



VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO-CORRELATO

(Art.28 comma 1 del D. Lgs. 81/08 con riferimento all'accordo europeo dell'8 ottobre 2004 sullo stress nei luoghi di lavoro)

VALUTAZIONE ANNO 2022



ADEQUAT

Contenuti del documento

1. Introduzione: premessa e normativa
2. Strumenti di raccolta dati
3. Processo operativo e metodi
4. Executive Summary e sinottico dei risultati
5. Risultati checklist
6. Risultati focus group
7. Appendice



1 Introduzione: Premessa e Normativa

1 Introduzione: Premessa e Normativa

La presente relazione di valutazione dei rischi psicosociali stress rientra nella documentazione associata al documento di valutazione dei rischi ai sensi delle disposizioni previste dal D.Lgs. 81/08.

- D.Lgs. 9/04/2008 n° 81 e s.m.i. (*Testo Unico Sicurezza*) - *Titolo I - Principi comuni*.
- Accordo interconfederale per il recepimento dell'Accordo Quadro Europeo sullo stress sul lavoro del 08/10/2004 di Bruxelles.
- Accordo Quadro Europeo del 8/11/2007 di Bruxelles.
- Commissione consultiva del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione Generale della tutela delle condizioni di lavoro, lettera circolare in ordine alla approvazione delle indicazioni necessarie alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato (Roma 18/11/2010).
- INAIL: Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato, manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.Lgs. 81/08 e s.m.i. edizione 2017.
- Coordinamento Tecnico Interregionale della Prevenzione nei Luoghi di Lavoro, Decreto Legislativo 81/2008 e s.m.i. stress lavoro-correlato indicazioni per la corretta gestione del rischio e per l'attività di vigilanza alla luce della lettera circolare del 18 novembre 2010 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Gennaio 2012.
- Legge 4 15/01/2021 Ratifica ed esecuzione della Convenzione dell'Organizzazione internazionale del lavoro n. 190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro.

2 Strumenti di raccolta dati

2 Strumenti di raccolta dati

Strumento checklist INAIL

Per la rilevazione e la valutazione dei potenziali fattori che potrebbero generare rischio stress lavoro correlato si è adottato un metodo basato sulla **valutazione di indicatori oggettivi dai quali è possibile determinare una scala di rischio** a tre valori (Basso-Medio-Alto). Tale metodologia di valutazione rischio stress lavoro-correlato è stata proposta dal Network Nazionale per la Prevenzione del Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro coordinato dall'ISPESL e ripresa dall' INAIL. La versione adottata per effettuare la valutazione in questo contesto specifico è l'edizione del 2017.

Codice colore	da	a	Requisiti minimi sulla base delle indicazioni della Commissione
	0	58	L'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Nel caso in cui la valutazione preliminare identifichi un 'rischio non rilevante', tale risultato va riportato nel DVR e si dovrà prevedere un 'piano di monitoraggio', ad esempio anche attraverso un periodico controllo dell'andamento degli Eventi sentinella.
	59	90	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse 'liste di controllo', l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.
	91	216	L'analisi degli indicatori evidenzia un livello di rischio stress lavoro-correlato ALTO, tale da richiedere il ricorso ad azioni correttive immediate. Vanno adottate azioni correttive corrispondenti alle criticità rilevate; successivamente va verificata l'efficacia degli interventi correttivi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio ALTO, riferito ad una singola Area, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite in modo specifico agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto con i punteggi più a rischio.

TABELLA DI LETTURA: TOTALE PUNTEGGIO RISCHIO



2 Strumenti di raccolta dati

Focus group

- Il Focus Group è un'intervista di gruppo basata sulla **comunicazione fra i partecipanti alla ricerca, per generare dati**. L'idea di base è che il processo di discussione di gruppo possa aiutare le persone ad esplorare e chiarire le proprie opinioni in modo più semplice di quanto non accada nelle interviste individuali (Kitzinger, 1995).
- È uno strumento di natura qualitativa finalizzato al raggiungimento di un obiettivo migliorativo secondo indicazioni attendibili, che va oltre la semplice quantificazione. **Il confronto permette di evidenziare le criticità e acquisire suggerimenti per le misure di miglioramento**. Il gruppo ha dimensione definita all'interno di un range: i partecipanti devono essere almeno 6-7, per favorire le dinamiche, e massimo 12-13, per evitare che si creino interventi dominanti a sfavore di opinioni più deboli (*Coordinamento tecnico interregionale della prevenzione nei luoghi di lavoro nel documento "stress lavoro-correlato", 2012, pag. 25*).



3 Processo operativo e metodi

3 Processo operativo e metodi

La procedura operativa applicata per le attività previste e per la raccolta dati utili alla costruzione della base empirica è descritta nello schema seguente:



3 Processo operativo e metodi: Team di valutazione

TEAM DI VALUTAZIONE	
Datore di Lavoro	Tivan Moreno
R.S.P.P	Actis Foglizzo Renato
Medico competente	Mosso Antonio
R.L.S.	Bertinetti Marco, Scialpi Gian Paolo, Ferrara Enzo
A.S.P.P	Ferrero Marta
Responsabile UO SVILUPPO RISORSE UMANE	Barbara Fracassi
Delegata CUG	Iacomussi Paola
Dirigenti per la sicurezza RdD AEI	Tiberto Paola Maria
Consulenti esterni ADEQUAT	Gilotta Silvia, Deiana Francesco, Lecis Roberto



3 Processo operativo e metodi: Gruppi omogenei e Checklist

Il team di valutazione ha individuato N*15 gruppi omogenei aziendali riportati nella tabella sottostante. Per ciascuno dei gruppi è stata compilata una checklist INAIL dal team di valutazione:

N*	GRUPPO OMOGENEO	CHECKLIST INAIL
1	Posizioni apicali	✓
2	Posizioni manageriali intermedie	✓
3	Ricercatori III + tecnologi III + funzionari (Direz./Ammin.)	✓
4	Ricercatori + tecnologi (I +II)	✓
5	Ricercatori III + tecnologi III < 10 anni AE	✓
6	Ricercatori III + tecnologi III < 10 anni ML	✓
7	Ricercatori III + tecnologi III < 10 anni QN	✓
8	Ricercatori III+ tecnologi III+ funzionari >10 anni AE ML QN	✓
9	CTER + CAM (Direz./Ammin.)	✓
10	Operatori (Direz./Ammin.)	✓
11	CTER + CAM AE	✓
12	CTER + CAM ML	✓
13	CTER + CAM QN	✓
14	Operatori AE + ML +QN	✓
15	Assegnisti di ricerca	✓

3 Processo operativo e metodi: Gruppi omogenei e Focus group

Sono stati effettuati **n*9 focus group** nei quali alcuni dei gruppi omogenei sono stati accorpati in base all'affinità operativa. Nella tabella sottostante è riportata la distribuzione dei gruppi omogenei e la corrispondenza con i focus group.

GRUPPI OMOGENEI		FOCUS GROUP	Numerosità FG
1.Posizioni apicali		1. APICALI	10
2.Posizioni manageriali intermedie		2. RESPONSABILI SSO FUNZIONARI	10
3.Ricercatori III + tecnologi III + funzionari (Direz./ammin.)			
4.Ricercatori + tecnologi (I +II)		3. RICERCATORI TECNOLOGI I - II	6
5.Ricercatori III + tecnologi III < 10 anni AE	8 Ricercatori III+ tecnologi III+ funzionari >10 anni AE ML QN	4. RICERCATORI TECNOLOGI AE	10
6.Ricercatori III + tecnologi III < 10 anni ML		5. RICERCATORI TECNOLOGI ML	8
7.Ricercatori III + tecnologi III < 10 anni QN		6. RICERCATORI TECNOLOGI QN	8
9.CTER + CAM (Direz./ammin.)		7. CAM CTER OPAM OPTERAMMINISTRATIVI	8
10. Operatori (Direz./ammin.)			
11.CTER + CAM AE		8. CAM CTER OPAM OPTER RICERCA	9
12.CTER + CAM ML			
13.CTER + CAM QN			
14.Operatori AE + ML +QN			
15.Assegnisti di ricerca		9. ASSEGNISTI DI RICERCA	5
		TOT. LAVORATORI COINVOLTI	74

3 Processo operativo e metodi: **Modalità e contenuti**

L'attività di raccolta dati è stata effettuata nei mesi di Febbraio, Marzo e Aprile 2022 attraverso la piattaforma Microsoft Teams.

Nello specifico i focus group sono stati effettuati **online** nei giorni **22, 23, 24, 25 Febbraio** e **2 Marzo**. Sono stati moderati dai consulenti psicologi del lavoro. Le **checklist** sono state compilate dal team di valutazione nei giorni **28, 30 Marzo** e **4 Aprile**.

Contestualmente ai focus group è stata effettuata una sessione di formazione della durata di circa 60 minuti ai lavoratori coinvolti. La **formazione** ha avuto l'obiettivo di introdurre ai partecipanti i temi legati al rischio stress lavoro-correlato. Gli argomenti trattati sono stati i seguenti: **definizioni di stress e stress lavoro-correlato, conseguenze derivanti dall'esposizione al rischio, normativa di riferimento e quadro legislativo, metodi di valutazione**.

Data l'impossibilità di registrare le sessioni i dati sono stati raccolti da un note-taker.

Nella raccolta dati sono stati coinvolti complessivamente **74 lavoratori** afferenti a **15 gruppi organizzativi** che hanno partecipato a **9 sessioni di focus group** della durata di circa 90 minuti.

I colloqui straordinari richiesti dai partecipanti si sono svolti online attraverso la piattaforma Zoom nel mese di Marzo 2022.



4 Executive Summary e sinottico dei risultati



4 Executive Summary checklist: Sintesi dei risultati

N*	GRUPPO OMOGENEO	RISULTATO CHECKLIST
1	Posizioni apicali	77,4 (range 59-90)
2	Posizioni manageriali intermedie	100 (range 91-216)
3	Ricercatori III + tecnologi III + funzionari (Direz./ammin.)	101,9 (range 91-216)
4	Ricercatori + tecnologi (I +II)	85,4 (range 59-90)
5	Ricercatori III + tecnologi III < 10 anni AE	76,7 (range 59-90)
6	Ricercatori III + tecnologi III < 10 anni ML	78,6 (range 59-90)
7	Ricercatori III + tecnologi III < 10 anni QN	84,6 (range 59-90)
8	Ricercatori III+ tecnologi III+ funzionari >10 anni AE ML QN	78,6 (range 59-90)
9	CTER + CAM (Direz./ammin.)	91,2 (range 91-216)
10	Operatori (Direz/ammin.)	91,2 (range 91-216)
11	CTER + CAM AE	86,6 (range 59-90)
12	CTER + CAM ML	82,5 (range 59-90)
13	CTER + CAM QN	88,5 (range 59-90)
14	Operatori AE + ML +QN	82,5 (range 59-90)
15	Assegnisti di ricerca	86,5 (range 59-90)

4 Executive Summary focus group 1: Apicali

		Aspetti positivi emersi	Aspetti negativi emersi
Cultura organizzativa	Organizzazione e struttura	<ul style="list-style-type: none"> Recente intervento legislativo che ha snellito la rendicontazione degli acquisti 	<ul style="list-style-type: none"> Scollamento tra Direzione Generale e Scientifica che favorisce i colli di bottiglia Mancanza di procedure operative condivise
	Leadership		<ul style="list-style-type: none"> Il numero e la diversificazione delle attività svolte rendono difficoltoso delegare
	Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> Positiva e funzionale nei gruppi ristretti Risoluzione costruttiva degli eventuali conflitti interni 	<ul style="list-style-type: none"> Difficile nei gruppi più estesi Difficile comunicazione con la Direzione Generale e Scientifica Difficoltà a reperire informazioni attraverso l'intranet
	Giustizia organizzativa		<ul style="list-style-type: none"> Scarsa valorizzazione delle competenze da parte della Direzione Generale
Clima organizzativo	Motivazione al lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Grande passione per il lavoro svolto 	
	Carico di lavoro		<ul style="list-style-type: none"> Carico alto/molto alto Aumento delle ore lavorative in prossimità delle scadenze Sensazione di lavorare «sempre in emergenza»
	Gestione del personale		<ul style="list-style-type: none"> Disequilibrio numerico tra personale amministrativo e di ricerca in favore del personale scientifico Numerosità del personale tecnico ritenuta insufficiente
	Relazione tra colleghi	<ul style="list-style-type: none"> Positive e collaborative Facile inserimento delle nuove risorse 	
	Visione del futuro	<ul style="list-style-type: none"> Possibilità di crescita dell'Istituto 	<ul style="list-style-type: none"> Preoccupazione per l'impatto di possibili interventi legislativi

4 Executive Summary focus group 2: Responsabili SSO funzionari

		Aspetti positivi emersi	Aspetti negativi emersi
Cultura organizzativa	Leadership		<ul style="list-style-type: none"> Stile di leadership della Direzione Generale ritenuto autoritario Percezione di scarsa apertura al confronto da parte della Direzione Generale
	Comunicazione		<ul style="list-style-type: none"> Flusso delle informazioni frammentato sui vari livelli organizzativi Difficile comunicazione con la Direzione Generale Mancanza di un sistema di gestione dei contatti
	Libertà e responsabilità		<ul style="list-style-type: none"> Eccessivo carico burocratico connesso alla ricerca che limita l'operatività
	Identità, valori, ideologia	<ul style="list-style-type: none"> Forte senso di appartenenza all'Istituto Grande importanza del servizio reso al Paese Chiara identità di ruolo 	
Clima organizzativo	Motivazione al lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Libertà e flessibilità nella scelta degli obiettivi scientifici Costante innovazione Apprendimento continuo 	
	Carico di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Gestione discrezionale del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del carico di lavoro dovuto alle attività di ricerca fondi Eccessivo carico burocratico legato alle attività scientifiche
	Relazione tra colleghi	<ul style="list-style-type: none"> Buone e collaborative Approccio costruttivo nella risoluzione dei conflitti 	
	Visione del futuro	<ul style="list-style-type: none"> Buone possibilità di sviluppo futuro dell'Istituto 	<ul style="list-style-type: none"> Preoccupazione per la scarsa prevedibilità delle decisioni ministeriali

