

istat working papers

N.14
2015

Conoscere i censimenti 2010-2011. Progetto di valorizzazione delle risorse umane (Progetto ValiTi/Cens)

Patrizia Grossi & altri

istat working papers

N.14
2015

Conoscere i censimenti 2010-2011. Progetto di valorizzazione delle risorse umane (Progetto ValiTi/Cens)

Patrizia Grossi & altri

Comitato scientifico

Giorgio Alleva
Tommaso Di Fonzo
Fabrizio Onida

Emanuele Baldacci
Andrea Mancini
Linda Laura Sabbadini

Francesco Billari
Roberto Monducci
Antonio Schizzerotto

Comitato di redazione

Alessandro Brunetti
Romina Fraboni
Maria Pia Sorvillo

Patrizia Cacioli
Stefania Rossetti

Marco Fortini
Daniela Rossi

Segreteria tecnica

Daniela De Luca Laura Peci Marinella Pepe Gilda Sonetti

Istat Working Papers

Conoscere i censimenti 2010-2011. Progetto di valorizzazione delle risorse umane
(Progetto ValiTi/Cens)

N. 14/2015

ISBN 978-88-458-1845-5

© 2015

Istituto nazionale di statistica
Via Cesare Balbo, 16 – Roma

Salvo diversa indicazione la riproduzione è libera,
a condizione che venga citata la fonte.

Immagini, loghi (compreso il logo dell'Istat),
marchi registrati e altri contenuti di proprietà di terzi
appartengono ai rispettivi proprietari e
non possono essere riprodotti senza il loro consenso.

Conoscere i censimenti 2010-2011. Progetto di valorizzazione delle risorse umane (Progetto ValiTi/Cens)

Patrizia Grossi & altri

Sommario

Al fine di garantire l'esecuzione di tutte le attività censuarie programmate, l'Istat è ricorso all'acquisizione di 168 nuove risorse professionali da inserire nella Direzione centrale dei censimenti generali assumendole con contratto a tempo determinato. Per facilitare l'inserimento dei colleghi neo-assunti è stato dato vita nel periodo 2009-2011 ad un progetto di tutoring (Progetto TI/CENS). Ciascun tutor ha curato il trasferimento di esperienze e competenze al neo-assunto, in modo personalizzato e contestualizzato alla specifica realtà lavorativa dove lo stesso avrebbero operato. Questo approccio formativo ha facilitato l'inserimento di ciascuno nel contesto lavorativo e ha consentito un più rapido allineamento delle competenze, rappresentando per la Direzione una soluzione organizzativa razionale ed efficace.

A due anni dalla data del primo inserimento di queste risorse in Istat, è stata avvertita la necessità di avanzare proposte per valorizzare ulteriormente la professionalità di queste risorse, tenendo conto delle esigenze organizzative dell'Ente, pertanto è stata condotta un'indagine (LimeSurvey) al fine di garantire produttività e intervenire su eventuali meccanismi di esclusione e demotivazione.

La riqualificazione del personale è stata condotta all'insegna dell'efficienza e dell'efficacia, con la consapevolezza che la valorizzazione delle professionalità esistenti era da considerarsi un vero e proprio investimento di risorse e come tale gestita con attenzione e responsabilità.

Parole chiave: Competenze professionali, Inserimento, Neo-Assunti, Risorse, Valorizzazione

Abstract

In order to ensure the execution of all the activities planned for census 2011, Istat has involved 168 new professional resources of the Directorate General Census of Istat, taking them with fixed-term contract.

The aim of the project "TI/CENS", developed in the period 2009-2011 was to offer an opportunity to a "facilitated induction" for the new resources in the complex reality of the Italian Census. Each of the new colleagues was assisted by an internal tutor and they all had the possibility of entering gradually into the operation of the Census organizational machine. The project had several editions and then was refined along the way, becoming leaner but still keeping to its purpose: to be a fast "shuttle" to full operative role assumption and, last but not least, a way to give value to the skills and attitudes of the new comer and to find for these competences the right place into the organization. Two years after the date of the first inclusion of these new resources, Istat felt the need to bring forward proposals to enhance further their professionalism, considering the organizational requirements of the Institute. Therefore, Lime Survey was carried out to guarantee productivity and to intervene in possible events of exclusion and demotivation. Personnel requalification was conducted on the basis of the efficiency and the efficacy being aware that the enhancement of the professionalism is a real resources investment, so it should be kept with care and responsibility.

