

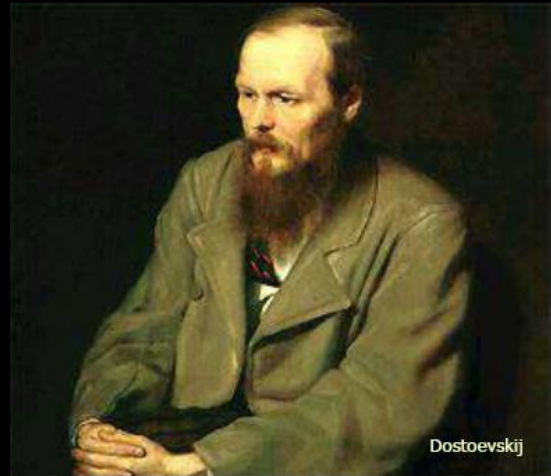
Ottobre 2012

**ORGANISMO
INDIPENDENTE DI
VALUTAZIONE
DEL CNR**

**INDAGINE SUL BENESSERE
ORGANIZZATIVO NEL CNR**

EXECUTIVE SUMMARY

*"Se vuoi trasformare un uomo
in una nullità non devi far altro
che ritenere inutile il suo
lavoro"*



ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Prof. Agostino La Bella (Presidente)

Prof.ssa Giuseppina Passiante

Dott. Gianpiero Ruggiero

www.cnr.it/sitocnr/IICNR/Organizzazione/OIV.html

www.cnr.it/benessere-organizzativo/

Supporto tecnico: STeMP

Il presente documento è stato coordinato e curato dal dott. Ruggiero Gianpiero.

Ha partecipato alla stesura il dott. Coratella Riccardo, Tecnologo dell'Ufficio Programmazione Operativa (UPO – DCSPi)

1. Premessa – 2. La realizzazione dell'indagine nel CNR: limiti e potenzialità – 3. Il CNR è in buona salute? – 4. I principali risultati dell'indagine – 5. Le azioni di rimediabilità: le proposte dell'OIV – 6. Analisi delle dimensioni del questionario (indicatori sintetici)

1. Premessa

Nel mese di luglio 2012 è stata realizzata nel CNR la prima indagine sul clima e il benessere organizzativo, attuata ai sensi dell'articolo 14, comma 5, del decreto legislativo n. 150/09. La realizzazione dell'indagine, svolta non solo per un mero adempimento normativo, rientra nel programma di lavoro che l'Organismo Indipendente di Valutazione si è dato per l'applicazione sperimentale del primo ciclo della performance a livello di Ente, quindi in ottica di miglioramento continuo.

Portare a termine la fase di somministrazione del questionario vuol dire avere una fotografia aggiornata del CNR, un'istantanea ad un certo momento organizzativo. Così facendo è stato fissato l'inizio di un percorso, da cui è possibile partire per programmare interventi "correttivi" nelle aree più critiche e misurarne i futuri sviluppi.

L'indagine sconta però un grado di "noviziato", ossia il fatto di essere stata condotta per la prima volta in chiave di cambiamento legato alla gestione della performance, per cui è possibile che in questo primo anno, in presenza di un questionario molto articolato che andrà ridimensionato, siano risultati poco chiari:

- a) il ruolo della committenza;
- b) il processo di comunicazione bottom-up;
- c) il rapporto causale tra indagine e cambiamento.

Pur con i suddetti limiti, la rilevazione, da un punto di vista gestionale, costituisce senz'altro un'azione positiva, innovativa, che dota l'Ente del suo primo barometro sociale interno. Adesso sta al management cogliere quest'opportunità e scandagliare questo quadro informativo aggiornato sulle percezioni del personale, tanto più prezioso in una fase di transizione e sviluppo come quella che attraversa il CNR.

Ma esiste una correlazione diretta tra il benessere lavorativo e il miglioramento della performance individuale e collettiva? Quali sono gli aspetti organizzativo-gestionali (comunicazione, riconoscimento del merito, volontà di collaborare per il cambiamento, formazione, sistemi di valutazione e controllo, ecc.) che possono contribuire ad aumentare la produttività in un'amministrazione pubblica? Quali indicatori andrebbero presi a riferimento per misurare e valutare la "performance scientifica" piuttosto che la "performance gestionale"?

Sono questioni ancora aperte che in un comparto particolarmente complesso, quello della ricerca, si intersecano e rendono difficile trovare un univoco punto di equilibrio, anche perché valutare un ricercatore e un amministrativo allo stesso modo non solo è inutile, è sbagliato. Per questo occorrerà che si avvii una riflessione critica e un confronto continuo all'interno della comunità scientifica, con gli altri Enti di Ricerca che hanno svolto o stanno portando a termine analoghe esperienze sul benessere¹, per individuare quei significativi indicatori che permettano di misurare lo stato di benessere del ricercatore nel nostro Paese, in un costante confronto con la CIVIT e l'ANVUR, quali soggetti preposti alla *governance* integrata dei sistemi valutativi.

¹ Sul sito <http://www.cnr.it/benessere-organizzativo/index.html> le esperienze degli altri EPR

2. La realizzazione dell'indagine nel CNR: limiti e potenzialità

L'indagine è stata patrocinata dalla Presidenza dell'Ente, diretta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV CNR), curata dalla Struttura Tecnica di Misurazione della Performance (STeMP), con la collaborazione di tecnologi e ricercatori (Gruppo di Lavoro appositamente costituito) e di diverse strutture interne all'Ente.

L'indagine è stata illustrata e presentata anche alle Organizzazioni sindacali e al Comitato Unico di Garanzia (CUG), con il quale sono in corso specifiche elaborazioni su tematiche correlate al benessere in chiave di genere.

L'indagine si è svolta dal 21 giugno al 23 luglio 2012, in una fase di transizione istituzionale e organizzativa del CNR. E' un dato di fatto da cui non si può prescindere. Nei fatti l'indagine è stata concepita dapprima sotto la presidenza del Prof. Maiani, con il vecchio ordinamento del CNR stesso. E' proseguita, poi, sotto la presidenza del Prof. Profumo ed il nuovo statuto dell'Ente, per poi concludersi, dopo esser stata operativamente avviata, sotto la presidenza del Prof. Nicolais.

Questo assetto in divenire e gli stessi nodi critici che stanno accompagnando la progressiva messa a regime del sistema di valutazione delle performance nella PA italiana, in particolare nel comparto della ricerca pubblica, hanno portato a caratterizzare la progettazione dell'indagine CNR attorno ad alcune parole chiave, optando per una scelta adottata anche in ISFOL²:

- l'indagine è sperimentale ed esplorativa, ossia costituisce l'avvio di un'attività di analisi periodica (annuale o biennale);
- vuole avere un carattere contestualizzato rispetto alle problematiche dell'Ente ma aperto al confronto con esperienze analoghe (*benchmarking* con altri EPR);
- si contraddistingue per un approccio di tipo dinamico, evolutivo, ossia contrassegna ambiti e variabili di analisi che saranno maggiormente presidiati negli anni successivi.

Se l'indagine ha avuto l'obiettivo di scattare una fotografia soggettiva della soddisfazione del personale e delle sue attese, quello che è emerso evidente da questa foto è la domanda di cambiamento. Questa domanda di cambiamento è confermata anche dall'analisi delle comunicazioni pervenute all'help desk durante la somministrazione, in particolare, quelle contenenti indicazioni di carattere qualitativo espresse "liberamente" in termini di suggerimenti o commenti sul questionario. È su questa speranza che occorre lavorare, anche perché l'elaborazione delle segnalazioni ha permesso di avvalorare l'ipotesi che una parte dei rispondenti abbia significativamente partecipato all'indagine considerando la stessa come un canale di comunicazione con il vertice dell'Ente. In alcuni casi la speranza che l'indagine possa determinare ricadute sensibili in termini di miglioramento delle condizioni di lavoro è espressa in termini diretti, in altri casi attraverso l'espressione del dubbio. E non sono pochi i casi in cui la speranza è espressa attraverso indicazioni specifiche di miglioramento, compresa la richiesta di garantire continuità del confronto avviato attraverso l'indagine.

Se è forte nel CNR l'aspettativa di poter cambiare le condizioni negative attuali, occorrerebbe intercettare questa domanda di cambiamento e orientare conseguentemente le azioni di policy.

² Cfr. "Clima e benessere organizzativo nel quadro dei sistemi di valutazione delle performance. L'esperienza in ISFOL". In Osservatorio Isfol n. 1/2012 – Guerini e Associati

3. Il CNR è in buona salute?

Per capire il clima organizzativo, bisogna immaginarlo come prodotto da una serie di fattori (Ostroff 1993):

- | | |
|--|----------------------------|
| 1. Partecipazione | |
| 2. Calore | |
| 3. Ricompense sociali | Fattori affettivi |
| 4. Cooperazione | |
| 5. Comunicazione | |
| 6. Crescita | |
| 7. Innovazione | Fattori cognitivi |
| 8. Autonomia | |
| 9. Gerarchia | |
| 10. Struttura | |
| 11. Ricompense estrinseche | Fattori strumentali |
| 12. Ricompense maggiori per maggiori risultati | |

Nel complesso questi aspetti contribuiscono a definire il clima e il livello di benessere organizzativo.

Considerando il costrutto teorico di benessere organizzativo portato avanti dal Gruppo di lavoro che ha curato l'ideazione dell'indagine³, il modello finale di questionario adottato per il CNR declina una serie di dimensioni che consentono di definire l'organizzazione "in buona salute" quando essa:

- allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente;
- pone obiettivi espliciti e chiari;
- riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità;
- ascolta le proposte dei dipendenti;
- mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro;
- adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali;
- stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativo;
- assicura equità di trattamento retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale;
- stimola nei dipendenti il senso di utilità sociale contribuendo a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli e al loro sentimento di contribuire ai risultati comuni;
- è aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale.