4 Executive Summary focus group 3: Ricercatori tecnologici I- II

		Aspetti positivi emersi	Aspetti negativi emersi
Cultura organizzativa	Organizzazione e struttura		<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di una funzione di segreteria tra ricercatori e Direzione Generale • Mancanza di procedure condivise di gestione tra Direzione Scientifica e divisioni
	Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Buona all'interno dei gruppi di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione frammentata delle informazioni a livello organizzativo • Sensazione di «<i>controllo delle informazioni</i>» da parte delle Direzioni
	Libertà e responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> • Grande libertà nella scelta degli obiettivi scientifici • Possibilità di esprimere le proprie competenze 	
	Identità, valori, ideologia	<ul style="list-style-type: none"> • Forte identità organizzativa • Grande chiarezza di <i>vision</i> e <i>mission</i> 	
	Giustizia organizzativa		<ul style="list-style-type: none"> • Percezione di suddivisione non equa delle risorse tra i gruppi • Discrepanza tra impegno profuso e riconoscimento dei risultati • Criteri di valutazione delle procedure di concorso non sempre in linea con le aspettative dei lavoratori
	Aspetti ambientali e luogo di lavoro		<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di microclima non ottimale in alcuni locali
Clima organizzativo	Motivazione al lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di offrire un servizio al Paese • Ambiente innovativo e apprendimento continuo • Possibilità di contribuire al futuro dell'Istituto 	
	Carico di lavoro		<ul style="list-style-type: none"> • Aumentato in seguito alla pandemia • Alta pressione sui lavoratori dovuta alla carenza di risorse umane
	Visione del futuro		<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di stabilità nella governance • Preoccupazione per il reperimento e la gestione dei fondi

4 Executive Summary focus group 4: Ricercatori tecnologici III AE

		Aspetti positivi emersi	Aspetti negativi emersi
Cultura organizzativa	Leadership		<ul style="list-style-type: none"> • Carenza di linee guida operative • Sfiducia verso le Direzioni
	Libertà e responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> • Ampia discrezionalità nella scelta di temi di ricerca/collaborazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Percezione di scarso supporto su adempimenti burocratici e interfaccia con committenti esterni
	Identità, valori, ideologia		<ul style="list-style-type: none"> • Ideali organizzativi «calati dall'alto», non sempre condivisi
	Giustizia organizzativa		<ul style="list-style-type: none"> • Identificazione di gruppi come «forti» e «deboli» • Percezione di scarso riconoscimento per alcuni settori di ricerca
Clima organizzativo	Motivazione al lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Passione per la ricerca e apprendimento continuo • Creazione di strumenti attraverso tecnologie di alto livello • Possibilità di offrire un servizio al Paese • Stabilità economica 	
	Carico di lavoro		<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del carico di lavoro dovuto alle attività di ricerca fondi
	Gestione del personale		<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di procedure per facilitare l'ingresso delle persone in organizzazione • Gestione del turnover non ottimale
	Relazione tra colleghi	<ul style="list-style-type: none"> • Buone soprattutto nei gruppi con maggiore storicità 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà nella gestione delle relazioni all'interno dei progetti per i responsabili
	Visione del futuro		<ul style="list-style-type: none"> • Visione incerta del futuro • Mancanza di piani di gestione delle carriere • Difficile pianificazione del futuro professionale e personale

4 Executive Summary focus group 5: Ricercatori tecnologici III ML

		Aspetti positivi emersi	Aspetti negativi emersi
Cultura organizzativa	Organizzazione e struttura		<ul style="list-style-type: none"> Percezione di una struttura organizzativa frammentata
	Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> Iniziative di condivisione tra colleghi Comunicazione positiva all'interno dei team di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> Difficoltà comunicative con le Direzioni che generano colli di bottiglia Mancanza di persone di riferimento nel dialogo con la Direzione Generale
	Libertà e responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> Completa libertà e responsabilità nello svolgimento delle attività Gestione flessibile degli orari per i ricercatori 	<ul style="list-style-type: none"> Necessità di lavorare nei giorni di riposo per rispettare le scadenze Gestione poco flessibile degli orari per i tecnici
	Giustizia organizzativa		<ul style="list-style-type: none"> Criteri delle procedure di concorso non in linea con gli obiettivi operativi
	Aspetti ambientali e luogo di lavoro		<ul style="list-style-type: none"> Gestione non ottimale della manutenzione degli strumenti
Clima organizzativo	Motivazione al lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Libertà nella scelta dei temi di ricerca Apprendimento continuo Contribuire alla crescita di collaboratori e Istituto Offrire un servizio al Paese 	<ul style="list-style-type: none"> Mancanza di un sistema di incentivazione economica
	Carico di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Carico di lavoro autogestito Flessibilità nei tempi di lavoro Picchi di lavoro bilanciati dalla possibilità di recupero 	
	Relazione tra colleghi	<ul style="list-style-type: none"> Buone e collaborative all'interno dei gruppi di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> Struttura basata sui concorsi che disincentiva la collaborazione
	Visione del futuro	<ul style="list-style-type: none"> Possibilità di sviluppo personale e organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> Preoccupazione per la gestione dei fondi in arrivo

4 Executive Summary focus group 6: Ricercatori tecnologici III QN

		Aspetti positivi emersi	Aspetti negativi emersi
Cultura organizzativa	Leadership		<ul style="list-style-type: none"> • Percezione di una leadership Scientifica autoritaria • Mancanza di autonomia nell'utilizzo dei fondi
	Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione con i colleghi buona ed efficace 	<ul style="list-style-type: none"> • Flusso comunicativo non omogeneo nei diversi livelli organizzativi • Percezione dei lavoratori di controllo sulle informazioni da parte della Direzione Generale • Frequente ricezione di email/telefonate nei giorni non lavorativi
	Libertà e responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> • Ampia libertà nell'orientare le attività • Buona spinta all'autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di linee guida organizzative
	Giustizia organizzativa		<ul style="list-style-type: none"> • Criteri di valutazione dei concorsi non chiari
	Aspetti ambientali e luogo di lavoro		<ul style="list-style-type: none"> • Microclima non ottimale in alcuni locali • Servizio di manutenzione non efficiente
Clima organizzativo	Motivazione al lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Passione per la ricerca • Accrescimento continuo delle competenze 	<ul style="list-style-type: none"> • Eccessivo carico burocratico connesso alla ricerca • Percezione di scarso supporto organizzativo • Mancanza di incentivazione economica • Ridotte possibilità di carriera
	Gestione del personale	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporto positivo con responsabile UO SRU • Servizio altamente ricettivo 	
	Visione del futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Visione del futuro ottimistica 	<ul style="list-style-type: none"> • Traiettoria organizzativa poco definita

4 Executive Summary focus group 7: CAM CTER OPAM OPTER amministrativi

		Aspetti positivi emersi	Aspetti negativi emersi
Cultura organizzativa	Organizzazione e struttura		<ul style="list-style-type: none"> Eccessiva divisione tra i reparti organizzativi che limita le possibilità di cambiare gruppo di lavoro
	Comunicazione		<ul style="list-style-type: none"> Continue interruzioni dell'operatività dovute dalla ricezione di messaggi/email Eccessivo flusso comunicativo dato dalla ricezione di email/chiamate anche fuori dall'orario di lavoro
	Giustizia organizzativa		<ul style="list-style-type: none"> Bassa giustizia organizzativa e difformità nell'applicazione dei regolamenti
	Aspetti ambientali e luogo di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Ambiente di lavoro positivo Revamping tecnologico della centrale telefonica 	
Clima organizzativo	Carico di lavoro		<ul style="list-style-type: none"> Carico di lavoro alto con picchi in prossimità della chiusura attività Richieste di supporto alla ricerca che impongono una riprogrammazione delle attività La gestione del contatto con ditte esterne/consulenti è fonte di stress Aumento del carico di lavoro in relazione all'adozione dello smart working
	Relazione tra colleghi	<ul style="list-style-type: none"> Rapporti positivi e collaborativi Facilità di inserimento per le nuove risorse 	
	Visione del futuro		<ul style="list-style-type: none"> Dubbi su futuro e programmazione delle attività Ansia dovuta al continuo mutamento tecnologico

4 Executive Summary focus group 8: CAM CTER OPAM OPTER ricerca

		Aspetti positivi emersi	Aspetti negativi emersi
Cultura organizzativa	Organizzazione e struttura		<ul style="list-style-type: none"> • Visione dell'istituto come «serie di isole», talvolta in competizione • Mancanza di linee guida che disincentiva la cooperazione
	Leadership		<ul style="list-style-type: none"> • Basso coinvolgimento dei lavoratori nel processo decisionale da parte della Direzione Scientifica • Eccessiva sovrapposizione di ruoli sui responsabili dei gruppi di lavoro
	Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Occasioni di condivisione organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà di comunicazione con la Direzione Generale • Difficile conciliazione delle occasioni di condivisione con i ritmi operativi • Interruzioni dovute all'eccesso di email/telefonate anche fuori dall'orario di lavoro
	Identità, valori, ideologia	<ul style="list-style-type: none"> • Importanza percepita del servizio svolto per il Paese • Grande chiarezza di vision e mission 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte competitività nell'ambiente della ricerca che disincentiva la collaborazione
	Aspetti ambientali e luogo di lavoro		<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza/inefficienza della strumentazione tecnica • Bassa attenzione del management al tema della manutenzione
Clima organizzativo	Motivazione al lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di apprendimento continuo • Costante innovazione tecnologica • Possibilità di contribuire allo sviluppo di strumenti non ancora sul mercato 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di incentivazione economica • Scarse possibilità di carriera
	Carico di lavoro		<ul style="list-style-type: none"> • Alto carico legato alla burocrazia
	Visione del futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Prospettiva di finanziamenti per lo sviluppo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di adeguate risorse tecniche e per lo sviluppo futuro

4 Executive Summary focus group 9: Assegnisti di ricerca

		Aspetti positivi emersi	Aspetti negativi emersi
Cultura organizzativa	Organizzazione e struttura		<ul style="list-style-type: none"> • Percezione dell'Istituto come un arcipelago di isole, talvolta in conflitto • Ambiente di lavoro che non favorisce la collaborazione
	Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Buona all'interno dei gruppi di lavoro • Occasioni di condivisione organizzativa (seminari, convegni) 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitata visibilità sulle attività degli altri gruppi di lavoro
	Libertà e responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> • Elevato grado di libertà associato al ruolo del ricercatore 	<ul style="list-style-type: none"> • Eccessiva dipendenza dai responsabili del proprio gruppo di lavoro
Clima organizzativo	Motivazione al lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Passione per il lavoro svolto • Possibilità di apprendimento continuo • Buone relazioni con i colleghi • Collocazione geografica 	<ul style="list-style-type: none"> • Persistente precarietà contrattuale
	Carico di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di autogestione del carico di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Eccessivo carico burocratico legato alle attività di ricerca • Difficile programmazione delle attività a medio-lungo termine
	Relazione tra colleghi	<ul style="list-style-type: none"> • Buone e collaborative nei gruppi di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di occasioni informali di incontro causa pandemia
	Visione del futuro		<ul style="list-style-type: none"> • Forte incertezza rispetto al futuro • Difficoltà a capire le aspettative sul proprio lavoro • Limitate possibilità di programmare la propria vita personale e professionale dovute all'incertezza economica

4 Executive Summary: Covid-19

Le istanze riguardanti il «Covid-19» sono state analizzate e presentate in forma aggregata, poiché ritenute coerenti e assimilabili per tutti i gruppi aziendali.

		Aspetti positivi emersi	Aspetti negativi emersi
Covid-19	Gestione dell'emergenza	<ul style="list-style-type: none">• Rapida reazione da parte del management• Promulgazione puntuale di linee guida• Raggiungimento di buoni risultati scientifici	<ul style="list-style-type: none">• Annullamento/posticipo per lungo tempo delle trasferte internazionali
	Vissuto delle persone	<ul style="list-style-type: none">• Grande vicinanza dell'istituto ai lavoratori	<ul style="list-style-type: none">• Forte impatto soprattutto nel periodo iniziale• Difficile gestione dell'equilibrio vita-lavoro• Difficoltà operative causate dalle restrizioni soprattutto per i giovani• Abbandono della carriera accademica da parte di diversi giovani
	Smart working	<ul style="list-style-type: none">• Adozione promossa e facilitata dal management• Incremento della qualità della vita per molti operatori amministrativi	<ul style="list-style-type: none">• Gestione delle modalità di smart working ordinaria e straordinaria poco chiara

4 Colloqui straordinari richiesti

Durante lo svolgimento dei focus group, è stata data comunicazione a tutti i lavoratori della **possibilità di svolgere, su base volontaria, dei colloqui aggiuntivi al fine di offrire loro un ulteriore spazio di ascolto e condivisione** del proprio vissuto e delle proprie istanze.

Alcuni dei partecipanti hanno richiesto ai consulenti un colloquio, motivato dalla necessità di **approfondire tematiche delicate che hanno preferito non condividere in presenza dei colleghi.**

Sono stati richiesti 3 colloqui individuali e 1 colloquio di gruppo al quale hanno partecipato 5 persone. Tutte le richieste sono state accolte e i colloqui si sono svolti attraverso la piattaforma Zoom nel mese di marzo 2022

Molte delle istanze emerse durante i colloqui sono servite a rafforzare ed integrare i risultati già emersi in sede di focus group. E' necessario comunque segnalare alcune tematiche specifiche:

- Esclusione dalle comunicazioni e limitazioni alla possibilità di comunicare, mancato coinvolgimento in attività di pertinenza e attacchi all'immagine personale e professionale di alcuni lavoratori.
- Difformità di trattamento tra uomini e donne, attraverso comportamenti e atteggiamenti diretti/indiretti e minaccia di esclusione dall'impiego.



