Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile

Organismo Indipendente di Valutazione

RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO IN ENEA

Risultati e prime considerazioni

A cura del Gruppo di Lavoro per la redazione del Rapporto
“Valutazione del benessere organizzativo ENEA”

Coordinato da Marina Leonardi (Membro OIV ENEA)

Costituito da:

Paola Antonini (Direzione Centro Casaccia, Servizio Prevenzione e Protezione)

Angela De Vita (Unità Centrale Pianificazione e Controllo, Responsabile Servizio Valutazione dei risultati)

Sergio Gargiulo (Coordinatore OIV ENEA)

Catia Masella (Unità Tecnica Sviluppo Sistemi per l’Informatica e l'ICT, Laboratorio Implementazione nuovi Progetti ed Applicazioni in Rete)

Paolo Nicolai (Comitato Unico di Garanzia)

Fulvia Pernice (Unità Centrale Personale, Responsabile Servizio Inquadramento e Incentivazione)

Andrea Quintiliani (Unità Tecnica Sviluppo Sistemi per l’Informatica e l'ICT, Responsabile Laboratorio Implementazione nuovi Progetti ed Applicazioni in Rete)

INDICE

1. PREMESSA 5

2. CRITERI GENERALI E MODALITÀ DI SOMMINISTRAZIONE DEL QUESTIONARIO 7

2.1 Tecnologie informatiche di supporto

3. DATI SINTETICI DEI QUESTIONARI VALIDATI 9

4. ANALISI DELLE AREE DEL QUESTIONARIO E SETTORI DI INDAGINE 14

Area 1 - BENESSERE ORGANIZZATIVO 14

4.1 Settore A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato
4.2 Settore B - Le discriminazioni
4.3 Settore C - L'equità nella mia amministrazione
4.4 Settore D - Carriera e sviluppo professionale
4.5 Settore E - Il mio lavoro
4.6 Settore F - I miei colleghi
4.7 Settore G - Il mio contesto di lavoro
4.8 Settore H - Il senso di appartenenza
4.9 Settore I - L'immagine della mia amministrazione
4.10 Settore sussidiario - Importanza degli ambiti di indagine

Area 2 - GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE 22

4.11 Settore L - La mia organizzazione
4.12 Settore M - Le mie performance
4.13 Settore N - Il funzionamento del sistema

Area 3 - VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO 26

4.14 Settore O - Il mio capo e la mia crescita
4.15 Settore P - Il mio capo e l'equità

5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E PROPOSTE DI INTERVENTO 29

1. PREMESSA

Negli ultimi anni il tema della valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche, e della misura della perfomance e dei risultati, ha assunto un'importanza crescente sia nel contesto nazionale che nel dibattito internazionale. Tale interesse origina dalla necessità di assicurare il migliore utilizzo delle risorse in termini di efficienza ed efficacia, valorizzare il merito introducendo adeguati meccanismi di riconoscimento dei risultati, definire un sistema di responsabilità dei dipendenti pubblici.

Coerentemente, è cresciuto l'interesse per l'analisi del clima di lavoro all'interno delle organizzazioni, atteso che il miglioramento del benessere nell'organizzazione costituisce uno dei fattori che ne migliorano la qualità dei risultati e la produttività delle risorse.

I principi suddetti sono recepiti dal D.Lgs. 150 del 27 ottobre 2009, emanato in attuazione della legge 4 marzo 2009 - n. 15, che detta una serie di norme in materia di "ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", stabilendo (art. 3, comma 2) che "*ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti*".

Inoltre, il comma 5 dell'art. 14 stabilisce che l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV), sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT), cura la realizzazione di indagini periodiche sul personale dipendente volte a rilevare:

- il livello di benessere organizzativo;
- il grado di condivisione del sistema di valutazione;
- la valutazione del proprio responsabile gerarchico,

e ne riferisce alla predetta Commissione.

A questo fine, la CiVIT ha elaborato un primo questionario che, a partire dalle suddette tre aree di rilevazione, si articola in ulteriori settori di indagine, e che l'ENEA ha deciso di adottare, rinviando alle risultanze di questa prima sperimentazione eventuali modifiche e/o integrazioni da proporre per le future rilevazioni, anche al fine di un maggior livello di "personalizzazione" dell'indagine allo specifico contesto ENEA.

In questa prospettiva, l'indagine rappresenta una importante opportunità per costruire "dal basso" il miglioramento delle politiche del personale e della performance delle amministrazioni pubbliche. Il primo rapporto sul "Benessere equo e sostenibile" (BES), presentato ufficialmente dal Presidente dell'ISTAT, Enrico Giovannini, ad un folto pubblico in presenza del Presidente della Repubblica Napolitano, diversi Ministri ed esponenti di varie istituzioni nazionali, sembra rappresentare un più ampio riferimento da tenere in considerazione nell'interpretazione dei risultati del questionario sul benessere organizzativo all'interno di un'organizzazione di ricerca nazionale.

Si tratta di un primo studio per misurare il benessere attraverso indicatori condivisi a livello nazionale da numerosi esperti di vari settori. In particolare, tra le dodici dimensioni analizzate, appare interessante tener conto di quanto emerso rispetto a "*Lavoro*" e "*Ricerca e innovazione*" e confrontarlo con i risultati del questionario sul benessere organizzativo in ENEA.

Nella prima dimensione citata nel BES, la tematica *"Lavoro"* è analizzata anche rispetto all'aspetto della conciliazione dei tempi di vita, e, dall'analisi, emerge chiaramente un "cattivo impiego delle risorse umane del Paese, soprattutto nel campo del lavoro femminile e dei giovani". Sebbene questa considerazione non sorprenda, il marcato peggioramento, dal 2008 a oggi, degli indicatori di qualità dell'occupazione appare quanto mai preoccupante.

Nonostante le indicazioni negative che emergono, un dato è tuttavia confortante: "la percezione che i lavoratori italiani hanno della propria condizione è in complesso positiva, soprattutto grazie all'interesse per il lavoro svolto".

Questo giudizio mediamente positivo viene registrato anche nel settore E del questionario somministrato in ENEA (*il mio lavoro*), soprattutto in relazione ai livelli di autonomia agiti, al senso di realizzazione che deriva dallo svolgimento del proprio lavoro, alla percezione della propria preparazione e capacità espresse.

Nella seconda dimensione, la tematica *"Ricerca e innovazione"* evidenzia la distanza tra l'Italia e gli altri Paesi europei più avanzati in termini di:

- ricerca e brevettazione;
- rapporto tra spesa in R&S e PIL;
- numero di "lavoratori della conoscenza", che rappresentano solo il 13,3% degli occupati contro il 18,8% della media europea.

2. CRITERI GENERALI E MODALITÀ DI SOMMINISTRAZIONE DEL QUESTIONARIO

In coerenza con le indicazioni della CiVIT e tenuto conto delle finalità dell'iniziativa, si è ritenuto che nella somministrazione del questionario si dovessero rispettare i seguenti criteri generali:

- assicurare una adeguata informazione sull'iniziativa, le sue finalità, le modalità di esecuzione;
- garantire la possibilità di partecipazione a tutti i dipendenti, indipendentemente dalle loro caratteristiche e dalla loro dislocazione geografica;
- garantire in modo assoluto l'anonimato delle risposte fornite, sia nel corso della rilevazione, sia nelle successive fasi di elaborazione dei dati.

Nel concreto, si è ricorso alla somministrazione del questionario in modalità on-line, in modo da:

- garantire la possibilità di raggiungere tutti i dipendenti, in quanto il 100% degli stessi è dotato di e-mail e di connettività Internet;
- facilitare le operazioni di raccolta, elaborazione e protezione dell'integrità dei dati;
- assicurare una modalità di raccolta dati che potesse garantire la protezione delle informazioni personali e l'anonimato delle risposte.