Keywords: Competenze professionali, Inserimento, Neo-Assunti, Risorse, Valorizzazione

Indice¹

Premessa	7
1. Cenni storici, organizzazione e tecniche dell'indagine	9
1.1 Cenni storici.....	9
1.2 Organizzazione dell'indagine	11
1.3 Tecniche dell'indagine.....	13
1.4 Unità di rilevazione.....	16
2. I percorsi di formazione e le competenze	17
2.1 Percorsi di istruzione e di formazione professionale	17
2.2 Competenze e percorso professionale in Istat.....	26
2.3 In e out: l'attività lavorativa esterna all'Istat e i concorsi.....	37
3. Soddisfazione lavorativa	40
3.1 Soddisfazione lavorativa e benessere organizzativo.....	41
3.2 Soddisfazione lavorativa e immagine del lavoro	44
4. Le aspettative	47
4.1. Confronto tra le aspettative iniziali e le nuove aspettative	48
4.2 Caratteristiche del sistema di aspettative	51
5. La valorizzazione e le prospettive	55
5.1 Analisi multivariata dei risultati tra soddisfazione e valore del lavoro	55
Conclusioni	66
Riferimenti bibliografici	68

¹ I paragrafi sono a cura di:

Premessa: Patrizia Grossi

1.1 Cenni storici: Anna Maria Cecchini

1.2 Organizzazione dell'indagine: Gerarda Grippo

1.3 Tecniche dell'indagine: Marina Bertolini

1.4 Unità di rilevazione: Angelita Castellani

2.1 Percorsi di istruzione e di formazione professionale: Stefania della Queva

2.2 Competenze e percorso professionale in Istat: Simona Rosati

2.3 In e out: l'attività lavorativa esterna e i concorsi: Stefania della Queva

3.1 Soddisfazione lavorativa e benessere organizzativo: Manuela Nicosia

3.2 Soddisfazione lavorativa e immagine del lavoro: Anna Calabria

4.1 Confronto tra le aspettative iniziali e nuove aspettative: Manuela Bussola

4.2 Caratteristiche del sistema delle aspettative: Federica Pellizzaro

5.1 Analisi multivariata dei risultati tra soddisfazione e valore del lavoro: Daniela De Francesco

5.2 Prospettive: Gloria Carpita

Conclusioni: Patrizia Grossi

Premessa

Il biennio 2010-2012 ha visto l'ingresso in Istat di 270 nuove risorse assunte a tempo determinato per la realizzazione del 15° Censimento generale della Popolazione e delle Abitazioni, del 6° Censimento dell'Agricoltura e del 9° Censimento dell'Industria e dei Servizi. Di questi 270 neoassunti, 168 sono stati selezionati in forza al Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi (DICA) con il compito di eseguire le varie attività necessarie alla realizzazione delle rilevazioni censuarie: supportare i processi di controllo, correzione e validazione dei dati, produrre i risultati censuari, diffonderli e valorizzarne l'uso.

All'ingresso la maggior parte di loro ignorava la realtà organizzativa dell'Istat e aveva solo una parziale conoscenza delle attività censuarie già pianificate e poste in esecuzione dal personale a tempo indeterminato (78 risorse professionali) coinvolto nelle attività censuarie fin dalle fasi di progettazione (anni 2006-2010).

La rilevanza del Progetto di tutoring (Progetto TI/CENS <http://www.istat.it/it/archivio/65020>) è stata strategica nel garantire all'Istat, la compatibilità dell'inserimento delle nuove risorse professionali con le esigenze produttive dei Censimenti e al neoassunto, la miglior collocazione possibile e un adeguato tutoraggio, oltre alla conoscenza delle dinamiche organizzative della Direzione e il suo allineamento ai valori dell'Istituto.

Il progetto è stato realizzato **“a costo zero”**, ovvero avvalendosi della professionalità di alcune risorse interne alla Direzione dei Censimenti, comportando un alto investimento in termini di progettazione del modello e dei supporti, nonché di impegno anni/uomo.

A due anni dalla data del primo inserimento di queste risorse in Istat, si è avvertita la necessità di dare continuità al Progetto TI/CENS e valorizzare la professionalità delle nuove risorse per migliorare l'attività delle strutture organizzative all'interno del Dipartimento.

Finalità primaria del nuovo progetto, denominato **“ValiTi/CENS”** è individuare un **“Insieme di processi e strumenti di People management finalizzati ad incrementare motivazione, competenze e coinvolgimento [Gabrielli,2010]”**.

L'obiettivo passa attraverso due momenti e può avere, quindi, due implicazioni diverse: da una parte, quella di **“assegnare un valore”** alla risorsa, dall'altra quello di **“estrarne valore”**.

Nella prima accezione, vengono definiti i parametri su cui basarsi per una migliore collocazione delle risorse, in funzione dei progetti iscritti nel Piano Strategico Triennale (PST) 2013-2015.

La seconda, si inserisce nell'ottica del necessario processo di miglioramento e adattamento all'ambiente organizzativo e risponde al bisogno di centralità dell'individuo, destinatario di un'attenzione tesa a capire quale è il posto nell'organizzazione che più valorizza le sue competenze e capacità.

La valorizzazione delle risorse umane all'interno di un'organizzazione rappresenta un **“biglietto da visita”** importante per rilevare la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, per promuovere misure di potenziamento anche al fine di migliorare l'immagine istituzionale e la qualità dei servizi offerti dall'Ente.

In vista di una riorganizzazione interna, il Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici con i primi mesi del 2013 doveva gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità del lavoro, pertanto ha ritenuto necessario puntare sulla conoscenza e sulle competenze delle risorse.

Lo sviluppo del nuovo Dipartimento non poteva prescindere dalla valorizzazione della professionalità esistenti, pertanto è stata condotta un'indagine (LimeSurvey) al fine di garantire produttività e intervenire su eventuali meccanismi di esclusione e demotivazione.

