



Consiglio Nazionale delle Ricerche

Gruppo di lavoro

“Benessere Organizzativo nel CNR”

(Costituito con Provvedimento DG n. 43878 del 07/06/2011, n. 51841
del 12/07/2011 e n. 70414 del 04/10/2011)

RAPPORTO FINALE

Marzo 2012

Responsabile: Andrea Lapicciarella (*fino al 11/08/2011*) e Gianpiero Ruggiero (*dal 04/10/2011*)

Componenti: Antonella Rissotto, Oriana Ippoliti, Stefania Giuffrida, Serena Pagani, Tiziana Micolitti, Elisa Coli, Luca Giachi, Riccardo Coratella

Segreteria tecnica: Oriana Ippoliti

Sito internet: www.cnr.it/benessere-organizzativo/

Sommario:

1. Introduzione.....	5
2. Il Gruppo di Lavoro: elementi distintivi e ruolo.....	11
3. Il progetto “Benessere organizzativo nel CNR”: la fase di ideazione e progettazione.....	14
4. La metodologia di ricerca per la scelta dello strumento di indagine.....	18
I Focus Group.....	23
La fase di test dello strumento	25
L’analisi dei dati emersi nella fase di test.....	27
5. La comunicazione e le scelte tecniche adottate	30
Il Piano di Comunicazione.....	30
Le scelte tecniche adottate.....	33
6. Lo svolgimento dell’indagine: la proposta di somministrazione e sviluppi futuri	36
7. Il Questionario 2012.....	35

1. Introduzione

Quando si parla di Risorse Umane che operano all'interno di un contesto organizzativo si è portati a pensare ad esse come elemento chiave che contribuisce in maniera determinante al raggiungimento degli obiettivi perseguiti dall'organizzazione; si pensa ad esse come fattore generatore e propulsore di innovazione e cambiamento. Infatti, l'organizzazione è gestita dalle persone che la compongono: da esse viene interpretata e percepita in maniera soggettiva, da esse viene subita e al contempo modellata. L'organizzazione e le persone che ivi lavorano costituiscono quindi un unico inscindibile, parte di un complesso sistema interattivo in continuo divenire, riconducibile ad una dinamica cognitiva compositiva e ricompositiva del fenomeno organizzativo attraverso cui i dipendenti cercano di mettere a fuoco le ricorsività, le regolarità, le ritualità, le novità ma anche le singolarità dell'agire quotidiano nel tempo e in rapporto a specifiche circostanze e condizionamenti.

Il clima di lavoro (inteso come *insieme di percezioni, credenze e sentimenti che i lavoratori elaborano rispetto alla loro organizzazione e rappresentano lo sfondo sul quale si delineano le valutazioni specifiche sul proprio lavoro che determinano la vera e propria soddisfazione lavorativa*¹) costituisce un primo e fondamentale mediatore della trans attività persona-organizzazione e assume una centralità nella ricerca di attribuzione di significati.

Per questo motivo assistiamo negli ultimi anni ad un rinnovato interesse per questo argomento. Le organizzazioni sembrano acquisire una crescente consapevolezza del fatto che un buon clima

¹ G. SARCHIELLI (2003) *Psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna, p. 290.

lavorativo è uno degli elementi/fattori che contribuisce a migliorare e favorire la qualità complessiva degli ambienti di lavoro e pertanto ad aumentare la produttività dei propri dipendenti. Negli ultimi due anni l'argomento ha subito una particolare accelerazione grazie all'entrata in vigore del decreto legislativo n. 150/09 che, nell'assegnare agli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) il compito di *curare annualmente la realizzazione d'indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione* (art. 14, c. 5), ha prefigurato per le pubbliche amministrazioni un percorso di miglioramento continuo.

Il CNR ha deciso di cogliere quest'opportunità ed è da un anno che, grazie alla proficua iniziativa del Direttore Generale, ha intrapreso un percorso che ha visto gradualmente porre in essere alcune azioni propedeutiche allo svolgimento dell'indagine. La costituzione di un apposito Gruppo di lavoro a supporto dell'OIV, avente come fine l'elaborazione del progetto "*Benessere Organizzativo nel CNR*", rappresenta un passaggio fondamentale lungo questo percorso.

L'indagine è stata patrocinata dalla Presidenza dell'Ente e impostata e diretta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV CNR). La sua progettazione e conduzione è stata curata dalla Struttura tecnica permanente di sostegno all'OIV con la collaborazione di tecnologi e ricercatori (Gruppo di lavoro) e di alcune Unità organizzative interne al CNR.

Il Gruppo di lavoro (GdL) ritiene importante evidenziare che, grazie alle attività da esso svolte, il CNR è riuscito ad attivare un'apposita convenzione con l'Università degli studi di Roma "Tor Vergata"; è stato attivato un assegno di ricerca per una specializzanda presso

l'Università di Roma "La Sapienza"; sono state portate avanti interazioni con diversi uffici dell'amministrazione centrale (Direzione Generale, Sistemi Informativi, Servizio Reti e telecomunicazioni, Ufficio del CdA, Ufficio Stampa, Uff. Attività e Relazioni con Istituzioni europee, Responsabile della Trasparenza, Comitato Unico di Garanzia).

Nello svolgimento delle proprie attività, il Gruppo di lavoro ha beneficiato anche della consulenza socio-organizzativa fornita da Antares Srl, una società specializzata nello sviluppo di sistemi organizzativi, grazie alla quale è stato costantemente indirizzato e "certificato" il corretto svolgimento dei lavori. Tutti questi rapporti hanno portato ad un arricchimento generale del progetto, nonché ad una sua solida coerenza interna, alimentato da progressivi processi di consultazione e condivisione. Sebbene fosse previsto, nell'originaria impostazione progettuale, il supporto del Gruppo di lavoro anche per le fasi finali dell'indagine, lo slittamento dei tempi di somministrazione del questionario, non più coincidenti con la scadenza del 31 marzo 2012 assegnato al GdL quale termine dei propri lavori, e le mutate posizioni al vertice dell'Ente, ha indotto l'OIV a ritenere comunque terminato l'apporto del GdL stesso.

In assenza di una specifica richiesta di proroga dei lavori, con la presentazione del presente Rapporto e dello strumento di indagine (il questionario definitivo), il Gruppo di lavoro ritiene di aver adempiuto in pieno al compito assegnatoli. Da adesso, pertanto, l'OIV è messo nelle condizioni idonee per svolgere le fasi finali dell'indagine, quella riguardante la somministrazione vera e propria del questionario e quella dell'analisi dei risultati finali. L'indagine del clima è un valido strumento gestionale e di comunicazione purché gestito con cautela, attenzione e riservatezza, in particolare

nelle fasi finali di realizzazione. Sarà pertanto compito dell'OIV, nella sua totale autonomia e indipendenza, portare a termine l'indagine, avendo cura di analizzare e valutare i dati rilevanti, in modo da riportare direttamente agli organi di vertice la presentazione dei risultati e la programmazione degli interventi.

La proposta di somministrare il questionario dal 2 al 23 aprile 2012, che il GdL ha avanzato all'OIV, è stata accolta dall'Organismo che, a sua volta, ha sollecitato l'amministrazione a rendere possibile quest'ipotesi con ulteriori passaggi procedurali (supporto tecnico-informatico, azione comunicativa). Per garantire la massima efficacia, infatti, è necessario rendere quest'intervento un processo che sia il più possibile condiviso e partecipato, non un'azione isolata o occasionale.

Il Gruppo di lavoro è consapevole che la realizzazione dell'indagine si colloca in una fase di transizione istituzionale e organizzativa e rientra nel programma di lavoro per l'applicazione sperimentale del ciclo delle performance a livello di Ente. Quest'assetto "*in divenire*" e gli stessi nodi critici che stanno accompagnando la progressiva messa a regime del sistema di valutazione nella PA italiana, in particolare nel comparto della ricerca pubblica, hanno portato a caratterizzare la progettazione dell'indagine CNR attorno ad alcune parole chiave:

- l'indagine è sperimentale ed esplorativa, ossia costituisce l'avvio di un'attività di analisi periodica;

- vuole avere un carattere fortemente contestualizzato teso a favorire un “canale di comunicazione”, a promuovere il confronto pro attivo tra il personale e il vertice dell’Ente;
- si contraddistingue per un approccio di tipo dinamico, evolutivo, ossia marca ambiti e variabili di analisi che saranno maggiormente presidiati negli anni successivi;
- è rispettoso della normativa sulla privacy, garantisce l’anonimato e non ha in alcun modo una finalità valutativa della prestazione lavorativa svolta da ciascun dipendente.

In considerazione del fatto che in altri Enti del comparto ricerca (INVALSI, ISFOL) sono state già portate a termine esperienze analoghe, con risultati di notevole interesse per la comunità scientifica interessata al tipo di studio, ma soprattutto per coloro che andranno a sviluppare analoghi progetti, l’esperienza del CNR potrebbe rappresentare, per i numeri e le dimensioni dell’Ente e per la sua complessità, un sicuro punto di riferimento nel panorama delle amministrazioni pubbliche.