2.1 Tecnologie informatiche di supporto

Per la somministrazione del questionario si è scelto di utilizzare *Limesurvey* (un applicativo con licenza GNU GP) che è un *software open source* che offre l'anonimato della rilevazione attraverso un accesso riservato tramite l'utilizzo di *password "one time"*, diverse per ogni partecipante e non riconducibili agli stessi, perché gli identificativi sono gestiti in un diverso database aggiornato solo per tener conto se il singolo soggetto ha completato o meno il questionario.

A ciascun dipendente è quindi arrivata una mail con un link (accesso riservato) tramite l'utilizzo di una *password "one time"* utilizzabile solo una volta. Anche se si è risposto al questionario tramite gli identificativi di accesso, non è stato memorizzato alcun collegamento tra questi e le risposte. Il dipendente aveva la facoltà di scorrere il questionario e di aprire il questionario seguendo il link solo una volta. Ogni dipendente poteva vedere soltanto il proprio questionario che una volta trasmesso non poteva più essere modificato o

riaperto. Anche se si è risposto al questionario tramite gli identificativi di accesso, il sistema non ha salvato alcuna informazione atta a ricondurre l'utente al file inviato.

Lo strumento di rilevazione è stato regolato in modo da rendere facoltativa la risposta a tutte le domande. Il dipendente poteva pertanto scegliere liberamente a quali domande rispondere, chiudendo (e poi trasmettendo) il proprio questionario anche privo di alcune risposte. In ogni caso la struttura del questionario non consentiva l'identificazione di dipendenti attraverso l'incrocio di dati anagrafici e/o professionali.

Gli strumenti informatici e di comunicazione web sono stati messi a punto dall'Unità Tecnica ICT sulla base di criteri e requisiti definiti dall'OIV, dall'Unità Centrale Personale (UCP), dal Comitato Unico di Garanzia (CUG). Il 29 novembre 2012 con Circolare n. 80/Commissariale è stata data notizia dell'avvio dell'indagine sul personale dipendente per la valutazione del benessere organizzativo.

Il link di accesso al questionario è stato inviato ai dipendenti con mail del 29 novembre 2012 e si è fissata la data ultima per la compilazione al 14 dicembre 2012.

3. DATI SINTETICI DEI QUESTIONARI VALIDATI

In primo luogo va segnalato che l'indagine ha prodotto 1081 questionari "validi" (per questionario valido si intende un questionario "*visitato*" in tutte le sue pagine ed infine confermato dal dipendente. Il questionario è considerato valido anche se mancante di alcune risposte, stante la facoltà esplicitamente accordata all'intervistato di rispondere o meno alle diverse domande) a fronte di 2656 soggetti interpellati, con un tasso di risposta pari al 40,7% degli intervistati.

Per quanto riguarda l'adesione all'indagine, si può osservare come vi abbiano partecipato in maniera quasi paritetica uomini e donne, mentre differenze si riscontrano in relazione all'età anagrafica e al tipo di contratto di lavoro.

Come si può vedere nella tabella 1, sul totale di questionari, il 36,35% è stato compilato da donne e il 60,04% da uomini. Il tasso di partecipazione all'indagine risulta un po' più alto per le donne (41% = 393/958) che per gli uomini (38% = 649/1698).

Tabella 1

	N. questionari	% sul totale dei questionari	% nella popolazione ENEA
Sesso	**(1)**	**(2) = (1)/1081**	**2656 dip.**
Femmine	393	36,35	36,07
Maschi	649	60,04	63,93
Non risponde	39	3,61	
Totale	***1081***	***100***	***100***

Per quanto riguarda l'età anagrafica, i colleghi più anziani hanno fatto registrare una partecipazione nettamente inferiore rispetto alla media (solo il 28% dei dipendenti con più di 60 anni e il 34% di quelli tra i 51 ed i 60, a fronte di un tasso di risposta generale superiore al 40%) (vedi tabella 2). Ciò potrebbe riflettere un tendenziale minore interesse da parte dei colleghi più anziani (considerata, forse, la relativa prossima uscita dal mondo del lavoro), contrapposto ad un maggiore interessamento e ottimismo da parte dei dipendenti più giovani, comportamento che trova un deciso riscontro nei risultati riferiti a tutti gli ambiti della presente rilevazione, anche in termini di fiducia ed adesione ai valori dell'Agenzia.

Tabella 2

	N. questionari	% sul totale dei questionari	% nella popolazione ENEA
Età anagrafica			
fino a 30 anni	20	1,85	1,36
da 31 a 40 anni	187	17,30	16,04
da 41 a 50 anni	368	34,04	30,23
da 51 a 60 anni	397	36,73	44,24
oltre 60 anni	60	5,55	8,13
Non risponde	49	4,53	
Totale	***1081***	***100***	***100***

I dipendenti a tempo determinato si sono distinti, rispetto a quelli a tempo indeterminato, per il loro contributo, con oltre il 60% di adesioni (tabella 3).

Tabella 3

	N. questionari	% sul totale dei questionari	% nella popolazione ENEA
Tipo di contratto			
Tempo indeterminato	993	91,86	96,72
Tempo determinato	54	4,99	3,28
Non risponde	34	3,15	
Totale	***1081***	***100***	***100***

Nel grafico seguente è riportata una sintesi generale dei risultati dell'indagine.

Tali risultati sono riassunti per Aree del questionario, per settori di indagine e gruppi di domande[1], evidenziando il grado medio di soddisfazione - insoddisfazione dei dipendenti ENEA.

[1] Per ogni settore di indagine è stata calcolata la media aritmetica di tutte le risposte relative a tutte le domande afferenti allo stesso settore.

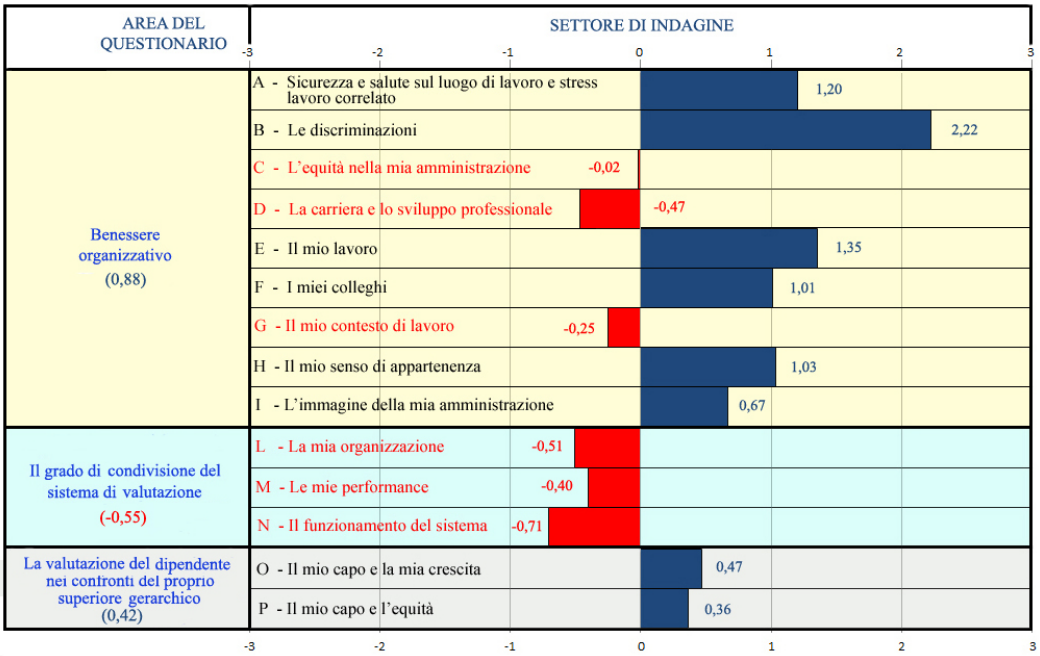

Grafico 1 – Sintesi generale dei risultati dell'indagine

Per una più immediata ed intuitiva comprensione, i valori che rappresentano livelli di insoddisfazione (o soddisfazione negativa) sono evidenziati in rosso, mentre quelli che rappresentano livelli di soddisfazione positiva, sono indicati in blu.