La riqualificazione del personale assunto con contratto a tempo determinato negli anni 2010-2011 è stata condotta all'insegna dell'efficienza e dell'efficacia, con la consapevolezza che la valorizzazione delle professionalità esistenti era da considerarsi un vero e proprio investimento di risorse e come tale gestita con attenzione e responsabilità.

Anche questo progetto è stato realizzato **“a costo zero”**, ovvero avvalendosi della professionalità di alcune risorse interne alla Dipartimento dei Censimenti², comportando un alto investimento in termini di progettazione dell’indagine, raccolta delle informazioni, analisi dei dati e diffusione dei risultati.

I cinque paragrafi che costituiscono il lavoro sono i seguenti:

- Cenni storici, organizzazione e tecniche dell’indagine
- I percorsi di formazione e le competenze
- La soddisfazione lavorativa
- Le aspettative
- La valorizzazione e le prospettive

Il primo paragrafo contiene cenni storici sulle possibili misure attuabili per valutare e migliorare il benessere della nostra organizzazione, giustificando le scelte organizzative e le tecniche adottate.

Il secondo paragrafo analizza i risultati dell’indagine relativi ai percorsi di istruzione e formazione, le competenze e i percorsi professionali.

Il terzo paragrafo analizza i risultati dell’indagine relativi alla soddisfazione lavorativa.

Il quarto paragrafo analizza i risultati dell’indagine relativi alle aspettative, sia quelle iniziali al primo ingresso in Istat, sia quelle maturate nel tempo.

Il quinto paragrafo, infine, descrive l’analisi multivariata dei risultati tra soddisfazione, valore del lavoro e prospettive.

² Si ringrazia per la collaborazione: Antonio Buonocore

1. Cenni storici, organizzazione e tecniche dell'indagine

1.1 Cenni storici

Nell'ambito di un'organizzazione, oltre alla dimensione tecnico/formale, esiste la dimensione concreta delle persone che vi lavorano, e quindi istanze personali come "le attese, le percezioni, le relazioni e la quotidianità" che condizionano il loro comportamento³ e di cui un management efficace non può non tener conto. E' importante che ciascuno si senta al "proprio posto".

Nello specifico, a partire dall'idea che "il gruppo è qualcosa di più e di diverso della somma dei suoi singoli elementi"⁴, il Progetto Vali/TI/Cens si propone di valutare l'inserimento nel DICA di nuove risorse a tempo determinato, ma anche, e soprattutto, di avanzare proposte per valorizzarne ulteriormente la professionalità, tenendo conto dei bisogni organizzativi.

<<[...] *caratteristiche* (persona e ambiente) *del campo inteso come una totalità hanno in psicologia un'importanza pari a quella che può avere, ad esempio, il campo di gravità nella spiegazione dei fenomeni nella fisica classica* [...] >> (Lewin, 1946).

Così per la prima volta Kurt Zadek Lewin (1890-1947), uno dei padri fondatori della psicologia sociale, introduce il concetto di *atmosfera psicologica*. Secondo Lewin il comportamento umano è frutto dell'interazione tra fattori endogeni (persona) e fattori esogeni (ambiente), ovvero esso è spiegabile a partire dal contesto in cui si manifesta⁵. Successivamente, le ricerche sull'argomento si articolano nella Social Identity Theory (SIT), a partire dal processo di costruzione dell'"identità sociale": gli individui definiscono se stessi e gli altri facendo uso di diverse categorie sociali, tra cui la propria organizzazione.⁶

Approccio poi sperimentato da Ashforth e Mael (1989) nei contesti aziendali, dove gli atteggiamenti maggiormente cooperativi si avranno con più probabilità presso i lavoratori con una forte identificazione organizzativa. Gradualmente, concetti come sicurezza e condizioni sul luogo di lavoro sono entrati a far parte dell'agenda di organizzazioni pubbliche e private, disciplinate da norme dettagliate in materia⁷. I cambiamenti che hanno investito i sistemi di produzione e lo stile di vita hanno prodotto un nuovo modo di percepire il lavoro e la figura del lavoratore.

Con il boom economico degli anni '60 si ebbe l'affermazione del modello paternalistico dell'impresa famiglia, che lascerà poi il posto alla comunicazione conflittuale del decennio successivo, caratterizzato da un acceso confronto, all'interno delle relazioni industriali, tra teorie economiche e diritti del lavoro. L'attenzione dei ricercatori si rivolge a fenomeni come lo stress e rischi psicosociali⁸.

Dalla fase del "dibattito" degli anni '70, si arrivò a quella del consolidamento delle posizioni emerse negli anni precedenti e del fronteggiarsi di due modelli di analisi: quello organizzativo e quello psicologico. Nell'approccio alla questione del benessere organizzativo, a partire dagli anni '90, si propende per un'analisi sistemica che, moltiplicando le dimensioni da analizzare a favore di un quadro più complesso, fosse in grado di spiegare le relazioni competenze/produktività, benessere/produktività. Un'organizzazione/azienda si percepisce in salute valutando non solo la capacità di lavorare proficuamente, ma anche il proprio potenziale di sviluppo.