4 Colloqui straordinari richiesti

- Presenza di carichi di lavoro insostenibili.
- Presenza di significative difficoltà di comunicazione con il management organizzativo, in particolare con la Direzione Scientifica.
- Mancanza di un consigliere di fiducia che accolga le istanze dei lavoratori e assenza di riscontro circa molte delle problematiche presentate alle Direzioni, che scoraggia la condivisione del proprio vissuto e alimenta il senso di sfiducia verso l'alto management.

4 Executive Summary: **Desiderata**

Focus group	DESIDERATA
1 : APICALI	<ul style="list-style-type: none">• Coprogettazione delle procedure organizzative• Automatizzazione delle procedure (es aggiornamento automatico della modulistica)• Riprogettazione del sito intranet• Sviluppo di maggiori competenze di project management• Raggiungimento di una maggior aderenza agli standard europei
2 : RESPONSABILI SSO FUNZIONARI	<ul style="list-style-type: none">• Sviluppo di una leadership più democratica e inclusiva• Sviluppo di un sistema di filtraggio delle comunicazioni• Sviluppo di un modello di gestione dei fondi• Maggiore collaborazione tra Direzione Generale e Scientifica• Maggiore coinvolgimento nella programmazione del futuro• Maggiore attenzione al diritto alla disconnessione
3 : RICERCATORI TECNOLOGI I- II	<ul style="list-style-type: none">• Snellimento delle procedure amministrative• Promulgazione di linee guida che incoraggino la collaborazione• Sviluppo di procedure di concorso più chiare• Maggiore incentivazione alla ricerca di fondi• Creazione di una struttura amministrativa di supporto per la partecipazione ai bandi di gara europei



4 Executive Summary: Desiderata

Focus group	DESIDERATA
4 : RICERCATORI TECNOLOGI III AE	<ul style="list-style-type: none">• Sviluppo di modalità comunicative più aperte e trasparenti• Sviluppo di un modello di condivisione delle informazioni più funzionale• Programmazione di occasioni di confronto
5 : RICERCATORI TECNOLOGI III ML	<ul style="list-style-type: none">• Maggiore coinvolgimento nella programmazione del futuro• Sviluppo di un dialogo più costruttivo tra direzione Generale e Scientifica
6 : RICERCATORI TECNOLOGI III QN	<ul style="list-style-type: none">• Promulgazione di linee guida organizzative condivise e uniformi• Maggiore attenzione ai bisogni formativi dei lavoratori
7 : CAM CTER OPAM OPTER AMMINISTRATIVI	<ul style="list-style-type: none">• Maggiore attenzione al diritto alla disconnessione
8 : CAM CTER OPAM OPTER RICERCA	<ul style="list-style-type: none">• Sviluppo di una netiquette istituzionale• Regolamentazione del diritto alla disconnessione
9 : ASSEGNISTI DI RICERCA	<ul style="list-style-type: none">• Maggiori occasioni di condivisione tra gruppi di lavoro• Raggiungimento di una maggiore stabilità contrattuale



4 Executive Summary: Conclusioni

Concludendo, dai risultati emersi dalla compilazione delle **checklist Inail** emerge che:

- **N* 11** gruppi omogenei hanno ottenuto un indice di rischio di stress lavoro-correlato **giallo**. L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; la metodologia Inail indica l'adozione di azioni correttive con successiva verifica dell'efficacia degli interventi stessi.
- **N* 4** gruppi omogenei hanno ottenuto un indice di rischio di stress lavoro-correlato **rosso**. L'analisi degli indicatori evidenzia un livello di rischio stress lavoro-correlato alto; la metodologia Inail indica l'adozione di azioni correttive immediate con successiva verifica dell'efficacia degli interventi stessi.

In relazione ai **focus group**, emergono come principali punti di attenzione le istanze inerenti:

- Comunicazione organizzativa e intergruppo
- Promulgazione e condivisione di procedure e regolamenti
- Gestione del carico di lavoro
- Presenza di lunghi periodi di precariato
- Programmazione a lungo termine di obiettivi e attività



4 Executive Summary e sinottico dei risultati: **Suggerimenti/ipotesi di intervento**

Eventuali azioni correttive specifiche verranno identificate dal Team di Valutazione. Di seguito sono riportate alcune indicazioni generali in base a quanto è emerso dai focus group.

Formazione

- Azioni di formazione specifiche finalizzate allo sviluppo di una **comunicazione intergruppo funzionale**
- Azioni di formazione specifiche finalizzate allo sviluppo di **competenze di project management** (per apicali e funzionari)

Comunicazione

- Istituzione di momenti di confronto ed incontri per favorire il confronto tra i lavoratori, facilitare la **collaborazione, la comunicazione ed il passaggio di informazioni**
- Istituzione di **momenti di confronto** finalizzati al coinvolgimento delle persone nelle scelte organizzative e condivisione delle prospettive future
- Riprogettazione dell'intranet aziendale



4 Executive Summary e sinottico dei risultati: **Suggerimenti/ipotesi di intervento**

Operatività e regole

- Sviluppo di linee guida a tutela del diritto alla disconnessione
- Sviluppo di una netiquette istituzionale
- Promulgazione di linee guida uniformi che incoraggino la collaborazione tra enti
- Individuazione e mappatura delle procedure di lavoro, laddove assenti
- Snellimento delle procedure amministrative

Sviluppo di carriera

- Programmazione di iniziative volte alla pianificazione e allo sviluppo dei percorsi di carriera



4 Executive Summary e sinottico dei risultati: **Next step**

- Identificazione azioni correttive da parte del team di valutazione;
- Valutazione dell'efficacia delle azioni correttive **entro un anno**;
- Eventuali misure di prevenzione primaria;



5 Risultati Checklist



5 Risultati checklist: Posizioni apicali risultato 77,4 GIALLO (range 59 – 90)

	Punteggio
1. Punteggio Area eventi sentinella	0,0
2. Punteggio Area contenuto	37,9
3. Punteggio Area Contesto	39,5
Punteggio finale	77,4

X	59	90	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse "liste di controllo", l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.

Di seguito gli elementi critici emersi nel gruppo omogeneo, suddivisi per sezione:

1. Area eventi sentinella:

- Aumento delle assenze dal lavoro
- Aumento della rotazione del personale

2. Area contenuto del lavoro:

- Microclima inadeguato
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti e/o non ionizzanti
- Presenza di frequenti interruzioni durante il lavoro
- Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
- Mancanza di una chiara definizione dei compiti
- Inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti
- Mancanza di autonomia nelle esecuzione dei compiti
- Presenza di frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro
- Necessità di prendere decisioni rapide
- Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti, produzione
- Presenza regolare di un orario di lavoro superiore alle 8 ore
- Svolgimento abituale di lavoro straordinario

3. Area contesto del lavoro:

- Mancata diffusione dell'organigramma aziendale
- Assenza di procedure aziendali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
- Mancata diffusione degli obiettivi organizzativi ai lavoratori
- Mancanza di riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
- Mancanza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
- Mancanza di un codice etico/di comportamento
- Mancanza di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo
- Sovrapposizione di ruoli differenti sulle stesse persone
- Mancata definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera
- Mancanza di sistemi valutativi dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato
- Mancanza di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di sicurezza
- Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri

5 Risultati checklist: Posizioni manageriali intermedie risultato 100 ROSSO (range 91-216)

	Punteggio
1. Punteggio Area eventi sentinella	6,0
2. Punteggio Area contenuto	39,8
3. Punteggio Area Contesto	54,2
Punteggio finale	100,0

X	91	216	L'analisi degli indicatori evidenzia un livello di rischio stress lavoro-correlato ALTO, tale da richiedere il ricorso ad azioni correttive immediate. Vanno adottate azioni correttive corrispondenti alle criticità rilevate; successivamente va verificata l'efficacia degli interventi correttivi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita.
			Per ogni condizione identificata con punteggio ALTO, riferito ad una singola Area, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite in modo specifico agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto con i punteggi più a rischio.

Di seguito gli elementi critici emersi nel gruppo omogeneo, suddivisi per sezione

1. Area eventi sentinella:

- Aumento degli indici infortunistici
- Aumento delle assenze per malattia
- Aumento delle assenze dal lavoro
- Aumento della rotazione del personale

2. Area contenuto del lavoro:

- Esposizione a rischio cancerogeno/chimico non irrilevante
- Microclima inadeguato
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti e/o non ionizzanti
- Presenza di frequenti interruzioni durante il lavoro
- Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
- Mancanza di una chiara definizione dei compiti
- Inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti
- Mancanza di autonomia nelle esecuzione dei compiti
- Presenza di frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro
- Necessità di prendere decisioni rapide
- Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti, produzione
- Presenza regolare di un orario di lavoro superiore alle 8 ore
- Svolgimento abituale di lavoro straordinario

3. Area contesto del lavoro:

- Mancata diffusione dell'organigramma aziendale
- Assenza di procedure aziendali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
- Mancata diffusione degli obiettivi organizzativi ai lavoratori
- Mancanza di riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
- Mancanza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
- Mancanza di un codice etico/di comportamento
- Mancanza di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo
- Sovrapposizione di ruoli differenti sulle stesse persone
- Mancata definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera
- Mancanza di sistemi valutativi dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato
- Mancanza di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di sicurezza
- Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri
- Mancanza di informazioni sulle decisioni aziendali relative al gruppo di lavoro
- Mancanza di strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali
- Segnalazione frequente di conflitti/litigi

5 Risultati checklist: Ricercatori III + tecnologi III + funzionari (Direz./Ammin.) risultato 101,9 **ROSSO** (range 91-216)

	Punteggio
1. Punteggio Area eventi sentinella	6,0
2. Punteggio Area contenuto	41,7
3. Punteggio Area Contesto	54,2
Punteggio finale	101,9

X			<p>L'analisi degli indicatori evidenzia un livello di rischio stress lavoro-correlato ALTO, tale da richiedere il ricorso ad azioni correttive immediate. Vanno adottate azioni correttive corrispondenti alle criticità rilevate; successivamente va verificata l'efficacia degli interventi correttivi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita.</p> <p>Per ogni condizione identificata con punteggio ALTO, riferito ad una singola Area, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite in modo specifico agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto con i punteggi più a rischio.</p>

Di seguito gli elementi critici emersi in relazione al gruppo omogeneo in esame.

1. Area eventi sentinella:

- Aumento degli indici infortunistici
- Aumento delle assenze per malattia
- Aumento delle assenze dal lavoro
- Aumento della rotazione del personale

2. Area contenuto del lavoro:

- Esposizione a rischio cancerogeno/chimico non irrilevante
- Microclima inadeguato
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti e/o non ionizzanti
- Esposizione a rischio biologico
- Presenza di frequenti interruzioni durante il lavoro
- Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
- Mancanza di una chiara definizione dei compiti
- Inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti
- Mancanza di autonomia nelle esecuzione dei compiti
- Presenza di frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro
- Necessità di prendere decisioni rapide
- Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti, produzione
- Presenza regolare di un orario di lavoro superiore alle 8 ore
- Svolgimento abituale di lavoro straordinario

3. Area contesto del lavoro:

- Mancata diffusione dell'organigramma aziendale
- Assenza di procedure aziendali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
- Mancata diffusione degli obiettivi organizzativi ai lavoratori
- Mancanza di riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
- Mancanza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
- Mancanza di un codice etico/di comportamento
- Mancanza di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo
- Sovrapposizione di ruoli differenti sulle stesse persone
- Mancata definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera
- Mancanza di sistemi valutativi dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato
- Mancanza di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di sicurezza
- Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri
- Mancanza di informazioni sulle decisioni aziendali relative al gruppo di lavoro
- Mancanza di strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali
- Segnalazione frequente di conflitti/litigi

5 Note: Ricercatori III + tecnologi III + funzionari (Direz./Ammin.)

- Presenza di un impianto di condizionamento rumoroso
- Esposizione a rischio chimico non irrilevante
- Presenza di stress termico in alcuni locali
- Presenza di inadeguato illuminamento in alcuni locali
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti
- Mancata diffusione delle procedure aziendali e mancanza di uno strumento di condivisione decisionale ai lavoratori segnalate come criticità significative.

5 Risultati checklist: Ricercatori + tecnologi I+II risultato 85,4 **GIALLO** (range 59 – 90)

	Punteggio
1. Punteggio Area eventi sentinella	6,0
2. Punteggio Area contenuto	29,2
3. Punteggio Area Contesto	50,2
Punteggio finale	85,4

X	59	90	<p>L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse 'liste di controllo', l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.</p>
----------	----	----	--

Di seguito gli elementi critici emersi in relazione al gruppo omogeneo in esame.

1. Area eventi sentinella:

- Aumento delle assenze per malattia
- Aumento delle assenze dal lavoro
- Aumento della rotazione del personale

2. Area contenuto del lavoro:

- Rischio cancerogeno/chimico non irrilevante
- Microclima inadeguato
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti e/o non ionizzanti
- Esposizione a rischio biologico
- Presenza di frequenti interruzioni durante il lavoro
- Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
- Mancanza di una chiara definizione dei compiti
- Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti, produzione
- Presenza regolare di un orario di lavoro superiore alle 8 ore
- Svolgimento abituale di lavoro straordinario

3. Area contesto del lavoro:

- Mancata diffusione dell'organigramma aziendale
- Assenza di procedure aziendali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
- Mancata diffusione degli obiettivi organizzativi ai lavoratori
- Mancanza di riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
- Mancanza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
- Mancanza di un codice etico/di comportamento
- Mancanza di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo
- Sovrapposizione di ruoli differenti sulle stesse persone
- Mancata definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera
- Mancanza di sistemi valutativi dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato
- Mancanza di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di sicurezza
- Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri
- Mancata predisposizione di strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali

5 Risultati checklist: Ricercatori III + tecnologi III <10 anni AE risultato 76,4 GIALLO (range 59 –

90)	Punteggio
1. Punteggio Area eventi sentinella	0,0
2. Punteggio Area contenuto	31,5
3. Punteggio Area Contesto	45,2
Punteggio finale	76,7

X	59	90	<p>L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse 'liste di controllo', l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.</p>
----------	----	----	--

Di seguito gli elementi critici emersi in relazione al gruppo omogeneo in esame.

