

# **Indagine sul benessere organizzativo nel CNR**

## **Il punto di vista dei partecipanti ai focus group**

Ai sette focus group realizzati nell'ambito del progetto "Indagine sul benessere organizzativo nel CNR" hanno partecipato: 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.

Il principale obiettivo dei focus era quello di individuare insieme ai partecipanti gli elementi che promuovono o ostacolano il benessere nel CNR.

Le discussioni sono state registrate, fedelmente trascritte e analizzate. Le informazioni acquisite attraverso i focus group sono state utilizzate per la costruzione di un questionario sul benessere organizzativo che sarà somministrato nei prossimi mesi ai dipendenti del CNR.

Di seguito sono riportati i principali temi che influenzano il benessere nel CNR secondo il punto di vista dei partecipanti.

### **1. Contesto**

Si riferisce al contesto socio-culturale in cui si colloca l'ente. Include la rappresentazione del ruolo della ricerca nella società italiana.

### **2. Appartenenza**

In tutti i gruppi che hanno partecipato ai focus group una parte della discussione si è focalizzata su quello che "va bene" nel CNR.

Secondo i dirigenti l'aspetto più importante è riconducibile al senso di appartenenza all'ente che di fatto sostiene l'impegno dei dipendenti.

I direttori degli istituti parlano del rinforzo positivo che deriva dall'essere parte di un ente di ricerca prestigioso, della capacità delle persone di fronteggiare le difficoltà lavorative, della passione che anima i loro collaboratori e della soddisfazione connessa all'attività di ricerca.

I ricercatori e i tecnologi parlano diffusamente della soddisfazione intrinseca al lavoro di ricerca, dell'utilità sociale del loro lavoro, delle relazioni con la comunità scientifica internazionale.

Gli amministrativi fanno riferimento alla positività dei rapporti con i colleghi, all'orgoglio di essere parte di un ente che ha raggiunto livelli elevati di qualità e visibilità della ricerca.

### **3. Cambiamento**

La discussione si è focalizzata sul tema delle riforme dell'ente e del cambiamento dei suoi vertici, nonché degli effetti che questi producono sull'attività lavorativa dei dipendenti del CNR.

Se del cambiamento si dice che si protrae da troppo tempo, che è imposto dall'esterno, che è subito e di fatto è parte delle abituali condizioni di lavoro, rispetto alle sue conseguenze si fa riferimento alla difficoltà di programmare la ricerca e di pianificare il lavoro, alla necessità di gestire l'emergenza, alla adozione di una strategia di tipo aziendale ritenuta poco adeguata al contesto della ricerca.

### **4. Obiettivi**

Secondo le persone coinvolte è necessario avere degli obiettivi complessivi ed espliciti, formulati dai vertici dell'ente con la partecipazione dei dirigenti, perché in un momento di cambiamento rappresentano una sorta di bussola che orienta il lavoro dei gruppi e dei singoli.

## **5. Organizzazione**

Si riferisce alla presenza di una organizzazione forte, bene definita, capace di integrare le competenze presenti all'interno dell'ente, di favorire il lavoro di rete e di sostenere le persone nella gestione delle emergenze lavorative.

Gli amministrativi hanno la visione più negativa poiché ritengono che essenzialmente l'ente "si regge sulla buona volontà del singolo". I direttori di istituto e i ricercatori e tecnologi si focalizzano sulla difficoltà di comunicazione tra parte amministrativa e rete di ricerca, sullo scarso supporto offerto dall'amministrazione alla ricerca e sul carico di lavoro amministrativo che spesso è svolto dai ricercatori. Accanto alla percezione delle criticità sono state formulate anche delle proposte di cambiamento, come ad esempio la costruzione di una struttura di snodo tra amministrazione centrale e rete scientifica, di archivi informatizzati sulle competenze presenti all'interno dell'ente, di una *task force* per fare fronte a periodi di emergenza lavorativa.

## **6. Gestione del personale**

I partecipanti hanno discusso della gestione delle risorse umane da parte dell'ente (reclutamento di nuovo personale, avanzamento di carriera, formazione) e dei dirigenti (gestione del proprio gruppo di lavoro).

La gestione delle dinamiche relazionali è un tema complesso anche perché la normativa prevede l'inserimento di persone diversamente abili. I dirigenti hanno espresso l'esigenza di essere supportati da un tecnico per svolgere al meglio questo compito.

Secondo i direttori nel CNR si dovrebbe promuovere una cultura di gestione del personale per evitare di essere chiamati a svolgere questo compito senza possedere gli strumenti adeguati.

Ricercatori, tecnologi e amministrativi discutono delle modalità con cui avviene il reclutamento di nuovo personale, che oggi non permettono di compensare i pensionamenti e alimentano la precarietà.

Gli amministrativi fanno riferimento anche alla formazione che, se non orientata a scopi personali, è uno strumento prezioso per fare fronte al cambiamento, sottolineando anche l'importanza di valorizzare maggiormente la formazione interna.

## **7. Responsabilità**

Viene chiamata in causa da amministrativi, dirigenti, ricercatori e tecnologi. I primi ritengono che i dirigenti spesso hanno difficoltà ad assumere decisioni importanti perché non hanno una conoscenza storica dell'ente e devono tenere il passo con i rapidi cambiamenti della normativa. I dirigenti da parte loro ritengono di essere sovraccaricati di responsabilità perché la carenza di organico ha prodotto una redistribuzione delle competenze di chi ha lasciato l'ente.

I ricercatori e i tecnologi parlano della responsabilità rispetto alla continuità contrattuale dei precari che operano nei gruppi di ricerca.