³ La Rosa M., "Gestione delle risorse umane nelle organizzazioni", Franco Angeli, 1993 Milano.

⁴ Lewin formula la Teoria del campo a partire dalla seguente funzione, $C = f(P, A)$, dove il comportamento (C) di un individuo è funzione del prodotto tra la sua [personalità](#) (P) e l'ambiente (A) che lo circonda.

⁵ Per approfondimenti vedi Lewin K. Teoria del campo delle scienze sociali. Selected Theoretical Papers. (Hardcover - 1951)

⁶ (Tajfele Turner, 1985; Ashforth Mael, 1989).

⁷ In Italia la normativa comunitaria su lavoro e salute viene recepita con Decreto n. 626 del 1994 fornendo strumenti di misura e strategie di intervento.

⁸ Numerosi gli studi sulla sicurezza nei contesti lavorativi (**Wellness** e **Occupational Health Promotion**). Gli atti Ottanta vedono tutte le forze sociali coinvolte nei processi produttivi (sindacati, gruppi di lavoro, datori di lavoro...) occuparsi con attenzione dell'incidenza di fattori psicologici e sociali sulla salute e sullo sviluppo organizzativo.

Più recentemente, una Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni del 24 Marzo 2004 (in G.U. N. 80 Del 5 Aprile 2004) ha posto l'attenzione sulla gestione delle risorse umane, dando contenuto a quanto previsto dal decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e, in particolare, all'art. 7.

Nella fattispecie concreta, si invitavano le amministrazioni a *valutare e migliorare il benessere* all'interno della propria organizzazione, rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro e realizzando opportune misure di miglioramento per:

- valorizzare le risorse umane, aumentare la motivazione dei collaboratori, migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori;
- accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori verso l'amministrazione;
- rendere attrattive le amministrazioni pubbliche per i talenti migliori;
- migliorare l'immagine interna ed esterna e la qualità complessiva dei servizi forniti dall'amministrazione;
- diffondere la cultura della partecipazione, quale presupposto dell'orientamento al risultato;
- realizzare sistemi di comunicazione interna;
- prevenire i rischi psico-sociali di cui al decreto legislativo N.626/94 e alle modifiche intervenute con il TU 81/2009.

L'Istat recepisce la normativa in materia a partire dalla costituzione del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)⁹.

A seguito dei lavori del Comitato Paritetico sulle pari opportunità (CPO)¹⁰ e del Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing¹¹ e previa costituzione di un Gruppo di Lavoro sul benessere organizzativo¹², tra il 6 marzo e il 24 aprile 2012, l'Istituto effettua un'indagine interna "sul benessere organizzativo e sul fenomeno del mobbing" su un totale di 1.725 individui. I rispondenti sono invitati ad esprimere la loro opinione sulle caratteristiche della propria attività lavorativa, l'ambiente (spazi, servizi, pulizia, etc.), il grado di soddisfazione professionale ma anche personale, la percezione che dell'Istat hanno familiari e collettività in generale, eventuali aspetti da migliorare.

Il Progetto ValiTI/Cens si inserisce in questo contesto, con l'intento di promuovere e valorizzare le esperienze professionali delle risorse a tempo determinato in DICA attraverso una Survey di riscontro ma anche di confronto, come seconda e ulteriore fase del Progetto Ti/Cens¹³.

Il passaggio dal primo al secondo progetto si può riassumere nelle figure 1 e 2 a seguire. La pianificazione di una allocazione delle risorse funzionale a garantire l'esecuzione di tutte le attività censuarie alle esigenze lavorative, coerentemente ai risultati della ricognizione di fabbisogno di professionalità, così formulata dal progetto TI/Cens 2010, ha consentito di valutare e tenere sotto stretto monitoraggio - a tutti i livelli di responsabilità (Direttore, Dirigenti il Servizio e responsabili le Unità Operative) - l'incontro tra "domanda e offerta" di competenze professionali: da un lato i fabbisogni di nuove risorse nei diversi processi di produzione, dall'altro le competenze, le abilità e le conoscenze delle nuove risorse al fine di rafforzarne la professionalizzazione, sia in termini di sviluppo del proprio potenziale, sia in termini di inserimento e crescita nelle strutture operative¹⁴ (Fig.1).

⁹ Istituito con deliberazione n.272/PER del 30/03/2011, in ottemperanza dell'art.21 della Legge 4 novembre 2010, n. 183.

¹⁰ Giugno 2007-Marzo 2011.