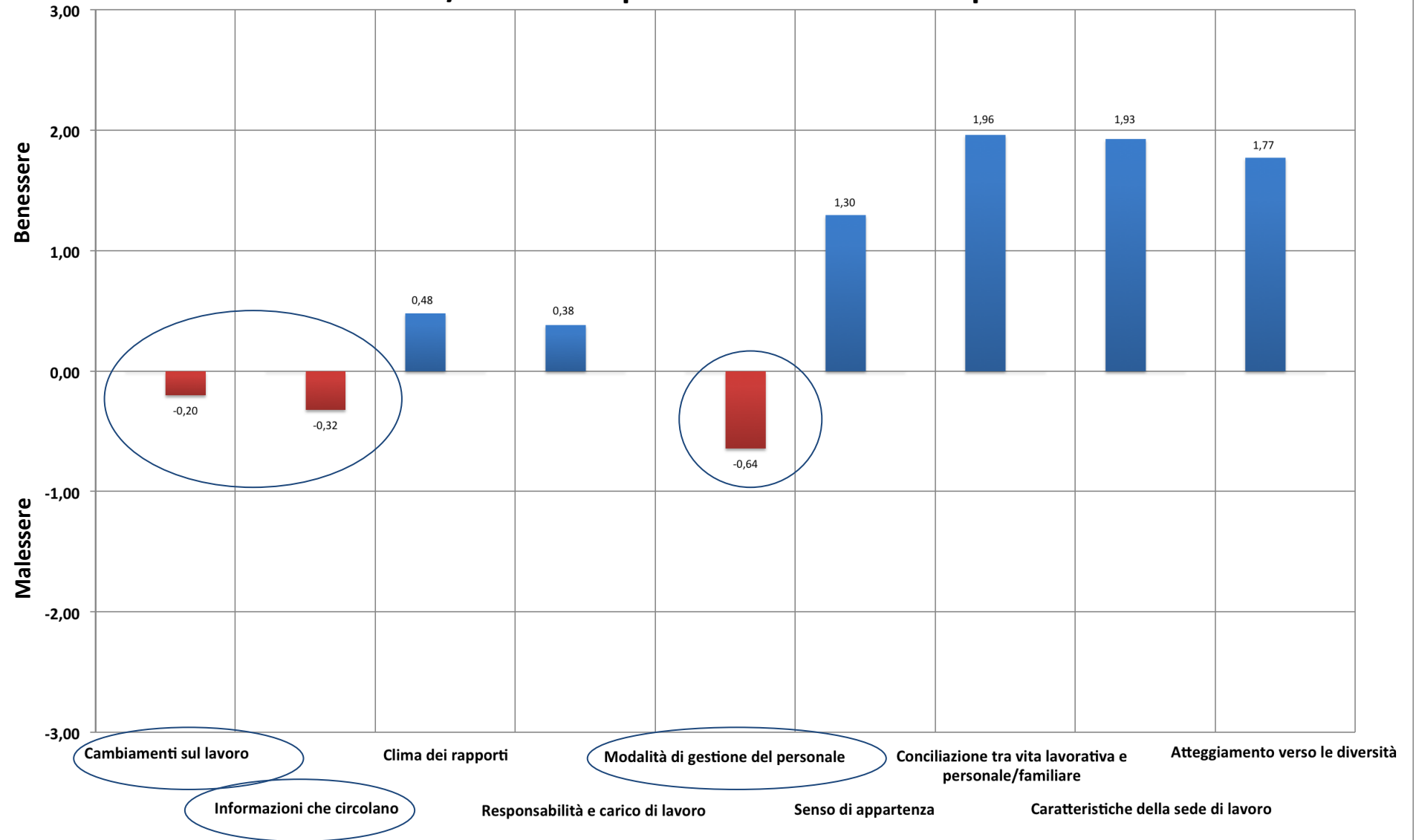
L'identificazione e l'analisi dei fattori di stress, delle caratteristiche del compito e della conflittualità manifesta e implicita (fenomeni discriminatori) rappresentano ulteriori aspetti da tenere in considerazione per definire un'organizzazione in salute.

³ Cfr. "Il Benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzione in letteratura". Pubblicazione realizzata nell'ambito del progetto Indagine sul Benessere Organizzativo nel CNR, Marzo 2012.

Se volessimo dare una rappresentazione grafica del modello, un quadro complessivo di benessere/malessere, avremmo una situazione complessiva come riportata in figura, dove è possibile avere, nella logica della contestualizzazione, una rappresentazione sia degli aspetti di clima organizzativo, sia quelli di benessere, più rilevanti per il CNR e coglierne così lo stato di salute generale.

Il grafico distingue le aree dove prevale uno stato di benessere (in blu), per cui risulta maggiore la soddisfazione positiva dei rispondenti, dalle aree dove prevale uno stato di malessere (in rosso), che rappresentano quelle dimensioni/aree strategiche dove sarebbero più urgenti interventi di rimedi abilità attraverso politiche mirate.

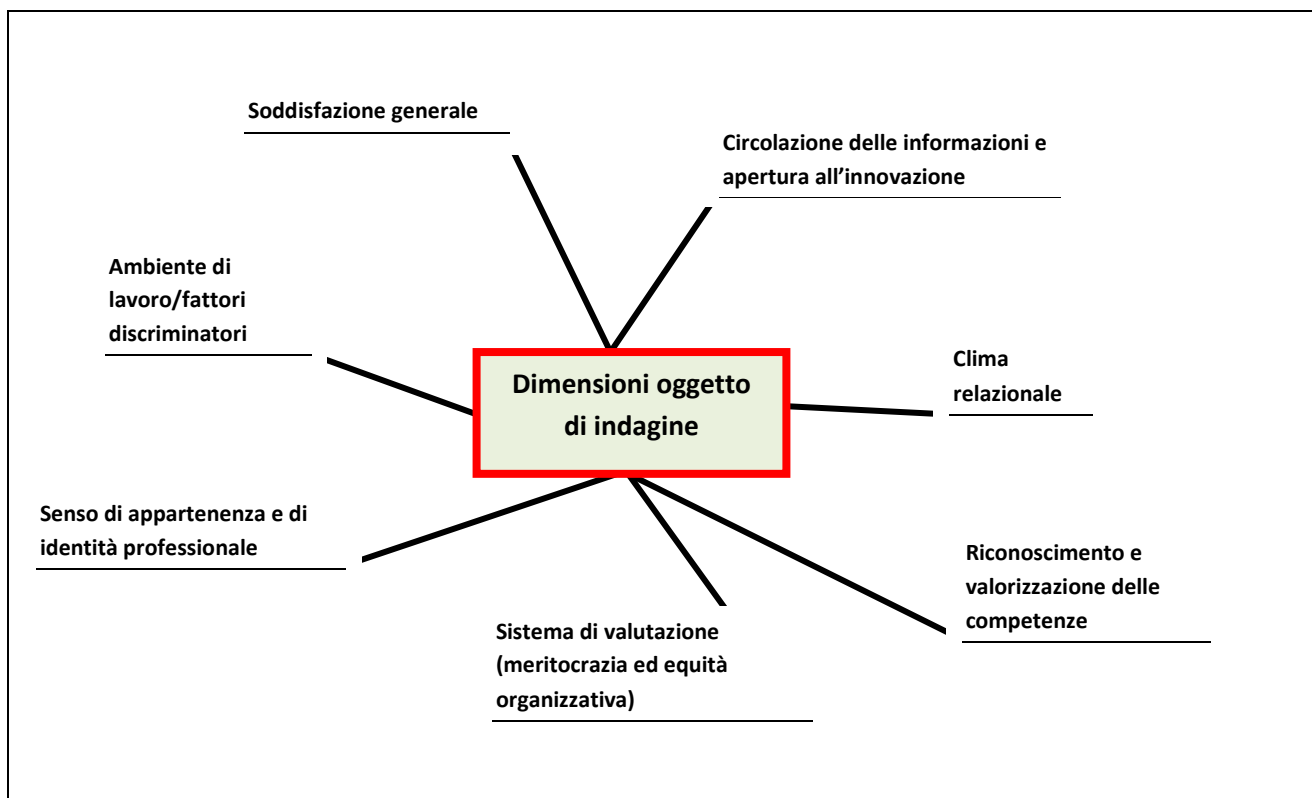
Fonti di benessere/malessere per le diverse aree del questionario



4. I principali risultati dell'indagine.

Il quadro risultante delle principali dimensioni sottoposte ad analisi è sintetizzato nella figura 1.

Figura 1. Dimensioni oggetto dell'indagine sul clima e il benessere organizzativo nel CNR



Non s'intende qui riportare estesamente i risultati dell'indagine, quanto evidenziarne i più indicativi che possono offrire spunti per successive riflessioni. L'analisi di dettaglio sarà presentata in un documento tecnico in fase di elaborazione.

Un primo dato riguarda l'ampiezza del campione che, nonostante il periodo estivo e la particolare condizione di transizione dell'Ente, che ha caratterizzato il contesto in cui l'indagine si è svolta, ha raggiunto il 26% del personale dipendente in servizio presso il CNR (2.110 su un totale di 8.185 aventi diritto).

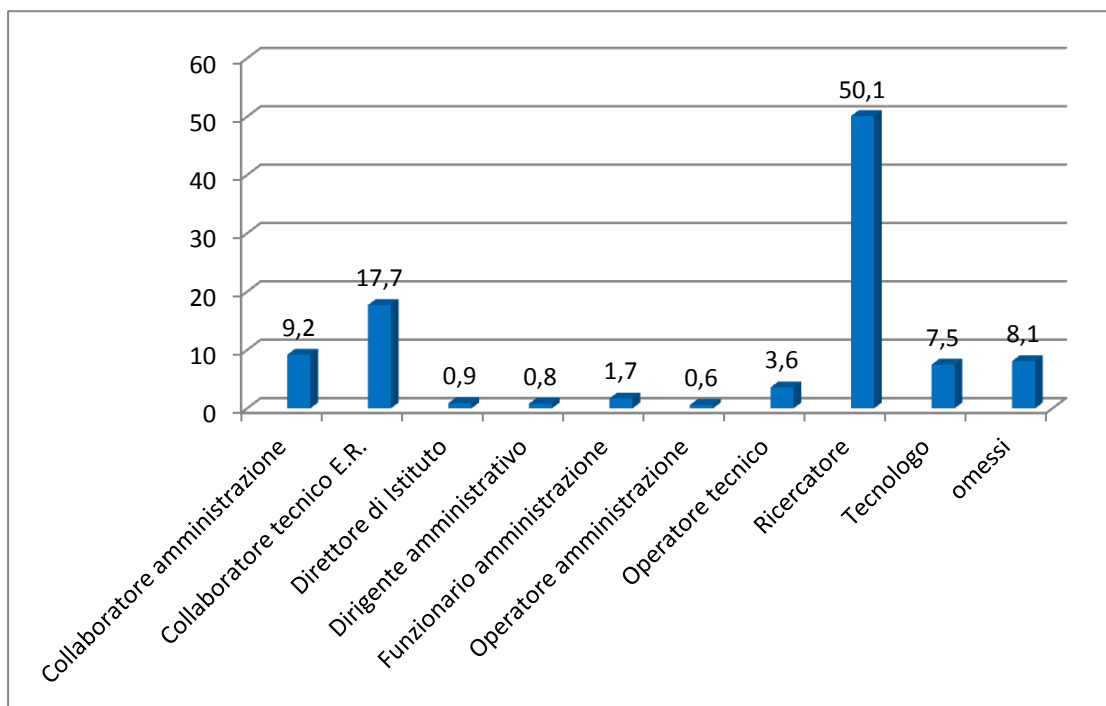
Si tratta di un risultato soddisfacente, sebbene sia possibile immaginare che l'indagine non sia stata percepita pienamente dai dipendenti come un possibile canale di comunicazione con il management, anche per l'assenza di comunicazioni dirette da parte degli organi di vertice.

Dall'analisi dei tassi di partecipazione è possibile affermare che i rispondenti all'indagine sono, in linea tendenziale, relativamente "veterani" (classe di età 41-50, con un'anzianità di servizio in media sui 20 anni) con contratto a tempo determinato, con un livello di istruzione più elevato e più frequentemente impegnati nelle attività di ricerca (cfr. tabella 1).