Nell'analisi dei risultati sono stati considerati *sufficienti*, per ciascun settore di indagine, i valori medi che risultino pari o superiori al livello di soddisfazione minimo (livello 1 della scala riparametrata che corrisponde al livello 4 della scala originale).

Dal grafico 1 si possono pertanto immediatamente evincere le Aree del questionario che presentano punti di forza/debolezza ed i relativi settori di maggiore criticità messi in luce dall'indagine. Questo quadro di sintesi suggerisce anche su quali settori occorre intervenire per migliorare il clima organizzativo interno nonché la scelta degli indicatori e dei target da inserire nella performance dell'Agenzia per l'anno 2013.

Innanzitutto, emerge la criticità dell'intera Area 2 (relativa al grado di condivisione del sistema di valutazione), segno di una carente informazione, a

tutti i livelli, su quali siano gli obiettivi, le strategie ed i risultati dell'amministrazione, nonché il contributo del lavoro del singolo dipendente al raggiungimento di tali obiettivi.

Per quanto riguarda l'Area 1 (relativa al benessere organizzativo), settori di criticità appaiono essere, in ordine di importanza:

- la *carriera e lo sviluppo professionale*, dove emerge una percepita mancanza di chiarezza nella definizione del percorso di sviluppo professionale del singolo, nonché la percezione che la possibilità di fare carriera non sia legata al merito;
- il *mio contesto di lavoro*, che lamenta la scarsa attenzione rivolta alle risorse umane ed alla formazione e, come peraltro già messo in evidenza nell'area relativa al grado di condivisione del sistema di valutazione, l'inadeguata circolazione dell'informazione all'interno dell'organizzazione;
- l'*equità nella mia amministrazione*, che evidenzia una scarsa correlazione tra impegno profuso nel lavoro svolto e retribuzione percepita.

I risultati evidenziano comunque anche diversi settori caratterizzati da un elevato livello globale di soddisfazione, ad esempio:

- le discriminazioni, dove un valore di soddisfazione complessivo superiore a due sembrerebbe indicare una scarsa percezione del problema in ENEA;
- il mio lavoro, in particolare per quanto riguarda il possesso delle competenze, il grado di autonomia e il senso di realizzazione personale;
- la sicurezza sul posto di lavoro e lo stress lavoro collegato, soprattutto per quanto riguarda la possibilità di fare pause sufficienti e di svolgere il proprio compito con ritmi sostenibili, ma anche per quanto riguarda la sicurezza (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.) e la qualità (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) dell'ambiente di lavoro. Meno soddisfacente appare invece la percezione del genere femminile riguardo al mobbing, alle molestie ed all'assenza di malesseri o disturbi legati al lavoro quotidiano.

Sempre positiva, anche se con un livello di soddisfazione inferiore ad uno, risulta essere la percezione dell'immagine della propria amministrazione. In questo caso, la valutazione più positiva riguardo all'importanza dell'ENEA per la collettività si ha fra i familiari e le persone più vicine al dipendente, decisamente inferiore l'importanza percepita fra gli utenti e la gente in generale.

Assai elevato, infine, il giudizio relativamente all'importanza, per il proprio benessere organizzativo, dei settori oggetto dell'indagine, sempre pari o superiore a due con la sola eccezione degli aspetti più astratti, quali "*il senso di appartenenza*" e "*l'immagine dell'amministrazione*", che hanno fatto comunque registrare livelli di considerazione media abbastanza elevati, ad indicare l'adeguatezza e la congruenza dei settori di indagine alle esigenze ed alla sensibilità del personale.

Per quanto riguarda l'Area 3 (relativa alla valutazione del proprio superiore gerarchico), si può notare come, per entrambi i settori di indagine la valutazione sia positiva, ancorché non particolarmente elevata.

Le considerazioni suesposte si basano sui valori medi calcolati sull'intero insieme dei dipendenti oggetto di indagine, i quali, stante la numerosità e la "casualità" di tale insieme, possono, a buon diritto, essere considerati esplicativi della percezione complessiva dei dipendenti dell'Agenzia nei confronti dei temi oggetto di indagine. Tali considerazioni, in quanto sintetiche, potrebbero non dare il giusto rilievo alle differenti valutazioni espresse da soggetti aggregati in gruppi omogenei in base a specifiche caratteristiche, come il genere, o il tipo di contratto, o l'anzianità di servizio. Inoltre, anche all'interno di uno stesso gruppo "omogeneo" di dipendenti, valori medi di settore quali quelli precedentemente evidenziati non possono che smussare, "*mediare*", appunto, differenze di comportamento e di percezione manifestate in relazione ai vari aspetti (domande) qualificanti i diversi settori di indagine.

Lo scopo dei prossimi capitoli è, appunto, quello di meglio analizzare i vari ambiti dell'indagine, sia in relazione a fattori di aggregazione/differenza fra il personale (genere, tipo di contratto di lavoro, età, anzianità di servizio), che riguardo ai vari aspetti (domande) individuati per rappresentare i vari settori di indagine.

4. ANALISI DELLE AREE DEL QUESTIONARIO E SETTORI DI INDAGINE

Area 1 – BENESSERE ORGANIZZATIVO

Questa è l'area principale del questionario, quella che dà il nome all'intera indagine e che si preoccupa di misurare la "*soddisfazione*" del dipendente in relazione ai vari aspetti della sua vita lavorativa, dalle caratteristiche del luogo di lavoro, al rapporto con i colleghi e con l'amministrazione, dalle prospettive di carriera al proprio coinvolgimento negli obiettivi dell'Agenzia, dalla gratificazione ottenuta dal proprio lavoro, all'attaccamento e immedesimazione con l'istituzione a cui si appartiene.

L'area "*benessere organizzativo*" si compone di nove settori di indagine principali (indicati con le lettere da A ad I), per complessive 51 domande, più un settore sussidiario (I bis) volto a comprendere l'importanza che il dipendente attribuisce ai singoli settori indagati.

Le domande, come per tutto il questionario, prevedevano che il dipendente esprimesse la propria valutazione (grado di adesione con l'affermazione, ovvero grado di importanza attribuito) su una scala che impiega 6 classi in ordine crescente.

4.1 Settore A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

Relativamente alle domande di questo settore, la soddisfazione media è sempre positiva, anche se le donne manifestano una soddisfazione sempre significativamente inferiore a quella degli uomini, in particolare in risposta alle domande:

- A.04 - "*non ho subito atti di mobbing*";
- A.05 - "*non sono soggetto a/non ho subito molestie …*".

In generale, è risultata buona la valutazione delle caratteristiche del luogo di lavoro e della sua sicurezza, mentre il giudizio sull'informazione e sulla formazione in relazione ai rischi sul luogo di lavoro appare meno lusinghiero, ad indicare la necessità di aumentare gli sforzi in questa direzione.

Le risposte alle domande di questo settore non evidenziano significative differenze in relazione alla tipologia di rapporto di lavoro; mentre, rispetto all'età anagrafica, risultano differenze statisticamente significative per la domanda:

- A.03 - "*le caratteristiche del mio luogo di lavoro …*"

dove i dipendenti con età fino a 30 anni fanno registrare un valore di soddisfazione media abbastanza basso. In sintesi, i dipendenti più anziani sembrerebbero più soddisfatti del proprio luogo di lavoro rispetto ai loro colleghi più giovani.

4.2 Settore B - Le discriminazioni

Anche per il settore B emergono in generale risposte positive, mentre i valori meno elevati si riferiscono ai quesiti riguardanti il genere e l'età:

- B.04 - "*il mio essere uomo/donna non costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro*";
- B.07 - "*la mia età non costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro*",

segnalando, almeno in linea generale, un clima abbastanza sereno per quanto riguarda la percezione delle discriminazioni.