Portare a termine la fase di somministrazione del questionario entro la fine di aprile, permetterebbe di fare una fotografia istantanea di un certo momento organizzativo, cioè di fissare, ad un determinato tempo “t0”, l’inizio di un percorso da cui partire per programmare interventi “correttivi” nelle aree più critiche e misurarne così i futuri miglioramenti. Vale a dire avviare, a partire dal 2012, un processo strutturato e periodizzato di comunicazione bidirezionale tra vertice e dipendenti. Un sondaggio, infatti, fornisce uno strumento sia di analisi che di coinvolgimento, poiché è necessario tenere a mente che la misurazione viene percepita solitamente anche come segnale

di ascolto e interessamento da parte della dirigenza e degli organi di vertice.

Il Gruppo di lavoro, fin dal suo insediamento ha lavorato con impegno e rigore, seguendo sempre le direttive impartite dall'OIV, ed oggi presenta il Rapporto finale delle sue attività. L'auspicio è che gli organi di vertice dell'Ente confermino le date per la somministrazione del questionario, facendola precedere immediatamente da una comunicazione ai dipendenti a scopo sia informativo che motivazionale.

Pur consapevole dei propri limiti, il Gruppo di lavoro ritiene di aver acquisito, nel corso di questi mesi, una specifica esperienza che resta a disposizione, quale patrimonio di professionalità, dell'amministrazione e dell'OIV, e che rappresenta senz'altro il punto di riferimento per future analoghe iniziative. Per alcune parti del presente Rapporto, infatti, si aprono spazi per successivi approfondimenti.

L'intero progetto *“Indagine sul benessere organizzativo nel CNR”*, peraltro, ha le potenzialità per ambire ad essere presentato – in ottica di *benchmarking* – alle istituzioni europee, alla comunità scientifica nazionale ed internazionale.

2. Il Gruppo di Lavoro: elementi distintivi e ruolo

Rinviando ai verbali delle riunioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione (del periodo ottobre 2010 – marzo 2011), per specifici approfondimenti utili a comprendere la genesi del processo costitutivo e le motivazioni che hanno indotto l'OIV a chiedere il supporto specifico della Struttura Tecnica (STeMP) per lo svolgimento dell'indagine, è possibile identificare l'inizio del progetto "*Benessere Organizzativo nel CNR*" allorquando, il 29 marzo 2011, il testo del progetto è stato materialmente presentato al Direttore Generale e all'OIV dall'allora responsabile della Struttura Tecnica, dott. Andrea Lapicciarella.

Nei mesi successivi, seguendo le richieste e le indicazioni dell'OIV di coinvolgere anche personale interno della rete scientifica, la Struttura Tecnica ha provveduto ad identificare meglio le risorse umane e strumentali necessarie alla piena realizzazione del progetto. In tal senso, è stata accolta la proposta di annoverare unità di personale proveniente dalla rete scientifica, con l'individuazione dell'Istituto di Scienze e Tecnologie della Cognizione (ISTC), afferente il Dipartimento "Identità Culturale".

Si è giunti così al provvedimento del Direttore Generale del 7 giugno 2011 di costituzione di un Gruppo di Lavoro avente come fine l'elaborazione del progetto "*Benessere Organizzativo nel CNR*". Con un successivo provvedimento del 12 luglio 2011 il Gruppo di Lavoro è stato integrato con l'inserimento di un'unità di personale e, da ultimo, il 4 ottobre 2011, ha visto la nomina di un nuovo responsabile, in sostituzione del dott. Andrea Lapicciarella in quiescenza dal 12 agosto 2011.

Nell'atto costitutivo era chiaramente specificato che il Gruppo di Lavoro avrebbe dovuto terminare la propria attività e redigere un Report entro il 31 marzo 2012. Pertanto, l'attività del GdL è stata portata avanti in un arco temporale di 12 mesi e si conclude così nei tempi prestabiliti.

Il principale elemento distintivo del GdL è quello di avere un'età media molto giovane ed una composizione "mista":

- nel genere, con una prevalenza della componente femminile (70%);
- nelle competenze, diverse e complementari;
- nella provenienza (rete scientifica e amministrazione centrale).

Anche grazie a questi elementi distintivi, il progetto si è caratterizzato per essere:

- multidisciplinare;
- capace di generare rapporti con il contesto socio-economico di riferimento (Università – mondo imprese);
- innovativo e dinamico;
- di esempio per la comunità scientifica e per le pubbliche amministrazioni del comparto ricerca.

Per quanto riguarda il ruolo del Gruppo di Lavoro, che si è sostanziato in un costante supporto all'OIV in ordine ai contenuti scientifici e procedurali dell'indagine, si segnala che all'interno dell'Ente agiscono anche il Comitato Unico di Garanzia e l'Ufficio Prevenzione e Protezione, anch'esse deputate a rilevare rispettivamente il benessere organizzativo e a gestire la sicurezza sui luoghi di lavoro.

In prospettiva è opportuno che l'OIV individui forme di collaborazione e intraprenda un'azione congiunta con le strutture suddette, in ottica di razionalizzazione degli interventi ed economicità della spesa, anche al fine di evitare il rischio di duplicazioni nella somministrazione di analoghi questionari.

3. Il progetto “Benessere organizzativo nel CNR”: la fase di ideazione e progettazione

In questa fase del progetto, il Gruppo di Lavoro ha concentrato la propria attività all’analisi teorico esplorativa, vale a dire all’analisi delle dimensioni del benessere presenti in letteratura nei diversi contesti organizzativi. In particolare, il lavoro si è focalizzato sullo studio di diversi questionari di ambito organizzativo, riguardanti sia il clima sia la cultura, perché si era ritenuto importante costruire lo strumento di indagine il più possibile adattato ad un Ente pubblico di ricerca.

Nello studio della letteratura, una parte del lavoro è stata dedicata al tema disabilità e lavoro, per specificare meglio quegli elementi utili per la costruzione della sezione del questionario espressamente indirizzata ai lavoratori diversamente abili. In particolare sono state analizzate le esperienze relative ai processi di integrazione e di inclusione nei contesti lavorativi. Per quanto riguarda la parte specifica del questionario rivolta ai dipendenti diversamente abili, sono stati valutati quali item inserire per indagare il contesto in cui sono inseriti (es. item relativi alla presenza di sostegno e supporto da parte dei colleghi di lavoro e di interazioni sociali soddisfacenti, item sugli atteggiamenti nei confronti dei dipendenti diversamente abili). Dalla letteratura, infatti, emerge che l’accettazione delle persone con disabilità da parte dei colleghi è un aspetto importante che influisce sul clima lavorativo.

Ma cosa è il clima organizzativo?

È fondamentale porsi la domanda visto che il clima che ha un’incisività peculiare in qualsiasi realtà organizzativa e ha effetti

sulla capacità dell'organizzazione di impiegare e sfruttare al meglio le risorse tecniche e umane. Inoltre, il clima costituisce una variabile essenziale non solo per la qualità della vita lavorativa, con la sua dimostrata influenza su motivazione, impegno ed efficienza, ma anche per le relazioni interpersonali e la fiducia verso l'organizzazione, sicché una letteratura ampia di psicologia organizzativa evidenzia l'importanza del clima sul luogo di lavoro e il suo diretto impatto sulla soddisfazione che le persone traggono dal lavoro e sul conseguente senso di realizzazione lavorativa.

Diventa, quindi, rilevante individuare una chiara definizione di clima aziendale per poter procedere con uno studio approfondito di questo fenomeno divenuto tanto importante da essere citato persino nel documento stilato della Commissione Europea per l'Occupazione e gli Affari Sociali sul rapporto tra stress ed aspetti psicosociali delle organizzazioni².

In primo luogo, è necessario evidenziare che il clima di un'organizzazione deve essere colto prima di tutto in quegli aspetti che perdurano nel tempo e che, indipendentemente da particolari fenomeni, rimangono sostanzialmente costanti pur non acquisendo mai il grado di stabilità insito invece in ciò che viene chiamato la "cultura aziendale". In effetti, una chiara definizione è utile anche per distinguere il clima da altri elementi del contesto organizzativo, simili ma pur sempre differenti, come la soddisfazione lavorativa, la cultura aziendale e la motivazione lavorativa, senza peraltro negare che vi possono essere collegamenti ovvero condizionamenti vicendevoli. Il clima non è un concetto unidimensionale collocabile lungo un continuum, esso è piuttosto un amalgama di diversi fattori,

² Si cita a tal proposito la circolare della Commissione Europea per l'Occupazione e gli Affari Sociali "*Migliorare la salute e la sicurezza sul lavoro per il bene di tutti*" del 22.02.2007.

le cui configurazioni determinano varie tipologie del clima all'interno di aggregati collettivi. E' questa mescolanza e continua ridefinizione di fattori che spiega perché vi sono climi diversi in realtà organizzative diverse, o, addirittura, all'interno dello stesso contesto. In effetti, diversi studiosi ci ricordano che nella stessa organizzazione possono esistere climi molteplici; ci ricordano che l'ambiente organizzativo può essere percepito diversamente da membri appartenenti a diversi livelli organizzativi, di diversa posizione gerarchica, oppure di reparti diversi ma nella stessa posizione.