Tabella 1 – Personale rispondente alla rilevazione sul benessere organizzativo

	Rispondenti	% valida
Genere		
F	925	43,8
M	1.007	47,8
Mancante	180	8,4
<i>Totale</i>	<i>2.110</i>	<i>100</i>
Classi di età		
18-30	43	2,2
31-40	439	22,8
41-50	786	40,6
51-60	578	29,8
>60	90	4,6
<i>Totale</i>	<i>1.937</i>	<i>100</i>
Titolo di studio		
Secondaria inferiore	32	1,7
Secondaria superiore	452	23,4
Laurea	1.453	75
<i>Totale</i>	<i>1.937</i>	<i>100</i>
Tipologia di contratto		
Tempo indeterminato	1.703	88
Tempo determinato	231	12
<i>Totale</i>	<i>1.934</i>	<i>100</i>
Anzianità di servizio		
<1 anno	76	3,9
1-5 anni	324	16,8
6-10 anni	293	15,2
11-20 anni	573	29,6
21-30 anni	506	26,2
>30 anni	161	8,3
<i>Totale</i>	<i>1.933</i>	<i>100</i>
Ambito professionale		
Ricerca	1.155	60
Supporto ricerca	367	5
Amministrazione	405	35
<i>Totale</i>	<i>1.928</i>	<i>100</i>
Sede		
Amministrazione centrale	142	7,3
Dipartimento	23	1,2
Istituto	1.640	84,7
Area di ricerca	78	4
Altre	53	2,8
<i>Totale</i>	<i>1.937</i>	<i>100</i>

Fonte: CNR, Indagine sul benessere organizzativo, 2012



In ragione del particolare momento di riorganizzazione che sta attraversando l'Ente, i rispondenti hanno evidenziato particolari punti critici e necessità di miglioramento, che l'OIV sottopone al vaglio degli organi di vertice, con particolare riferimento alle richieste di:

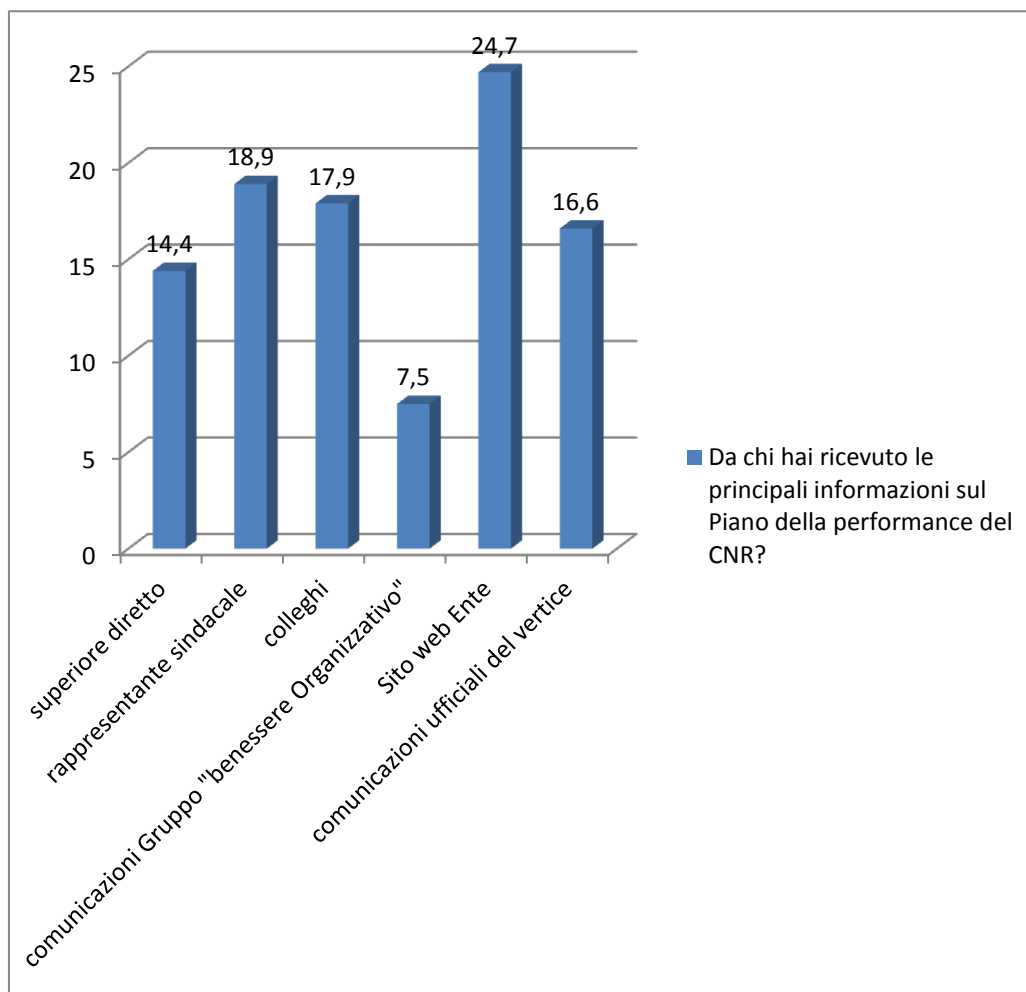
1. maggiore attenzione verso la crescita professionale (tanto che i meccanismi di carriera vengono giudicati poco (36%) o per nulla imparziali (38%));
2. maggiore trasparenza nella valorizzazione del merito;
3. capacità di innovare procedure per ridurre il rischio di appesantimento burocratico (l'azione amministrativa e gli aspetti burocratici sono percepiti come un freno allo svolgimento del proprio lavoro);
4. modernità nelle proposte di attività di formazione che, per il 40% degli intervistati, favoriscono poco lo sviluppo della carriera;
5. migliorare i rapporti, non propriamente positivi, con il proprio superiore gerarchico e, in generale, con il management.

Non sono stati rilevati particolari casi di discriminazione, per quanto nel segmento giovani donne, con contratto a tempo determinato, si evidenzia una maggiore sofferenza rispetto alla comunicazione dell'Ente e sono percepiti maggiori motivi di discriminazione, dovuti ai titoli conseguiti, alle condizioni di salute e alle abilità psicofisiche.

Per quanto attiene, nello specifico alla rilevazione del grado di condivisione del sistema di valutazione, è da registrare un orientamento molto più favorevole verso una valutazione di carattere organizzativo piuttosto che individuale. In pratica compare una netta prevalenza di chi non ritiene utile concordare con il proprio direttore/dirigente obiettivi individuali misurabili

Il Piano Performance, sebbene al 75% dei rispondenti risulti un documento del tutto sconosciuto, è conosciuto al 25% dei dipendenti che n'è venuto a conoscenza tramite diversi canali di comunicazione, tra cui spicca il sito internet (25%), seguito dal rappresentante sindacale (19%) e dai colleghi (18%). In posizione inferiore si pone la comunicazione ufficiale del vertice (16%) e del proprio superiore diretto (14%), a

conferma di una certa difficoltà di trasmissione verso il basso delle strategie dell'ente e degli obiettivi della propria struttura.



Interessante risulta anche l'analisi dei giudizi dati da coloro che sono a conoscenza del Piano Performance che è visto in maniera equamente distribuita su valori negativi e positivi: un mero adempimento burocratico (26%) e una spesa inutile (7%); una occasione di rinnovamento (26,6%) che una leva per migliorare il ruolo strategico dell'Ente (11,4%).

Altrettanto divisa equamente è la percentuale di chi non ritiene utile che venga adottato un sistema di valutazione dei propri superiori gerarchici (48% in disaccordo, 47% in accordo, 5% non sa).

In altri termini, sia che gli estremi si riferiscano a valori molto positivi che molto negativi di gradimento, la loro scelta è interpretabile come una modalità con cui i rispondenti hanno inteso segnalare le effettive priorità di miglioramento e le opportunità di valorizzazione.

Per quanto riguarda il senso di appartenenza all'Ente, i risultati sembrano evidenziare un alto tasso appartenenza al CNR. Alta risulta anche la percezione di utilità del proprio lavoro per lo sviluppo socio-economico del Paese e l'avanzamento delle conoscenze. Osservando le percentuali è comunque possibile rilevare una percezione di maggiore utilità sociale da parte di chi si occupa di ricerca (37,7%) e di supporto alla ricerca (38,2%).

Tabella 2 - Indice percezione di utilità sociale per tipo attività

			Tipo di attività				Totale
			Amministrazione	Ricerca	Supporto all'amministrazione	Supporto alla ricerca	
Indice percezione di utilità sociale	Basso	Conteggio	85	273	34	97	489
		Informazioni anagrafico professionali per tipo di attività	28,5%	24,6%	36,6%	27,0%	26,3%
	Medio	Conteggio	108	420	32	125	685
		Informazioni anagrafico professionali per tipo di attività	36,2%	37,8%	34,4%	34,8%	36,8%
	Alto	Conteggio	105	419	27	137	688
		Informazioni anagrafico professionali per tipo di attività	35,2%	37,7%	29,0%	38,2%	36,9%
Totale		Conteggio	298	1112	93	359	1862
		Informazioni anagrafico professionali per tipo di attività	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Il valore fondante del clima organizzativo del CNR è dato dall'intensità, abbastanza elevata, dei livelli di collaborazione tra colleghi del proprio ambito lavorativo.

È in quest'ambito che sembra essere soddisfatta la maggior parte delle esigenze conoscitive e produttive dei rispondenti. Si tratta, con molta probabilità, di una peculiarità del lavoro di ricerca, che presuppone lo scambio continuo di informazioni nel rafforzamento e nella creazione di nuova conoscenza.

I dati evidenziano, comunque, come tale propensione faccia riferimento a modalità spontanee di scambio e di integrazione, lasciato alla libera iniziativa personale, apparentemente poco promosse o rafforzate dal management diretto. Ne è testimonianza la significatività dello scarto tra i livelli di collaborazione nella medesima unità operativa, tra colleghi di diverse unità e di diversi Istituti e Dipartimenti, assai ampio rispetto alle potenzialità e alle opportunità di integrazione delle tematiche e degli strumenti.

L'importanza della collaborazione può essere ricondotta quindi alla natura dell'attività, così come alla percezione del proprio ruolo professionale.

Oltre l'80% del personale che ha partecipato all'indagine ritiene coerente l'attuale attività rispetto agli studi e alle competenze maturate, per quanto, come detto in precedenza, l'indice di valorizzazione dello sviluppo professionale si attesta su livello molto bassi. È un'autovalutazione forte di coerenza e quindi di adeguatezza rispetto ai compiti, anche se il riconoscimento che l'attività lavorativa nell'Ente non permette un arricchimento delle competenze professionali.

Appare evidente come il complesso di dati fin qui riportato esprima una delle peculiarità del personale dipendente di un Ente di ricerca, ovvero l'elevato livello di scolarizzazione. Si tratta di una tipologia di lavoratori per la quale la possibilità di apprendere, sul lavoro e non, costituisce una delle motivazioni più rilevanti. Non stupisce dunque che chi possiede un più marcato bagaglio professionale riesca meglio a controllare il lavoro e a rintracciarne significato e soddisfazione.

Nel caso specifico del CNR, la valutazione dei rispondenti rispetto al livello di efficacia riconosciuto a diverse tipologie/modalità di attività per il rafforzamento delle competenze professionali mostra un limitato apprezzamento e riconoscimento verso l'offerta di formazione messa a disposizione dall'Ente.

Da ciò discende l'esigenza di rivedere e ripensare le modalità con cui sono programmati e gestiti i piani formativi. La formazione è vista, infatti, come una leva strategica di innovazione e di crescita del capitale umano. Innovazione e formazione del capitale umano presente nel CNR, rappresentano assets fondanti dell'intero ente⁴.

Diventa quindi importante, in questi casi, implementare, sul piano organizzativo, modelli di apprendimento che integrino la collaborazione, il confronto, lo scambio interdisciplinare, l'internazionalizzazione dei ricercatori, nonché sviluppare modelli per rilevare il numero delle diverse professionalità presenti nell'Ente e misurarne la loro crescita (anagrafe delle competenze).