Al riguardo, va comunque segnalato che alcuni fattori (differenza di lingua, di religione, di etnia e/o razza, ecc.) hanno una incidenza molto bassa sulla popolazione ENEA e, pertanto, le risposte date forse rappresentano più una "percezione dall'esterno" che non una esperienza effettivamente vissuta in prima persona o sperimentata da persone vicine al dipendente. Tale evidenza non vieta di realizzare comunque indagini ad hoc al fine di individuare l'ambito e le modalità delle discriminazioni percepite, così da valutarne concretamente l'eventuale esistenza e consistenza e, se del caso, attivare le iniziative più opportune.

Rispetto al genere, risultano statisticamente significative le differenze relative alle domande:

- B.04 -"*l'essere uomo/donna non costituisce un ostacolo alla propria realizzazione lavorativa*";
- B.07 - "*l'età non costituisce un ostacolo alla propria realizzazione lavorativa*",

che chiaramente evidenziano come l'essere donna sia percepito da una parte importante della popolazione femminile dell'ENEA come un ostacolo alla piena realizzazione della propria vita professionale e/o come fattore di possibili discriminazioni.

In sintesi, anche se dai dati globali il campione non risulta percepirsi discriminato rispetto alle proprie caratteristiche, la popolazione femminile

ritiene di subire maggiori discriminazioni in termini di valorizzazione/crescita professionale.

Al fine di meglio approfondire la questione, potrebbe essere opportuno effettuare un'analisi più approfondita della situazione stipendiale e di carriera del personale in relazione al titolo di studio posseduto ed alla mansione svolta, nonché con riferimento alle diverse fasce di età.

4.3 Settore C - L'equità nella mia amministrazione

Relativamente a questo settore, le risposte evidenziano un quadro piuttosto variegato, e tendenzialmente negativo, con particolare riferimento alla domanda:

- C.04 -"*ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto*",

rispetto alla quale il giudizio appare più marcatamente negativo.

Positivi, anche se non particolarmente elevati, sono invece i giudizi relativi alle domande:

- C.01 -"*ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro*";
- C.05 -"*le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale*".

Una possibile chiave di lettura di questi dati potrebbe far riferimento, da un lato, alla percezione, non necessariamente esatta, degli ambiti e limiti delle azioni di pertinenza del responsabile gerarchico, e, dall'altro, alla attuale articolazione organizzativa e alla conseguente attribuzione degli incarichi di responsabilità.

Ancorché non particolarmente significativa in termini assoluti, è degna di attenzione anche la differenza, rispetto al genere, evidenziata dalla domanda:

- C.02 -"*ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità*";

che indica una maggiore "sofferenza" delle donne rispetto ai loro colleghi uomini per quanto riguarda la percezione dell'equità di assegnazione delle responsabilità.

Infine, rispetto all'età anagrafica, emerge che i dipendenti più giovani (fino a 30 anni) esprimono, per tutte le domande, valutazioni molto più ottimistiche rispetto ai loro colleghi più anziani, dato che sembrerebbe confermato anche rispetto alla variabile anzianità di servizio.

4.4 Settore D - Carriera e sviluppo professionale

Questo settore ha registrato un livello di soddisfazione globale mediamente negativo, il cui valore totale (-0,47) risulta essere il più basso fra tutte le medie del settore dell'area del questionario "benessere organizzativo".

L'analisi segnala alcune percezioni abbastanza diffuse che vale la pena evidenziare, per poter individuare azioni migliorative specifiche:

- le reali possibilità di carriera non sono percepite come legate al merito;
- l'ENEA non promuove adeguatamente la possibilità di sviluppare capacità ed attitudini in relazione ai requisiti richiesti dai vari ruoli che si è chiamati a svolgere;
- il proprio percorso professionale (carriera) è percepito negativamente.

Rispetto al genere, appaiono statisticamente significative le differenze tra le soddisfazioni medie per quanto riguarda il percorso professionale, la possibilità di fare carriera e la possibilità di sviluppare capacità ed attitudini, dove risulta un valore di insoddisfazione più che triplo tra le donne rispetto agli uomini. I risultati di questo settore evidenziano che le donne lamentano una minore equità e una minore attenzione da parte del sistema nei loro confronti. Altro dato importante è quello rispetto all'età anagrafica, dove si evidenzia un maggiore pessimismo tra i dipendenti con età avanzata in relazione alla chiarezza del percorso professionale ed alla carriera legata al merito.

Il senso di pessimismo e di incertezza riguardo alla carriera ed al percorso professionale che si rileva dal questionario riflette in parte l'incerta situazione istituzionale dell'ENEA (ancora in situazione di commissariamento), ma anche l'attuale impianto contrattuale che non consente il riconoscimento dinamico della crescita di professionalità del singolo, né è caratterizzato da adeguati strumenti di premialità.

Su questo versante, si possono ipotizzare le seguenti traiettorie di miglioramento:

- investire sui sistemi di misurazione e valutazione della performance per la promozione e la valorizzazione del merito, attraverso un costante monitoraggio della performance individuale e di gruppo rispetto ad obiettivi ben definiti e misurabili. Obiettivi strategici, ma soprattutto operativi, percepiti come non chiari, da un lato, e un carente sistema di verifica del loro conseguimento, dall'altro, rendono difficile il

coinvolgimento anche emotivo dei dipendenti nelle attività loro assegnate;

- modificare l'impianto contrattuale, in particolare definendo in modo univoco le diverse famiglie professionali e stabilendo, per ciascuna di esse, percorsi di carriera che identifichino precisi "stadi di sviluppo", ai quali si associno requisiti di competenza e i relativi percorsi formativi. Definire percorsi di avanzamento di carriera improntati alla valorizzazione del merito attraverso sistemi predefiniti ed oggettivabili;
- definire, anche in una ottica di sviluppo professionale, un adeguato piano formativo rivolto ai dipendenti, che potrebbe essere attuato utilizzando docenza interna, in considerazione dell'attuale situazione economica ma anche per migliorare il senso di appartenenza;
- investire maggiormente sulla "trasparenza", intesa come accessibilità totale alle informazioni su ogni aspetto dell'organizzazione, sui processi decisionali e sul trattamento del personale, anche attraverso la pubblicazione sui siti istituzionali dei relativi dati anche per favorire il controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa.

4.5 Settore E - Il mio lavoro

Tutte le domande del settore registrano un livello di soddisfazione abbastanza elevato, tra i quali spicca quello relativo alla domanda:

- E.02 -"*ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro*",

che segnala un elevato e generalizzato grado di autostima, il che dà conto della risposta (anch'essa positiva) alla domanda:

- E.04 -"*ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro*".

Sembrerebbe dunque che la maggioranza del personale ritenga di essere in grado e di avere la preparazione necessaria per svolgere con profitto la propria attività e di godere di un adeguato livello di autonomia, anche con riferimento alla gestione delle proprie attività (ad esempio riguardo alla possibilità di prendere adeguate pause o alla sostenibilità dei ritmi di lavoro).

Relativamente più basse, ma comunque sempre più che positive risultano essere le valutazioni in merito alle domande:

- E.03 - "*ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro*";
- E.05 - "*il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale*".

Il particolare, le risposte alla domanda E.03 fanno registrare una maggiore positività di giudizio da parte del personale femminile; risultato che appare in controtendenza rispetto all'evidenza generale dell'indagine che vedeva le donne penalizzate (o perlomeno percepite come tali) rispetto agli uomini.

Anche le risposte alle domande di questo settore, infine, sembrano evidenziare, come nei precedenti settori C e D, un maggiore ottimismo ed "entusiasmo" da parte dei dipendenti più giovani, da poco entrati nel mondo del lavoro, rispetto a quelli più anziani.

4.6 Settore F - I miei colleghi

Anche questo settore fa registrare un valore di soddisfazione medio globale positivo, anche se con oscillazioni abbastanza elevate fra domanda e domanda.