1. Area eventi sentinella:

- Aumento delle assenze per malattia
- Aumento delle assenze dal lavoro

2. Area contenuto del lavoro:

- Rischio cancerogeno/chimico non irrilevante
- Microclima inadeguato
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti e/o non ionizzanti
- Presenza di frequenti interruzioni durante il lavoro
- Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
- Mancanza di una chiara definizione dei compiti
- Inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti
- Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti, produzione
- Presenza regolare di un orario di lavoro superiore alle 8 ore
- Svolgimento abituale di lavoro straordinario

3. Area contesto del lavoro:

- Mancata diffusione dell'organigramma aziendale
- Assenza di procedure aziendali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
- Mancata diffusione degli obiettivi organizzativi ai lavoratori
- Mancanza di riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
- Mancanza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
- Mancanza di un codice etico/di comportamento
- Mancanza di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo
- Mancata definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera
- Mancanza di sistemi valutativi dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato
- Mancanza di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di sicurezza
- Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri
- Mancata predisposizione di strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali
- Segnalazione frequente di conflitti/litigi

5 Risultati checklist: Ricercatori III + tecnologi III <10 anni ML risultato 76,4 GIALLO (range 59 –

90)	Punteggio
1. Punteggio Area eventi sentinella	0,0
2. Punteggio Area contenuto	33,4
3. Punteggio Area Contesto	45,2
Punteggio finale	78,6

X	59	90	<p>L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse 'liste di controllo', l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.</p>
----------	----	----	--

Di seguito gli elementi critici emersi in relazione al gruppo omogeneo in esame.

1. Area eventi sentinella:

- Aumento delle assenze per malattia
- Aumento delle assenze dal lavoro

2. Area contenuto del lavoro:

- Rischio cancerogeno/chimico non irrilevante
- Microclima inadeguato
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti e/o non ionizzanti
- Esposizione a rischio biologico
- Presenza di frequenti interruzioni durante il lavoro
- Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
- Mancanza di una chiara definizione dei compiti
- Inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti
- Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti, produzione
- Presenza regolare di un orario di lavoro superiore alle 8 ore
- Svolgimento abituale di lavoro straordinario

3. Area contesto del lavoro:

- Mancata diffusione dell'organigramma aziendale
- Assenza di procedure aziendali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
- Mancata diffusione degli obiettivi organizzativi ai lavoratori
- Mancanza di riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
- Mancanza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
- Mancanza di un codice etico/di comportamento
- Mancanza di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo
- Mancata definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera
- Mancanza di sistemi valutativi dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato
- Mancanza di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di sicurezza
- Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri
- Mancata predisposizione di strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali
- Segnalazione frequente di conflitti/litigi

5 Risultati checklist: Ricercatori III + tecnologi III <10 anni QN risultato 84,6 GIALLO (range 59 –

90]	Punteggio
1. Punteggio Area eventi sentinella	6,0
2. Punteggio Area contenuto	33,4
3. Punteggio Area Contesto	45,2
Punteggio finale	84,6

X	59	90	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse 'liste di controllo', l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.

Di seguito gli elementi critici emersi in relazione al gruppo omogeneo in esame.

1. Area eventi sentinella:

- Aumento delle assenze per malattia
- Aumento delle assenze dal lavoro
- Aumento della rotazione del personale

2. Area contenuto del lavoro:

- Rischio cancerogeno/chimico non irrilevante
- Microclima inadeguato
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti e/o non ionizzanti
- Esposizione a rischio biologico
- Presenza di frequenti interruzioni durante il lavoro
- Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
- Mancanza di una chiara definizione dei compiti
- Inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti
- Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti, produzione
- Presenza regolare di un orario di lavoro superiore alle 8 ore
- Svolgimento abituale di lavoro straordinario

3. Area contesto del lavoro:

- Mancata diffusione dell'organigramma aziendale
- Assenza di procedure aziendali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
- Mancata diffusione degli obiettivi organizzativi ai lavoratori
- Mancanza di riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
- Mancanza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
- Mancanza di un codice etico/di comportamento
- Mancanza di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo
- Mancata definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera
- Mancanza di sistemi valutativi dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato
- Mancanza di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di sicurezza
- Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri
- Mancata predisposizione di strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali
- Segnalazione frequente di conflitti/litigi

5 Risultati checklist: Ricercatori III+ tecnologi III+ funzionari >10 anni AE ML QN risultato 78,6 **GIALLO** (range 59 – 90)

	Punteggio
1. Punteggio Area eventi sentinella	0,0
2. Punteggio Area contenuto	33,4
3. Punteggio Area Contesto	45,2
Punteggio finale	78,6

X	59	90	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse 'liste di controllo', l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.
----------	----	----	---

Di seguito gli elementi critici emersi in relazione al gruppo omogeneo in esame.

1. Area eventi sentinella:

- Aumento delle assenze per malattia
- Aumento delle assenze dal lavoro

2. Area contenuto del lavoro:

- Rischio cancerogeno/chimico non irrilevante
- Microclima inadeguato
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti e/o non ionizzanti
- Esposizione a rischio biologico
- Presenza di frequenti interruzioni durante il lavoro
- Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
- Mancanza di una chiara definizione dei compiti
- Inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti
- Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti, produzione
- Presenza regolare di un orario di lavoro superiore alle 8 ore
- Svolgimento abituale di lavoro straordinario

3. Area contesto del lavoro:

- Mancata diffusione dell'organigramma aziendale
- Assenza di procedure aziendali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
- Mancata diffusione degli obiettivi organizzativi ai lavoratori
- Mancanza di riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
- Mancanza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
- Mancanza di un codice etico/di comportamento
- Mancanza di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo
- Mancata definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera
- Mancanza di sistemi valutativi dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato
- Mancanza di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di sicurezza
- Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri
- Mancata predisposizione di strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali
- Segnalazione frequente di conflitti/litigi

5 Note (valide per i 4 gruppi precedenti)

- Presenza di un impianto di condizionamento rumoroso
- Esposizione a rischio chimico non irrilevante
- Presenza di stress termico in alcuni locali
- Presenza di inadeguato illuminamento in alcuni locali
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori segnalata come criticità significativa a livello organizzativo
- Mancanza di uno strumento di condivisione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali

- Presenza di non frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro **dovute alla natura delle attività di ricerca**
- In alcuni casi i lavoratori possono avere necessità di prendere decisioni rapide in relazione ai risultati della ricerca. Questo si configura come un **aspetto positivo poiché il ricercatore possiede gli strumenti per prendere tali decisioni**
- Presenza di un forum disponibile attraverso il sito intranet organizzativo
- Il lavoro del ricercatore dipende solo parzialmente dalle attività svolte da altri
- Mancanza di rigidi protocolli di supervisione sul lavoro svolto come importante aspetto positivo legato alle attività del ricercatore

5 Risultati checklist: CTER + CAM (Direz./Ammin.) risultato 101,9 **ROSSO** (range 91-216)

	Punteggio
1. Punteggio Area eventi sentinella	0,0
2. Punteggio Area contenuto	36,0
3. Punteggio Area Contesto	55,2
Punteggio finale	91,2

X	91	216	L'analisi degli indicatori evidenzia un livello di rischio stress lavoro-correlato ALTO, tale da richiedere il ricorso ad azioni correttive immediate. Vanno adottate azioni correttive corrispondenti alle criticità rilevate; successivamente va verificata l'efficacia degli interventi correttivi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita.
			Per ogni condizione identificata con punteggio ALTO, riferito ad una singola Area, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite in modo specifico agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto con i punteggi più a rischio.

Di seguito gli elementi critici emersi in relazione al gruppo omogeneo in esame.

1. Area eventi sentinella:

- Aumento delle ferie non godute
- Aumento della rotazione del personale

2. Area contenuto del lavoro:

- Microclima inadeguato
- Presenza di frequenti interruzioni durante il lavoro
- Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
- Mancanza di una chiara definizione dei compiti
- Inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti
- Mancanza di autonomia nelle esecuzione dei compiti
- Presenza di frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro
- Necessità di prendere decisioni rapide
- Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti, produzione
- Presenza regolare di un orario di lavoro superiore alle 8 ore
- Svolgimento abituale di lavoro straordinario

3. Area contesto del lavoro:

- Mancata diffusione dell'organigramma aziendale
- Assenza di procedure aziendali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
- Mancata diffusione degli obiettivi organizzativi ai lavoratori
- Mancanza di riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
- Mancanza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
- Mancanza di un codice etico/di comportamento
- Mancanza di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo
- Ruoli non chiaramente definiti
- Sovrapposizione di ruoli differenti sulle stesse persone
- Mancata definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera
- Mancanza di sistemi valutativi dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato
- Mancanza di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di sicurezza
- Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri
- Mancanza di informazioni sulle decisioni aziendali relative al gruppo di lavoro
- Mancanza di strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali
- Segnalazione frequente di conflitti/litigi

5 Risultati checklist: Operatori (Direz./Ammin.) risultato 91,2 **ROSSO** (range 91-216)

	Punteggio
1. Punteggio Area eventi sentinella	0,0
2. Punteggio Area contenuto	36,0
3. Punteggio Area Contesto	55,2
Punteggio finale	91,2

X	91	216	L'analisi degli indicatori evidenzia un livello di rischio stress lavoro-correlato ALTO, tale da richiedere il ricorso ad azioni correttive immediate. Vanno adottate azioni correttive corrispondenti alle criticità rilevate; successivamente va verificata l'efficacia degli interventi correttivi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita.
			Per ogni condizione identificata con punteggio ALTO, riferito ad una singola Area, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite in modo specifico agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto con i punteggi più a rischio.

Di seguito gli elementi critici emersi in relazione al gruppo omogeneo in esame.

1. Area eventi sentinella:

- Aumento delle assenze per malattia
- Aumento delle assenze dal lavoro

2. Area contenuto del lavoro:

- Microclima inadeguato
- Presenza di frequenti interruzioni durante il lavoro
- Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
- Mancanza di una chiara definizione dei compiti
- Inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti
- Mancanza di autonomia nelle esecuzione dei compiti
- Presenza di frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro
- Necessità di prendere decisioni rapide
- Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti, produzione
- Presenza regolare di un orario di lavoro superiore alle 8 ore
- Svolgimento abituale di lavoro straordinario

3. Area contesto del lavoro:

- Mancata diffusione dell'organigramma aziendale
- Assenza di procedure aziendali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
- Mancata diffusione degli obiettivi organizzativi ai lavoratori
- Mancanza di riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
- Mancanza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
- Mancanza di un codice etico/di comportamento
- Mancanza di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo
- Ruoli non chiaramente definiti
- Sovrapposizione di ruoli differenti sulle stesse persone
- Mancata definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera
- Mancanza di sistemi valutativi dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato
- Mancanza di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di sicurezza
- Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri
- Mancanza di informazioni sulle decisioni aziendali relative al gruppo di lavoro
- Mancanza di strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali
- Segnalazione frequente di conflitti/litigi

5 Note (valide per i 2 gruppi precedenti)

- Presenza di un impianto di condizionamento rumoroso
- Presenza di stress termico in alcuni locali
- Presenza di inadeguato illuminamento in alcuni locali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori segnalata come **criticità significativa a livello organizzativo**

5 Risultati checklist: CTER + CAM AE risultato 86,6 GIALLO (range 59 – 90)

	Punteggio
1. Punteggio Area eventi sentinella	6,0
2. Punteggio Area contenuto	37,0
3. Punteggio Area Contesto	43,5
Punteggio finale	86,6

X	59	90	<p>L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse 'liste di controllo', l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.</p>
----------	----	----	--

Di seguito gli elementi critici emersi in relazione al gruppo omogeneo in esame.

1. Area eventi sentinella:

- Aumento delle assenze per malattia
- Aumento delle assenze dal lavoro
- Aumento della rotazione del personale

2. Area contenuto del lavoro:

- Rischio cancerogeno/chimico non irrilevante
- Microclima inadeguato
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti e/o non ionizzanti
- Presenza di frequenti interruzioni durante il lavoro
- Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
- Mancanza di una chiara definizione dei compiti
- Inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti
- Presenza di frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro
- Necessità di prendere decisioni rapide
- Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti, produzione
- Presenza regolare di un orario di lavoro superiore alle 8 ore
- Svolgimento abituale di lavoro straordinario

3. Area contesto del lavoro:

- Mancata diffusione dell'organigramma aziendale
- Assenza di procedure aziendali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
- Mancata diffusione degli obiettivi organizzativi ai lavoratori
- Mancanza di riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
- Mancanza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
- Mancanza di un codice etico/di comportamento
- Mancanza di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo
- Ruoli non chiaramente definiti
- Mancata definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera
- Mancanza di sistemi valutativi dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato
- Mancanza di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di sicurezza
- Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri
- Mancata predisposizione di strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali

5 Risultati checklist: CTER + CAM ML risultato 82,5 **GIALLO** (range 59 – 90)

	Punteggio
1. Punteggio Area eventi sentinella	0,0
2. Punteggio Area contenuto	38,9
3. Punteggio Area Contesto	43,5
Punteggio finale	82,5

X	59	90	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse 'liste di controllo', l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.
----------	----	----	---

Di seguito gli elementi critici emersi in relazione al gruppo omogeneo in esame.