L'impiego della tecnica del differenziale semantico ha consentito di indagare la rappresentazione che i dipendenti hanno del proprio diretto superiore (Tab. 3).

Tabella 3. Rappresentazione del clima nel rapporto con il direttore/dirigente da parte dei dipendenti CNR, secondo la tecnica del differenziale semantico

	3	2	1	0	1	2	3	
Formale	13,7	21,7	17,6	16,2	10	10,4	10,5	Informale
Coinvolgente	10,7	10,2	11,1	28,9	17,3	14,9	5,8	Distaccato
Improduttivo	10,7	19,4	21,6	25	6,6	7	9,7	Efficace
Gerarchico	6,3	14,2	15	24,5	17,6	10,8	11,6	Paritario
Facile	10	7	10,4	25,7	16,7	19,4	10,7	Difficile
Ostile	14,5	21	23	27,5	5,1	3,4	5,4	Amichevole
Basato sulla stima	6	6,1	8,8	25,4	15,4	21,5	16,9	Basato sui rapporti di autorità
personale								
Fonte di malessere	8,5	16,6	14,3	36	10,1	6,4	8	Fonte di benessere
Conflittuale	13,9	21,3	21,5	26,6	7,8	3,8	5,2	Collaborativo
Corretto	5,8	4,2	7,1	22,6	16,2	22,1	22,1	Scorretto
Basato sulla diffidenza	19,1	19,7	17,6	25,4	5,9	5,2	7	Basato sulla fiducia

Il rapporto con il proprio superiore viene percepito dai rispondenti, in generale "formale, distaccato, improduttivo, difficile, basato sulla diffidenza e sui rapporti gerarchici, conflittuale".

⁴ Cfr. "Il Bilancio del capitale intangibile nel CNR" – Rapporto SeCAP n. 2, Maggio 2009.

Si tratta di una raffigurazione di carattere soggettivo, anche se non meramente individuale, in quanto non esclude una percezione omogenea tra gruppi sociali.

Un ultimo dato di interesse, rispetto agli obiettivi della presente nota, riguarda l'analisi delle esperienze lavorative vissute in prima persona dai dipendenti che hanno fornito una risposta positiva ai seguenti casi (Tab. 4), che ci da una sorta di classifica delle principali cause di malessere.

Tabella 4. Dipendenti che hanno affermato di aver vissuto esperienze dirette per tipologia di azione

Azioni vissute direttamente	Percentuale di si	Frequenza
Ingiustizie nell'attribuzione di incarichi	36%	774
Discriminazione nei percorsi di carriera	35%	744
Mancato riconoscimento di contributi scientifici	31%	657
Ingiustizie nell'attribuzione di incentivi economici	23%	485
Esclusione non motivata da occasione di formazione	17%	357
Episodi di mobbing	16%	347
Episodi di molestie sessuali	2%	43

5. Le azioni di rimediabilità: le proposte dell'OIV

Non avendo alcuna pretesa di indicare soluzioni definitive, in questo paragrafo si intende mettere in evidenza le aree più critiche che, a parere dell'OIV, necessitano di azioni di rimediabilità.

Le aree critiche evidenziate rappresentano grandi questioni aperte, spesso storicamente non risolte, e aprono il campo a numerose possibilità di interpretazione e soluzioni. Sarà compito dell'amministrazione riconoscere le proprie esigenze e, solamente rispetto a quelle, individuare le soluzioni più coerenti e specifiche.

Tuttavia le aree evidenziate consentono, sempre in termini generici e senza pretese di indirizzo, di ipotizzare alcune traiettorie di miglioramento.

a) Le politiche di ascolto nelle strategie di sviluppo organizzativo

Una prima direzione di intervento riguarda l'ambito delle politiche di progettazione organizzativa. Il quadro sembra tuttora incerto e le strategie poco chiare.

A seguito dell'approvazione del decreto legislativo n. 213/09, l'Ente ha provveduto ad emanare lo Statuto. Dopo l'approvazione dello Statuto e la nuova composizione del Consiglio di Amministrazione, la fase di consultazione del personale per la stesura dei Regolamenti (in particolare il Regolamento spin-off) e del Documento di Visione Strategica, sono risultati percorsi condivisibili, in cui il dipendente si è potuto esprimere sulle strategie e sentirsene parte. L'indagine sembra però mostrare l'esigenza di definire spazi decisionali ancora più ampi, strutturati e cadenzati, sotto il profilo della condivisione delle direttive generali e delle attività da realizzare. Probabilmente si avverte l'esigenza di dare maggiore valore al proprio lavoro, di capire anche meglio gli effetti delle proprie attività, di controllare le ricadute delle proprie azioni.

Evidenze empiriche dimostrano che nelle situazioni in cui questo avviene sembra migliore sia il benessere organizzativo sia la propensione all'innovazione. Una progettazione dell'organizzazione basata sull'integrazione delle persone e dei processi di lavoro, capace di ridurre la catena gerarchica e valorizzare il coordinamento orizzontale, potrebbe rappresentare una strada fattibile e particolarmente interessante.

Una seconda variabile organizzativa che emerge come fondamentale riguarda il disegno del ruolo dei dirigenti. Qui appare evidente come i rispondenti evidenzino lacune ben più profonde che non quelle dell'efficienza operativa o della capacità di misurare i risultati.

I dirigenti sono chiamati in causa perché la maggioranza di chi ha risposto avverte l'esigenza di avere punti di riferimento, ha bisogno di guide per la costruzione del significato del lavoro, chiede interlocutori capaci di contrarre impegni chiari e di rispettarli. Il dirigente assume così un ruolo decisivo non solo nell'assicurare il raggiungimento dei risultati, ma anche nel guidare il gruppo a identificare e conseguire la propria missione, coinvolgendo i dipendenti per costruire le priorità e le alternative dell'azione amministrativa da proporre.

Potrebbe essere opportuno lavorare sulla dirigenza attraverso corsi di formazione, a loro diretti, su specifici temi gestionali e organizzativi.

b) Le politiche di innovazione e miglioramento della performance

E' interessante osservare un dato importante: chi lavora nel CNR ha consapevolezza della rilevanza sociale del proprio lavoro, ma non è soddisfatto dei risultati ottenuti dalla propria organizzazione. L'assenza di meccanismi strutturati di valutazione degli effetti delle politiche non aiuta le persone a costruire senso, a dare un significato univoco al proprio lavoro.

La difficoltà a definire una missione chiara, da un lato, e a verificarne il conseguimento, dall'altro, rende difficile il coinvolgimento emotivo sulle sfide organizzative e il senso di appartenenza ai valori dell'organizzazione (peraltro raramente espliciti o esplicitati).

Investire sui sistemi di valutazione degli impatti dell'azione amministrativa diviene, anche nella prospettiva della costruzione del senso di appartenenza una variabile fondamentale, molto più che per regolare istituti contrattuali, per dare valore al lavoro e rendere efficaci i processi decisionali.

In chiave di miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione in uso, appare opportuno che l'amministrazione si doti di strumentazioni e risorse finanziarie per vincere questa nuova sfida, assegnando alla Struttura tecnica di misurazione della performance (STeMP) adeguate professionalità per svolgere un costante monitoraggio dell'impatto della valutazione in termini di miglioramento della performance e sviluppo del personale.

c) Le politiche di gestione del personale

Sotto il profilo delle attività di gestione del personale emergono alcune esigenze importanti. Come dimostrano i dati della ricerca, in questo smentendo alcune note ipotesi sull'autoselezione del personale pubblico, i nuovi ingressi mostrano un atteggiamento di fiducia e di attese nei confronti dell'organizzazione che però, con il passare del tempo, viene progressivamente eroso

Il tasso di sfiducia aumenta in relazione alle difficoltà dell'amministrazione di definire bene le diverse famiglie professionali e per ciascuna di queste gli stadi dello sviluppo, le competenze necessarie nei diversi stadi, la formazione che occorre prevedere per raggiungerli, i sentieri di carriera possibili.

L'indagine ci dice che molte delle preoccupazioni, delle insoddisfazioni, che incidono sullo "stato di malessere" dei dipendenti CNR, sono strettamente legate ad un mix di fattori che potrebbero trovare soluzioni se solo ci fosse una cornice contrattuale più chiara. Il blocco della contrattazione e il suo rinvio negli anni a venire (2014-2015) certamente influiscono sul proprio stato lavorativo.

Sicuramente esiste un legame forte tra Benessere/Performance/Contrattazione.

Nell'incertezza di questo quadro regolatorio, per il perpetuarsi del blocco della contrattazione nazionale, gli strumenti di gestione e gli istituti contrattuali di secondo livello non trovano un momento di integrazione, non permettendo agli individui di percepire in modo esplicito il legame esistente tra valutazione, formazione, mobilità e carriera. Nelle more di una nuova stagione contrattuale a livello nazionale, appare opportuno intensificare il confronto con le organizzazioni sindacali a livello di ente, in modo da individuare gli spazi per regolare con nuove modalità gli istituti contrattuali vigenti (indennità, produttività, progressioni di carriera, ecc.).

d) Le politiche di innovazione e di nuova formazione

Come già detto, una dimensione importante sul versante della gestione del personale riguarda il tema della partecipazione.

La domanda di “poter contare” nelle scelte è inequivocabile.

Si tratta di attivare meccanismi di coinvolgimento, funzioni di ascolto, gruppi di lavoro in cui lo spazio lasciato agli individui possa permettere all’organizzazione di sviluppare capacità di innovazione e apprendimento e agli individui di esprimere al meglio il proprio potenziale e di valorizzare le proprie esperienze⁵.

L’istituzione di un “Premio per l’innovazione”, teso a favorire l’innovazione organizzativa e gestionale “dal basso”, potrebbe diventare la rappresentazione del potenziale presente nell’Ente e della volontà dei singoli di esprimere tale potenziale. Il meccanismo del “premio” andrebbe costruito proprio sulla capacità di valorizzare il contributo dei singoli e di offrire agli individui riconoscimento e legittimazione (coinvolgimento attivo dei dipendenti come forma strutturata di organizzazione del lavoro).

Anche la formazione realizzata dal personale interno rappresenta una modalità importante per riconoscere e valorizzare il contributo individuale e comunicare nuove opportunità nei confronti del personale.

Nel settore pubblico accade frequentemente che personale svolga attività di docenza presso altre amministrazioni o che un’amministrazione impieghi come docente personale di altre amministrazioni. E’ invece molto raro che personale appartenente ad un’amministrazione sia impegnato a svolgere attività formativa per i propri colleghi. Questo fatto, se da un lato permette di guardare fuori e rompere schemi di autoreferenzialità, dall’altro non consente alle amministrazioni di esplicitare e socializzare il sapere presente, di trasformare l’apprendimento individuale in apprendimento organizzativo e di assicurare ai dipendenti appartenenza verso l’organizzazione e visibilità verso i colleghi.

Le opportunità offerte dalla contrattazione nell’utilizzo di personale interno, in considerazione dei notevoli tagli ai capitoli di spesa dedicati alla formazione che impongono una riflessione sulle capacità di garantire alta qualità con l’impiego di minori risorse, e la domanda di espressione del potenziale proveniente dai dipendenti potrebbero rappresentare condizioni facilitanti in questa direzione.

e) Politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e di vita privata

All’interno di un contesto normativo di riferimento teso a favorire sempre più la conciliazione famiglia-lavoro, un importante filone di interventi è da rintracciare in politiche che agevolino questa conciliazione perché è oggi può rappresentare una leva strategica di sviluppo e competitività.