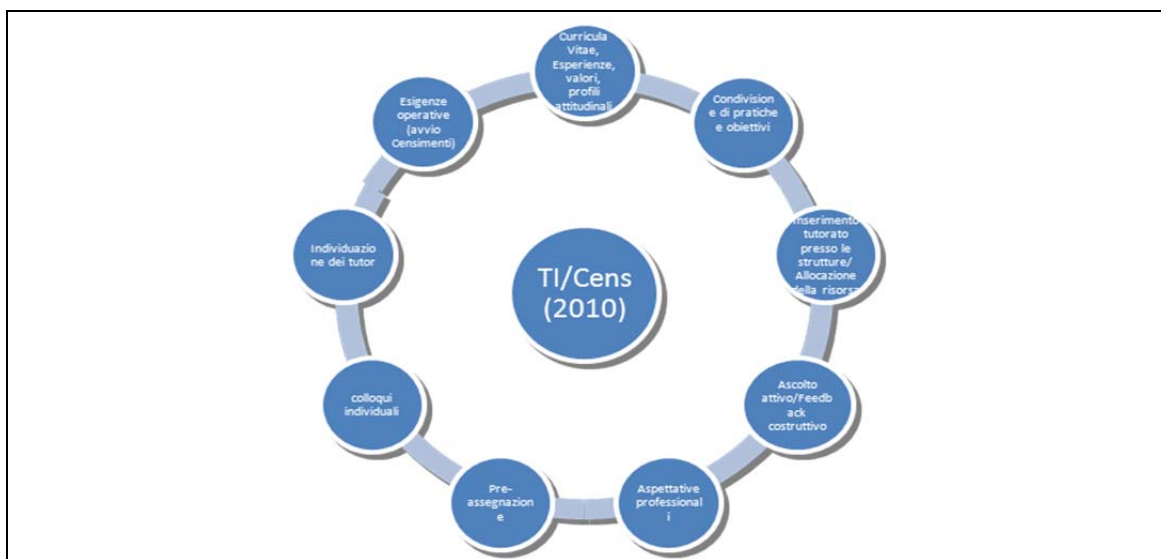
¹¹ Giugno 2007-Marzo 2011.

¹² Giugno 2009- Dicembre 2010.

¹³ http://www.istat.it/it/files/2012/06/Istat-Working-Papers-n.-7-2012.qxd_.pdf

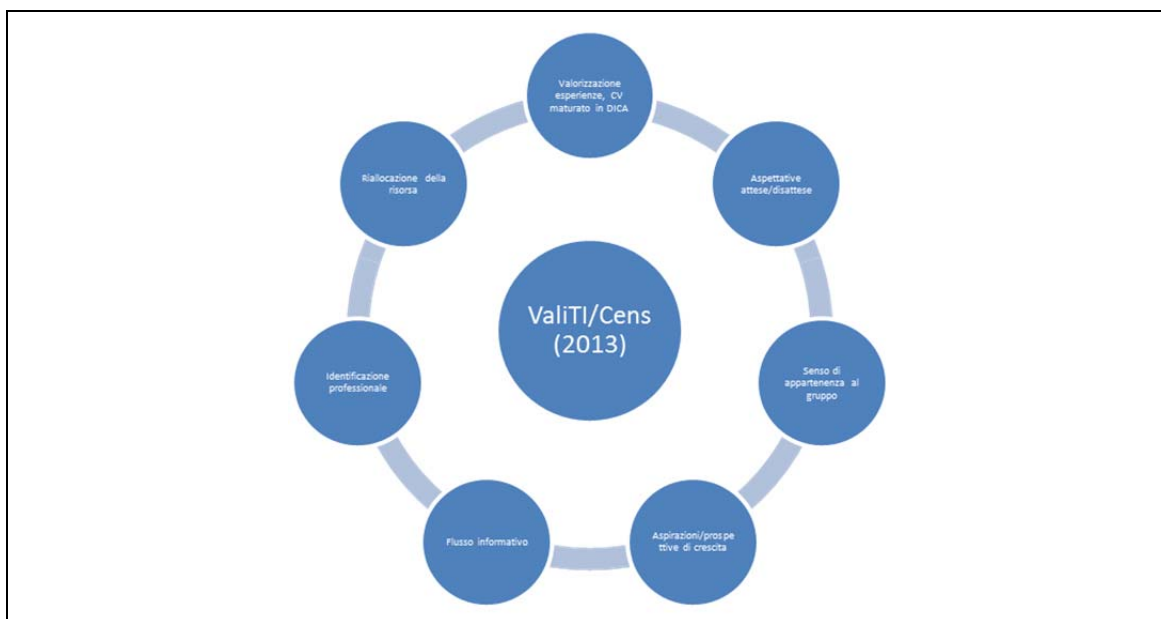
¹⁴ Ibidem.

Figura 1. TI/Cens 2010



In vista del completamento di tutte le attività censuarie, e a ottimizzazione della relativa allocazione o eventuale riallocazione lavorativa, il ValiTI/Cens 2013 ha l’obiettivo di far emergere i percorsi professionali e formativi, ovvero le esperienze maturate nel Dipartimento, eventuali “zone d’ombra”, come nuove aree di interesse.

Figura 2. ValiTI/Cens 2013



1.2 Organizzazione dell’indagine

Il Progetto ValiTi/Cens prende il via dalla Delibera n. 1 del 9 gennaio 2013 che costituisce il Gruppo di Lavoro (composto da 14 risorse individuate all’interno del DICA sulla base di competenze e professionalità tecnico-scientifiche) avente l’obiettivo di elaborare, nell’arco di tre mesi, proposte per valorizzare le professionalità delle risorse a tempo determinato inserite nel Dipartimento.