1. Area eventi sentinella:

- Aumento della rotazione del personale

2. Area contenuto del lavoro:

- Rischio cancerogeno/chimico non irrilevante
- Microclima inadeguato
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti e/o non ionizzanti
- Esposizione a rischio biologico
- Presenza di frequenti interruzioni durante il lavoro
- Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
- Mancanza di una chiara definizione dei compiti
- Inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti
- Presenza di frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro
- Necessità di prendere decisioni rapide
- Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti, produzione
- Presenza regolare di un orario di lavoro superiore alle 8 ore
- Svolgimento abituale di lavoro straordinario

3. Area contesto del lavoro:

- Mancata diffusione dell'organigramma aziendale
- Assenza di procedure aziendali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
- Mancata diffusione degli obiettivi organizzativi ai lavoratori
- Mancanza di riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
- Mancanza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
- Mancanza di un codice etico/di comportamento
- Mancanza di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo
- Ruoli non chiaramente definiti
- Mancata definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera
- Mancanza di sistemi valutativi dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato
- Mancanza di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di sicurezza
- Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri
- Mancata predisposizione di strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali

5 Risultati checklist: CTER + CAM QN risultato 88,5 GIALLO (range 59 – 90)

	Punteggio
1. Punteggio Area eventi sentinella	6,0
2. Punteggio Area contenuto	38,9
3. Punteggio Area Contesto	43,5
Punteggio finale	88,5

X	59	90	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse 'liste di controllo', l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.
----------	----	----	---

Di seguito gli elementi critici emersi in relazione al gruppo omogeneo in esame.

1. Area eventi sentinella:

- Aumento delle assenze per malattia
- Aumento delle assenze dal lavoro
- Aumento della rotazione del personale

2. Area contenuto del lavoro:

- Rischio cancerogeno/chimico non irrilevante
- Microclima inadeguato
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti e/o non ionizzanti
- Esposizione a rischio biologico
- Presenza di frequenti interruzioni durante il lavoro
- Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
- Mancanza di una chiara definizione dei compiti
- Inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti
- Presenza di frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro
- Necessità di prendere decisioni rapide
- Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti, produzione
- Presenza regolare di un orario di lavoro superiore alle 8 ore
- Svolgimento abituale di lavoro straordinario

3. Area contesto del lavoro:

- Mancata diffusione dell'organigramma aziendale
- Assenza di procedure aziendali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
- Mancata diffusione degli obiettivi organizzativi ai lavoratori
- Mancanza di riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
- Mancanza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
- Mancanza di un codice etico/di comportamento
- Mancanza di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo
- Ruoli non chiaramente definiti
- Mancata definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera
- Mancanza di sistemi valutativi dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato
- Mancanza di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di sicurezza
- Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri
- Mancata predisposizione di strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali

5 Risultati checklist: Operatori AE ML QN risultato 82,5 GIALLO (range 59 – 90)

	Punteggio
1. Punteggio Area eventi sentinella	0,0
2. Punteggio Area contenuto	38,9
3. Punteggio Area Contesto	43,5
Punteggio finale	82,5

X	59	90	<p>L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse 'liste di controllo', l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.</p>
----------	----	----	--

Di seguito gli elementi critici emersi in relazione al gruppo omogeneo in esame.

1. Area eventi sentinella:

- Aumento delle assenze per malattia
- Aumento della rotazione del personale

2. Area contenuto del lavoro:

- Rischio cancerogeno/chimico non irrilevante
- Microclima inadeguato
- Rischio di movimentazione manuale di carichi
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti e/o non ionizzanti
- Presenza di frequenti interruzioni durante il lavoro
- Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
- Mancanza di una chiara definizione dei compiti
- Inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti
- Presenza di frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro
- Necessità di prendere decisioni rapide
- Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti, produzione
- Presenza regolare di un orario di lavoro superiore alle 8 ore
- Svolgimento abituale di lavoro straordinario

3. Area contesto del lavoro:

- Mancata diffusione dell'organigramma aziendale
- Assenza di procedure aziendali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
- Mancata diffusione degli obiettivi organizzativi ai lavoratori
- Mancanza di riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
- Mancanza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
- Mancanza di un codice etico/di comportamento
- Mancanza di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo
- Ruoli non chiaramente definiti
- Mancata definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera
- Mancanza di sistemi valutativi dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato
- Mancanza di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di sicurezza
- Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri
- Mancata predisposizione di strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali

5 Note (valide per i 4 gruppi precedenti)

- Presenza di un impianto di condizionamento rumoroso
- Presenza di rischio chimico non irrilevante
- Presenza di stress termico in alcuni locali
- Presenza di inadeguato illuminamento in alcuni locali
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti
- Spesso le responsabilità derivanti dal ruolo ricoperto sono superiori a quelle individuabili dall'inquadramento contrattuale
- L'autonomia nell'esecuzione dei compiti in alcuni casi si configura come un elemento negativo poiché l'eccesso della stessa può alimentare incertezza e maggiore pressione sui lavoratori
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori segnalata **criticità significativa** a livello organizzativo

5 Risultati checklist: Assegnisti di ricerca risultato 86,5 GIALLO (range 59 – 90)

	Punteggio
1. Punteggio Area eventi sentinella	0,0
2. Punteggio Area contenuto	38,9
3. Punteggio Area Contesto	47,5
Punteggio finale	86,5

X	59	90	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress lavoro-correlato; vanno adottate azioni correttive e successivamente va verificata l'efficacia degli interventi stessi; in caso di inefficacia, si procede alla fase di valutazione approfondita. Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare adeguate azioni correttive (es. interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi o formativi) riferite, in modo specifico, agli indicatori di Contenuto e/o di Contesto che presentano i valori di rischio più elevato. Successivamente va verificata, anche attraverso un monitoraggio effettuato con le stesse 'liste di controllo', l'efficacia delle azioni correttive; se queste ultime risultano inefficaci, si passa alla valutazione approfondita.
----------	----	----	---

Di seguito gli elementi critici emersi in relazione al gruppo omogeneo in esame.

1. Area eventi sentinella:

- Aumento della rotazione del personale

2. Area contenuto del lavoro:

- Rischio cancerogeno/chimico non irrilevante
- Microclima inadeguato
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti e/o non ionizzanti
- Esposizione a rischio biologico
- Presenza di frequenti interruzioni durante il lavoro
- Lo svolgimento della mansione richiede di eseguire più compiti contemporaneamente
- Mancanza di una chiara definizione dei compiti
- Inadeguatezza delle risorse umane necessarie allo svolgimento dei compiti
- Presenza di frequenti variazioni imprevedibili della quantità di lavoro
- Necessità di prendere decisioni rapide
- Lavoro con elevata responsabilità per terzi, impianti, produzione
- Presenza regolare di un orario di lavoro superiore alle 8 ore
- Svolgimento abituale di lavoro straordinario

3. Area contesto del lavoro:

- Mancata diffusione dell'organigramma aziendale
- Assenza di procedure aziendali
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori
- Mancata diffusione degli obiettivi organizzativi ai lavoratori
- Mancanza di riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori
- Mancanza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale
- Mancanza di un codice etico/di comportamento
- Mancanza di un referente per l'ascolto e la gestione dei casi di disagio lavorativo
- Ruoli non chiaramente definiti
- Mancata definizione dei criteri per l'avanzamento di carriera
- Mancanza di sistemi valutativi dei dirigenti/capi in relazione alla corretta gestione del personale subordinato
- Mancanza di sistemi di verifica del raggiungimento degli obiettivi di sicurezza
- Il lavoro dipende da compiti precedentemente svolti da altri
- Mancata predisposizione di strumenti di partecipazione decisionale dei lavoratori alle scelte aziendali
- Impossibilità a svolgere lavoro part-time verticale/orizzontale

5 Risultati checklist: Assegnisti di ricerca

Note emerse durante la compilazione delle checklist

- Presenza di un impianto di condizionamento rumoroso
- Presenza di rischio chimico non irrilevante
- Presenza di stress termico in alcuni locali
- Presenza di inadeguato illuminamento in alcuni locali
- Esposizione a radiazioni non ionizzanti
- Spesso le responsabilità sono superiori a quelle individuabili dall'inquadramento contrattuale
- L'autonomia nell'esecuzione dei compiti in alcuni casi si configura come un elemento negativo poiché l'eccesso della stessa può alimentare incertezza e maggiore pressione sui lavoratori
- Mancata diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori segnalata come criticità significativa a livello organizzativo
- Presenza di un forum disponibile attraverso il sito intranet organizzativo

6 Risultati Focus group



6 Risultati Focus group: Premessa ai risultati e aiuto alla lettura

I dati emersi dallo scambio verbale durante i Focus Group, trascritti dal note-taker, sono stati analizzati attraverso la seguente categorizzazione:

Cultura Organizzativa:

- Organizzazione e struttura
- Leadership
- Comunicazione
- Libertà e Responsabilità
- Identità, valori, ideologia
- Giustizia organizzativa
- Aspetti ambientali e luogo di lavoro

Clima Organizzativo:

- Motivazione
- Carico di lavoro
- Gestione del personale
- Relazioni tra colleghi
- Visione del futuro

Covid-19:

- Gestione dell'emergenza
- Vissuto delle persone
- Livello di equilibrio generale



6 Risultati Focus group 1: **Apicali**



6 Risultati Focus group: Apicali

Cultura organizzativa- **organizzazione e struttura**

- In istituto si percepisce un **forte scollamento** all'interno della Direzione Generale e tra quest'ultima e la Direzione Scientifica, a causa delle **frequenti riorganizzazioni** che impediscono il consolidarsi di una strategia di gestione uniforme.
- La **mancaza di procedure operative condivise** favorisce lo sviluppo di numerosi **«colli di bottiglia»**, fonte di rallentamenti e aumento del carico di lavoro.
- Gli **interventi del legislatore** legati alla rendicontazione degli acquisti hanno determinato un significativo aumento dell'efficienza operativa.
- Emergono alcune proposte di miglioramento basate sulla **coprogettazione di strumenti/servizi**, al fine di accogliere i bisogni di tutti gli utenti, ad esempio automatizzando alcune procedure.

Cultura organizzativa- **leadership**

- Alcuni partecipanti riferiscono di essere incaricati della gestione di un numero eccessivo di attività.
- In alcuni casi, la natura di tali attività rende difficile la **delega**, comportando un aumento del carico di lavoro.



6 Risultati Focus group: Apicali

Cultura organizzativa- comunicazione

- All'interno dei **gruppi ristretti** la **comunicazione è positiva e funzionale**, mentre all'interno dei **gruppi maggiori** il **flusso comunicativo** e l'interazione sono più **complessi** e difficoltosi.
- In caso di conflitti, le **discussioni sono costruttive** e improntate alla risoluzione dei problemi.
- Lo **scambio le Direzioni è difficile**, poiché le richieste che non provengono dai responsabili spesso non sono accolte. Questa dinamica causa un forte **rallentamento del flusso operativo** e viene percepita dai collaboratori come una delegittimazione del proprio ruolo, creando sconforto.
- Un'altra criticità è legata alle **difficoltà nel reperimento di informazioni** o modulistica attraverso l'intranet. La difficile navigazione del sito **rallenta le attività dei ricercatori** e **sovraccarica i lavoratori dell'amministrazione** a causa delle numerose richieste di supporto. Emerge la necessità di una **riprogettazione dell'intranet** che abbia l'obiettivo di conciliare i bisogni delle diverse tipologie di utenti e snellire il carico di lavoro ad essi associato.

6 Risultati Focus group: Apicali

Cultura organizzativa- giustizia organizzativa

- Alcuni partecipanti evidenziano come la **competenza non sia sempre premiata** all'interno dell'organizzazione. Questo ha un effetto **demotivante** e induce alcuni lavoratori a limitare il proprio impegno.

Clima organizzativo- motivazione

- La **passione** per il lavoro svolto è la principale fonte di motivazione per i lavoratori.

Clima organizzativo- carico di lavoro

- Il carico di lavoro è in genere **alto o molto alto**, sono presenti **periodi di grande pressione** e la sovrapposizione di attività comporta un significativo **aumento delle ore lavorative**, soprattutto in prossimità delle scadenze. Questo favorisce la percezione di **lavorare «sempre in emergenza»** e causa un maggiore affaticamento.
- I lavoratori attribuiscono queste criticità soprattutto all'**organizzazione non ottimale dei processi** da parte della dirigenza.



6 Risultati Focus group: Apicali

Clima organizzativo- gestione del personale

- Secondo alcuni partecipanti alle assunzioni di nuovo personale scientifico non corrisponde un proporzionato investimento sulle risorse del settore amministrativo.
- Viene segnalato un **numero insufficiente di collaboratori tecnici** causato dalla mancata sostituzione del personale in uscita, con possibili ricadute sui servizi di supporto alla ricerca. (1)
- L'affidamento della gestione di servizi a **società esterne** all'istituto è una risorsa importante, ma non è sempre ritenuta una scelta ottimale, poiché lo svolgimento di alcune attività richiede un'approfondita conoscenza dell'Ente.
- Un altro punto di attenzione legato all'**attrattività dell'istituto**. Alla bassa riconoscibilità del *«marchio INRIM»* fuori dall'ambito strettamente scientifico è attribuita la difficoltà nell'attrarre talenti in relazione al settore amministrativo.

1. *«Ho paura che spariranno dei servizi per mancanza di personale»*

6 Risultati Focus group: Apicali

Clima organizzativo- relazioni tra colleghi

- Le relazioni tra colleghi sono **positive e collaborative**. Questo favorisce una gestione ottimale delle attività e un'equa suddivisione del (seppur alto) carico di lavoro.
- I **nuovi ingressi sono accolti con calore** e fiducia dai colleghi, favorendone l'inserimento.

Clima organizzativo- visione del futuro

- Secondo i partecipanti l'Istituto gode di numerose possibilità di crescita.
- I principali punti di attenzione sono relativi allo **sviluppo di maggiori competenze di project management** e allo **snellimento delle procedure operative** per strutturare una programmazione a lungo termine e avere maggiore aderenza agli **standard internazionali**. (1)
- I possibili **interventi legislativi**, ritenuti non sempre funzionali, sono fonte di preoccupazione per i lavoratori. (2)

1. *«Andiamo troppo lenti rispetto agli altri e rischiamo di restare indietro»*
2. *«Il legislatore tende a sovrastrutturare, ma noi dobbiamo imparare a semplificare»*



6 Risultati Focus group 2: Responsabili SSO funzionari



6 Risultati Focus group: Responsabili SSO funzionari

Cultura organizzativa- leadership

- Lo **stile di leadership** della Direzione Generale è percepito come **autoritario**. Alcuni dei leader non vengono riconosciuti come tali, in quanto ritenuti non adeguati per preparazione e competenze.
- Secondo i partecipanti i leader, non sentendosi riconosciuti, adottano un atteggiamento *«difensivo»* che si ripercuote negativamente sul rapporto con i collaboratori e sullo stile comunicativo. Questo genera la percezione che gli input dal basso siano vissuti dai superiori come *«un fastidio»*.
- Alcuni partecipanti evidenziano come la **complessità dell'organigramma** e la forte gerarchizzazione favoriscano l'insorgere di *«zone d'ombra»* e punti di ambiguità, resi più evidenti dal periodo pandemico. (1)
- Emerge la necessità di sviluppare una **leadership maggiormente inclusiva** verso tutti i livelli organizzativi.