⁵ Cfr. “Partecipazione e trasparenza nel governo scientifico del CNR: le opportunità offerte dalla stesura dei regolamenti”. In *Analysis*, rivista di cultura e politica scientifica n. 1/2012.

Possibili interventi in tal senso potrebbero derivare da incentivi verso il telelavoro, la ricerca di canali di finanziamento agevolato per la realizzazione e costruzione di asili nido, l'offerta di maggiori servizi a supporto dei familiari dei dipendenti (presenza di minori, disabilità).

Anche per queste politiche, diventa molto importante una comunicazione verso tutti i dipendenti e la dirigenza degli Istituti (diffondere in modo capillare sensibilità e cultura), nonché investire di responsabilità e in modo diffuso i dirigenti/responsabili anche attraverso un'attività di formazione dedicata sui temi della conciliazione e delle pari opportunità.

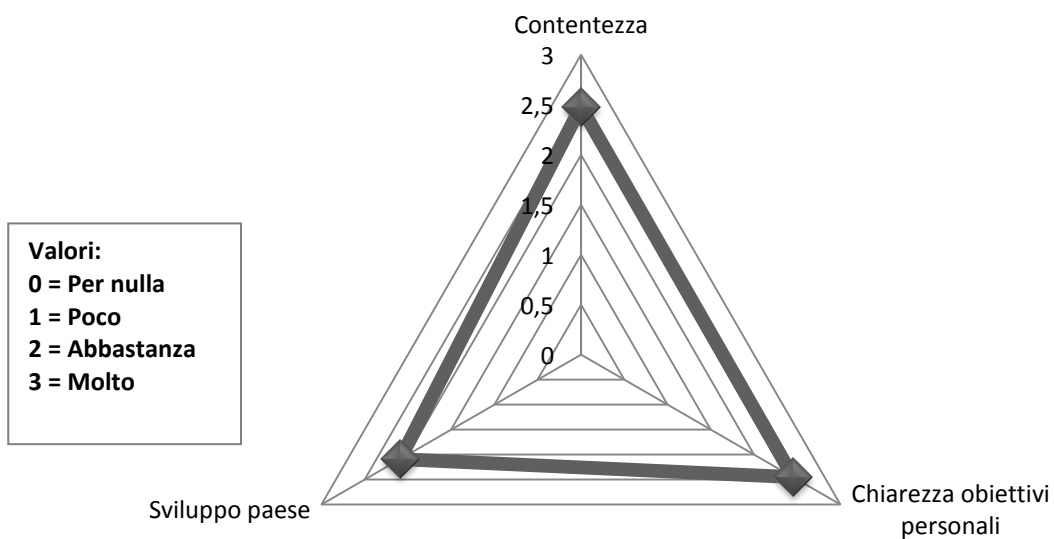
Molto utili potrebbero risultare le iniziative che il Comitato Unico di Garanzia del CNR ha programmato in sede di Piano Performance 2012-2014.

6. ANALISI DELLE DIMENSIONI DEL QUESTIONARIO

Area 1 – Indice di percezione di utilità sociale

La maggioranza dei rispondenti dichiara di essere contento di lavoro nel CNR, principalmente perché percepisce di poter contribuire alla crescita sociale e allo sviluppo delle conoscenze del proprio Paese. Ha, quindi, ben chiaro uno specifico ruolo e lo scopo finale del proprio lavoro.

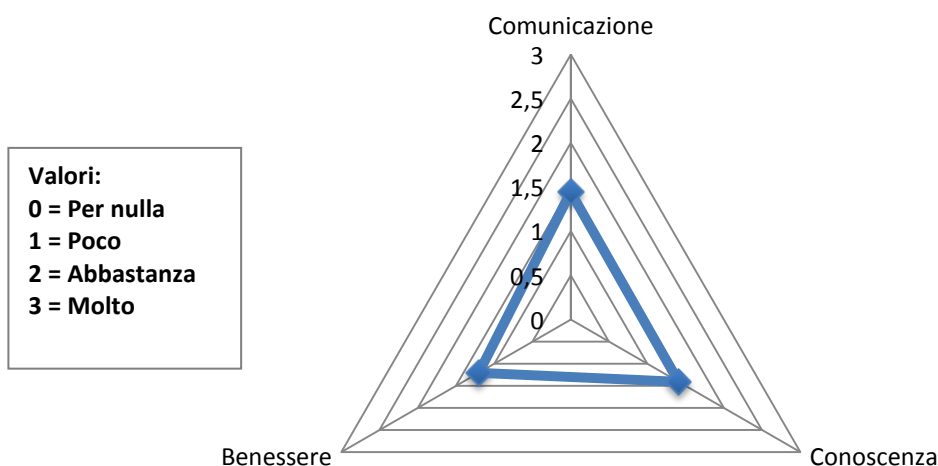
Indice di percezione di utilità sociale



Area 2 – Indice di comunicazione e innovazione

Se la comunicazione tra colleghi, o all'interno del proprio gruppo di lavoro/ufficio, risulta ben consolidata ed è ritenuta utile, non così appare la comunicazione proveniente dal management.

Indice di percezione della comunicazione e conoscenza



Interessante osservare come vi sia un'elevata relazione tra indice di percezione di comunicazione e indice di percezione di utilità sociale.

Indice di comunicazione per Indice percezione di utilità sociale

			Indice percezione di utilità sociale			Totale
			Basso	Medio	Alto	
indice di comunicazione	Basso	Conteggio	199	142	74	415
		Indice percezione di utilità sociale	40,4%	20,5%	10,7%	22,1%
	Medio	Conteggio	250	401	355	1006
		Indice percezione di utilità sociale	50,8%	57,9%	51,4%	53,7%
	Alto	Conteggio	43	149	262	454
		Indice percezione di utilità sociale	8,7%	21,5%	37,9%	24,2%
Totale		Conteggio	492	692	691	1875
		Indice percezione di utilità sociale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

I soggetti tendono a convergere lungo la diagonale principale. Coloro che dichiarano una bassa comunicazione nell'ente sono anche coloro che percepiscono una bassa utilità dell'ente (sono il 40,4%).

Le comunicazioni degli organi di vertice e della dirigenza verso il basso della piramide lavorativa non vengono percepite utili n'è tantomeno coordinate ed efficaci. Ciò è anche dimostrato dal grado di soddisfazione nel rapporto con il proprio superiore responsabile, che per il 33% dei rispondenti è considerato poco o per nulla soddisfacente.

Margini di miglioramento nei rapporti interni tra colleghi e nel clima lavorativo possono derivare da azioni che migliorino le comunicazioni verso il personale.

Area 3 – Indice del clima organizzativo e solidarietà relazionale

In questa area è misurata la soddisfazione proveniente dal recarsi quotidianamente in ufficio e dal rapporto con i colleghi.

La maggioranza dei rispondenti si sente molto soddisfatta dal rapporto con colleghi del proprio istituto/ufficio, dai quali riceve aiuti concreti per problematiche di lavoro. Un clima interno sostanzialmente aperto e innovativo, per quanto azioni migliorative andrebbero orientate verso la promozione di un clima più sereno e amichevole.

Meno soddisfacente è il rapporto con altri gruppi di lavoro, o con colleghi di altri istituti/uffici, a testimonianza della non facile integrazione tra “comunità scientifiche” di riferimento e gruppi di lavoro misti.

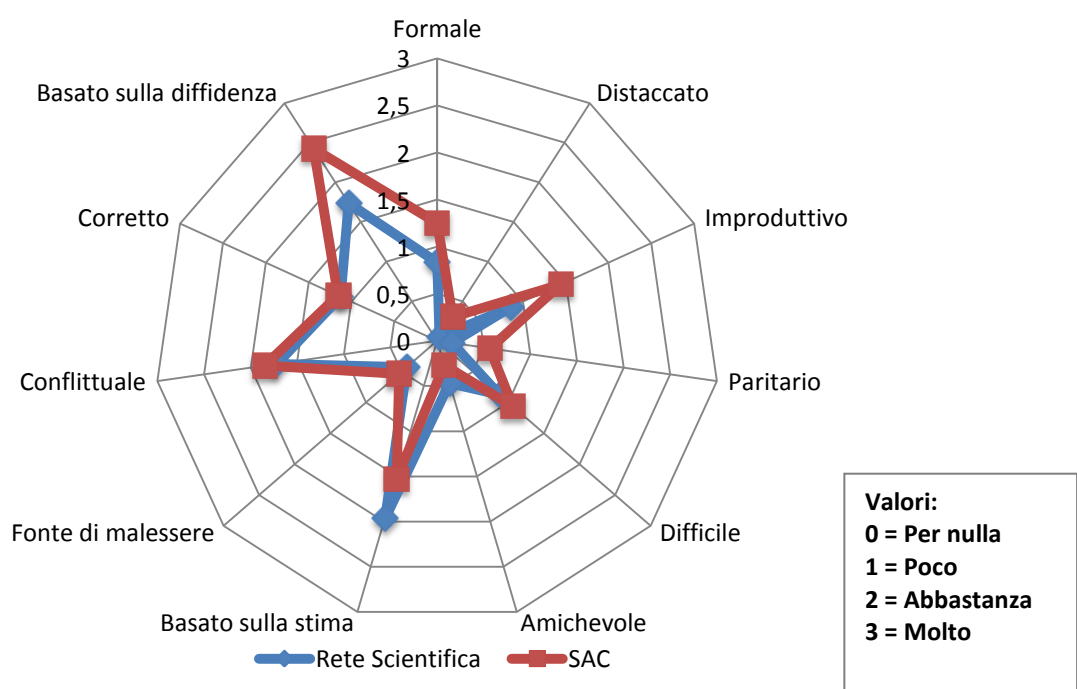
Il senso di insoddisfazione verso il proprio superiore gerarchico è dovuto essenzialmente alla scarsa attenzione del dirigente/direttore verso le problematiche quotidiane di lavoro (esigenze pratiche e problemi personali).

Più specificatamente, la principale fonte di malessere per i rispondenti sembrerebbe derivare:

- dalla scarsa efficienza del management nell’attribuzione e suddivisione dei compiti tra i propri collaboratori;
- dalla scarsa attenzione verso l’effettiva capacità scientifico/professionale
- dalla scarsa attenzione verso le aspettative di crescita professionale e di carriera.