Il clima aziendale è composto, quindi, da un insieme di dimensioni la cui misura e comprensione sarà di conseguenza tanto più efficace ed esaustiva quanto più sarà ricondotta alle singole componenti costitutive, le quali permettono e forniscono in ultima analisi una visione globale dell'organizzazione nel suo complesso.

Non disponendo nella letteratura di una tassonomia chiara ed esaustiva, per l'indagine nel CNR il modello si è basato sulla raccolta di dati e indicatori relativi a tre aspetti principali:

- I. la qualità della relazione tra individuo e management aziendale
- II. la relazione tra individuo e lavoro
- III. la relazione tra individuo e colleghi

Sono state poi aggiunte condizioni ambientali di lavoro, la relazione tra individuo ed organizzazione in quanto tale, le opportunità di crescita e soddisfazione professionale, nonché la percezione dei principi condivisi ed il senso di appartenenza ad un Ente pubblico che opera nel campo della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica.

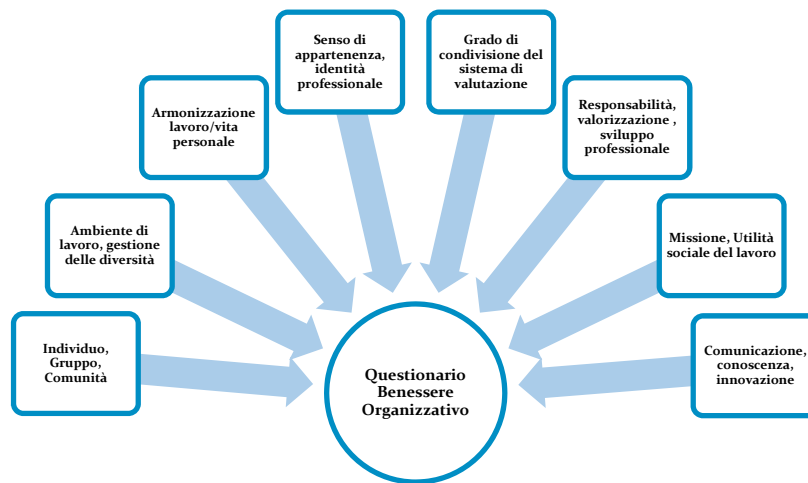
Per mantenere un livello di sinteticità e agevolare la lettura del presente Rapporto, per ulteriori approfondimenti su questa fase di lavoro, si rinvia al documento *“Il Benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura”*, redatto dal Gruppo di Lavoro e trasmesso all’OIV il 25 gennaio 2012 (testo disponibile presso la segreteria STeMP).

4. La metodologia di ricerca per la scelta dello strumento di indagine

In questa fase, il Gruppo di lavoro ha concentrato la propria attività sulla costruzione dello strumento di indagine, il questionario vero e proprio, attraverso una ricerca quantitativa delle caratteristiche generali e delle dimensioni, ed una ricerca qualitativa attraverso i Focus group.

L'interlocuzione tra Gruppo di lavoro e OIV, a proposito delle dimensioni di analisi, ha consentito di individuare quelle più significative alle caratteristiche operative e culturali dell'Ente. Nelle more dell'emanazione dei modelli che la CIVIT dovrebbe fornire, rispetto alle dimensioni individuate dalla Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004, sono state individuate otto specifiche dimensioni. Si evidenzia che è stato rimandato ad altre modalità, diverse dalla rilevazione sul benessere organizzativo, l'approfondimento di alcune dimensioni specifiche quali, ad esempio, la sicurezza sui luoghi di lavoro, lo stress e i fenomeni discriminatori³.

³ Ad esempio, per quanto riguarda il mobbing e la promozione delle pari opportunità nei luoghi di lavoro, gli approfondimenti tematici sono presidiati dal Comitato Unico di Garanzia interno previsto dalla normativa.



Missione, utilità sociale del lavoro

Si riferisce agli elementi di coerenza e dissonanza tra gli obiettivi strategici dichiarati, gli obiettivi operativi, la strutturazione dei ruoli intorno al mandato istituzionale come da Statuto del CNR (Articolo 2 – Scopi istituzionali: *“Il CNR, in un quadro di cooperazione e integrazione europea, ha il compito di svolgere, promuovere, trasferire, valutare e valorizzare ricerche nei principali settori della conoscenza e di applicarne i risultati per lo sviluppo scientifico, culturale, tecnologico, economico e sociale del Paese”*).

Comunicazione, conoscenza, innovazione

Si riferisce al modo con cui vengono gestite le informazioni e le comunicazioni funzionali all'attività produttiva, ma anche alla condivisione e al confronto interno, in ordine alla disponibilità, alla facilità di accesso, alla completezza, alla chiarezza dei processi definiti per il flusso e la fruizione e il feedback. Si riferisce, altresì, alla specificità dell'ente in ordine al modello e agli strumenti gestionali messi a punto per la più corretta declinazione della mission e degli orientamenti strategici (articolo 3 dello Statuto CNR), in particolare per quanto riguarda la produzione, promozione, valorizzazione, utilizzazione dei risultati della conoscenza e della ricerca (in campo sia scientifico che amministrativo).

Individuo, Gruppo, Comunità

Si riferisce alle relazioni tra l'individuo sociale in quanto dipendente del CNR ed il suo ambiente, alle relazioni tra colleghi e "clienti interni", nella comunità scientifica e nella rete delle comunità scientifiche. Si riferisce, inoltre, alle relazioni messe in atto con gli stakeholders.

Responsabilità, valorizzazione e sviluppo professionale

Si riferisce al valore attribuito alle potenzialità dei lavoratori e delle lavoratrici in ordine alla qualità del lavoro svolto, al riconoscimento delle qualità professionali, alle prospettive di sviluppo ed ai modelli di gestione delle risorse umane adottate, nonché alla chiarezza e trasparenza con cui la dirigenza rende visibili nell'intera realtà organizzativa i fattori premianti.

Grado di condivisione del sistema di valutazione

Si riferisce alla capacità dell'organizzazione di essere efficiente ed efficace, tenendo insieme la produzione dei risultati, le risorse a disposizione, i meccanismi operativi, il rapporto tra le configurazioni formali e le pratiche reali di responsabilità e ruoli (anche tra aree diverse). In considerazione della complessità di applicazione di quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/09, in riferimento ai sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, in questo primo anno si è ritenuto di indagare il grado di conoscenza generale degli adempimenti richiesti dalla normativa, il grado di condivisione generale all'introduzione di nuovi sistemi valutativi/premianti, i possibili nuovi strumenti di gestione delle risorse umane da adottare.

Senso di appartenenza e identità professionale

Si riferisce a dimensioni valoriali quali il senso d'orgoglio e di benessere legati all'identificazione con il ruolo attivo all'interno di un settore economico prestigioso, quale quello che si situa a cavallo tra il quaternario e il quinario. Si riferisce, pertanto, alle dinamiche messe in atto attraverso una serie di assunti di base rispetto alla visione di diversi gradi di professionalità, distinzione che si riverbera sia nei rapporti interni, sia in quelli esterni al CNR. Anche in quest'ambito, lo stile di leadership svolge un ruolo determinante nell'accountability e nella collettivizzazione del patrimonio identitario.

Armonizzazione, vita lavorativa e vita personale

Si riferisce ai modelli ed alle pratiche di flessibilità del lavoro, di conciliazione tra vita lavorativa e familiare sul luogo di lavoro, di armonizzazione ed integrazione tra le esigenze della vita personale e familiare con quelle della vita di lavoro organizzato.

Ambiente di lavoro e gestione delle diversità

Si riferisce alla valutazione circa le condizioni oggettive delle pratiche di lavoro e dei luoghi di lavoro, relativamente sia alla percezione di comfort (salute e sicurezza), sia alla proiezione verso una cultura dell'individuazione e della valutazione dei rischi, accompagnata da efficaci metodi di controllo e prevenzione, nonché di miglioramento del comportamento degli individui nell'organizzazione finalizzato alla promozione della salute e della sicurezza. Si riferisce, altresì, ad un approccio di gestione delle risorse umane finalizzato alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, attento all'espressione del potenziale individuale e al suo utilizzo strategico nella prospettiva del raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Tali dimensioni sono derivate dall'opportuno accorpamento di domande tra aree concettualmente limitrofe, anche a seguito della riduzione numerica delle domande in fase di revisione, senza che ciò escludesse tematiche ritenute essenziali per gli approfondimenti di ricerca desiderati. Per ognuna delle dimensioni sopra indicate il questionario ha sviluppato un numero differenziato di domande, a partire dal nucleo di variabili assunte come essenziali per la dimensione considerata, con specifico approccio analitico al contesto CNR.