1. *«Ci sono molte strutture che si sovrappongono e questo crea delle difficoltà a tutti i livelli»*

6 Risultati Focus group: Responsabili SSO funzionari

Cultura organizzativa- comunicazione

- Il **flusso comunicativo** che parte dai vertici organizzativi è **frammentato** sui vari livelli e ostacola una propagazione fluida delle informazioni.
- La mancanza di un **sistema di gestione dei contatti** è un'importante fonte di stress, incrementata dalla costante raggiungibilità e dall'utilizzo della messaggistica istantanea per le comunicazioni tra colleghi. (1)
- Comunicare con **la Direzione Generale è difficile** e spesso non si ottengono risposte, determinando rallentamenti nell'operatività. L'aumento delle distanze dovuto al diffondersi del telelavoro è un importante fattore peggiorativo. (2)
- Emerge la necessità di implementare un **sistema di filtraggio delle comunicazioni**, che permetta di ridurre il sovraccarico cognitivo delle persone. (3)

1. *«Le email arrivano senza soluzione di continuità!»*

2. *«Prima potevi andare fisicamente a cercare risposte»*

3. *«Penso sempre di perdere qualcosa, sommerso da una mole di informazioni non organizzate»*



6 Risultati Focus group: Responsabili SSO funzionari

Cultura organizzativa- libertà e responsabilità

- Negli ultimi anni emerge una **diminuzione della libertà operativa** attribuita alla crescente burocratizzazione delle attività connesse alla ricerca, che richiedono un importante investimento di tempo ed energie. Questo limita in modo significativo lo svolgimento delle attività scientifiche, causando frustrazione nei lavoratori.

Cultura organizzativa- identità, valori, ideologia

- I partecipanti riferiscono un **forte senso di appartenenza** verso l'Istituto, basato **sull'importanza del servizio** offerto alla Nazione e sull'**appartenenza alla comunità scientifica** internazionale. Questo determina una **chiara identità di ruolo** sia per il personale scientifico sia per quello amministrativo.

Clima organizzativo- motivazione

- La principale leva motivazionale è data dall'ampia **libertà e flessibilità nella scelta degli obiettivi scientifici** e dei metodi per perseguirli. Occuparsi di innovazione è stimolante e permette un proficuo scambio culturale a livello nazionale e internazionale, favorendo l'**apprendimento continuo**.



6 Risultati Focus group: Responsabili SSO funzionari

Clima organizzativo- carico di lavoro

- La gestione del carico di lavoro è **discrezionale**, come la scelta dei progetti su cui lavorare.
- La **ricerca di fondi** limita questa discrezionalità e impone un aumento della **pressione** lavorativa. (1)
- La stesura delle proposte di progetto richiede un'importante investimento di risorse che non sempre porta ad un riscontro economico, favorendo l'insorgere di frustrazione.
- Come già emerso (vedi libertà e autonomia) il significativo peso delle **attività burocratiche** connesse alla ricerca causa un importante **aumento del carico di lavoro**. Secondo alcuni partecipanti, il sovraccarico deriva da una gestione dei processi non ottimale, che causa un aumento del **carico di lavoro evitabile** per i responsabili. (2)

1. *«I progetti servono a pagare lo stipendio alla gente»*
2. *«Faccio fatica a farmi carico di azioni che non dovrebbero essere mie»*



6 Risultati Focus group: Responsabili SSO funzionari

Clima organizzativo- relazioni tra colleghi

- La maggior parte delle relazioni all'interno dei gruppi di lavoro sono **buone e collaborative** e i conflitti sono affrontati con un approccio costruttivo.
- In alcuni casi la presa di decisione è più difficile a causa del forte coinvolgimento personale con i collaboratori. (1)

1. *«Una struttura pubblica non può prendere in carico certi aspetti, ma è difficile tenere separate le due cose»*

Clima organizzativo- visione del futuro

- La visione del futuro è **positiva**, ed emergono importanti **possibilità di sviluppo**. I principali punti di attenzione sono relativi a: **gestione dei fondi** ministeriali in arrivo e incentivazione alla ricerca dei fondi su progetto, sviluppo di un **modello di gestione più collaborativo** direzione Generale e Scientifica e **maggiore coinvolgimento** di tutti i livelli organizzativi **nel processo decisionale**.
- Una fonte di preoccupazione per i lavoratori è data dalla imprevedibilità delle **decisioni ministeriali**.



6 Risultati Focus group 3: Ricercatori tecnologici I-II

6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologici I-II

Cultura organizzativa- organizzazione e struttura

- La struttura organizzativa **manca** di una **funzione di segreteria** che faccia da raccordo tra ricercatori e Direzione Generale nella gestione degli adempimenti burocratici. (1) Questo causa difficoltà a livello operativo, determinando un significativo aumento del carico di lavoro e il rallentamento delle attività di ricerca, che spesso origina ritardi nella pubblicazione dei risultati scientifici.
- La **manca di procedure condivise** tra Direzione Scientifica e singole divisioni in alcuni casi provoca disallineamento nelle modalità di gestione.

1. *«Prima c'era una segreteria che supportava ogni dipartimento»*



6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologi I-II

Cultura organizzativa- comunicazione

- All'interno dei **gruppi di lavoro** la comunicazione è **buona**, ma a livello generale la **condivisione delle informazioni** è poco uniforme ai diversi livelli organizzativi.
- Questo alimenta nei lavoratori una percezione di controllo sulle informazioni da parte delle Direzioni Generale e Scientifica
- La rimozione della casella di posta condivisa «INRIM all», accessibile a tutti i membri dell'Istituto, ha causato un rallentamento nella circolazione delle informazioni a tutti i livelli. (1)
- I partecipanti riconoscono nella condivisione dei **verbali relativi ai consigli di Direzione** una modalità più aperta e trasparente di condivisione delle informazioni, nonostante il formato non ottimale del documento. (2)

1. *«Aveva un ruolo importante nella condivisione dei risultati scientifici»*
2. *«Il verbali sono troppo lunghi, non ho il tempo di leggere tutto»*



6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologici I-II

Cultura organizzativa- libertà e responsabilità

- La scelta degli **obiettivi** scientifici e delle **modalità di lavoro** è **libera** e permette di **esprimere pienamente le proprie competenze**. Questa libertà è considerata un importante plus rispetto al lavoro *«in azienda»* maggiormente influenzato dalle finalità produttive.

Cultura organizzativa- identità, valori, ideologia

- Tutti i partecipanti esprimono una **forte identità organizzativa**.
- La **mission** istituzionale è suddivisa su tre livelli che corrispondono a tre obiettivi, cioè la produzione di **conoscenza scientifica**, il **riconoscimento dell'ente** come riferimento in ambito metrologico e il **sostegno a industria e imprese**.
- La **mancaza di linee guida condivise** a livello organizzativo può causare difficoltà nella conciliazione dei diversi obiettivi nella quotidianità.
- Emerge la necessità di sviluppare precise linee guida che favoriscano un'interazione sinergica tra essi.

6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologi I-II

Cultura organizzativa- giustizia organizzativa

- La percezione di una **suddivisione iniqua delle risorse** umane e finanziarie tra i settori di ricerca talvolta genera un senso di ingiustizia nei lavoratori.
- Il disequilibrio tra impegno profuso e riconoscimento dei risultati è fonte di demotivazione.
- Un punto di attenzione riguarda le **procedure di concorso**, i cui criteri di valutazione non sono sempre chiari e in linea con le aspettative dei lavoratori. (1)

1. *«I concorsi come funzionano? Facciamo mille cose ma forse contano solo le pubblicazioni»*

Cultura organizzativa- aspetti ambientali e luogo di lavoro

- In alcuni locali si riscontra un **microclima** non ottimale ed una suddivisione degli spazi non sempre funzionale.
- In alcuni uffici sono sorti dei **comitati informali per la risoluzione di tali criticità**. Queste iniziative hanno avuto un riscontro positivo, favorendo la socializzazione tra i lavoratori.

6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologi I-II

Clima organizzativo- **motivazione**

- La principale leva motivazionale è data dalla possibilità di **offrire un servizio** di pubblico valore.
- Lavorare in un **ambiente altamente innovativo** permette l'**apprendimento continuo** e un accrescimento delle proprie competenze.
- Per i lavoratori con maggiore anzianità lavorativa la possibilità di **sostenere le nuove generazioni** di ricercatori e garantire un futuro all'istituto è fonte di grande stimolo.

Clima organizzativo- **carico di lavoro**

- Il carico di lavoro ha subito un significativo **aumento in seguito al periodo pandemico**. (1)
- La **maggiore pressione sui lavoratori** è determinata dagli elevati standard richiesti a fronte di un investimento di risorse umane e finanziarie giudicato insufficiente, soprattutto in relazione agli enti di ricerca internazionali. (2)

1. *«Facciamo il lavoro di 2 o 3 persone»*
2. *«Il rapporto con le risorse degli istituti esteri è di 6 a 1»*



6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologici I-II

Clima organizzativo- visione del futuro

- La visione del futuro è **incerta** a causa della **mancanza di stabilità nella governance**.
- Alcuni partecipanti evidenziano come il **reperimento e la gestione dei finanziamenti** sia una importante criticità in vista del futuro.
- In particolare, viene segnalata la necessità di sviluppare una **struttura di supporto per la partecipazione ai bandi di gara europei**, di fondamentale importanza per l'approvvigionamento di fondi. (1)

1. *«Ci manca una struttura di raffinamento del proposal. O diventiamo competitivi o sarà un disastro annunciato»*



6 Risultati Focus group 4: Ricercatori tecnologici III AE



6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologici III AE

Cultura organizzativa- leadership

- Diversi partecipanti definiscono *«unidirezionale»* il rapporto con i responsabili dei gruppi di lavoro e gli organi di governo. La **carezza di indicazioni organizzative e operative** da parte dei responsabili spesso comporta un blocco delle attività e un alto grado di incertezza, anche in occasione di solleciti da parte dei collaboratori. Questo *«vuoto decisionale»* alimenta un **senso di sfiducia verso i responsabili dei gruppi di lavoro e in generale delle Direzioni.**

Cultura organizzativa- libertà e responsabilità

- Le attività di ricerca permettono **ampia discrezionalità nella scelta dei temi di ricerca e delle collaborazioni.**
- I lavoratori **precari** godono invece di **minore autonomia** in quanto maggiormente vincolati alle scelte dei propri responsabili.
- In alcuni casi **l'autonomia è vissuta con ambivalenza** a causa della percezione di **scarso supporto da parte dell'organizzazione** in relazione agli adempimenti burocratici legati alla ricerca e alla gestione dei committenti esterni, fonte di un importante **aumento del carico di lavoro.**



6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologi III AE

Cultura organizzativa- identità, valori, ideologia

- Alcuni partecipanti percepiscono gli **ideali** presenti in INRIM come *«calati dall'alto»*, poiché non derivano dal confronto tra i lavoratori e il management. Spesso questi **valori non sono condivisi** dai lavoratori che li percepiscono come *«la visione personale di chi li ha decisi»*.

Cultura organizzativa- giustizia organizzativa

- Dalla discussione emerge la percezione che all'interno dell'Istituto sia presente una **divisione tra gruppi di lavoro «forti» e «deboli»**. Secondo i partecipanti questa divisione deriva dalle scelte organizzative che nel corso degli anni hanno privilegiato alcuni ambiti di ricerca a discapito del contributo scientifico ed economico di altri. (1) Ai primi sarebbe garantito maggiore accesso alle risorse economiche e strutturali favorendo il consolidarsi delle differenze, alimentando la **percezione di ingiustizia e sfiducia verso gli organi di governo dell'Istituto**. (2)

1. *«Ho portato un milione di euro in INRIM, ma sembra che il mio non sia un settore di punta»*
2. *«E' come fare parte di un corpo ma non andare d'accordo con la testa!»*



6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologi III AE

Clima organizzativo- **motivazione**

- Tutti i partecipanti esprimono grande **passione** per il proprio lavoro poiché permette di **applicare le conoscenze apprese durante gli studi** e stimola l'**apprendimento continuo**.
- È motivo di grande soddisfazione poter **creare strumenti** attraverso l'utilizzo di **tecnologie di uso non comune**, rendendo un'importante **servizio** al Paese.
- La **retribuzione** rappresenta un **fattore di stabilità** lavorativa e personale.

Clima organizzativo- **carico di lavoro**

- Un fattore significativo di aumento del carico di lavoro è rappresentato dalla costante necessità di **reperire fondi**. Questa attività comporta una **elevata pressione** sui lavoratori, poiché su di essa si basano lo sviluppo dei gruppi di lavoro e il mantenimento delle risorse. (1)

1. *«E' un circolo vizioso: occorrono fondi per crescere e poi ulteriori fondi per mantenere le risorse acquisite»*

6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologici III AE

Clima organizzativo- gestione del personale

- All'ingresso in organizzazione non sono presenti **procedure per facilitare l'ingresso delle persone in organizzazione**, e la gestione del personale in ingresso è lasciata ai singoli gruppi di lavoro.
- La **gestione del turnover spesso non è ottimale** e la mancata sostituzione delle risorse comporta un aumento del carico di lavoro per i colleghi.
- L'inserimento frequente di nuovo personale comporta un'importante dispendio di risorse per le **attività formative**.