In particolare, si registrano valori elevati in corrispondenza di quelle domande:

- F.02 -"*mi sento parte di una squadra*";
- F.03 -"*mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra tra i miei compiti*",

che hanno a che fare con la percezione di caratteristiche "individuali" (disponibilità, stima e rispetto), mentre risultano più bassi i livelli di soddisfazione osservati in relazione a quelle domande che hanno a che fare con il coordinamento ed il lavoro di squadra.

Tuttavia, analizzando l'intero settore si registra anche una certa contraddizione nelle risposte (e, forse, negli atteggiamenti sottostanti): se vi è una così alta disponibilità e propensione ad aiutare i colleghi, come mai l'informazione (che si deve supporre correlata con il lavoro e le attività svolte) non viene condivisa o viene condivisa in maniera ritenuta poco soddisfacente?

Rispetto al genere, ancora una volta il genere femminile sembra essere più sensibile alla necessità di condividere le informazioni relative al lavoro e denuncia la mancanza dell'organizzazione nell'incentivare tale modalità di lavoro.

Infine, rispetto alla variabile età, se, da una parte, la percezione della stima e del rispetto dei colleghi sembra essere la stessa per tutte le classi di età (il che concorda con il generalizzato senso di autostima evidenziato nelle risposte del

precedente settore E), si manifesta altresì la tendenza, da parte dei colleghi più giovani (età non superiore a 30 anni) a manifestare livelli di soddisfazione relativamente più elevati rispetto ai colleghi più anziani.

4.7 Settore G - Il mio contesto di lavoro

Le risposte alle domande di questo settore fanno registrare un valore di soddisfazione medio globalmente negativo, in particolare per la domanda:

- G.01 -"*la mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione*",

che sembra coerente con la percezione negativa circa l'attenzione da parte dell'Agenzia nei confronti del capitale umano già emersa con la domanda D.03.

Dalle risposte alle domande di questo settore emerge comunque un quadro organizzativo non particolarmente soddisfacente. Oltre alle carenze nel processo di formazione del personale, viene infatti rimarcata una percezione di inadeguatezza riguardo alla:

- circolazione dell'informazione all'interno del sistema;
- chiarezza delle regole di comportamento all'interno dell'ENEA;
- definizione dei compiti e dei ruoli organizzativi.

In generale, si ritrova una visione più negativa da parte del personale femminile, e anche qui sarebbe interessante considerare tali dati aggregati per titolo di studio e mansione svolta. In particolare, sembrerebbe utile inserire in un prossimo questionario anche risposte "aperte", sia per rendere meno rigido il questionario che per evidenziare eventuali problemi di comprensione delle domande e prevedere spazi per eventuali suggerimenti.

4.8 Settore H - Il senso di appartenenza

Questo settore fa registrare risposte complessivamente positive, segno che vi è, nonostante tutti i problemi evidenziati da parte dei dipendenti, comunque un certo senso di attaccamento e di identificazione con l'ENEA.

In particolare, si osserva come i valori di soddisfazione più elevati si registrino in corrispondenza delle domande:

- H.02 -"*sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato*";
- H.03 -"*mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente*".

Negativa risulta essere la valutazione relativa alla domanda:

- H.04 - "*i valori ed i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali*".

rispetto alla quale, soltanto il 7,29% del personale afferma di essere in completa sintonia con i comportamenti praticati dall'ENEA, e tuttavia si rileva un valore non particolarmente elevato in corrispondenza della domanda:

- H.05 - "*se potessi, comunque non cambierei ente*".

In prima battuta, e considerate le valutazioni non particolarmente lusinghiere ottenute in corrispondenza di molti temi importanti, ci si sarebbe forse aspettata una risposta diversa. Il prestigio del titolo e del ruolo, specie per i ricercatori/tecnologi, la crisi economica attuale, la sicurezza del posto di lavoro e la consapevolezza che anche al di fuori della nostra amministrazione vi sono problemi e contraddizioni, rende evidentemente il lavorare all'ENEA ancora un obiettivo ambito e da salvaguardare.

Nel complesso, emerge un quadro di maggiore severità da parte delle donne nel giudicare i comportamenti praticati dall'Agenzia ed una maggiore propensione, almeno virtuale, a voler cambiare gli stili di direzione e i comportamenti. Riguardo a quest'ultimo punto, comunque, per avere un quadro preciso sarebbe necessario poter valutare le risposte anche sulla base del ruolo ricoperto all'interno dell'ENEA in modo da poter verificare se il genere sia effettivamente il fattore discriminante principale o se non entrino invece in gioco altri fattori, più specificatamente legati all'attività lavorativa quali, ad esempio, il profilo professionale (ricercatore/tecnologo, collaboratore o operatore) e il settore di attività (ricerca, amministrazione ecc.), che potrebbero incidere in maniera sostanziale sulla minore o maggiore gratificazione legata al lavorare all'ENEA.

4.9 Settore I - L'immagine della mia amministrazione

Globalmente, anche questo settore fa registrare un valore di soddisfazione medio positivo. Se ci si avvia però ad analizzare le singole risposte, si vede chiaramente come il livello di soddisfazione maggiore si registri in corrispondenza della domanda:

- I.01 - "*la mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività*",

per diminuire sensibilmente riguardo alla percezione della considerazione che dell'ENEA ne avrebbero gli utenti (domanda I.02) e la gente in generale (domanda I.03).

Se un livello di considerazione relativamente elevato da parte dei familiari e delle persone vicine ai dipendenti era prevedibile, anche in considerazione dell'attuale situazione del mercato del lavoro e, quindi, interpretabile facilmente, la percezione di un livello di considerazione non particolarmente elevato da parte degli utenti e della gente in generale potrebbe essere imputabile ad un difetto di comunicazione sugli obiettivi strategici e sui relativi programmi realizzativi, anche in relazione alle ricadute che le attività ENEA possono avere sul sistema produttivo nazionale.

Infine, non trascurabile e da indagare ulteriormente appare il senso di maggior pessimismo da parte delle donne riguardo alla considerazione che il mondo esterno ha dell'ENEA.

4.10 Settore sussidiario - Importanza degli ambiti di indagine

Questo settore ha registrato un livello di soddisfazione globale mediamente positivo, il cui valore totale (2,04) risulta essere, insieme al settore "B - Le discriminazioni", uno dei valori più alti fra tutte le medie del settore dell'area "benessere organizzativo". Tuttavia, l'analisi dei risultati segnala che il dipendente percepisce alcune differenze di valore tra i diversi ambiti di indagine proposti dal questionario.

Un esame più approfondito fa rilevare che la sicurezza, la salute sul luogo di lavoro, l'equità nell'amministrazione ed il lavoro risultano gli ambiti più importanti, dove i valori che si registrano fanno ritenere che il dipendente ENEA li ritenga fondamentali e meritevoli di attenzione ai fini del proprio benessere all'interno dell'amministrazione. In particolare, l'equità ed il lavoro risultano al primo posto ed è su questi fattori che si dovrà concentrare l'attenzione dell'Agenzia per poter migliorare il livello di benessere e rimuovere eventuali ostacoli che ne ritardino il miglioramento.

Area 2 - GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Questa area investiga, attraverso 13 domande specifiche, il grado di condivisione/soddisfazione del personale in merito a:

- coinvolgimento nel processo "produttivo" dell'organizzazione (conoscenza delle strategie, degli obiettivi e dei risultati attesi dall'ENEA);
- condivisione/apprezzamento del sistema di valutazione nel suo complesso;

- riconoscimento/valutazione delle proprie performance (informazioni in merito alla valutazione del proprio lavoro e su come, eventualmente, poter migliorare i propri risultati).

4.11 Settore L - La mia organizzazione

In questo settore le risposte sono state sostanzialmente negative con particolare criticità per le domande:

- L.01 - "*conosco le strategie della mia amministrazione*";
- L.02 - "*condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione*";
- L.03 - "*sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione*".