I Focus Group

Una volta individuate le dimensioni di massima dello strumento, la costruzione del questionario è proseguita con il diretto coinvolgimento di un gruppo di 61 dipendenti CNR che hanno partecipato volontariamente a 7 Focus Group.

Il principale obiettivo raggiunto con lo svolgimento dei Focus è stato quello di integrare e meglio definire le dimensioni individuate dall'analisi della letteratura nazionale e internazionale. Infatti, grazie all'interazione con i dipendenti e alla raccolta dei "punti di vista" dei diversi attori dell'Ente, è stato possibile individuare meglio le specificità dell'Ente e di metterle in pratica inserendo specifici item nel questionario.

I Focus sono state anche l'occasione per promuovere la conoscenza tra i dipendenti del progetto. A tal fine, è stato realizzato un poster, affisso nell'aula in cui sono stati condotti i Focus, di presentazione sintetica del progetto. Per la realizzazione e l'analisi dei Focus Group è stato adottato l'approccio della Ground Theory⁴. Di conseguenza la griglia di intervista utilizzata aveva l'obiettivo di far emergere il vissuto dei partecipanti rispetto al loro essere parte del CNR (sollecitazione del punto di vista personale rispetto a categorie di pensiero già note).

⁴ Glaser, B. G., Strauss, A.L. (1967). *The discovery of Grounded Theory: strategies of qualitative research*. Aldine de Gruyeter, Chicago – New York

Il gruppo di persone coinvolto nella realizzazione dei Focus (il campione) è stato individuato a partire dai dati sul personale dipendente messi a disposizione dalla Direzione Centrale Supporto alla Gestione delle Risorse (DCSGR). Per la costruzione del campione, è stato adottato un insieme di criteri:

- la struttura di appartenenza (Amministrazione centrale/rete scientifica)
- il profilo professionale

Per tenere conto delle specifiche esigenze dei dipendenti diversamente abili, nella formazione dei sottogruppi del campione sono state inserite prioritariamente le persone con disabilità, nonché un campione di personale con contratto a tempo determinato.

Complessivamente sono stati realizzati i seguenti Focus Group:

- 2 focus con dirigenti e responsabili di struttura dell'amministrazione centrale
- 1 focus group con i direttori di istituti di ricerca
- 4 focus con i dipendenti di cui:
 - ⇒ 2 con profili tecnici-amministrativi che operano nella sede centrale
 - ⇒ 2 con ricercatori/tecnologi che operano in Istituti di ricerca ubicati in diverse aree geografiche (Nord, Sud, Centro).

Nell'insieme sono state invitate 113 unità di personale, di queste 61 hanno partecipato ai Focus Group (54% di adesione): 19 dirigenti e 18 amministrativi della sede centrale; 8 direttori e 16 ricercatori e tecnologi degli istituti di ricerca, per un totale di 61 persone. Tra i sottogruppi del campione la partecipazione è stata più numerosa tra

i dirigenti (tasso di adesione del 64%), mentre tra i tecnologi e ricercatori si è registrato il tasso più basso di adesione (45%). Tutti i Focus sono stati registrati e sono stati fedelmente trascritti e analizzati mediante il software per l'analisi qualitativa dei testi NVivo.

L'analisi delle informazioni acquisite mediante le interviste collettive è consultabile sul sito del progetto: <http://www.cnr.it/benessere-organizzativo>

La fase di test dello strumento

L'analisi dei dati raccolti nei Focus Group ha rappresentato l'anello di congiunzione verso la stesura di un questionario, ritagliato su misura, pronto per affrontare la fase successiva di test. Anche quest'attività ha richiesto la costruzione di un campione di dipendenti CNR da coinvolgere nell'indagine preliminare e la definizione di un programma operativo basato su tre diverse modalità di somministrazione:

- 1) individuali (necessaria per lo studio della compilazione del questionario da parte dei dipendenti disabili);
- 2) di gruppo (con la presenza di rilevatori);
- 3) on line (secondo modalità che sarebbero poi servite per la somministrazione finale).

La fase di test, che si è svolta dal 2 al 16 dicembre 2011, ha avuto come obiettivo principale quello di prendere in esame i principali problemi di "comprensione" testuale del questionario, gli aspetti strutturali tecnici e informatici, ed infine gli errori di compilazione più frequenti.

Le domande previste nel questionario somministrato nella fase di test sono state quasi esclusivamente a risposta chiusa, con la compresenza nel corso del questionario di tipi diversi di risposta (scelta multipla, differenziale semantico, scale di Likert, ecc.), allo scopo di adeguare meglio le opzioni ai diversi argomenti affrontati, ma anche di verificare la maggiore/minore efficacia ai fini della compilazione da parte dei/delle rispondenti in fase di pretest.

Sono state tuttavia inserite alcune domande a risposta aperta, da trasformare poi in domande a scelta multipla nella versione del questionario da sottoporre alla totalità della popolazione CNR, dopo aver esaminato le risultanze del test, finalizzato anche a consentire l'emersione di fattispecie di indagine non prevedibili dallo stesso Gruppo di lavoro.

Inoltre, elementi trasversali e peculiari del questionario sottoposto al test sono state:

- l'attenzione al trend percepito per ogni macro-area di indagine negli ultimi 3 anni, come indicatore di un processo "in meglio/in peggio", che vada oltre la registrazione dello stato di benessere odierno, rispetto al recente passato che ha visto numerose e importanti modifiche normative investire anche il CNR (tra cui principalmente il D.Lgs. 150/09, il D.Lgs. 81/08, i numerosi interventi di riforma);
- la raccolta di pareri sintetici per ogni macro-area come fattore complessivo di benessere/malessere percepito dai/dalle rispondenti, allo scopo di indagare il reale vissuto del personale CNR, al di là degli assunti teorici.

Per ognuno degli elementi citati, è stata proposta nel questionario una domanda ricorrente in ogni Area, allo scopo di consentire elaborazioni parallele e comparative. In termini tecnici, l'attenzione ai punti citati ha comportato l'articolazione delle tematiche di base in diverse prospettive e dimensioni, generando uno strumento ricco e complesso, con un numero di domande mediamente maggiore dei consueti questionari sul benessere, pur badando a non eccedere la attesa disponibilità di tempo e di attenzione dei/delle rispondenti.

L'analisi dei dati emersi nella fase di test

In questa fase il Gruppo di lavoro ha proceduto all'esame dei seguenti documenti:

- Domande-segnalazioni Questionario pilota
- Risposte campi "altro"
- Principali osservazioni raccolte durante il test
- Resoconto pretest face to face

Ulteriori fonti sono state le note derivanti dalla presenza di due componenti dello staff Antares alle due sessioni di compilazione in presenza (12 e 14 dicembre 2011).

Tutti i documenti citati sono stati esaminati, nella loro eterogeneità di fonti, contenuti e forma espressiva, con riferimento alle seguenti diverse tipologie di contributi offerti dai/dalle rispondenti al pretest:

- osservazioni inerenti il questionario nel suo complesso;
- osservazioni inerenti specifici contenuti in merito a chiarezza e comprensione del linguaggio adottato;

- osservazioni inerenti la pertinenza/completezza delle domande e delle risposte con riferimento all'esperienza;
- compilazione tecnica del questionario nella versione informatizzata.

In particolare, il lavoro si è concentrato nell'esame dei commenti e dei suggerimenti migliorativi domanda per domanda, accogliendo ogni indicazione utile a migliorare la comprensibilità delle domande o delle risposte da parte della popolazione più ampia dell'ente, sostituendo vocaboli o riformulando alcune espressioni iniziali. Ciò anche a fronte di segnalazioni limitate nel numero.

Sono stati quindi analizzati tutti i testi delle risposte corrispondenti alla voce "altro", enucleando per ogni domanda :

- formulazioni ricorrenti o comunque ritenute rilevanti ai fini dell'indagine, che sono state accolte ed aggiunte alla rosa di risposte proposte nella versione definitiva del questionario;
- formulazioni rivelatesi ridondanti rispetto a voci di risposta già proposte, che sono state quindi riformulate per una loro migliore identificazione;
- formulazioni "narrative" che rappresentano esplicitazioni di vita vissuta dei/delle rispondenti, senza incidere sull'arco di possibilità di risposta offerte dalla singola domanda.

Sono stati inoltre esaminati alcuni suggerimenti rispetto ad elementi di benessere non previsti nella formulazione iniziale ma ritenuti effettivamente utili ad indagare le condizioni della vita di lavoro al

CNR, mentre non sono state accolte segnalazioni non pertinenti con gli obiettivi e con il campo di indagine del progetto.

Un lavoro a parte è stato condotto, in collaborazione con lo staff Antares srl, per l'unica domanda aperta del questionario, inerente i criteri di valutazione del lavoro individuale (area 5, domanda 3) che, sollecitando fino a 3 scelte per ogni rispondente, hanno annoverato a valle del test 211 indicazioni. Seguendo anche in questo caso la metodologia di ricerca consolidata, il Gruppo di lavoro ha proceduto ad identificare macro categorie concettuali pertinenti rispetto al tema oggetto di indagine a partire dai contributi delle ricorrenze semantiche con maggiore frequenza, pervenendo, al termine di un lavoro graduale e progressivo di analisi ed accorpamento, a 5 categorie finali di criteri di valutazione in linea con i criteri generali dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance, comprendenti un totale di 25 elementi valutativi.