Clima organizzativo- relazioni tra colleghi

- Le relazioni tra colleghi sono **buone** soprattutto all'interno dei gruppi di lavoro con una maggiore storicità.
- In alcuni casi la **gestione delle relazioni all'interno dei progetti** rappresenta un'importante fonte di stress per i responsabili dei gruppi di lavoro. (1)

1. *«Se si trova il modo di andare tutti d'accordo lo stress diminuisce»*

6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologici III AE

Clima organizzativo- visione del futuro

- La visione del futuro è **incerta** e per molti lavoratori rappresenta una grande fonte di ansia e stress. [1]
- L'elevato **preariato** e l'**assenza di piani di gestione delle carriere** impediscono una pianificare a lungo termine del proprio futuro professionale e personale. [2]

1. *«Devi lavorare non sapendo se il giorno dopo lo avrai ancora un lavoro»*
2. *«Devi produrre sempre, ma non hai nessuna tutela.»*



6 Risultati Focus group 5: Ricercatori tecnologici III ML



6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologici III ML

Cultura organizzativa- organizzazione e struttura

- La **struttura organizzativa** è **poco unitaria** a causa della marcata compartimentazione delle diverse divisioni.
- Secondo alcuni partecipanti questo permette un maggiore controllo delle diverse *«zone di potere»* e impedisce una gestione uniforme dell'intera organizzazione.
- Questa dinamica **disincentiva la collaborazione** tra i gruppi di lavoro e lo sviluppo di competenze trasversali. (1)

1. *«L'interfacciamento di gruppi con competenze diverse può portare ad importanti risultati»*



6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologici III ML

Cultura organizzativa- comunicazione

- La **gestione delle informazioni** organizzative e operative all'interno dell'Istituto è **asimmetrica** e **frammentata**, causando la formazione di numerosi **«colli di bottiglia»**.
- Emerge un forte **contrasto** tra le **Direzioni Generale e Scientifica**, dovuto all'interferenza che le richieste burocratiche hanno sulle attività di ricerca. Queste difficoltà sono accentuate dal **carattere eccessivamente formale della comunicazione amministrativa** e dalla mancanza di figure amministrative di riferimento. (1)
- Lo sviluppo di iniziative volte alla **condivisione di informazioni** tra colleghi è accolto positivamente, ma la partecipazione è scoraggiata dalla bassa compatibilità con i ritmi operativi.
- All'interno dei **team di lavoro la comunicazione è buona**, nonostante le difficoltà dovute al periodo pandemico.

1. *«Le risposte ai problemi sono dei vademecum, non sai nemmeno chi ti manda le email»*



6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologi III ML

Cultura organizzativa- libertà e responsabilità

- I lavoratori godono di una **completa libertà e responsabilità** rispetto alle attività svolte.
- Per i ricercatori la **gestione degli orari è flessibile** e legata alle specifiche esigenze, mentre i **tecnici hanno una gestione degli orari maggiormente definita**. (1)
- Le principali limitazioni sono dovute alla necessità di **lavorare nei giorni di riposo** per far fronte alle scadenze e al possibile **malfunzionamento degli strumenti** di laboratorio.

1. *«I tecnici devono rispettare certi orari perché non possono recuperare le ore come i ricercatori»*

6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologi III ML

Cultura organizzativa- giustizia organizzativa

- I **criteri di valutazione** presenti nelle procedure di concorso sono ritenuti dai partecipanti **poco chiari e non in linea con gli obiettivi operativi**. (1)

1. *«Se fai ricerca dicono di fare soldi, se fai soldi dicono di fare più ricerca»*

Cultura organizzativa- aspetti ambientali e luogo di lavoro

- La gestione non ottimale della **manutenzione** degli **strumenti operativi** in alcuni casi limita lo svolgimento delle attività di ricerca.
- Spesso le richieste di manutenzione necessitano di lunghi tempi di attesa, causando un **aumento del carico di lavoro** e senso di **frustrazione** nei ricercatori.
- Alcuni partecipanti attribuiscono questa criticità ad una carenza strutturale nella gestione dei fondi. (2)

2. *«La manutenzione non viene fatta perché i fondi sono indirizzati su altre cose»*



6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologi III ML

Clima organizzativo- motivazione

- La significativa **libertà** nella scelta dei **temi di ricerca** e nella **gestione dell'operatività** è la principale leva motivazionale.
- Le attività svolte valorizzano il **percorso di studi** e consentono un **apprendimento continuo**.
- Per i lavoratori con maggiore anzianità lavorativa la possibilità di favorire la **lo sviluppo dei collaboratori e dell'istituto** rappresenta un importante stimolo.
- E' fonte di grande soddisfazione per i lavoratori offrire un **servizio al Paese** e contribuire al **benessere della società**.
- La **manca di un sistema di incentivazione economica** legato al raggiungimento dei risultati è percepito come uno **scarsa riconoscimento simbolico** del proprio lavoro.



6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologi III ML

Clima organizzativo- carico di lavoro

- Il carico di lavoro è **autogestito** e consente grande **flessibilità** dei tempi di lavoro, favorendo la ricerca di un ottimale **equilibrio tra tempo lavorativo e personale**. (1)
- I picchi di lavoro sono bilanciati dalla **possibilità di recupero**, soprattutto nei gruppi di lavoro più numerosi.

1. *«La conflittualità tra vita e lavoro è solo una nostra scelta»*

Clima organizzativo- relazioni tra colleghi

- Le **relazioni personali** all'interno dei gruppi sono **buone e collaborative**, soprattutto quando presente una convergenza di obiettivi.
- Secondo alcuni partecipanti, la mancanza di una programmazione operativa a lungo termine e la **strutturazione interna basata sui concorsi disincentivano un approccio collaborativo** all'interno dell'istituto. (2)

2. *«Il lavoro di gruppo va bene quando c'è una motivazione di gruppo»*

6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologici III ML

Clima organizzativo- visione del futuro

- I partecipanti vedono nel futuro **possibilità di sviluppo** sia personale che organizzativo, in previsione del significativo ingresso di fondi.
- Un importante punto di attenzione è legato alla **gestione di tali fondi** e allo sviluppo di una programmazione a lungo termine per supportare la crescita dei giovani ricercatori e dell'Istituto. (1)
- Emerge la necessità di un **dialogo più costruttivo** tra **Direzione Generale e Scientifica** per raggiungere una collaborazione ottimale in vista degli obiettivi comuni.

1. *«Sono in arrivo tanti fondi, ma può essere pericoloso. Serve avere maggiore attenzione verso i giovani»*



6 Risultati Focus group 6: Ricercatori tecnologici III QN



6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologici III QN

Cultura organizzativa- leadership

- I partecipanti percepiscono una **leadership scientifica autoritaria** ed uno scarso coinvolgimento nel processo decisionale.
- Una importante criticità è legata **all'utilizzo dei fondi** poiché ad una fase di ricerca delle risorse totalmente a carico dei ricercatori non è associata eguale autonomia nelle possibilità di utilizzo.
- Emerge la necessità di **maggiori linee guida** che promuovano una gestione uniforme e condivisa della funzione.

Cultura organizzativa- comunicazione 1

- Le comunicazioni si **propagano in modo non omogeneo a partire dall'alto management verso i livelli sottostanti**, causando spesso la perdita di informazioni.
- Un'altra criticità è relativa alla chiusura dell'indirizzo email istituzionale «**INRIM all**», reso accessibile solo attraverso l'ufficio del direttore generale. Questo favorisce la percezione di **controllo delle informazioni** da parte del management, che le gestisce come una «*preziosa merce di scambio*». La comunicazione verso l'amministrazione è difficoltosa, eccessivamente formale e unidirezionale.

6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologici III QN

Cultura organizzativa- comunicazione 2

- La frequente ricezione di email o telefonate durante i giorni non lavorativi è vissuta come **un'invasione del proprio spazio personale** e spesso causa forte stress e **senso di colpa** nei lavoratori. (1)
- La comunicazione con i colleghi è generalmente **buona ed efficace**, anche se risente delle limitazioni dovute al telelavoro.
- L'ampia discrezionalità nella gestione dei tempi di lavoro rende **difficile avere visione sullo stato di disponibilità dei colleghi**. Questo causa frustrazione, soprattutto nei periodi di maggiore carico di lavoro. (2)

1. *«Se gli altri lavorano sabato e domenica dovrei lavorare anche io? Mi fa sentire in difetto»*
2. *«Ti senti in imbarazzo, non hai modo di sapere»*



6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologici III QN

Cultura organizzativa- libertà e responsabilità

- All'interno dei team di lavoro è presente **ampia libertà** di orientare le proprie attività e una **buona spinta all'autonomia**. La spinta all'autonomia in alcuni casi non è accompagnata da chiare linee guida organizzative. Alcuni percepiscono questa dinamica come un'ulteriore spazio di libertà, altri come un segno di poca attenzione da parte del management. (1)
- I lavoratori non incontrano particolari limitazioni da parte dei responsabili e segnalano un buon grado di **coinvolgimento nella gestione dell'operatività**.

1. *«Chi vuole fare qualcosa la fa, ma manca una direzione generale»*

6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologici III QN

Cultura organizzativa- giustizia organizzativa

- La **mancaza di chiarezza** nello svolgimento delle **procedure di concorso** e nella scelta dei **criteri di valutazione** è fonte di grande stress per i lavoratori, in particolare per i precari. (1)

1. *«Ti invitano a partecipare alle gare, ma le regole sono stabilite successivamente»*

Cultura organizzativa- aspetti ambientali e luogo di lavoro

- All'interno di alcuni locali è presente un **microclima non ottimale** che può impattare negativamente sulle attività di ricerca che necessitano di un alto controllo ambientale.
- Vengono segnalati una **gestione poco efficiente dei servizi tecnici di manutenzione** e lunghi tempi di attesa per gli interventi legati alle segnalazioni. (2)

2. *«I servizi tecnici sono poco efficienti e i ricercatori non sono autorizzati ad intervenire»*

6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologici III QN

Clima organizzativo- motivazione

- La principale leva motivazionale è la **passione** per la ricerca. Le attività svolte sono varie e sfidanti, e permettono un **accrescimento continuo delle competenze**.
- La necessità di svolgere attività non in linea con il profilo professionale è per alcuni demotivante, per altri un'occasione di contrasto alla monotonia e sviluppo di competenze.
- La percezione di scarso supporto organizzativo e l'eccessivo carico burocratico legato alle attività di ricerca causa frustrazione e demotivazione in alcuni lavoratori. (1)
- La **mancaza di incentivazione economica** e le **ridotte possibilità di carriera** rappresentano un fattore demotivante.

1. *«Diverse attività tolgono tempo alla ricerca, servirebbero figure dedicate»*



6 Risultati Focus group: Ricercatori tecnologici III QN

Clima organizzativo- gestione del personale

- Il rapporto con la funzione HR è **positivo** e lo scambio di informazioni puntuale e preciso.
- Il servizio è **altamente ricettivo** alle richieste dei lavoratori, ma emerge la **necessità di un approccio maggiormente propositivo**, ad esempio in relazione alla gestione della formazione. [1]

1. *«Sarebbe utile maggiore indagine sui bisogni formativi per una proposta formativa più mirata»*

Clima organizzativo- visione del futuro

- La maggior parte dei partecipanti guarda al futuro con **ottimismo**, nonostante una **traiettoria organizzativa poco definita**. [2]

2. *«Non sappiamo di preciso cosa succederà»*



6 Risultati Focus group 7: CAM CTER OPAM OPTER amministrativi



6 Risultati Focus group: CAM CTER OPAM OPTER amministrativi

Cultura organizzativa- organizzazione e struttura

- I partecipanti descrivono una struttura organizzativa caratterizzata da una **eccessiva divisione tra i reparti organizzativi**. Questa dinamica **limita le possibilità di cambiare reparto o gruppo** di lavoro, e in alcuni casi favorisce la sensazione di *«sentirsi in trappola»*.

Cultura organizzativa- comunicazione

- La presenza di un **flusso comunicativo continuo ed eccessivo**, favorito dall'utilizzo congiunto di canali formali e informali di comunicazione, causa **continue interruzioni** dell'operatività ed un aumento della pressione lavorativa nei periodi di alto carico. (1)
- La ricezione di comunicazioni si estende anche agli **orari non lavorativi e al weekend**, e questo causa stress e **senso di colpa** quando si decide di non rispondere, soprattutto se il contatto arriva dalle Direzioni o da un responsabile. (2)
- Alcuni partecipanti hanno collaborato ad tavolo di lavoro inerente la gestione degli orari e il **diritto alla disconnessione**, ma attualmente non è stato promosso alcun regolamento.

1. *«Arrivano continuamente email e il gruppo WhatsApp è diventato una fonte di stress»*
2. *«Sei sempre raggiungibile e se hai scrupolo mandi avanti la conversazione. Se non lo fai sei tu che ti senti in colpa»*



6 Risultati Focus group: CAM CTER OPAM OPTER amministrativi

Cultura organizzativa- giustizia organizzativa

- La **scarsa condivisione di regolamenti e procedure** a livello organizzativo, si traduce nella presenza di *«zone d'ombra»* all'interno delle quali si sviluppa **difformità di applicazione**.
- Questa difformità è percepita come il risultato di un **utilizzo strumentalizzato delle regole** che rende la condivisione di informazioni una importante *«leva di potere»*, provocando frustrazione nei lavoratori.
- **Nessun episodio di molestia o violenza** emerge dal confronto di gruppo.

Cultura organizzativa- aspetti ambientali e luogo di lavoro

- Alcuni partecipanti sono a conoscenza di un intervento programmato di **revamping tecnologico della centrale telefonica** che avrà un **impatto positivo su processi e carico di lavoro**. (1)

1. *«Le chiamate passeranno direttamente agli interessati con la possibilità di impostare il proprio stato di disponibilità»*



6 Risultati Focus group: CAM CTER OPAM OPTER amministrativi

Clima organizzativo- carico di lavoro

- Il carico di lavoro è generalmente **alto** con la presenza di picchi **nei periodi di chiusura delle attività** che sottopongono i lavoratori ad una importante pressione.
- **Le richieste** di supporto alla ricerca spesso **non sono preventivabili** e in alcuni casi rendono necessaria una riprogrammazione delle attività o un allungamento della giornata lavorativa.
- La **gestione** del contatto con **ditte esterne** o consulenti rappresenta per alcuni lavoratori una fonte di preoccupazione.
- L'adozione dello **smart working** in alcuni casi ha determinato un **aumento del carico di lavoro** e una **conciliazione vita-lavoro più difficile**.



