimensioni di 'protezione' rispetto al benessere, quali la comunicazione, la partecipazione, la crescita professionale, il significato del lavoro ecc.

Al di là dei risultati medi del sondaggio, riassunti e discussi sopra, si sono osservate differenze a volte molto rilevanti tra sedi diverse. Dall'analisi dei risultati del questionario *sede per sede*, si possono individuare non soltanto problematiche locali ma anche le buone pratiche che producono in certi casi maggiore benessere, ed esportarle, se possibile, nelle sedi in cui si evidenziano criticità.