Si è evitato di restringere ulteriormente il ventaglio di proposte per consentire all'OIV di effettuare una finalizzazione mirata dell'impostazione della domanda sulla base della tipologia di investigazione e/o di azione comunicativa da attuare sul tema in oggetto e dunque giungere ad operare una selezione finale maggiormente coerente con il processo in corso di definizione del sistema di valutazione della performance organizzativa ed individuale nel CNR.

L'analisi dei dati e delle informazioni emerse nella fase di test hanno permesso di redigere la versione definitiva del questionario. L'OIV ha esaminato il questionario e ha ritenuto, dopo aver effettuato delle ulteriori modifiche, di dover condividere con i vertici dell'Ente l'avvio della fase di somministrazione del questionario.

5. La comunicazione e le scelte tecniche adottate

Il Piano di Comunicazione

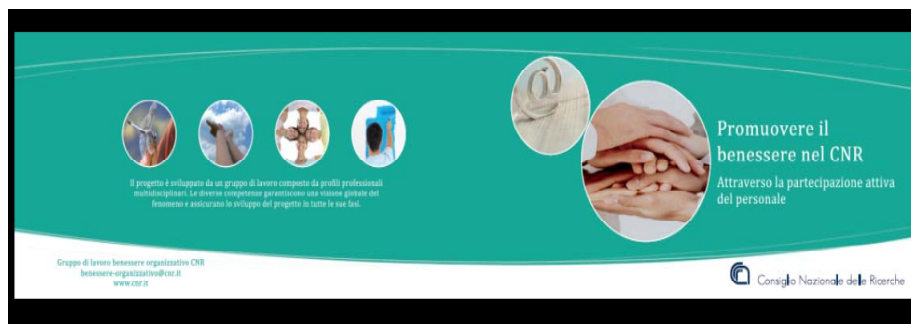
La comunicazione, interna al gruppo di lavoro, ma soprattutto verso l'esterno ha avuto un ruolo molto importante sin dalle prime fasi di elaborazione del progetto "*Benessere Organizzativo nel CNR*". In tal senso è stato progressivamente ideato ed elaborato un piano di comunicazione volto a sensibilizzare tutto il personale. Sono state progettate le singole iniziative (determinazione delle tempistiche, forme, stili). Si premette, comunque, che rispetto all'originario piano di comunicazione non tutto quello che si era programmato si è potuto realizzare e concretizzare (seminari, desk informazioni presso le aree di ricerca, materiale promozionale, ecc.), fondamentalmente per una limitatezza di risorse economiche a disposizione del progetto. Queste iniziative, che sono importanti per il successo dell'indagine, andranno eventualmente programmate e previste per il futuro affinché le prossime indagini siano comunicate e diffuse più capillarmente in tutte le strutture dislocate nei territori.

Per la comunicazione interna al gruppo, in collaborazione con l'Ufficio Infrastrutture di Elaborazione e di Comunicazione, è stata attivata un'apposita mailing list riservata ai componenti.

Per la comunicazione verso l'esterno, in collaborazione con l'Ufficio Sistemi Informativi, è stata ideata e gestita la pagine web www.cnr.it/benessere-organizzativo, nonché attivata una casella di posta elettronica (benessere-organizzativo@cnr.it) dedicata alla diffusione di comunicati e all'assistenza del personale durante le varie iniziative svolte.

Il momento comunicativo più alto è stato raggiunto in occasione dello svolgimento della “Prima Giornata della Trasparenza nel CNR”, che si è tenuta a Roma il 24 ottobre 2011. Per quell’occasione è stato ideato e creato il depliant dedicato alla presentazione dell’indagine che è stato consegnato ai partecipanti. La notizia relativa allo svolgimento della Giornata, è stata anche riportata anche sull’Almanacco della Scienza N. 16 del 12 ottobre 2011, il quindicinale curato dall’Ufficio Stampa del CNR.

Il dépliant distribuito nella Giornata della Trasparenza



Nel corso della Giornata, durante la tavola rotonda *“Trasparenza, Qualità, Semplificazione: le sfide della nuova PA”*, è stato reso pubblico e diffuso il progetto. La Giornata della Trasparenza, pertanto, è stato il momento di massima visibilità del progetto ed è stata anche l’occasione per l’amministrazione di presentare l’iniziativa ai propri dipendenti e alle organizzazioni sindacali.



CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE

1° GIORNATA DELLA TRASPARENZA 2011

Roma, 24 ottobre 2011

Aula Marconi del CNR – P.le Aldo Moro 7

TAVOLA ROTONDA

“TRASPARENZA, QUALITÀ, SEMPLIFICAZIONE: LE SFIDE DELLA NUOVA P.A.”

14.30

Moderatore

Pio Cerocchi, CNR - Direttore URP e Responsabile della Trasparenza CNR

Interventi

Marco Barbieri, INPS – Direttore Centrale Comunicazione

Nereo Zamaro, ISTAT – Componente OIV ISFOL

Antonella Rissotto, CNR – Progetto “Indagine Benessere Organizzativo nel CNR”*

Partecipano ai lavori Alberto Salvati (Uff. Sistemi Informativi CNR), Maria Bonato (URP CNR), Gianpiero Ruggiero (OIV CNR)

16.00

Domande dal pubblico e discussione

Termine Lavori

* In occasione della Tavola Rotonda sarà presentato il Questionario per la rilevazione del benessere organizzativo nel CNR.

Le scelte tecniche adottate

Per la fase di somministrazione del questionario a tutti i dipendenti, è stato scelto di utilizzare l'applicazione Acrobat Editor per la creazione di un file pdf compilabile dal singolo utente.

Ciascun dipendente, tramite accesso al sito internet <http://www.cnr.it/benessere-organizzativo> può scaricare il questionario e salvarlo sulla propria postazione di lavoro. Una volta compilato il questionario, l'utente lo può trasmettere attraverso un'apposita funzionalità di trasmissione raggiungibile esclusivamente con l'inserimento delle credenziali di accesso (nome utente e password) ai servizi dell'Ente (le stesse di Siper). La procedura di trasmissione consiste in una funzionalità di upload (caricamento) del questionario senza tracciamento, pertanto i dati raccolti non saranno riconducibili all'utente e saranno trattati in forma anonima secondo la normativa sulla privacy (D.Lgs. n. 196/03). Ogni utente potrà caricare un solo questionario che, una volta trasmesso, non potrà più essere modificato.

Una volta verificata l'autorizzazione, il sistema non salverà nessuna informazione che potrà in nessun modo ricondurre l'utente al file inviato:

- non saranno salvate ora e indirizzo di invio
- il file sarà rinominato con un numero casuale

A garanzia della correttezza delle procedure informatiche e del trattamento dei dati concernenti le procedure relative alle fasi attuative dell'indagine telematica, si citano:

- il provvedimento di costituzione del gruppo di lavoro a supporto tecnico-informativo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (Disposizione del Direttore della DCSP n. 15321 del 7 marzo 2012)

- il provvedimento di nomina del responsabile del trattamento dei dati (Decreto del Direttore Generale n. 16742 del 12 marzo 2012)

6. Lo svolgimento dell'indagine: la proposta di somministrazione e sviluppi futuri

Il presente Rapporto viene presentato a ridosso dell'inizio della fase di somministrazione del questionario che il Gruppo di Lavoro ha proposto di svolgere dal 2 al 23 aprile 2012.

La proposta è stata accolta positivamente dall'OIV. Nel corso dell'audizione tenuta dall'OIV nella riunione del Consiglio di amministrazione del 15 febbraio 2012, l'Organismo ha potuto esporre le caratteristiche generali dell'indagine ed ha prospettato al CdA le date per la fase di somministrazione.

Anche per questa fase dell'indagine il Gruppo di lavoro ha predisposto una locandina utile ai fini comunicativi e divulgativi.

Promuovere il benessere nel CNR

Attraverso la partecipazione attiva del personale

Dal 2 al 23 aprile 2012

**Compila anche tu il questionario
sul benessere organizzativo.**



Compila il questionario, favorirai un confronto più efficace tra dipendenti e dirigenza.



Esprimi la tua opinione, orienterai le scelte sui futuri meccanismi di valutazione.



Partecipa a questa iniziativa, contribuirai a promuovere un sano clima lavorativo.



Con la tua partecipazione contribuirai ad avviare interventi di miglioramento e a costruire il CNR di domani.

L'invio del questionario avverrà on-line mediante le credenziali di accesso ai servizi dell'Ente (le stesse di Siper) con autenticazione "senza tracciamento" così da garantire il completo anonimato.