In sintesi, il clima generale verso il proprio dirigente sembra basato su questi fattori:

Indice di soddisfazione rapporto con i dirigenti



Con riferimento al genere, le donne tendono ad esprimere una maggiore soddisfazione nel rapporto con i dirigenti (21,4% a fronte del 18,1%)

Indice di soddisfazione nel rapporto con i dirigenti per Genere

			Genere		Totale
			Donna	Uomo	
Indice di soddisfazione nel rapporto con i dirigenti	Basso	Conteggio	123	177	300
		% Informazioni anagrafico professionali per genere	17,1%	21,5%	19,4%
	Medio	Conteggio	443	498	941
		% Informazioni anagrafico professionali per genere	61,5%	60,4%	60,9%
	Alto	Conteggio	154	149	303
		% Informazioni anagrafico professionali per genere	21,4%	18,1%	19,6%
Totale		Conteggio	720	824	1544
		% Informazioni anagrafico professionali per genere	100,0%	100,0%	100,0%

L'età risulta in relazione con l'indice, con una prevalenza di elevata soddisfazione tra i più giovani (20,3%), mentre i più anziani esprimono un'insoddisfazione piuttosto netta rispetto alle altre classi di età (23% a fronte del 19,7% e 17,9%)

Indice di soddisfazione nel rapporto con i dirigenti per Età

			Età			Totale
			18-40	41-60	61 e oltre	
Indice di soddisfazione nel rapporto con i dirigenti	Basso	Conteggio	65	219	17	301
		% Informazioni anagrafico professionali per età	17,9%	19,7%	23,0%	19,4%
	Medio	Conteggio	225	671	46	942
		% Informazioni anagrafico professionali per età	61,8%	60,5%	62,2%	60,9%
	Alto	Conteggio	74	220	11	305
		% Informazioni anagrafico professionali per età	20,3%	19,8%	14,9%	19,7%
Totale		Conteggio	364	1110	74	1548
		% Informazioni anagrafico professionali per età	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La soddisfazione nel rapporto con i dirigenti sembra più elevata nell'ambito della ricerca (21,4% e 19%)

Indice di soddisfazione nel rapporto con i dirigenti per tipo di attività

			Tipo di attività				Totale
			Amministr azione	Ricerca	Supporto all'ammini strazione	Supporto alla ricerca	
Indice di soddisfazione nel rapporto con i dirigenti	Basso	Conteggio	52	173	8	67	300
		% Informazioni anagrafico professionali per tipo di attività	35,1%	15,8%	16,3%	26,6%	19,5%
	Medio	Conteggio	81	685	35	137	938
		% Informazioni anagrafico professionali per tipo di attività	54,7%	62,7%	71,4%	54,4%	60,9%
	Alto	Conteggio	15	234	6	48	303
		% Informazioni anagrafico professionali per tipo di attività	10,1%	21,4%	12,2%	19,0%	19,7%
Totale		Conteggio	148	1092	49	252	1541
		% Informazioni anagrafico professionali per tipo di attività	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Area 4 – Indice di valorizzazione e sviluppo professionale

(Questo indice fornisce indicazioni sulle opinioni degli intervistati circa lo sviluppo della propria carriera prendendo in esame l'attenzione della dirigenza, i meccanismi di carriera e la formazione professionale).

Il carico di lavoro abituale è percepito, in via generale, non eccessivo, variabile nelle tematiche, qualche volta tendente all'insufficiente, in linea con le proprie competenze.

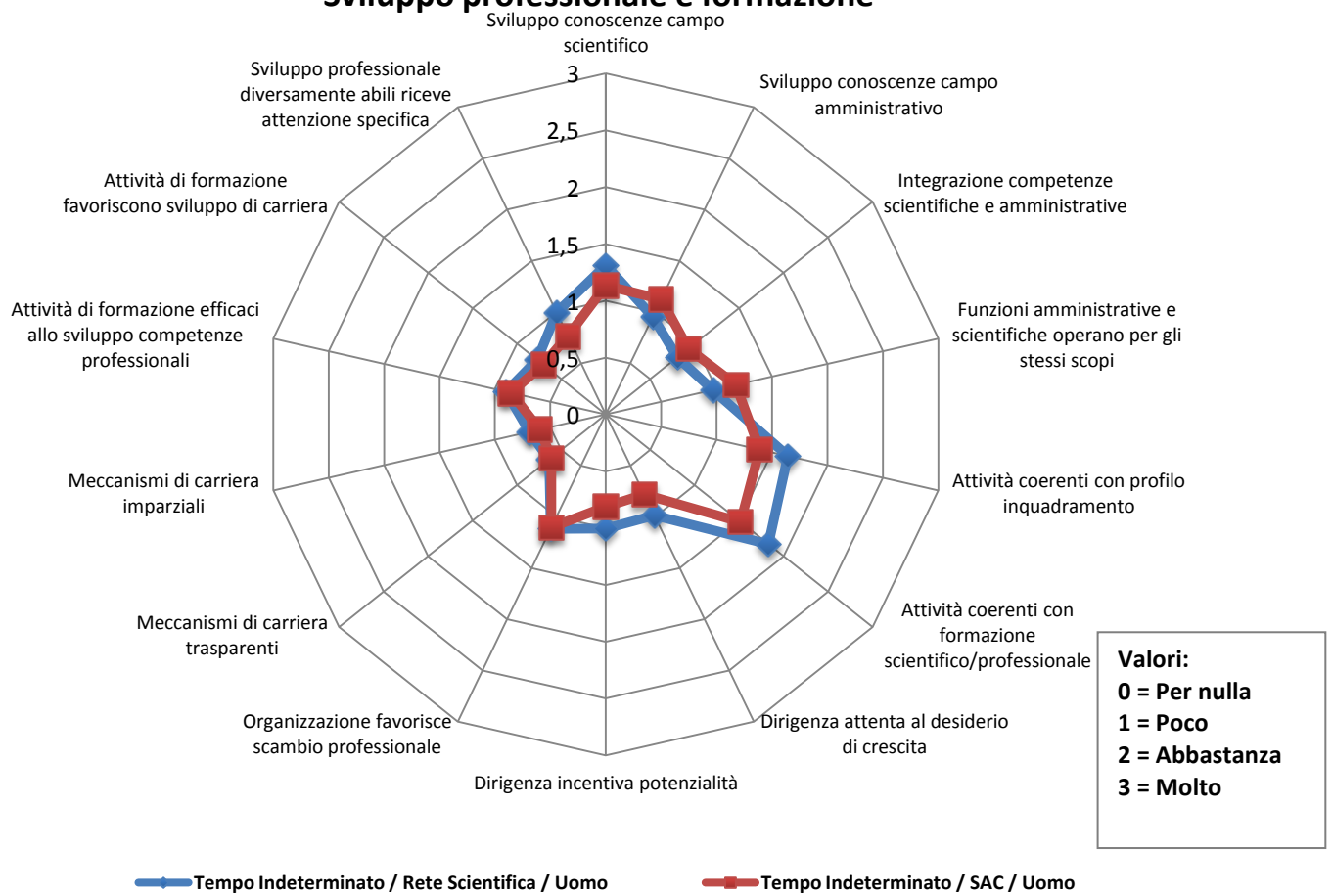
Le attività svolte vengono percepite abbastanza coerenti con le proprie competenze, per quanto valori diversi si registrano nel sotto campione rappresentato dalla rete scientifica (grado di coerenza molto alto) e dalla sede amministrativa centrale (grado di coerenza poco coerente).

L'indice di valorizzazione dello sviluppo professionale rileva come i rispondenti facciano registrare una percentuale del 79,1% che si colloca sul livello Basso per la valorizzazione professionale percepita; mentre, per l'11,3% di essi la valorizzazione professionale è media e solo per il 9,3% risulta essere alta.

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Basso	1669	79,1	79,3	79,3
	Medio	239	11,3	11,4	90,6
	Alto	197	9,3	9,4	100,0
	Totale	2105	99,8	100,0	
Mancanti	Mancante di sistema	5	,2		
Totale		2110	100,0		

Si ritiene utile che l'amministrazione svolga un approfondimento circa le dinamiche relative all'efficacia delle attività formative in ottica di sviluppo professionale, alle progressioni di carriera, nonché al grado di trasparenza nella valorizzazione del merito, perché sembrano essere le principali fonti di insoddisfazione/malessere per la maggioranza dei rispondenti (con valori più alti registrati tra chi lavora nell'amministrazione centrale-SAC)

Sviluppo professionale e formazione



Area 5 – Indice di orientamento/gradimento sistema di valutazione

(Questo indice fornisce indicazioni circa l'importanza dell'introduzione di un sistema di valutazione della performance organizzativa e di tutto il personale).

Mentre i rispondenti hanno un orientamento molto favorevole verso una valutazione della performance organizzativa, il gradimento verso un sistema di valutazione individuale non appare altrettanto accolto favorevolmente.

Il Piano Performance risulta sconosciuto al 75% degli intervistati.

Il restante 25% ha ricevuto l'informazione prevalentemente dal sito web o dal proprio rappresentante sindacale. Ciò testimonia che andrebbe sicuramente migliorata la comunicazione istituzionale del vertice e una maggiore diffusione da parte del management che ha il compito di informare il proprio personale anche per quanto riguarda gli obiettivi di struttura assegnati.

Le persone del mio istituto/ufficio sono state informate sugli obiettivi assegnati alla struttura					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	per niente d'accordo	399	18,9	20,9	20,9
	poco d'accordo	160	7,6	8,4	29,2
	abbastanza d'accordo	609	28,9	31,9	61,1
	del tutto d'accordo	548	26,0	28,7	89,7
	non so	196	9,3	10,3	100,0
	Totale	1912	90,6	100,0	
Mancanti	omesso	196	9,3		
	Mancante di sistema	2	,1		
	Totale	198	9,4		
Totale		2110	100,0		

Ritengo utile concordare con il mio direttore/dirigente obiettivi individuali misurabili

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	per niente d'accordo	117	5,5	6,1	6,1
	poco d'accordo	562	26,6	29,4	35,5
	abbastanza d'accordo	956	45,3	50,1	85,6
	del tutto d'accordo	188	8,9	9,8	95,4
	non so	87	4,1	4,6	100,0
	Totale	1910	90,5	100,0	
Mancanti	omesso	199	9,4		
	Mancante di sistema	1	,0		
	Totale	200	9,5		
Totale		2110	100,0		

Il Piano Performance è percepito, per il 35% dei rispondenti, come un mero adempimento burocratico e una spesa inutile. Si arriva ad una percentuale del 45% se il Piano lo si vede come uno strumento di potere al di fuori dei meccanismi di trasparenza e controllo.

Significativa (43%) è invece la percentuale di chi, invece, ritiene il Piano Performance un'occasione di rinnovamento dell'Ente e uno strumento per una gestione del personale più efficace.