A due anni di distanza dall'inserimento nel Dipartimento delle nuove risorse a tempo determinato, il Progetto contiene in sé la volontà di riprendere ed arricchire il "vecchio" TiCens, valutando e monitorando il grado di soddisfazione e fornendo suggerimenti di valorizzazione.

La scelta di chiamare il questionario, strumento principale dell'iniziativa, "*DICA di più*" rafforza la finalità propositiva dell'iniziativa, in quanto veicola un messaggio di rinforzo e di eventuale miglioramento della propria posizione di partenza, tramite l'invito a fornire suggerimenti utili alla propria valorizzazione.

Un questionario elaborato dal Coordinamento dei Precari per fotografare la condizione dei precari all'interno dell'Istituto, fornisce lo spunto per elaborare un nuovo questionario, con finalità e contenuti assolutamente differenti, da somministrare on line alle 144 risorse a tempo determinato del DICA.

Vengono messe a punto 39 domande in grado di analizzare le competenze e valutare le possibilità di valorizzazione di ciascuno, verificare il grado di soddisfazione, le aspettative e l'eventuale desiderio di diversa allocazione all'interno dell'Istituto compatibilmente con le esigenze organizzative del Dipartimento. Il progetto, infatti, si inserisce in un momento molto delicato per il Dipartimento coinvolto, a partire dai primi mesi del 2013, in un processo di riorganizzazione interna che implica uno spostamento di personale dallo svolgimento di attività legate al 15° censimento della popolazione ad attività legate alla progettazione del censimento permanente. L'inserimento del ValiTi/Cens in questo particolare "momento storico" per il DICA, è di fondamentale importanza strategica in quanto spinge le risorse ad un'autovalutazione e ad un'analisi dei processi lavorativi nei quali le competenze di ciascuno potrebbero essere meglio utilizzate e valorizzate. La possibilità di scegliere consapevolmente fa sì che le scelte di eventuali spostamenti di personale dalle alcune attività ad altre siano condivise e non subite.

Il progetto viene strutturato in modo da conferirgli quelle peculiarità che da un lato ne rafforzano il carattere sperimentale dall'altro ne fanno un progetto pilota eventualmente spendibile in altri Dipartimenti. L'innovazione principale del ValiTi/Cens consiste nell'aver integrato la raccolta delle informazioni tramite questionario con un'intervista face to face, nei casi in cui il rispondente avesse messo in luce particolari stati di insoddisfazione ed espresso il desiderio di cambiamento della propria posizione lavorativa.

Il questionario, come ampiamente specificato nel paragrafo ad esso dedicato, viene strutturato in quattro aree: informazioni generali, competenze e profilo professionale, soddisfazione e aspettative, suggerimenti finali. La non obbligatorietà delle risposte favorisce l'effetto "spontaneità".

L'indagine viene presentata ai potenziali rispondenti il giorno 4 febbraio 2013, presso l'Aula Magna della sede di Oceano Pacifico. I referenti per il gruppo di lavoro, nonché la coordinatrice del Progetto, la dott.ssa Patrizia Grossi, sottolineano la natura sperimentale del progetto, la sua continuità con il Progetto TI/Cens, nonché l'importanza di risposte complete e veritiere.

All'incontro segue una comunicazione via mail, a presenti e non presenti, di invito a rispondere al questionario, corredata anche dal Documento di riorganizzazione del Dipartimento e dal Piano Strategico Triennale (PST) dell'Istituto.

L'inizio della Rilevazione Vali/Ti Cens è fissato al giorno 5 febbraio ed avviene mediante l'invio informatizzato del link al questionario "Dica di più".

Nel corso della prima settimana di rilevazione pervengono soltanto 55/144 questionari compilati, pertanto, il 14 febbraio si sollecita, mediante mail, prorogando di quattro giorni la scadenza di compilazione (fissata al 18 febbraio). Così il numero di rispondenti arriva a 101/144. Il 15 febbraio parte automaticamente dal Sistema una nuova mail destinata soltanto a coloro che ancora non hanno compilato il questionario. I solleciti sortiscono l'effetto sperato facendo registrare un tasso di risposta pari al 96,5% (139 su 144 questionari compilati).

La responsabile del Progetto, Dott.ssa Patrizia Grossi, crea una matrice anonima delle informazioni contenute nei questionari raccolti, a disposizione dei componenti il gruppo di lavoro per l'analisi dei dati in forma anonima e aggregata. Le informazioni personali, ovvero i dati nominativi sono trattati esclusivamente dalla responsabile medesima che procede ad una serie di colloqui con coloro i quali hanno espresso sia una scarsa soddisfazione in merito alle mansioni svolte sia un desiderio di diversa allocazione.

1.3 Tecniche dell'indagine

Nello scegliere le tecniche di indagine per il progetto ValiTi/Cens si è tenuto conto della tempistica e delle risorse disponibili anche sulla base della pregressa esperienza del TI/Cens e dell'ordine di grandezza delle unità di rilevazione che è rimasto pressoché inalterato rispetto al 2010¹⁵. Il periodo impiegato a condurre l'indagine è stato vincolato a tre mesi così da poter utilizzare i risultati in vista della ristrutturazione organizzativa del Dipartimento, prevista per il mese di aprile.