Per maggiori informazioni visita il sito www.cnr.it/benessere-organizzativo o scrivi a benessere-organizzativo@cnr.it

La prima indagine CNR sul clima e il benessere organizzativo, che l'Ente si appresta a concludere, ha avuto carattere trasversale. Alla pubblicazione dei primi e principali risultati, che saranno resi accessibili con la pubblicazione sul sito internet, seguiranno analisi in profondità della base dati. I risultati saranno resi progressivamente disponibili e condivisi con la comunità scientifica.

L'analisi e valutazione dei dati rilevanti sarà a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione che presenterà i risultati agli organi di vertice con apposito Report, in cui saranno indicate le proposte di intervento. Questa fase è particolarmente importante giacché può essere foriera di vantaggi concreti sia per l'Ente sia per la popolazione lavorativa poiché da qui scaturisce l'azione di ricerca e intervento nelle aree critiche.

Sempre in quest'ultima fase sarà possibile annunciare già un nuovo round di *employee satisfaction survey*, vale a dire avviare un processo strutturato e periodizzato di comunicazione bidirezionale tra vertice e personale CNR. In quest'ottica, il Gruppo di lavoro auspica che l'indagine sul clima e il benessere organizzativo abbia cadenza periodica. Questo permetterà di sviluppare analisi di tipo longitudinale e apprezzare gli impatti degli indirizzi e delle misure d'intervento migliorative che saranno avviate dal vertice operativo.

7. Il Questionario 2012

AREA 1 – MISSIONE, UTILITÀ SOCIALE DEL LAVORO

Nota: nelle domande che seguono si intende “diretto superiore/responsabile” il direttore di istituto, il dirigente, il direttore del dipartimento o il direttore generale.

1. Sei contento/a di lavorare al CNR ?

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
-----------	------	------------	-------

2. Ti sembra chiara l'utilità del tuo lavoro quotidiano rispetto agli obiettivi del tuo istituto/ufficio?

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Non so
-----------	------	------------	-------	--------

3. Ti sembra chiara l'utilità del tuo lavoro rispetto agli obiettivi del tuo gruppo di lavoro/gruppo di ricerca?

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Non so
-----------	------	------------	-------	--------

4. Secondo te, il tuo lavoro contribuisce allo sviluppo scientifico, culturale ed economico del Paese ?

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
-----------	------	------------	-------

5. Quanto i cambiamenti di strategia che coinvolgono il tuo istituto/ufficio sono per te fonte di benessere oppure di malessere? (barra la casella corrispondente al livello prescelto)

Benessere	3	2	1	0	1	2	3	Malessere
-----------	---	---	---	---	---	---	---	-----------

AREA 2 - COMUNICAZIONE, CONOSCENZA, INNOVAZIONE

Nota: nelle domande che seguono si intende “diretto superiore/responsabile” il direttore di istituto, il dirigente, il direttore del dipartimento o il direttore generale.

1. Con quale frequenza nel tuo istituto/ufficio si verificano le seguenti situazioni ?

(scegli una risposta per ogni riga)

		Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Non so
a	Tra colleghi ci si scambia informazioni utili					
b	Quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi rivolgersi					
c	È difficile avere le informazioni necessarie allo svolgimento del proprio lavoro					
d	Avvengono scambi di comunicazione tra i diversi gruppi di lavoro					
e	Chi ha un'informazione la mette a disposizione del gruppo di lavoro					
f	I flussi di comunicazione sono fonte di stress nel lavoro					

	quotidiano					
g	Chi ha un'informazione importante cerca di tenerla per sé					
h	I dipendenti sono gli ultimi a conoscere le decisioni che li riguardano					
i	La dirigenza comunica efficacemente con il personale					
l	Le voci di corridoio sono più veritiere delle comunicazioni formali					

2. In base all'esperienza nel tuo istituto/ufficio, quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni?

(scegli una risposta per ogni riga)

		Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	Non so
a	Viene favorito lo sviluppo delle conoscenze e delle capacità di innovazione in campo scientifico					
b	Viene favorito lo sviluppo delle conoscenze e delle capacità di innovazione in campo amministrativo					
c	Viene promossa l'integrazione tra competenze scientifiche ed amministrative					
	Le funzioni amministrative e quelle di ricerca					

d	operano per gli stessi scopi (innovazione scientifica, divulgazione, utilità sociale della ricerca)					
---	---	--	--	--	--	--

3. Negli ultimi tre anni, o da quando sei in servizio, la circolazione delle informazioni nel tuo istituto/ufficio di lavoro è :

- Migliorata
- Rimasta invariata
- Peggiorata
- Non so

4. Quanto complessivamente, il modo in cui circolano le informazioni è per te fonte di benessere o malessere nel lavoro? (barrare la casella corrispondente al livello prescelto)

Benessere	3	2	1	0	1	2	3	Malessere
-----------	---	---	---	---	---	---	---	-----------

AREA 3 - INDIVIDUO, GRUPPO, COMUNITÀ

Nota: nelle domande che seguono si intende “diretto superiore/responsabile” il direttore di istituto, il dirigente, il direttore del dipartimento o il direttore generale.

1. Con chi lavori abitualmente ?

(puoi scegliere più di una risposta)

- Da solo/sola
- Con un'altra persona
- In un gruppo permanente
- In gruppi temporanei
- Sia in gruppi permanenti che in gruppi temporanei
- Con persone diversamente abili

2. Sei soddisfatto/a dei tuoi rapporti con le seguenti persone?

(scegli una risposta per ogni riga)

		Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Non so
a	Colleghi/colleghe del tuo gruppo di lavoro					
b	Colleghi/colleghe di altri istituti/uffici					
c	Diretto superiore/responsabile					

3. Come definiresti il “clima” dei rapporti tra le persone che lavorano nel tuo istituto/ufficio ?

(scegli una risposta per ogni riga)

Collaborativo	3 2 1 0 1 2 3	Conflittuale
Autoritario	3 2 1 0 1 2 3	Democratico
Chiuso	3 2 1 0 1 2 3	Aperto
Innovativo	3 2 1 0 1 2 3	Conformista
Ostile	3 2 1 0 1 2 3	Amichevole
Sereno	3 2 1 0 1 2 3	Teso

4. Con quale frequenza ti capita di ricevere aiuto per un problema di lavoro ...

(scegli una risposta per ogni riga)

		Mai	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Non so
a	da colleghi/colleghe					
b	dal tuo gruppo di lavoro					
c	dai colleghi/e diversamente abili					
d	dal tuo/a responsabile					
e	da colleghi/e esterni al CNR					

5. Con quale frequenza ti capita di offrire aiuto per un problema di lavoro...

(scegli una risposta per ogni riga)

		Mai	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Non so
a	all'Ente					
b	al tuo gruppo di lavoro					
c	a colleghi/e diversamente abili					
d	al tuo/a responsabile					
e	a colleghi/e esterni al CNR					

6. Attualmente hai rapporti di collaborazione scientifica/lavorativa con altri Enti italiani o stranieri?

- SI, con enti di ricerca
- SI, con altri enti
- No (*passa alla domanda 9*)

7. Qual è l'atteggiamento prevalente del tuo istituto/ufficio nei confronti di tali rapporti?

- Li impone
- Li promuove
- Li sostiene
- Li ignora
- Li ostacola

8. Come consideri il rapporto con il tuo direttore/dirigente?

(per ogni riga, barra la casella corrispondente al livello prescelto)

Formale	3 2 1 0 1 2 3	Informale
Coinvolgente	3 2 1 0 1 2 3	Distaccato
Improduttivo	3 2 1 0 1 2 3	Efficace
Gerarchico	3 2 1 0 1 2 3	Paritario
Facile	3 2 1 0 1 2 3	Difficile
Ostile	3 2 1 0 1 2 3	Amichevole

Basato sulla stima personale	3 2 1 0 1 2 3	Basato sui rapporti di autorità
Fonte di malessere nel lavoro	3 2 1 0 1 2 3	Fonte di benessere nel lavoro
Conflittuale	3 2 1 0 1 2 3	Collaborativo
Corretto	3 2 1 0 1 2 3	Scorretto
Basato sulla diffidenza	3 2 1 0 1 2 3	Basato sulla fiducia

9. Negli ultimi tre anni, o da quando sei in servizio i rapporti tra le persone del tuo istituto/ufficio sono :

- Migliorati
- Rimasti invariati
- Peggiorati

10. Quanto complessivamente, il clima dei rapporti all'interno dell'istituto/ufficio è per te fonte di benessere oppure di malessere?

(barra la casella corrispondente al livello prescelto)

Benessere	3	2	1	0	1	2	3	Malessere
-----------	---	---	---	---	---	---	---	-----------

AREA 4 – RESPONSABILITA', VALORIZZAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE

Nota: nelle domande che seguono si intende “diretto superiore/responsabile” il direttore di istituto, il dirigente, il direttore del dipartimento o il direttore generale.