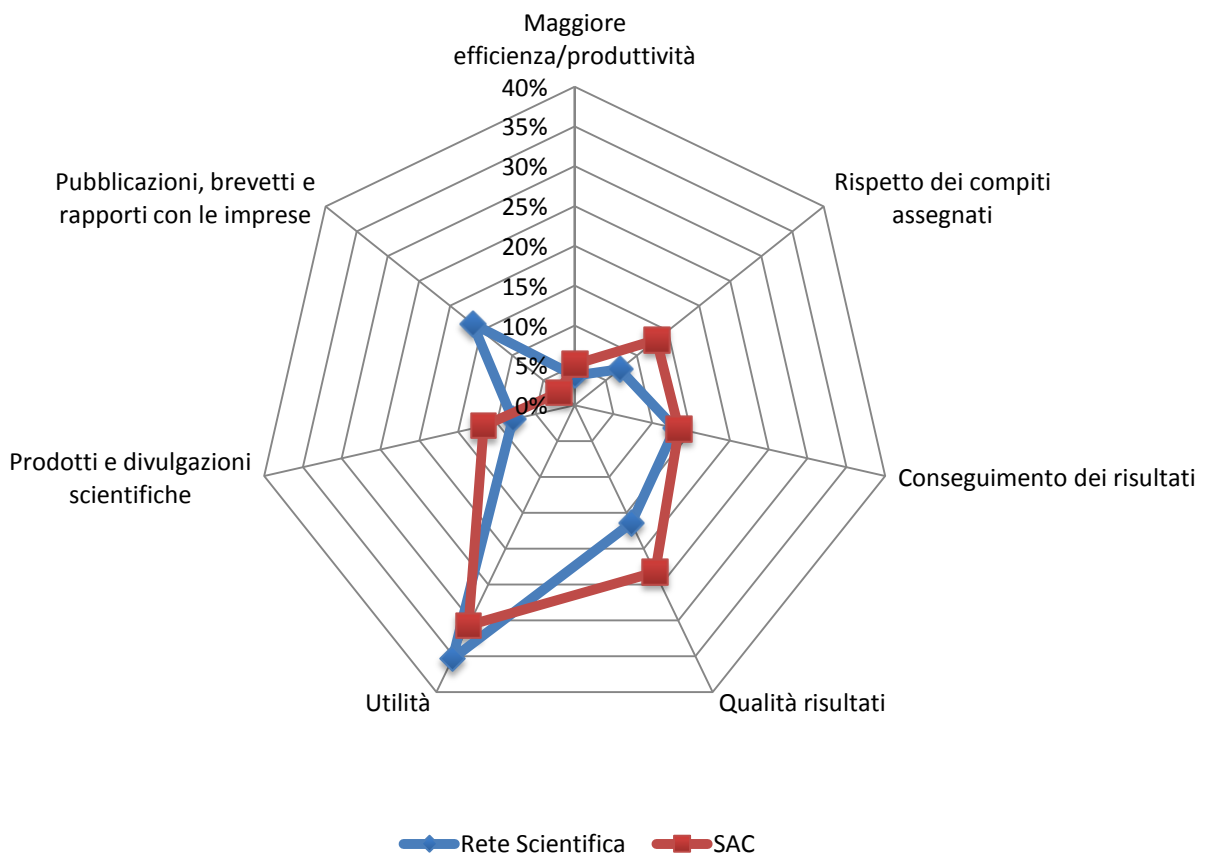
Secondo te, il Piano della performance è principalmente:					
		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	un mero adempimento burocratico	431	20,4	26,0	26,0
	un'occasione di rinnovamento dell'Ente	441	20,9	26,6	52,7
	uno strumento per una gestione del personale più efficace	268	12,7	16,2	68,9
	uno strumento di potere fuori dal controllo dei dipendenti	185	8,8	11,2	80,1
	una leva per migliorare il ruolo strategico dell'ente	189	9,0	11,4	91,5
	una spesa inutile	141	6,7	8,5	100,0
	Totale	1655	78,4	100,0	
Mancanti	omessa	453	21,5		
	Mancante di sistema	2	,1		
	Totale	455	21,6		
Totale		2110	100,0		

Se, ipoteticamente, si volesse costruire una batteria di indicatori sulla quale basare un sistema di misurazione e valutazione della performance “ritagliato” sui desiderata dei rispondenti, ossia calcolando il numero di risposte date per tipologia indicatore, avremmo una situazione di questo tipo:

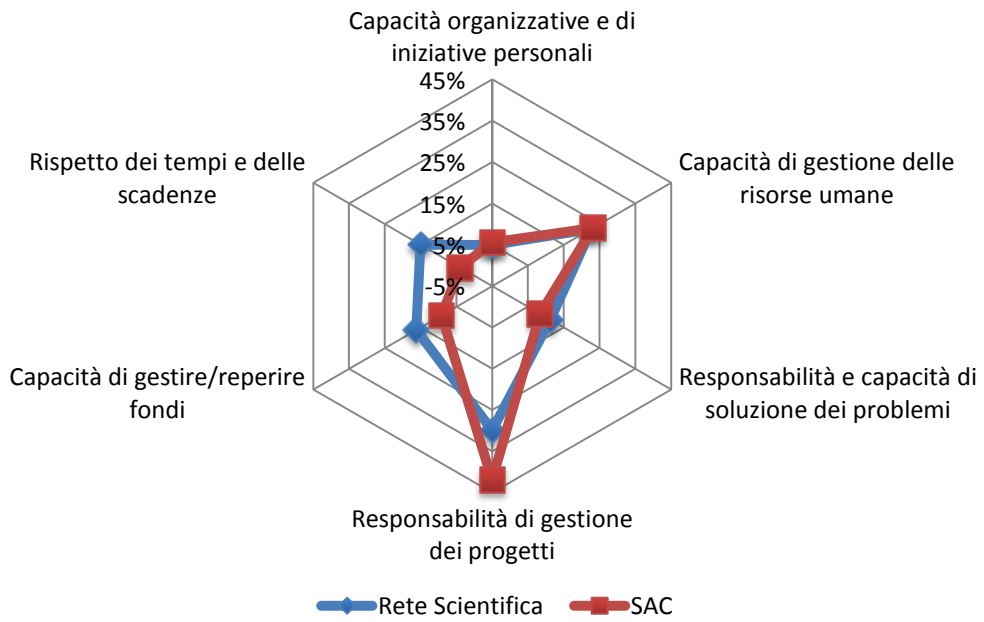
- basato sul grado di **utilità del proprio lavoro** e sulla **qualità dei risultati**
- basato sul grado di **responsabilità gestionale** (risorse umane e finanziarie) assunto
- basato sul grado di **innovatività** e d’interesse per l’Ente del proprio lavoro
- basato sulla crescita professionale per **capacità e meriti propri**
- basato sulla **capacità di collaborare in team creando un ambiente di lavoro sereno**

Di seguito viene riportata l’analisi dei principali indicatori, differenziati in base al tipo di lavoro svolto (amministrativi e ricercatori).

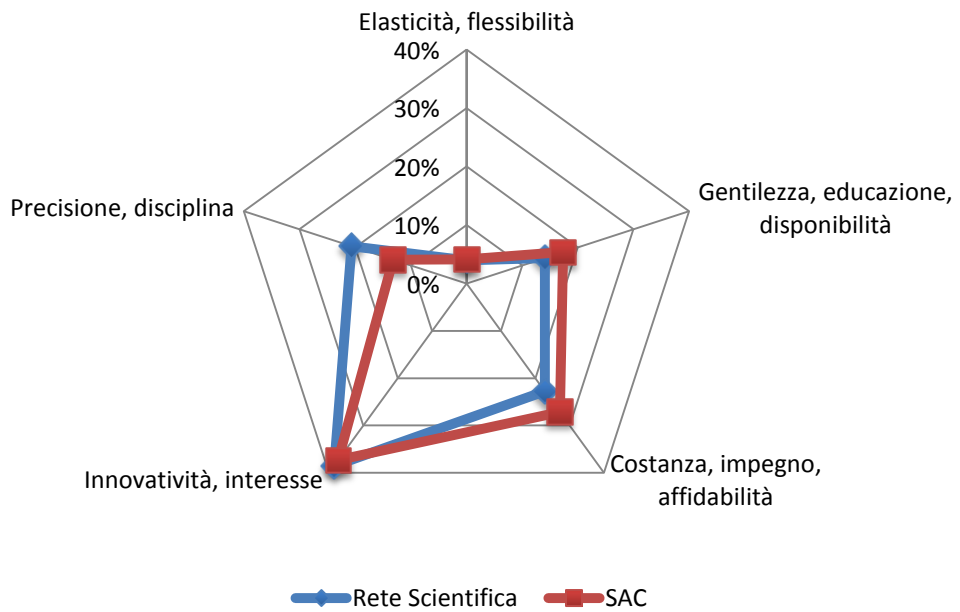
Criteri di valutazione del lavoro (OUTPUT)



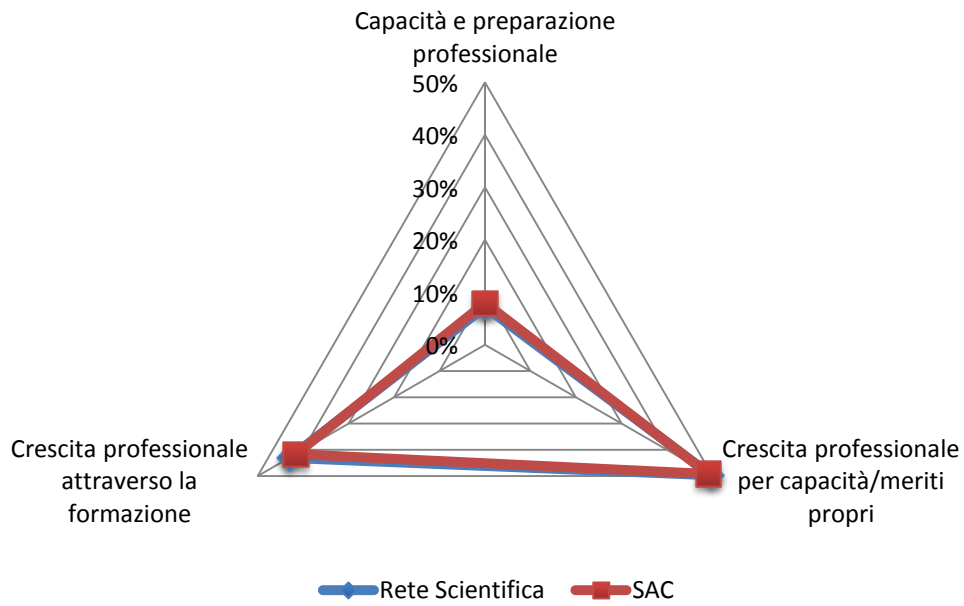
Criteri di valutazione del lavoro (GESTIONE)



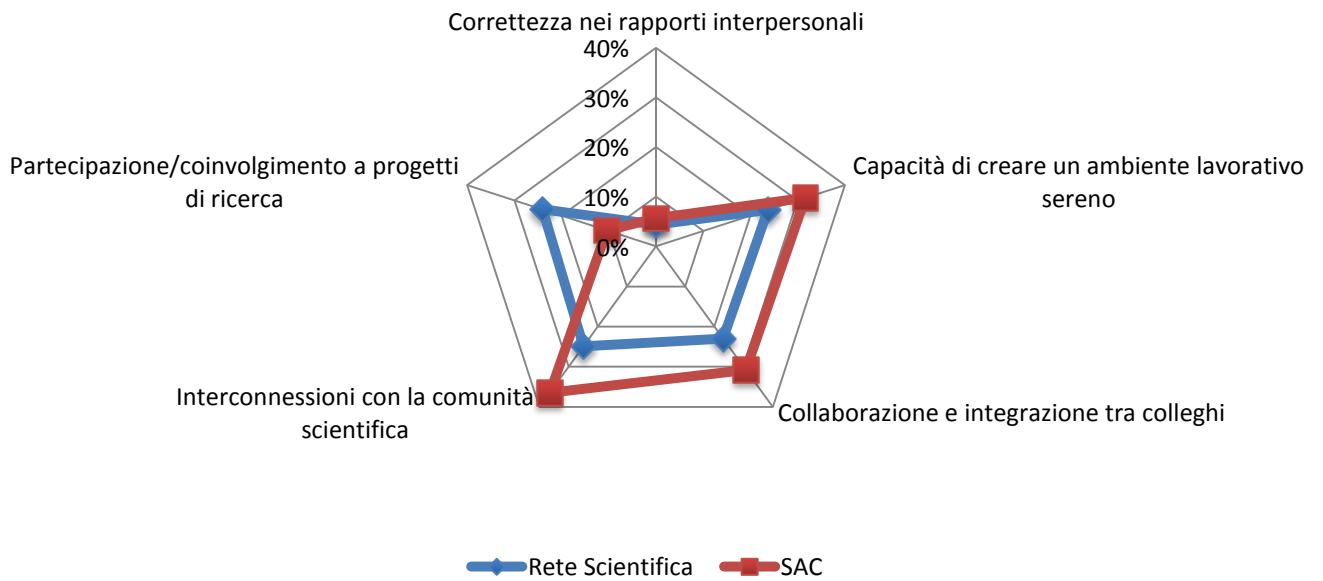
Criteri di valutazione del lavoro (TRATTI E QUALITA' PERSONALI)



Criteri di valutazione del lavoro (CONOSCENZE)



Criteri di valutazione del lavoro (RELAZIONI E NETWORKING)



Area 6 – Indice di appartenenza al CNR e di integrazione Rete/SAC

Il 75% dei rispondenti ha espresso un senso di appartenenza all'Ente alto (47,5) o molto alto (27,5).