Tali risposte sembrano esprimere una percezione generalizzata e alquanto problematica dell'agire dell'Agenzia, specialmente ove si consideri che queste risposte non appaiono significativamente influenzate da altre variabili (genere, tipologia di rapporto di lavoro, età anagrafica); percezione che suggerisce le seguenti ipotesi interpretative:

a) la perdurante situazione di incertezza istituzionale (l'Agenzia ENEA è stata istituita nel 2009 anche nell'ipotesi di un rientro dell'Italia nel settore nucleare, ma non è stato ancora emanato il decreto ministeriale che ne avrebbe dovuto precisare compiti ed organi di governo) non consente un univoco riconoscimento della *mission* richiesta all'ENEA dalla collettività;

b) tale incertezza non consente l'identificazione e la condivisione di un *obiettivo primario* avente *valore*, rispetto al quale gerarchizzare le diverse linee di attività; di conseguenza l'azione dei singoli (ma anche delle Unità operative) appare non discendere da una visione strategica;

c) la percepita *fragilità*, sia pure solo "contestuale", della *mission* e dell'assetto organizzativo in essere, unitamente ad un difetto di comunicazione interna, non favorisce neppure il coinvolgimento e la condivisione da parte del personale in merito alla necessità di adottare un sistema di misurazione e valutazione della performance.

Per quanto concerne la domanda L.04 ("*è chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente*"), il livello di insoddisfazione appare minimo e ciò potrebbe essere spiegato dalla buona autonomia nella pianificazione/conduzione della propria attività lavorativa di cui gode il personale ENEA, specialmente se appartenente al profilo di "ricercatore". Considerato che il questionario utilizzato non consente analisi per profilo

professionale, si ritiene opportuno che la prossima rilevazione colmi questa lacuna.

4.11 Settore M - Le mie performance

Anche le quattro domande di questo settore hanno registrato risposte sostanzialmente negative, con la parziale eccezione della M.01, "*ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro*" che registra il 53,52% di soddisfatti.

I dati sembrano confermare una duplice difficoltà: da un lato, i dipendenti sembrerebbero addebitare al sistema ENEA e ai Responsabili poca attenzione alla performance dei singoli, dall'altro, la carenza di una adeguata informazione/comunicazione del sistema di misura e valutazione adottato, come appare dimostrato dalla percentuale dei dipendenti che si dichiarano complessivamente insoddisfatti nelle risposte alle seguenti domande:

- M.02 - "*sono chiari gli indicatori ed i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro*";
- M.03 - *"sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro*";
- M.04 - "*sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati*".

Quanto alle altre variabili, pur non essendovi differenze statisticamente significative legate al genere o all'età anagrafica, si osserva che:

- rispetto alla tipologia di rapporto di lavoro, il personale con contratto a tempo indeterminato sembra esprimere una valutazione più critica rispetto all'operato dell'amministrazione;
- rispetto all'età anagrafica, il personale più giovane (anche in termini di anzianità di servizio) sembrerebbe comunque almeno in parte apprezzare i parametri di valutazione adottati dall'ENEA, pur mantenendo una valutazione prevalentemente critica sulle domande M.03 e M.04.

I risultati complessivi di questo settore suggeriscono le seguenti ulteriori considerazioni:

- appare percepito come "assai carente" il *feedback* da parte dei Responsabili diretti e dell'amministrazione sulla qualità, utilità e valutazione del lavoro svolto dal singolo;

- si ritengono carenti le indicazioni e le strategie finalizzate al miglioramento dei risultati conseguiti e/o delle attività svolte;
- il "funzionamento" del sistema organizzativo (assegnazione dei compiti, ambiti e limiti di autonomia, verifica dei risultati e *feedback* al singolo) appare più il risultato di "fortunate coincidenze" che di una razionale progettazione organizzativa.

4.12 Settore N - Il funzionamento del sistema

Ad eccezione della domanda N.01, "*sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi ed i risultati attesi dal mio lavoro*", rispetto alla quale il livello di soddisfazione risulta leggermente positivo, anche i quesiti relativi a questo settore N hanno fatto sempre registrare valori di soddisfazione mediamente negativi e maggiormente per le domande:

- N.05 - "*il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale*";
- N.04 - "*la mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano*".

Peraltro, in questo settore si registrano differenze significative:

- rispetto al **genere**, dove alla domanda N.01 – "*sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi ed i risultati attesi dal mio lavoro*", la soddisfazione media degli uomini è superiore a quella delle donne;
- rispetto al tipo di **contratto di lavoro**, dove risultano statisticamente significative le differenze fra le soddisfazioni medie del personale di ruolo rispetto al personale "precario", specialmente per le seguenti domande:
  - N.02 - "*sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance*", che registra una soddisfazione media maggiore per il personale di ruolo rispetto a quello precario;
  - N.03 - "*i risultati della mia valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance*", che registra una soddisfazione media inferiore per il personale di ruolo rispetto a quello "precario", il che sembrerebbe confermare una visione maggiormente critica da parte dei colleghi di ruolo.

Complessivamente, questo settore sembra evidenziare:

- il personale femminile sconta valori di insoddisfazione media più alta in tutte le domande del settore;

- i dipendenti più giovani (età inferiore ai 30 anni) sembrerebbero maggiormente interessati all'adozione di un sistema meritocratico.

Una prima analisi dei dati che emergono da questo settore conferma una lacuna nel processo di diffusione e circolazione dell'informazione all'interno dell'ENEA sia in ordine alla *mission* dell'Agenzia e, conseguentemente, in ordine agli obiettivi strategici ed operativi da perseguire, sia con riferimento al sistema di misurazione della performance (organizzativa ed individuale) adottato.

Altra criticità sembra quella legata all'impatto delle valutazioni sulla carriera dei singoli. Da questo punto di vista, i dati sembrerebbero evidenziare:

1. una diffusa percezione di assenza di un *sistema di valori* condiviso, che comporterebbe ripercussioni negative nella prassi gestionale e nello sviluppo professionale dei singoli (l'81,53% dei dipendenti non ritiene che la carriera sia rappresentativa del merito individuale);

2. una certa dose di scetticismo circa il futuro dell'Agenzia e la sua *mission*, con conseguente incoerenza tra le diverse attività programmate e difficoltà, da parte dei dipendenti, di sentirsi "utili" al conseguimento di un obiettivo importante per la collettività;

3. una linea di pensiero, espressa specialmente dal personale più anziano, contraria ad accettare l'adozione di un sistema valutativo, se non prima di una fase negoziale con le parti sociali e di uno specifico percorso informativo.

Area 3 - VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO

4.13 Settore O - Il mio capo e la mia crescita

4.14 Settore P - Il mio capo e l'equità

I settori O e P del questionario hanno preso in esame il rapporto tra dipendente e superiore gerarchico, rispetto alle tematiche della crescita professionale e del riconoscimento dei meriti (equità). I risultati che emergono dall'analisi sono alquanto simili per entrambi i settori e consentono, quindi, di esaminarli congiuntamente.

In entrambi i settori, si registra un valore medio moderatamente positivo, segno che la considerazione del responsabile da parte dei dipendenti è, tutto sommato, accettabile. Tuttavia, i singoli giudizi espressi risultano piuttosto contrastanti e si possono raggruppare in due classi distinte.

Le domande riguardanti i comportamenti organizzativi e le capacità manageriali del capo ottengono valori di soddisfazione intorno allo 0:

- O.01 - "*mi aiuta a capire come posso raggiungere miei obiettivi*", soddisfazione media pari a -0,05;
- O.02 - "*riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro*", soddisfazione media pari a -0,07;
- P.03 - "*gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti*", soddisfazione media pari a 0,06.

Le domande orientate ad esplorare le conoscenze e capacità tecniche del capo ed il rapporto umano fra questi ed il dipendente presentano livelli di soddisfazione nettamente positivi:

- O.03 - "*è sensibile ai miei bisogni personali*", soddisfazione media pari a 0,80;
- O.04 - "*riconosce quando svolgo bene il mio lavoro*", soddisfazione media pari a 0,82;
- O.05 - "*mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte*", soddisfazione media pari a 0.86;
- P.04 - "*stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore*", soddisfazione media pari a 0,99.