1. Qual è il tuo attuale profilo/qualifica di inquadramento?

- Direttore di Istituto
- Direttore di Dipartimento
- Dirigente amministrativo
- Direttore incaricato
- Ricercatore
- Tecnologo
- Collaboratore tecnico E.R.
- Funzionario di amministrazione
- Collaboratore di amministrazione
- Operatore di amministrazione
- Operatore tecnico

2. Le tue attuali responsabilità di lavoro sono coerenti con il tuo livello di inquadramento ?

- No, sono maggiori
- No, sono minori
- Sì, sono coerenti

3. Come descriveresti il tuo carico di lavoro abituale?

(per ogni riga, barra la casella corrispondente al livello prescelto)

Equo	3 2 1 0 1 2 3	Iniquo
Pesante	3 2 1 0 1 2 3	Leggero
Costante	3 2 1 0 1 2 3	Variabile
Insufficiente	3 2 1 0 1 2 3	Eccessivo
In linea con le mie competenze	3 2 1 0 1 2 3	Non in linea con le mie competenze

4. Le attività che svolgi sono coerenti con il tuo profilo di inquadramento?

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Non so
-----------	------	------------	-------	--------

5. Il tipo di lavoro che svolgi è coerente con la tua formazione scientifico/professionale?

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Non so
-----------	------	------------	-------	--------

6. Le condizioni del tuo lavoro ti mettono in grado di applicare con soddisfazione le tue capacità?

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Non so
-----------	------	------------	-------	--------

7. Il tuo direttore/dirigente coordina efficacemente l'attribuzione dei compiti tra i collaboratori?

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Non so
-----------	------	------------	-------	--------

8. Negli ultimi tre anni, o da quando sei in servizio, la divisione di compiti e responsabilità nel tuo istituto/ufficio è :

- Migliorata
- Rimasta invariata
- Peggiorata

9. Quanto complessivamente, le tue responsabilità e il tuo carico di lavoro sono per te fonte di benessere oppure di malessere? *(barra la casella corrispondente al livello prescelto)*

Benessere	3	2	1	0	1	2	3	Malessere
-----------	---	---	---	---	---	---	---	-----------

10. Esprimi il tuo grado di accordo rispetto alle seguenti affermazioni.

(scegli una risposta per ogni riga)

		Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per niente d'accordo
a	La dirigenza è attenta al desiderio di crescita professionale delle persone				
b	La dirigenza incentiva lo sviluppo delle potenzialità dei loro collaboratori				
c	L'organizzazione del lavoro favorisce lo scambio professionale				
d	I meccanismi di carriera sono trasparenti				
e	I meccanismi di carriera sono imparziali				
f	Le attività di formazione e aggiornamento proposte sono efficaci per lo sviluppo delle competenze professionali				
g	Le attività di formazione e aggiornamento proposte				

	favoriscono lo sviluppo di carriera				
h	Lo sviluppo professionale delle persone diversamente abili riceve un'attenzione specifica				

11. Negli ultimi tre anni, o da quando sei in servizio l'attenzione dell'Istituto/ufficio alla crescita professionale dei/delle dipendenti, a tuo avviso, è:

- Migliorata
- Rimasta invariata
- Peggiorata

12. Quanto complessivamente, le modalità di gestione del personale sono per te fonte di benessere oppure di malessere? (barra la casella corrispondente al livello prescelto)

Benessere	3	2	1	0	1	2	3	Malessere
-----------	---	---	---	---	---	---	---	-----------

AREA 5 – GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Nota: nelle domande che seguono si intende “diretto superiore/responsabile” il direttore di istituto, il dirigente, il direttore del dipartimento o il direttore generale.

1. Quanto ritieni importante che gli enti pubblici adottino un sistema di valutazione delle performance organizzativa?

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto
------------	------	------------	-------

2. Quanto ritieni importante che vengano introdotti negli Enti Pubblici sistemi di valutazione di tutto il personale (performance individuale)?

Per niente	Poco	Abbastanza	Molto
------------	------	------------	-------

3. Secondo te, quali dovrebbero essere i principali criteri per valutare il tuo lavoro?

(scegli al massimo due risposte per ogni dimensione)

Output

1. Maggiore Efficienza/Produttività
2. Rispetto dei compiti assegnati
3. Effettivo conseguimento dei Risultati attesi nei tempi previsti
4. Qualità dei risultati raggiunti
5. Utilità rispetto al servizio da erogare all'utente(interno ed esterno)
6. Produzione e divulgazione scientifica
7. Pubblicazioni, brevetti, rapporti con le imprese

Conoscenze

1. Capacità e preparazione professionale
2. Crescita professionale per capacità/meriti personali
3. Crescita professionale attraverso formazione

Gestione

1. Capacità organizzative e di iniziativa personale
2. Capacità di gestione delle risorse umane
3. Responsabilità e capacità di soluzione dei problemi
4. Responsabilità di gestione dei progetti
5. Capacità di reperire/gestire fondi
6. Rispetto dei tempi e delle scadenze

Relazioni e networking

1. Correttezza nei rapporti interpersonali
2. Capacità di creare un ambiente lavorativo sereno
3. Collaborazione e integrazione con i colleghi
4. Interconnessioni con la comunità scientifica
5. Partecipazione/coinvolgimento a progetti di ricerca nazionali e internazionali

Tratti/qualità personali

1. Elasticità, flessibilità,
2. Gentilezza, educazione, disponibilità
3. Costanza, impegno, affidabilità
4. Innovatività, interesse
5. Precisione e disciplina

3. Sei a conoscenza del Piano della performance del CNR?

- Sì
- No (*vai alla domanda 6*)

4. Da chi hai ricevuto le principali informazioni sul Piano della performance del CNR?

- Superiore diretto
- Rappresentanti sindacali
- Colleghi /colleghe
- Sito web dell'Ente
- Comunicazioni ufficiali del vertice
- Comunicazioni Gruppo "Benessere organizzativo"

5. Secondo te, il Piano della performance è principalmente:

(indica al massimo 2 risposte)

- Un mero adempimento burocratico
- Un'occasione di rinnovamento dell'Ente
- Uno strumento per una gestione del personale più efficace
- Uno strumento di potere fuori dal controllo dei dipendenti
- Una leva per migliorare il ruolo strategico dell'Ente nella società
- Una spesa inutile

6. Ti preghiamo di indicare il tuo grado di accordo con ognuna delle seguenti affermazioni

(scegli una risposta per ogni riga)

		Del tutto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per niente d'accordo	Non so
a	Gli obiettivi del mio istituto/ufficio sono stati concordati dal direttore/dirigente con i vertici amministrativi (diretto superiore)					
b	Le persone del mio istituto/ufficio sono state informate sugli obiettivi assegnati alla struttura					
c	Mi sono stati assegnati uno o più obiettivi individuali coerenti con le mie competenze					
d	Ritengo utile concordare con il mio direttore/dirigente obiettivi individuali misurabili					
e	Ritengo utile che venga adottato un sistema di valutazione dei propri superiori gerarchici					

AREA 6 - SENSO DI APPARTENENZA E IDENTITÀ PROFESSIONALE

Nota: nelle domande che seguono si intende “diretto superiore/responsabile” il direttore di istituto, il dirigente, il direttore del dipartimento o il direttore generale.

1. Come consideri attualmente il tuo senso di appartenenza al CNR?

Molto basso	Basso	Alto	Molto alto	Non so
-------------	-------	------	------------	--------

2. Negli ultimi tre anni, o da quando sei in servizio, il tuo senso di appartenenza è:

- Aumentato
- Rimasto invariato
- Diminuito

3. Lavorare in un ente di ricerca quali sentimenti suscita oggi in te?

(per ogni riga, barra la casella corrispondente al livello prescelto)

Orgoglio	3 2 1 0 1 2 3	Vergogna
Indifferenza	3 2 1 0 1 2 3	Interesse
Sfiducia	3 2 1 0 1 2 3	Fiducia
Responsabilità	3 2 1 0 1 2 3	Estraneità
Utilità	3 2 1 0 1 2 3	Inutilità
Preoccupazione	3 2 1 0 1 2 3	Tranquillità

4. Se potessi, cambieresti ente ?

- No
- Sì, lavorerei in un altro ente pubblico
- Sì, lavorerei nel settore privato

5. Quanto ti senti professionalmente vicino/lontano ai colleghi e alle colleghe ... ?

(per ogni riga, barra la casella corrispondente al livello prescelto)

a	... del tuo istituto/ufficio	Vicino	3	2	1	0	1	2	3	Lontano
b	... con il tuo stesso profilo professionale	Vicino	3	2	1	0	1	2	3	Lontano
c	... che lavorano nella tua stessa sede	Vicino	3	2	1	0	1	2	3	Lontano
d	... della rete scientifica	Vicino	3	2	1	0	1	2	3	Lontano
e	... delle altre pubbliche amministrazioni	Vicino	3	2	1	0	1	2	3	Lontano

6. In che misura condividi le seguenti affermazioni ?

(scegli una risposta per ogni riga)

		Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Non so
a	Gli aspetti burocratici frenano lo svolgimento del tuo lavoro					
b	L'azione amministrativa frena l'innovazione nell'ente					
c	I ricercatori pretendono miracoli dagli amministrativi					
d	Ricercatori e amministrativi collaborano al meglio nel lavoro di routine					
e	Gli amministrativi si rendono conto delle reali esigenze della ricerca					
f	Ricercatori e amministrativi collaborano al meglio in occasione di progetti comuni					
g	La rete scientifica e l'amministrazione centrale sono due mondi del tutto distanti					

8. Quanto complessivamente, il tuo senso di appartenenza all'ente è per te fonte di benessere oppure di malessere? (barra la casella corrispondente al livello prescelto)

Benessere	3	2	1	0	1	2	3	Malessere
-----------	---	---	---	---	---	---	---	-----------

AREA 7 - ARMONIZZAZIONE, VITA DI LAVORO E VITA PERSONALE

Nota: nelle domande che seguono si intende “diretto superiore/responsabile” il direttore di istituto, il dirigente, il direttore del dipartimento o il direttore generale.