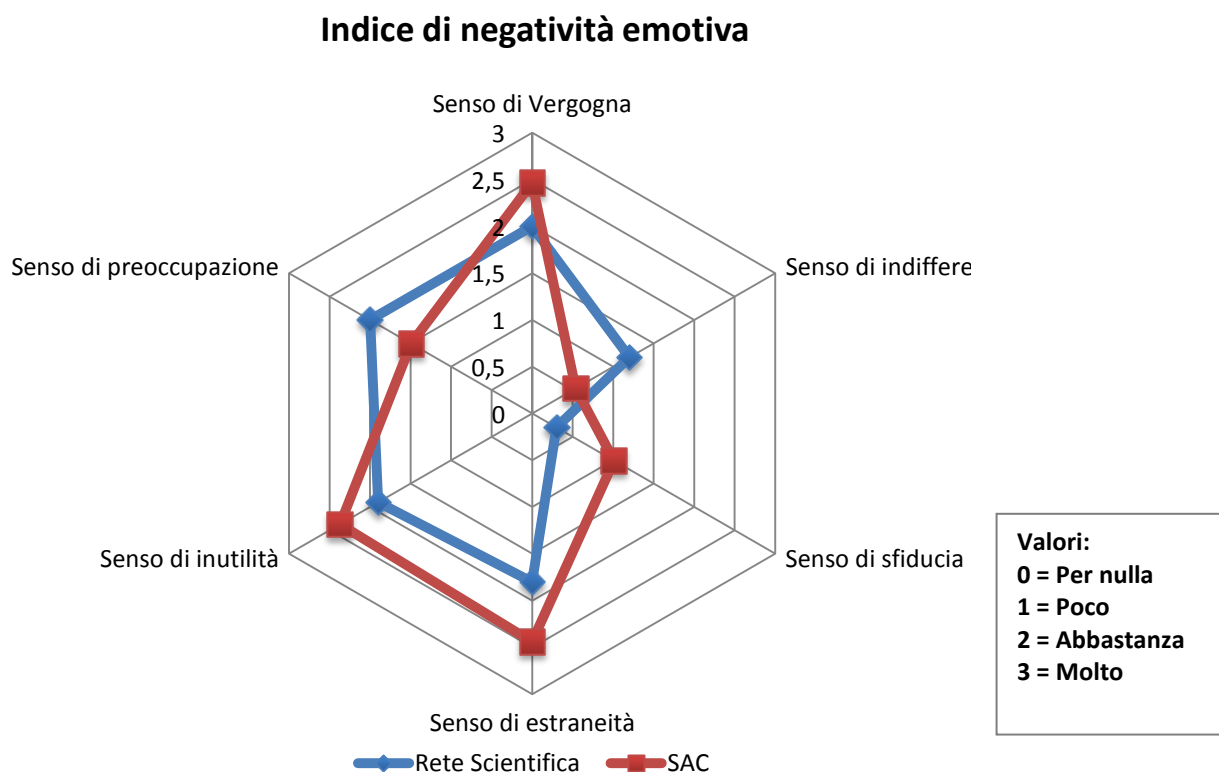
Mentre il 17% ha segnalato un senso di appartenenza basso e solo il 3% molto basso. Il 5% non ha saputo dare una risposta.

Questo senso di appartenenza risulta essere anche invariato negli ultimi anni, per quanto lavorare in un ente di ricerca suscita prevalentemente un sentimento di estraneità e sfiducia.

Pochissimi cambierebbero comunque Ente.

Probabilmente il dato è condizionato dalla situazione di crisi economica e sociale del Paese e dalla mancanza di adeguati finanziamenti al settore ricerca, considerato da molti una leva strategica per la crescita e lo sviluppo ma, nei fatti, trattato come una "cenerentola" e impoverito da una politica di tagli ai finanziamenti e di inefficaci politiche di reclutamento.

Andrebbe anche considerata la circostanza, mediaticamente molto rilevante, che il "dipendente pubblico" – al quale il ricercatore è spesso assimilato – viene sempre visto come un fannullone, alimentando un sentimento negativo di vergogna.



Con riferimento alla relazione tra indice di comunicazione e percezione dell'armonia tra settori amministrativi e ricerca, è possibile presentare i risultati di un'analisi della varianza che include specificamente gli *items* dell'area 6 relativi appunto al rapporto tra ricercatori e amministrativi (gli amministrativi si rendono conto delle reali esigenze della ricerca; la rete scientifica e l'amministrazione centrale sono due mondi del tutto distinti).

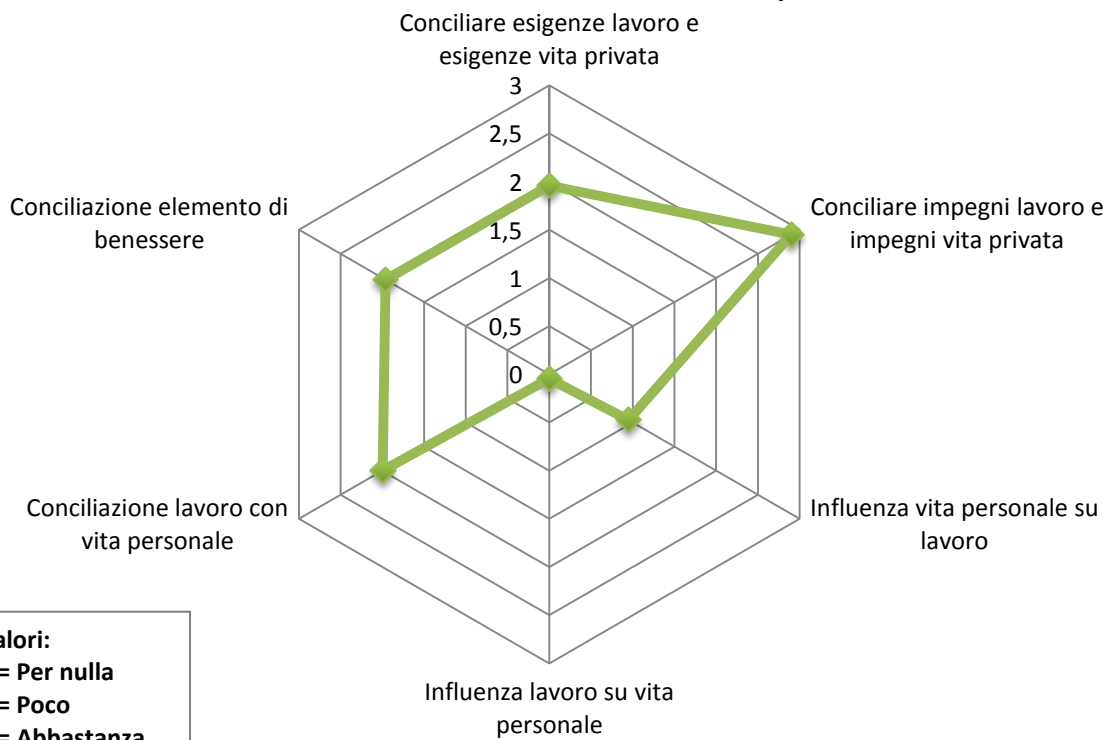
I risultati appaiono contraddittori, infatti, risulta una relazione significativa, e nella medesima direzione, sia con item che segnalano una cesura tra amministrazione e ricerca sia con quelli che indicano una situazione di armonia tra i due settori.

Dai dati appare evidente come la rete non abbia piena conoscenza dell'attività svolta dall'amministrazione centrale, per quanto si registra un alto grado di collaborazione, giacché gli amministrativi si sentono al servizio della rete e si rendono conto delle reali esigenze dei ricercatori.

Permane un senso di oppressione derivante dalla pesantezza degli adempimenti burocratici, tanto che l'azione amministrativa viene percepita per lo più come un freno allo svolgimento del lavoro quotidiano.

Area 7 – Indice di armonizzazione vita lavorativa / vita privata

Indice di armonizzazione vita lavorativa/vita privata



Valori:
0 = Per nulla
1 = Poco
2 = Abbastanza
3 = Molto

Area 8 – Indice di accoglienza sede lavoro / fonti di stress /comportamenti discriminatori

Persiste, da almeno un triennio, una mediocre considerazione delle condizioni strutturali della propria sede di lavoro (angusta, inospitale, deprimente) che è causa di un lieve senso di malessere, soprattutto tra coloro che hanno un'anzianità di lavoro oltre i 20 anni. Per converso sono da segnalare, soprattutto tra i neo assunti, anche i giudizi positivi di chi vede la propria sede ben attrezzata, curata e senza barriere architettoniche.

Volendo analizzare le principali cause che vengono indicate come fonte di stress, che in linea generale si attesta comunque ad un livello medio-basso, sono da segnalare:

- senso di impotenza di fronte ai cambiamenti
- pessimismo diffuso
- clima pesante nei rapporti tra le persone

Per quanto concerne la gestione della diversità, l'attenzione della dirigenza verso una buona gestione sembra l'orientamento prevalente. È da segnalare, a tal proposito, che pur riconoscendo alla diversità come un valore positivo per l'organizzazione, la sua gestione non appare organizzata e sistematizzata centralmente, quanto piuttosto viene percepita come "lasciata libera" all'iniziativa individuale del singolo dipendente o singolo dirigente.

Nel complesso, il livello di discriminazione percepito risulta essere in maggioranza basso (59%), più diffusamente tra gli uomini (70%) che tra le donne (61%). Dall'incrocio con il tipo di contratto emerge che ad un livello basso di discriminazione corrisponde una percentuale più alta di rispondenti con un contratto a tempo indeterminato, facendo registrare una percentuale del 66,2% a fronte del 58% dei tempi determinati.

Rispetto alla tipologia di contratto, sono i tempi indeterminati a far registrare una percentuale più alta sul livello basso dell'indice di discriminazione, a differenza dei tempi determinati che sono presenti in percentuale maggiore (rispetto ai tempi indeterminati) all'aumentare del livello di comportamento discriminatorio.

In ultimo, dall'incrocio di diversi indici, sembra quasi prendere forma un comportamento discriminatorio verso una figura di giovane donna, con contratto a tempo determinato, che sembra risultare la figura più vulnerabile e con una minore sicurezza lavorativa.

LEGENDA ACRONIMI

CNR – Consiglio Nazionale delle Ricerche

OIV – Organismo Indipendente di Valutazione

STeMP – Struttura Tecnica permanente di Misurazione della Performance

CIVIT – Commissione Indipendente per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle Pubbliche Amministrazioni

ANVUR - Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca

CUG – Comitato Unico di Garanzia

EPR – Enti Pubblici di Ricerca

RETE – Rete Scientifica dell'Ente (Dipartimenti, Istituti, Aree di ricerca, ecc.)

SAC – Struttura Amministrativa Centrale