È significativo anche sottolineare le differenze fra le due domande affini:

- P.01 – "*agisce con equità, in base alla mia percezione*", soddisfazione media pari a 0,35;
- P.02 – "*agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro*", soddisfazione media pari a 0,04;

il che porta a supporre una certa differenza tra quanto percepisce il singolo, in rapporto diretto con il proprio capo, e la percezione per così dire "sociale" del medesimo capo.

Non si riscontrano differenze particolarmente significative in relazione al genere. In taluni casi si notano valori leggermente superiori nei risultati riguardanti le classi di minore età/anzianità.

Da questo quadro emerge quindi una figura di responsabile tecnicamente competente e umanamente incline ad ascoltare ed a venire incontro alle necessità ed ai bisogni del dipendente, ma non altrettanto capace di esercitare il proprio ruolo manageriale e di affrontare le criticità.

C'è da chiedersi se ciò rifletta una valutazione delle capacità del responsabile o non sia in effetti una conferma della valutazione sostanzialmente negativa del sistema di sviluppo professionale e di valutazione della performance. In altre parole, il responsabile è vincolato, nella sua azione manageriale, da un sistema che non è trasparente, non premia in modo adeguato il merito, non esprime un modello condiviso di valutazione della performance (vedi settori C, D e M). Quando l'azione del responsabile è svincolata dalle "condizioni al contorno", ed è governata dalle proprie capacità personali, la valutazione è nettamente più positiva. Per chiarire questi aspetti sarebbero necessarie analisi di correlazione fra domande/gruppi di domande diverse.

Con queste premesse, molti degli interventi possibili sono di fatto gli stessi suggeriti dall'analisi di altri settori della presente indagine. In questo senso va valutata, fra l'altro, la revisione degli attuali strumenti di valutazione dei dipendenti e di raggiungimento degli obiettivi, e degli strumenti di premialità per i dipendenti.

Si rende manifesta, inoltre, l'opportunità di avviare un programma di formazione manageriale per i responsabili ENEA, di fatto assente da molti anni, che consenta di dotare i destinatari di adeguati strumenti per gestire al meglio il proprio personale, veicolare in modo adeguato le proprie decisioni, valorizzare e coinvolgere le risorse umane a propria disposizione.

5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E PROPOSTE DI INTERVENTO

Da recenti studi in tema di "motivazione al lavoro" [2] è emerso che alcuni macrofattori sono ritenuti importanti dai lavoratori, sia quando il morale è alto sia quando è basso, e sono:

- il raggiungimento e il riconoscimento dei risultati;
- la sicurezza del posto di lavoro;
- la carriera.

Le risposte al questionario hanno ovviamente confermato l'importanza di tali fattori, specialmente ove si esaminino le risposte ai quesiti dell'area A, che, investigando sul luogo di lavoro, hanno messo in luce prevalentemente 2 aspetti:

a) Ambiente fisico di lavoro, le condizioni fisiche e di sicurezza personale, intese come strumento per la soddisfazione di un "bisogno" del lavoratore che fa riferimento alla sicurezza fisica, ma anche a quella psicologica e all'equità.
   In particolare, il **bisogno di equità** è inteso come protezione da eventuali comportamenti arbitrari dell'organizzazione che, in definitiva, sono alla base del "*mobbing*".
   Le risposte al questionario ENEA evidenziano un dato di soddisfazione sempre positivo, anche se con diverse articolazioni rispetto alle varie domande. A fronte di una media di settore pari a 1,20 (su una scala da -3 a +3), i valori più bassi (seppure ancora positivi) si registrano sulle domande legate al *mobbing* e ai "disturbi legati all'attività lavorativa".

b) Il luogo di lavoro nel quadro della "socialità" (o appartenenza): i bisogni precedenti afferiscono alla sfera privata dell'individuo; una volta soddisfatti, l'individuo è spinto alla socialità, alla stima e all'attualizzazione delle proprie potenzialità.
   Conseguentemente, spetta ai Direttori di Centro - intesi come datori di lavoro - il compito prioritario di rimuovere gli ostacoli alla interazione tra le persone, a porre maggior cura nell'utilizzo degli spazi, mantenendo gli standard di sicurezza previsti dal decreto n. 81/2008.
   D'altro canto è compito del CUG analizzare i dati fortemente negativi registrati su "*mobbing*" e "molestie" favorendo l'adozione di strumenti correttivi, come richiesto dalla legge.

[2] La motivazione al lavoro. La replica italiana della ricerca di Herzberg, in Quaderni di Management, n. 14, marzo-aprile 2005

Inoltre, sarebbe opportuno poter disporre, già con il prossimo Questionario, di una chiave di lettura più focalizzata e più attenta alle singole realtà lavorative dei Centri; in tal senso la nuova indagine sul "Benessere organizzativo" dovrà prevedere una specifica sezione dedicata a queste tematiche, per ciascun Centro di appartenenza, e possibilmente una sezione dedicata allo stress da lavoro correlato.

Per quanto concerne il "senso di appartenenza", appare gratificante registrare un valore di soddisfazione in media più elevato rispetto agli altri settori del questionario, il che induce a pensare che la "motivazione al lavoro" costituisca un dato assai positivo in ENEA.

Considerando la motivazione al lavoro come l'insieme di *variabili* in grado di dar conto del dispiegamento di energie psico-fisiche nell'attività professionale e dell'intensità e persistenza di questo investimento, appare comunque opportuno "leggere" i valori positivi ottenuti rispetto alla dimensione "premialità".

Da una prima lettura dei risultati del questionario sembrerebbe rilevante, almeno nel caso ENEA, la soddisfazione derivante dallo svolgimento del proprio lavoro, tanto più questo viene percepito come coerente e necessario al conseguimento dell'obiettivo dell'Unità organizzativa di appartenenza, e, più in generale, in sintonia con la *mission* dell'Agenzia.

Da questo punto di vista, sarebbe auspicabile l'impiego di uno strumento incentivante come l'**Empowerment** (processo attraverso il quale le persone, a partire da qualche situazione di svantaggio o non emancipante, vengono rese potenti - empowered - ovvero rafforzano la propria capacità di scelta, autodeterminazione e autoregolazione, sviluppando il sentimento del proprio valore e del controllo sulla situazione di lavoro, la propria autostima e autoefficacia) allo scopo di migliorare quegli aspetti di scarsa soddisfazione emersi in generale dal questionario.

Quanto al tema dello stress lavoro-correlato (altra faccia del benessere organizzativo), si ricorda che, già nel 1999, la Commissione Europea lo aveva definito come "insieme di reazioni emotive, cognitive, comportamentali e fisiologiche ad aspetti avversi e nocivi del contenuto del lavoro, dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro". Tale definizione mette in luce come a concorrere allo stress lavorativo, e quindi ad ostacolare il benessere, siano da un lato le caratteristiche dell'ambiente di lavoro, gli *stressor* ambientali e dall'altro la valutazione soggettiva di tali *stressor*, in

quanto mediatrice delle reazioni psicofisiche individuali. Pertanto, secondo tale modello, il target dell'intervento è individuato sia nella modificazione degli *stressor* ambientali che delle valutazioni e delle reazioni individuali.

In particolare, in ENEA, alla luce di quanto emerso in sede di analisi delle risposte ottenute tramite il questionario sul benessere organizzativo, sono ipotizzabili interventi su tre livelli:

- organizzativo;
- interfaccia individuo-organizzazione;
- individuale.

A livello organizzativo, l'intervento dovrebbe puntare, pur nei limiti dell'attuale situazione istituzionale dell'Agenzia, a migliorare la comunicazione a tutto il personale degli obiettivi e delle strategie, anche di medio periodo, nonché dei risultati effettivamente conseguiti sia come ENEA, che come singoli e/o gruppi di dipendenti.