1. Personalmente riesci a conciliare le esigenze di lavoro e le tue esigenze personali e familiari ?

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
-----------	------	------------	-------

2. Quanto è compatibile l'organizzazione del lavoro del tuo istituto/ufficio con i tuoi impegni personali e familiari?

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Non so
-----------	------	------------	-------	--------

3. Che influenza hanno le esigenze familiari sul tuo percorso professionale e di carriera?

- Nessuna influenza
- Lo hanno ostacolato
- Lo hanno rallentato

- Lo hanno migliorato

4. Che influenza hanno, le esigenze di lavoro sulla tua vita personale e familiare?

- Nessuna influenza
- L'hanno danneggiata
- L'hanno resa più difficile
- L'hanno migliorata

5. Negli ultimi tre anni, o da quando sei in servizio, le possibilità di conciliare la vita di lavoro con la vita personale sono:

- Migliorate
- Rimasta invariate
- Peggiorate

6. Quanto complessivamente, la conciliazione tra vita di lavoro e vita personale/familiare è per te fonte di benessere oppure di malessere? (barrare la casella corrispondente al livello prescelto)

Benessere	3	2	1	0	1	2	3	Malessere

AREA 8 - AMBIENTE DI LAVORO E GESTIONE DELLE DIVERSITA'

Nota: nelle domande che seguono si intende "diretto superiore/responsabile" il direttore di istituto, il dirigente, il direttore del dipartimento o il direttore generale.

1. Come consideri la tua sede di lavoro?

(per ogni riga barra la casella corrispondente al livello prescelto)

Accogliente	3 2 1 0 1 2 3	Inospitale
Vicina	3 2 1 0 1 2 3	Lontana
Bella	3 2 1 0 1 2 3	Brutta
Spaziosa	3 2 1 0 1 2 3	Angusta
Deprimente	3 2 1 0 1 2 3	Stimolante
Curata	3 2 1 0 1 2 3	Trascurata
Ben attrezzata	3 2 1 0 1 2 3	Male attrezzata
Pericolosa	3 2 1 0 1 2 3	Sicura
Con barriere architettoniche	3 2 1 0 1 2 3	Privo di barriere

(ostacoli all'accesso e al movimento)		architettoniche
Sporca	3 2 1 0 1 2 3	Pulita

2. Negli ultimi tre anni, o da quando sei in servizio, le condizioni complessive della tua sede di lavoro sono :

- Migliorate
- Rimaste invariate
- Peggiorate

3. Quanto le caratteristiche complessive della tua sede di lavoro sono per te fonte di benessere oppure di malessere? (barra la casella corrispondente al livello prescelto)

Benessere	3	2	1	0	1	2	3	Malessere
-----------	---	---	---	---	---	---	---	-----------

4. Che cosa trovi particolarmente stressante nel tuo lavoro ?

(scegli al massimo 3 risposte)

- Il sovraccarico di lavoro
- L'eccesso di comunicazioni non necessarie
- Le difficoltà dovute a scarsi finanziamenti
- Il senso di impotenza di fronte ai cambiamenti
- Il lavoro poco interessante
- La carenza di incentivi
- Il pessimismo diffuso
- La mancata o inadeguata assegnazione di compiti
- La carenza di informazioni
- L'assenza di cose da fare
- Il mancato coinvolgimento nelle decisioni
- Il clima pesante nei rapporti tra le persone
- Niente

5. Come valuti il tuo livello di stress sul lavoro?

Assente o molto basso	Basso	Alto	Molto alto	Non so
-----------------------	-------	------	------------	--------

6. Nelle scelte che ti riguardano, in che misura il tuo diretto superiore/responsabile (presta attenzione ai seguenti elementi)? *(scegli una risposta per ogni riga)*

		Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto
a	Le tue effettive capacità scientifico/professionali				
b	La tua formazione specifica (studi effettuati, specializzazioni, ecc.)				
c	Le tue esigenze pratiche e i tuoi problemi personali				
d	Le tue aspettative di crescita professionale e di carriera				

7. Nel tuo ambiente di lavoro le seguenti caratteristiche sono motivo di discriminazione?

(scegli una risposta per ogni riga)

		Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Non so
a	La provenienza geografica					
b	L'aspetto fisico					
c	Il genere (uomo-donna)					
d	I titoli di studio conseguiti					

e	L'appartenenza etnica					
f	Le condizioni di salute e le abilità psicofisiche					
g	L'orientamento sessuale					
h	Il credo religioso					
i	Le idee politiche					

8. Tu personalmente, nella tua esperienza lavorativa al CNR, sei mai stato/stata oggetto di una delle seguenti azioni ? (scegli una risposta per ogni riga)

		Si	No
a	Episodi di <i>mobbing</i> (atti e comportamenti aggressivi, persecutori o offensivi protratti nel tempo)		
b	Episodi di molestie sessuali		
c	Ingiustizie nell'attribuzione di incarichi		
d	Discriminazioni nei percorsi di carriera		
e	Mancato riconoscimento di contributi scientifici		
f	Esclusione non motivata da occasioni di formazione		
g	Ingiustizie nell'attribuzione di incentivi economici		

9. Secondo te, qual è la situazione oggi più diffusa al CNR rispetto al tema della diversità (di genere, di provenienza, di salute, ecc.)? (scegli al massimo due risposte)

- La normativa in vigore non viene rispettata
- Le diversità vengono riconosciute formalmente
- Le diversità vengono tollerate
- L'integrazione della diversità è lasciata all'iniziativa del singolo
- Si riconosce la diversità come valore positivo per l'organizzazione
- Si cerca di integrare le diversità in modo organizzato
- La diversità viene sollecitata come elemento di innovazione
- Le diversità tra individui o gruppi vengono negate come se non esistessero

10. Quanto l'atteggiamento diffuso nel tuo contesto di lavoro verso le diversità è per te fonte di benessere oppure di malessere? (barra la casella corrispondente al livello prescelto)

Benessere	3	2	1	0	1	2	3	Malessere
-----------	---	---	---	---	---	---	---	-----------

INFORMAZIONI ANAGRAFICO-PROFESSIONALI

1. Genere

- Donna
- Uomo

2. Età

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- oltre 60

3. Nazionalità

- Italiana
- Straniera

4. Titolo di studio più elevato conseguito

- Licenza di scuola elementare
- Licenza di scuola media
- Diploma di scuola secondaria superiore
- Laurea

5. Titoli post lauream conseguiti

(puoi scegliere più di una risposta)

- Nessuno
- Dottorato di ricerca
- Master di I livello
- Master di II livello
- Specializzazione post lauream

6. Anzianità di lavoro al CNR

- meno di 1 anno
- 1-5 anni
- 6-10 anni
- 11-20 anni

- 21-30 anni
- oltre 30 anni

7. Tipo di attività svolta attualmente

- Amministrazione
- Ricerca
- Supporto all'amministrazione
- Supporto alla ricerca

8. Struttura di appartenenza:

- Sede Amministrativa Centrale
- Dipartimento
- Istituto
- Area di ricerca
- Altra struttura

9. Sede dell'istituto/ufficio di appartenenza

- Abruzzo
- Basilicata
- Calabria
- Campania
- Emilia Romagna
- Friuli Venezia Giulia
- Lazio
- Liguria
- Lombardia
- Marche
- Molise
- Piemonte
- Puglia
- Sardegna
- Sicilia
- Toscana
- Trentino-Alto Adige
- Umbria
- Valle d'Aosta
- Veneto

10. Tipo di contratto

- Tempo indeterminato
- Tempo determinato

11. Part Time

- No
- Sì

12. Situazione familiare *(possibile più di una risposta)*

- Single
- Separato/a - Divorziato/a
- Vedovo/a
- Sposato/a-Convivente
- Figli minori conviventi
- Familiari anziani e/o non autosufficienti conviventi

13. Appartenenza ad una categoria protetta

- No
- Sì, specificare :
 - invalido/a civile
 - invalido/a del lavoro
 - invalido/a per servizio
 - invalido di guerra
 - non vedente
 - Sordomuto
 - altro