Mettendo in relazione gli obiettivi da raggiungere con le risorse disponibili, è stato scelto l'utilizzo della tecnica *Computer Assisted Web Interviewing* (CAWI) quale principale modalità di contatto, mediante invio di *email* con *link* al questionario da somministrare su piattaforma LimeSurvey¹⁶.

La popolazione obiettivo, istruita nell'utilizzo di Internet e con un importante grado di coinvolgimento, data la rilevanza dei temi indagati e del soggetto esecutore dell'indagine, ha portato ottimi risultati in termini di tassi di risposta (Couper, Miller 2008, Di Fraia 2004), grazie anche all'affiancamento di un'altra tecnica (Greenlaw, Brown-Welty, 2009). Infatti, se da un lato è mostrato come utilizzando la tecnica CAWI sia percepita una minore intrusione nella privacy del rispondente e vi siano bassi rischi di condizionamento (Di Fraia, 2004), dall'altro occorre tenere presente che in questa indagine, come era lecito aspettarsi, tale strumento non poteva soddisfare del tutto le esigenze di rispondenti così direttamente e personalmente coinvolti dai risultati.

Pertanto, si è scelto di utilizzare un approccio integrato:

- l'indagine statistica con autointervista (questionario nominativo autocompilato CAWI), quale prima modalità di contatto;
- l'intervista telefonica o *face to face* nei casi in cui dai risultati del questionario emergesse una situazione di insoddisfazione o il desiderio di diversa allocazione, condizioni tali da richiedere un approfondimento (64 casi, pari al 44,5% delle unità di rilevazione coinvolte nell'indagine).

Le caratteristiche che rendono vantaggioso l'utilizzo della tecnica di intervista CAWI per la raccolta dei dati sono il suo essere veloce, semplice ed economica (Pratesi, 2013).

Tali caratteristiche, inserite nel contesto del progetto, hanno comportato diversi vantaggi:

1) veloce

- il tempo di contatto delle unità si è ridotto al minimo grazie alla disponibilità dell'indirizzo *email* di Istituto con il conseguente invio simultaneo a tutte le unità coinvolte; la restituzione del questionario via *web* ha permesso di ottenere un tasso di risposta pari al 96,53% nei tempi prestabiliti;
- grazie alla piattaforma LimeSurvey si è azzerato il tempo di immagazzinamento dei dati, che è avvenuto contestualmente alla compilazione;

2) semplice

- l'implementazione *online* è avvenuta in maniera molto semplice grazie alla possibilità di visualizzare anteprime immediate del questionario che si sta stilando;
- l'*export* versatile dei dati ha consentito il trattamento successivo con diverse applicazioni di gestione dei dati statistici;
- l'utilizzo di filtri con salti, o maschere a comparsa condizionata, ha reso la compilazione del questionario più agile rispetto alla corrispondente versione cartacea, riportando in visualizzazione il numero minimo di quesiti per il rispondente a seconda della risposta fornita (13 quesiti filtrati su 39 totali);
- la compilazione *online* è stata regolata da controlli di coerenza e di *editing* automatici;

¹⁵ 175 unità per il TI/CENS 2010 e 144 per il ValiTi/Cens 2013

¹⁶ *software* gratuito e *open source* e quindi in continua evoluzione grazie all'accesso libero anche al codice sorgente

- l'analisi sul numero di rispondenti è stata condotta *in progress* così che il *follow-up* sui questionari non restituiti è avvenuto contestualmente allo svolgimento dell'indagine; è stato inviato un unico sollecito mirato che ha portato ottimi risultati;
- l'utilizzo dell'indirizzo *email* con dominio "istat.it" è stato funzionale anche alla identificazione del rispondente garantendo in maniera automatica l'unicità della compilazione;
- la gestione dei dati in anonimato è stata resa possibile grazie alla associazione, avvenuta a cura del Responsabile del trattamento dei dati¹⁷, di un codice identificativo alfanumerico;
- il monitoraggio sul comportamento del rispondente tramite i "paradata", ossia i dati sul processo di raccolta dei dati stessi (es. numero di accessi per pagina, tempo di visita, etc), si è rivelato molto utile. Ad esempio, nella prima giornata di invio del *link* al questionario sono stati diversi gli accessi in sola "lettura". Molti di coloro che, incuriositi dall'incontro di presentazione dell'indagine, hanno voluto passare in rassegna il contenuto del questionario rimandando ad un momento successivo la compilazione, giunti alla pagina finale hanno inavvertitamente inviato il questionario "vuoto" ed esaurito l'unica possibilità di accesso tramite il *link* inviato via *email*. È stato pertanto possibile verificare tale condizione tramite il monitoraggio *online* dei paradata, rigenerare un nuovo *link* e procedere ad un nuovo invio;
- richieste di chiarimenti sono state manifestate e risolte in maniera semplice ed immediata tramite un canale diretto di comunicazione (*email* e/o telefonico) tra rispondenti e il gruppo di lavoro segnalato nella *email* di invito;

3) economica

- con la tecnica CAWI si è ridotto al minimo il costo di rilevazione;
- la scelta di utilizzare LimeSurvey gratuito e *open source*, non ha comportato investimento iniziale;
- le competenze possedute da esperti di *web questionnaire design* già presenti tra i dipendenti del DICA, sono state utilizzate al meglio nel gruppo di lavoro.