Sempre a livello organizzativo, sarebbe utile poter adottare un sistema di valori condiviso, che si riverberi sia sul piano della visibilità/riconoscimento professionale che sullo sviluppo di carriera.

A livello dell'interfaccia individuo-organizzazione, le azioni dovrebbero tendere al miglioramento delle dinamiche persona-ambiente e delle relazioni sul lavoro, sia attraverso una maggiore trasparenza dei processi decisionali (con riferimento a decisore, procedure e tempi), ma anche migliorando, ove possibile, il grado di partecipazione alle decisioni operative ed incentivando il miglioramento delle relazioni tra colleghi.

A livello individuale si potrebbero potenziare le risorse dell'individuo per un miglior inserimento nel contesto professionale.

I tre livelli si pongono in parallelo con strategie che vanno da quelle più propriamente preventive (di tipo primario e secondario) a quelle di tipo riparativo (prevenzione terziaria). Operativamente, come già evidenziato, sarebbe opportuna una adeguata formazione dei responsabili di struttura, per renderli consapevoli di quanto possano incidere sulla produttività e sulla positività del clima relazionale. Ogni gruppo assolve due funzioni: raggiungere gli scopi per i quali è stato creato e mantenere le relazioni interne tra i suoi membri. La qualità della guida, coincidente con le competenze del capo, permette tramite uno stile interattivo e proattivo di agevolare le suddette funzioni.

La *leadership* assume quindi notevole rilevanza; la maggior parte degli studiosi tende a definirla come "il processo volto a influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione" (Hersey e Blanchard, 1990). L'interesse di molti ricercatori ha offerto diverse interpretazioni della *leadership* in base alla centralità data, nell'analizzare il fenomeno, alla figura del leader, ai componenti del gruppo o al contesto sociale o situazionale entro cui si esercita tale potere. Si è quindi passati da una visione tradizionale della *leadership*, che interpretava quest'ultima in un'ottica unidirezionale secondo la quale l'andamento del gruppo è funzione delle caratteristiche di personalità del leader, del suo stile di direzione e delle sue convinzioni sul comportamento umano, alle concezioni attuali che analizzano la *leadership* alla luce dell'interdipendenza tra le diverse componenti strutturali (leader, gruppo, contesto – Fiedler, 1967; Hollander, Julian, 1970; Bower, 1972; Hersey e Blanchard, 1990).

A livello individuale, si potrebbe promuovere nei dipendenti il potenziamento di alcune abilità personali riferibili alle variabili in gioco (Io, Altri, Compito, Contesto), in quanto dalla letteratura si evince che tali variabili possono tutelare la salute in presenza di situazioni lavorative altrimenti stressanti. Con l'espressione *capacità personali* si fa riferimento a quell'insieme di caratteristiche più strettamente legate al Sé e precisamente ai repertori personali di base: cognitivo, affettivo-motivazionale, socio-interpersonale, che sono coinvolte in numerosi compiti e attività ed esportabili da un contesto all'altro. Tali caratteristiche si sviluppano nell'interazione tra il patrimonio genetico e l'ambiente, che ha un ruolo di grande rilievo nel decidere quali capacità avranno più probabilità di svilupparsi rispetto ad altre e l'individuo che ne è in possesso non solo sperimenta un benessere soggettivo, ma è in grado di vivere più positivamente il rapporto con gli altri e con il mondo che lo circonda. Alcuni autori (Spencer, 1993; Goleman, 1998) ritengono che il successo professionale non sarebbe ascrivibile alle sole conoscenze tecniche per eseguire un certo lavoro, quanto piuttosto al possesso di qualità distintive di natura personale e sociale, costituendo quindi la condizione che massimizza l'espressione del potenziale conoscitivo e tecnico dell'individuo.

Con entrambi i gruppi (dipendenti e responsabili di struttura), la finalità è quella di promuovere i fattori protettivi del benessere organizzativo attraverso: la consapevolezza, la valutazione e la promozione della propria realtà personale (variabile Io), la propria capacità di rendere produttivo e soddisfacente il rapporto con le persone con le quali si entra in contatto (variabile Altri), il fronteggiamento efficace di richieste e problemi legati al

lavoro (variabile Compito), l'integrazione e l'inserimento produttivo in un ambiente organizzativo e di lavoro (variabile Contesto). Attraverso tale acquisizione i soggetti coinvolti dovrebbero raggiungere un grado maggiore di quelle abilità cognitive, temperamentali e sociali relative alla percezione di sé che possono favorire comportamenti di adattamento e benessere come, ad esempio:

- Locus of control interno
- Auto-efficacia
- *Hardiness*
- Competenza emozionale
- Ottimismo disposizionale
- Abilità di *coping*
- *Empowerment*

oltre a risorse relazionali, quali:

- Appartenenza ad una rete amicale
- Opportunità e risorse della comunità di appartenenza
- Rete di supporto esterno alla famiglia.

In estrema sintesi, le criticità che emergono dai risultati del questionario sembrano discendere da due situazioni di fatto:

- il perdurare dell'incertezza per le sorti dell'ENEA;
- la *resistenza culturale*, non tanto ad accettare e condividere il sistema di misurazione e valutazione della performance finora proposto (al riguardo, si rammenta che l'attuale modello è comunque in fase di sperimentazione), quanto ad operare a fronte di obiettivi pianificati e programmati in modo strettamente correlato all'impiego delle risorse, e ciò in un quadro di disponibilità (umane e finanziarie) spesso aleatorio.

Non potendo ovviamente intervenire né sulla prima delle situazioni suesposte, né sui sistemi di determinazione/acquisizione delle dotazioni organiche e di finanziamento della ricerca pubblica, è possibile e auspicabile attivare alcuni interventi (come sinteticamente segnalato nei paragrafi precedenti), tra i quali appaiono prioritari:

A. **il miglioramento della comunicazione/informazione interna**, finalizzata a chiarire le condizioni di contesto nelle quali l'Agenzia opera, anche con riferimento alla rilevanza degli obiettivi strategici derivanti dal contesto internazionale col quale il Paese deve confrontarsi;

B. un **intervento formativo** indirizzato, da un lato, ai **titolari di posizioni di responsabilità** per migliorarne le capacità di leadership e, dall'altro, a **tutto il personale** per incrementare il grado di conoscenza e condivisione delle tematiche connesse alla misurazione/valutazione della performance.
Nel concreto, si ritiene possibile progettare un piano di lavoro (poi da realizzare con risorse esclusivamente interne) con tre gruppi distinti per obiettivi: un gruppo di responsabili di struttura, un gruppo di dipendenti senza incarichi di responsabilità ed un gruppo di volontari disponibili a diventare formatori nei diversi Centri dell'Agenzia. Attraverso una serie di attività mirate e organizzate sotto forma di training, per ogni gruppo si potrebbe prevedere un percorso formativo che renda consapevoli i partecipanti delle proprie capacità cognitive, socio-interpersonali ed emozionali affinché possano svolgere al meglio il compito specifico loro richiesto dall'organizzazione interagendo adeguatamente con l'ambiente di lavoro.
Ovviamente, sarebbe auspicabile arrivare al massimo coinvolgimento del personale attraverso la nascita periodica di nuovi gruppi;

C. un'azione di **maggior coinvolgimento del personale** tutto, e delle organizzazioni che lo rappresentano, **nella gestione dei processi lavorativi**, al fine di definire modalità operative quanto più possibile condivise, pur nel rispetto dei reciproci ruoli.
Ad esempio, si propone di attivare un apposito Gruppo di Lavoro incaricato di elaborare proposte migliorative, in particolare tese ad identificare, per ciascun processo, gli attori coinvolti e le responsabilità di ciascuno di essi;

D. predisporre, **ad integrazione dell'attuale questionario CiVIT, una specifica sezione finalizzata ad indagare la specificità ENEA**, anche in relazione al grado di adesione alla Carta Europea dei Ricercatori ed al Codice di Condotta europeo per l'assunzione dei ricercatori.