## **8. Condivisione delle conoscenze**

Solo i direttori degli istituti non parlano di questo tema. Gli altri partecipanti concordano nel ritenere che sia un aspetto particolarmente rilevante per il buon funzionamento dell'ente. C'è accordo anche nel ritenere che il principale ostacolo alla condivisione delle conoscenze sia la riduzione dell'organico. Questa criticità è avvertita soprattutto dagli amministrativi dell'ente perché spesso le procedure sono solo in parte formalizzate e le conoscenze sono prevalentemente patrimonio individuale.

## **9. Modalità di lavoro**

Tutti i partecipanti hanno contribuito a questo tema, esprimendo però punti di vista molto differenziati in base al loro profilo all'interno dell'ente.

I dirigenti riferiscono un disagio prodotto dalla mancanza di spazi di condivisione e confronto tra pari, dalla difficoltà di comunicazione e coordinamento tra i diversi uffici, dalla numerosità e poca chiarezza delle aree di competenza, dalle difficoltà di comunicazione con i collaboratori.

I direttori, che in passato avevano un'influenza sulle attività di ricerca degli istituti, si focalizzano sulle conseguenze prodotte dalle attuali modalità di finanziamento della ricerca. Queste riguardano essenzialmente: la riduzione della ricerca di base; l'orientamento degli ambiti su cui si fa ricerca; la continuità dei temi di ricerca; la formazione dei giovani ricercatori. Anche i ricercatori e i tecnologi hanno discusso delle conseguenze prodotte da questa situazione che richiede: l'acquisizione di nuove competenze; una riduzione del tempo dedicato all'attività di ricerca; l'adeguamento ai tempi della committenza; il reclutamento di personale con contratti flessibili.

Gli amministrativi si focalizzano sull'organizzazione del lavoro ed in particolare sulla distribuzione del carico di lavoro, evidenziando che una situazione di stress è prodotta non solo da un eccessivo carico di lavoro, ma anche dall'attribuzione di pochi compiti. Questa condizione ovviamente rende impossibile l'avanzamento di carriera, ma produce anche emarginazione sociale all'interno dell'ente.

### **10. Comunicazione**

I dirigenti parlano dell'importanza di avere spazi di incontro per il personale che promuovano la circolazione dell'informazione all'interno del CNR e consentano di superare una visione dell'ente come un insieme di compartimenti stagni. Secondo questi attori la comunicazione dovrebbe consentire una conoscenza personale dei propri collaboratori. Gli amministrativi, che condividono questo punto di vista, evidenziano difficoltà di comunicazione tra pari che ostacolano la circolazione delle informazioni.

I ricercatori e i tecnologi fanno riferimento alla rigidità di alcuni percorsi di comunicazione all'interno dell'ente e alla non tempestività della circolazione di informazioni potenzialmente utili al loro lavoro.

### **11. Integrazione**

Questa categoria include un insieme eterogeneo di significati. I dirigenti della sede centrale si focalizzano sull'integrazione tra amministrazione e rete di ricerca e ritengono che questa possa migliorare sostenendo la conoscenza reciproca, anche attraverso l'organizzazione di specifici eventi. I direttori degli istituti, i ricercatori e i tecnologi fanno riferimento all'integrazione della conoscenza, un aspetto fondamentale per favorire la collaborazione e non la competizione tra gruppi diversi. Queste persone fanno riferimento anche all'importanza dell'essere parte di una rete di ricerca all'esterno dell'ente, in ambito nazionale e internazionale.

Solo gli amministrativi associano l'integrazione alla disabilità, riferendo che il tipo di disabilità influenza il risultato raggiunto e che spesso un discreto inserimento lavorativo non si associa ad una integrazione sociale e viceversa.

### **12. Ambiente fisico e sociale**

In generale l'ambiente dovrebbe essere adeguato alle attività che vi si svolgono.

Per quanto riguarda lo spazio di lavoro gli amministrativi evidenziano che la caratteristica più importante è la tranquillità; i ricercatori e i tecnologi, invece, parlano del sovraffollamento degli ambienti di lavoro.

I dirigenti sottolineano l'influenza positiva che l'ambiente sociale ha sull'attività lavorativa, poiché sostiene la motivazione e la partecipazione dei dipendenti. Anche gli amministrativi condividono questo punto di vista.

I ricercatori e i tecnologi parlano della familiarità delle relazioni all'interno del gruppo di ricerca, sottolineandone l'importanza per la crescita professionale perché favorisce l'espressione della diversità dei punti di vista, garantisce l'ascolto, consente l'errore.

### **13. Valutazione**

I dirigenti hanno parlato di valutazione del personale, sia rispetto al reclutamento di nuovo personale, che rispetto all'applicazione della legge 15/2009 con particolare riferimento all'attribuzione di incentivi e ai possibili rischi legati all'applicazione della norma stessa.

I direttori degli istituti ritengono che la valutazione possa essere uno strumento utile alla gestione delle risorse umane. Questi attori hanno discusso anche del sistema di valutazione degli istituti concordando che la valutazione dovrebbe avere delle ricadute sull'attribuzione delle risorse umane e finanziarie agli istituti.

I ricercatori e i tecnologi concordano sull'importanza della valutazione della ricerca, evidenziando sia la complessità della valutazione (scienze hard verso scienze soft; rilevanza di riviste internazionali verso monografie, pubblicazioni verso applicazioni), sia le condizioni che dovrebbero essere create per una adeguata valutazione (criteri espliciti, chiari e stabili nel tempo). Inoltre non è chiaro come possa essere valutata l'attività di progettazione. Una strategia proposta per superare questa difficoltà è la valutazione dei gruppi piuttosto che dei singoli ricercatori.