6 Risultati Focus group: CAM CTER OPAM OPTER amministrativi

Clima organizzativo- relazioni tra colleghi

- Le relazioni con i colleghi sono **positive** e la collaborazione rappresenta un'importante leva motivazionale. (1)
- Questa predisposizione facilita la socializzazione e **l'inserimento delle risorse in ingresso**. (2)

1. *«C'è un rapporto di mutuo soccorso. Non riguarda solo il carico di lavoro ma è anche una questione emotiva»*
2. *«Al mio arrivo mi hanno supportato tutti, con uno scambio di informazioni ricco e generoso»*

Clima organizzativo- visione del futuro

- Alcuni partecipanti nutrono dei **dubbi sul proprio futuro** e sulla **programmazione** delle attività lavorative.
- I lavoratori con un'elevata anzianità lavorativa percepiscono il futuro come una **fonte di ansia** a causa del **continuo mutamento tecnologico** a cui temono di non riuscire a *«sopravvivere»*.



6 Risultati Focus group 8: **CAM CTER OPAM OPTER** ricerca



6 Risultati Focus group: CAM CTER OPAM OPTER ricerca

Cultura organizzativa- organizzazione e struttura

- L'Istituto è visto come *«una serie di isole»* in competizione fra loro per l'approvvigionamento delle risorse finanziarie.
- Secondo i partecipanti la **mancaza di linee guida** disincentiva la collaborazione tra i gruppi di lavoro e favorisce una gestione operativa poco unitaria.
- Questa criticità si ripercuote negativamente sull'operatività dei gruppi e sul flusso comunicativo tra i gruppi di lavoro e tra questi ultimi e l'alto management.

Cultura organizzativa- leadership

- Il **processo decisionale** è caratterizzato da un **basso coinvolgimento dei lavoratori** da parte del management scientifico.
- In alcuni casi la **sovrapposizione di ruolo che ricade sui responsabili dei gruppi di lavoro** può causare difficoltà nella programmazione dell'operatività quotidiana.



6 Risultati Focus group: CAM CTER OPAM OPTER ricerca

Cultura organizzativa- comunicazione

- La **comunicazione verso la Direzione Generale è difficile**, poiché le modalità di contatto sono poco adatte alla complessità delle richieste di supporto inoltrate.
- Le iniziative di condivisione proposte dal management sono **accolte positivamente**, ma i canali utilizzati e la frequenza delle comunicazioni non incoraggiano la partecipazione, **difficilmente coniugabile con l'operatività quotidiana**.
- **Le interruzioni dovute all'eccesso di comunicazioni** attraverso email o telefonate rappresentano una significativa fonte di disturbo sia durante l'operatività che nel tempo libero, soprattutto per i caregiver.
- Diversi partecipanti dichiarano di vivere un forte **senso di colpa** quando non danno seguito alle comunicazioni dei colleghi fuori dall'orario di lavoro.
- La mancanza di **linee guida relative alle modalità di comunicazione** e la necessità di una maggiore attenzione al **diritto alla disconnessione** sono importanti punti di attenzione.

6 Risultati Focus group: CAM CTER OPAM OPTER ricerca

Cultura organizzativa- identità, valori, ideologia

- Alcuni partecipanti esperiscono un **ambiente organizzativo eccessivamente competitivo** che disincentiva la collaborazione.
- Tutti percepiscono all'interno di INRIM la presenza di grandi **valori professionali** e competenze posti a servizio del Paese.
- L'organizzazione ha **identità e finalità precise**, ma emerge la necessità di un **maggiore coinvolgimento** in relazione alle iniziative di definizione di **vision e mission**.



6 Risultati Focus group: CAM CTER OPAM OPTER ricerca

Cultura organizzativa- aspetti ambientali e luogo di lavoro

- In alcuni casi emerge la presenza di **strumentazione mancante o poco efficiente** che ostacola lo svolgimento delle attività di ricerca e causa un incremento del carico di lavoro. (1)
- Secondo alcuni partecipanti questa criticità deriva dalla **scarsa attenzione** del management al tema della **manutenzione**.

1. *«Mancano gas e alcuni microscopi sono fuori uso, ma l'efficienza richiesta è la stessa»*

Clima organizzativo- motivazione

- La principale leva motivazionale è la possibilità di **apprendimento continuo**.
- La ricerca nel campo dell'**innovazione tecnologica** permette di sperimentare strumenti non ancora presenti sul mercato e contribuire al loro sviluppo.
- La **mancaza di incentivazione economica** e le **scarse possibilità di carriera** possono avere un effetto demotivante.(2)

2. *«Se non hai pretese economiche o di carriera allora INRIM tutta la vita»*

6 Risultati Focus group: CAM CTER OPAM OPTER ricerca

Clima organizzativo- carico di lavoro

- I partecipanti indicano gli **adempimenti burocratici** connessi alle mansioni principali come una fonte significativa di **aumento del carico di lavoro**. (1)
- Questa sensazione è aggravata dalla **percezione di scarsa collaborazione da parte dell'amministrazione** e dall'utilizzo di procedure ritenute poco efficienti.

1. *«Ultimamente sono diventate così corpose da distoglierti dai tuoi compiti»*

Clima organizzativo- visione del futuro

- Emerge una **visione ambivalente** del futuro, poiché le buone **possibilità di sviluppo dell'Istituto**, appaiono frenate dalla **mancanza di adeguata strumentazione tecnica** e dalla **carenza di risorse umane**.
- I partecipanti ripongono molta fiducia nell'arrivo di importanti **risorse economiche destinate all'istituto**, ma emerge scetticismo sul come queste ultime verranno gestite.

6 Risultati Focus group 9: **Assegnisti di ricerca**



6 Risultati Focus group: Assegnisti di ricerca

Cultura organizzativa- organizzazione e struttura

- I partecipanti percepiscono l'organizzazione come *«un arcipelago formato da una serie di isole»*.
- È avvertito un netto **distacco tra i gruppi** di lavoro, percepito come il risultato del conflitto personale tra alcuni dei responsabili.
- Questo ha un forte impatto sull'operatività, poiché scoraggia la collaborazione tra gruppi, e può precludere l'accesso ad alcune risorse. (1)
- I lavoratori che hanno più necessità di collaborazione esperiscono un significativo **conflitto di ruolo**, aggravato dalla debole posizione contrattuale che spesso impedisce di prendere posizione nei confronti dei responsabili (2)

1. *«Gli assegnisti sono risorse come i pc e i gruppi potrebbero non volerle condividere»*
2. *«Sei vincolato, sarà probabilmente colui che ti permetterà di mangiare per i prossimi due anni»*



6 Risultati Focus group: **Assegnisti di ricerca**

Cultura organizzativa- **comunicazione**

- La comunicazione è **positiva all'interno dei singoli gruppi di lavoro** e tra gruppi che hanno interessi scientifici comuni.
- **A livello organizzativo il flusso comunicativo è frammentato**, limitando la visibilità sulle attività svolte dagli altri gruppi e la capacità di sviluppare connessioni. (1)
- Le iniziative fino ad ora proposte sono state accolte positivamente (convegni, seminari), ma sono ritenute ancora insufficienti.

1. *«Serve a creare una rete, manca il team building aziendale»*

Cultura organizzativa- **libertà e responsabilità**

- Tutti i partecipanti associano alla propria professione del ricercatore un **elevato grado di libertà** e possibilità di scelta.
- Spesso tale libertà è limitata dalla **necessità di ottenere nuove assegnazioni** che induce a svolgere anche attività non in linea con i propri interessi.

6 Risultati Focus group: **Assegnisti di ricerca**

Clima organizzativo- **motivazione**

- La principale leva motivazionale è la grande **passione** per il lavoro svolto.
- Le attività di ricerca pongono continuamente nuove sfide, consentendo un apprendimento continuo e la possibilità di **contribuire allo sviluppo della Nazione e della comunità scientifica**.
- Alcuni partecipanti apprezzano la possibilità di lavorare nella **città di Torino** poiché nei pressi della propria residenza.
- Per alcuni partecipanti le **buone relazioni con i colleghi** sono un fattore motivante poiché permettono un grande arricchimento personale e professionale.
- Il principale fattore **demotivante** è legato alla persistente **precarietà della propria posizione organizzativa**.



6 Risultati Focus group: **Assegnisti di ricerca**

Clima organizzativo- **carico di lavoro**

- Il carico di lavoro generalmente è **autogestito**.
- Spesso la gestione simultanea di diversi progetti comporta un aumento delle interruzioni e una minore capacità di concentrazione.
- La fonte principale di aumento del carico di lavoro è legata al **carico burocratico** connesso alle attività di ricerca.
- A livello organizzativo, le **difficoltà di programmazione a medio-lungo periodo** creano delle criticità nella gestione dell'operatività quotidiana. In alcuni casi l'organizzazione interna dei team di lavoro permette di sopperire a questa criticità.

Clima organizzativo- **relazione tra colleghi**

- All'interno dei gruppi di lavoro le **relazioni** sono **buone e collaborative**.
- **L'aumento delle distanze** dovuto alla diffusione del telelavoro ha causato maggiori difficoltà di interazione dovute alla mancanza dei momenti di contatto informale.



6 Risultati Focus group: **Assegnisti di ricerca**

Clima organizzativo- **visione del futuro**

- **L'incertezza** rispetto al futuro rappresenta la **più significativa fonte di stress** per gli assegnisti. (1)
- Il continuo cambiamento degli obiettivi scientifici rende **difficile capire le aspettative** sul proprio lavoro e **individuare il valore del proprio contributo**.
- A livello personale, la forte incertezza si traduce in un **«sottofondo di ansia»** che **limita le possibilità di programmare la propria vita** personale e professionale.
- Il **«contratto indeterminato»** è l'obiettivo principale degli assegnisti. Questo traguardo è vissuto con ambivalenza, poiché a fronte di un maggiore equilibrio personale la staticità del sistema pubblico offre limitate possibilità di sviluppo professionale. (2)

1. *«Sinceramente non so se l'anno prossimo avrò da mettere in tavola!»*
2. *«È come un matrimonio da cui non ti puoi separare. Vai verso una posizione confortevole ma anche costrittiva»*

6 Risultati Focus group: **COVID-19**

6 Risultati Focus group: COVID-19

Gestione dell'emergenza

- La gestione dell'emergenza da parte del management è stata **attenta e puntuale**, in linea con le direttive sanitarie e gli altri istituti di europei.
- Le **linee guida promulgate hanno garantito la continuità** delle attività di ricerca, consentendo lo sviluppo di molti dei progetti in corso e il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Vissuto delle persone

- L'evento pandemico ha avuto un **forte impatto sui lavoratori**, specialmente nella fase iniziale.
- Diversi partecipanti esprimono grande **soddisfazione per la vicinanza dimostrata dell'istituto**.
- I **caregiver** hanno avuto il maggiore impatto nella gestione dell'**equilibrio tra lavoro e vita privata**, in particolare i lavoratori con figli in età scolare.
- A livello professionale sono stati i **giovani ricercatori** a risentire maggiormente delle limitazioni imposte. Le difficoltà hanno indotto diversi ricercatori ad **abbandonare la carriera accademica**. Le attuali misure meno stringenti hanno permesso la ripresa delle attività, ma la **presenza contingentata** rimane un **fattore fortemente limitante**.



6 Risultati Focus group: COVID-19

Smart working

- L'adozione dello **smart working** è stata **promossa** e facilitata dal management e molti lavoratori vorrebbero mantenerla anche alla fine dell'emergenza sanitaria.
- Il **personale di ricerca** predilige una **modalità «mista»** che permetta un giusto equilibrio tra esigenze operative ed esigenze personali. (1)
- Diversi **operatori amministrativi** segnalano un significativo **incremento della qualità della vita e della produttività** e preferirebbero scegliere in autonomia la modalità preferita. (2)
- Emerge un punto di attenzione legato alla gestione della **modalità «straordinaria»** e **«ordinaria»** di smart working e all'assegnazione dei **buoni pasto**, poco chiare e trasparenti. (3)

1. *«Se devo concentrarmi scappo a casa!»*

2. *«Sono terrorizzata dalla possibilità che venga imposto un limite allo smart working»*

3. *«C'è molta confusione e scarsa visibilità delle logiche di fondo»*

7 Appendice: Specifiche metodologiche compilazione checklist

Eventi sentinella

- I dati inerenti le richieste di **trasferimento del personale**, la **rotazione del personale**, i **provvedimenti e sanzioni disciplinari**, le **istanze giudiziarie** per licenziamento/demansionamento/molestie morali e/o sessuali sono stati **inseriti in forma aggregata (uguali per tutti i gruppi)** poiché non è stato possibile estrarre i dati specifici relativi ai gruppi omogenei.
- I dati inerenti le **ferie** fanno riferimento alle **annualità 2019 e 2020** poiché al momento della raccolta non è stato possibile estrarre i dati relativi al 2021.
- Per il gruppo omogeneo «**Assegnisti di ricerca**» non è stato possibile estrarre i dati relativi ad **assenze per malattia**, **assenze dal lavoro** e **ferie**, poiché non contemplati dal loro inquadramento contrattuale. Per tali dati è stato inserito un punteggio «0» (invariato)

Note a completamento della checklist

- Per completezza di relazione, sono state inserite alcune note emerse durante la discussione. Vista l'assimilabilità operativa, per alcuni gruppi le note sono aggregate.



Dott. Francesco DEIANA
Ergonomo, Eur.Erg.



Dott.ssa Silvia GILOTTA
Ergonomo, Eur.Erg.



Dott. Roberto LECIS



Adequat s.r.l.

Via Drovetti, 20
10138 Torino (TO)
P. IVA 12134930010
silvia@adequat.studio