La piattaforma LimeSurvey ha consentito di configurare l'indagine come non pubblica, chiusa e non anonima, cioè riservata alle sole unità della lista formata dal personale a tempo determinato presente nel DICA. Ciascuna di esse è stata identificata da un codice e da un indirizzo *email*. Dalla gestione di tali identificativi è stato possibile effettuare l'invito a tutte le unità inviando loro l'URL creato secondo i parametri dell'indagine e del codice identificativo, con il quale entrare nella navigazione del proprio questionario.

Per ottenere i migliori risultati, la compilazione dovrebbe restituire la sensazione di una *survey conversation* (Di Fraia 2004). E ciò, dati gli obiettivi, solo in parte è stato possibile.

La struttura di presentazione utilizzata per ciascuna sezione è stata quella *form-based* (tutte le domande appartenenti alla medesima sezione presentate in un'unica pagina). LimeSurvey consente di creare all'interno di ciascuna sezione un *set* di domande e per ciascuna domanda di scegliere la struttura più adatta secondo un percorso guidato.

In questo caso sono state create 5 sezioni per un totale di 39 quesiti. Mentre si implementa il questionario il sistema consente di restituire un'anteprima della singola domanda, del *set* di domande di una stessa sezione o dell'intera indagine. Tale funzionalità risulta molto utile per la verifica di una resa ottimale della stesura del questionario e della presenza di eventuali errori. Al termine del caricamento *online*, la somministrazione del questionario è stata preceduta da un *pretest* effettuato da tutti i membri del gruppo di lavoro.

¹⁷ Patrizia Grossi e Antonio Buonocore

La struttura delle domande utilizzate in questa *websurvey*, è stata:

- per le domande aperte:
 - caselle di testo;
 - *box* di testo;
- per le domande chiuse (a risposta singola, multipla o validata):
 - pulsanti radio;
 - check box;
 - matrici di pulsanti radio e check box (per le batterie);
 - scale (maggiori informazioni in minor spazio e tempo);
 - caselle di testo formattate per diminuire la probabilità di errore da parte del rispondente.

La struttura delle domande utilizzate, così come si presenta nelle macrocategorie disponibili in LimeSurvey 2.0, è riassunta nella tabella che segue.

Tabella 1 – Suddivisione dei quesiti implementati online secondo le categorie presenti in Limesurvey

	Arrays per riga, per colonna	Domande con maschera Inserimento nu- merico (anche multiplo)	Domande con scelta singola Lista (Radio But- ton)	Domande con scelta multipla Scelta multipla, Scelta multipla con commenti	Domande con testi Testo breve mul- tiplo, Testo lungo	Totale
Sezione 1.1						
Informazioni generali su Formazione/Lavoro	1	2	2	-	5	10
Sezione 1.2						
Informazioni generali su Partecipazione interna/esterna	1	3	8	1	4	17
Sezione 2						
Soddisfazione	3	-	1	-	1	5
Sezione 3						
Aspettative	2	-	-	1	2	5
Sezione 4						
Commenti Finali	-	-	-	-	2	2
Totale	7	5	11	2	14	39

La prevalenza di domande aperte nelle sezioni 1.1 e 1.2 del questionario relative al percorso formativo, alle mansioni svolte prima di entrare in Istituto, alle competenze possedute e alla partecipazione alle attività lavorative all'interno e all'esterno dell'Istat, ha comportato un maggiore impegno sia in termini di compilazione sia per la successiva ricodifica dei testi.

A fronte di questo impegno richiesto con la parte testuale, la compilazione si è andata semplificando con il procedere del questionario, come si vede dalla Tabella 1.

Nodi centrali per i questionari *online* sono sia il modo di verbalizzazione delle domande sia la loro veste grafica. Ricerche ad hoc hanno mostrato come variazioni del design e nel layout possono influenzare le risposte ottenibili (Couper, Traugott, Lamias 2001).

Nonostante le grandi potenzialità a livello grafico e multimediale è stato intenzionalmente scelto un layout molto semplice. L'uso della grafica è stato comunque utile per favorire la comprensione delle domande; sono stati introdotti i soli simboli necessari ad una agevole navigazione nel questionario *online* (freccie, barra di avanzamento nella compilazione), così come la numerazione delle domande e la relativa modalità di risposta.

Uno degli aspetti negativi delle *websurvey* riguarda la mancanza di controllo del contesto entro cui si svolge la compilazione (disturbo indotto da diversi fattori ambientali) (Couper, Miller 2008, Di Fraia 2004). Pertanto nel pianificare le impostazioni iniziali dell'indagine *online* è stato scelto di vincolare la redazione del questionario ad una compilazione senza interruzioni, invitando il rispondente ad individuare un intervallo di venti minuti da dedicare a tale attività. Non sono stati quindi consentiti i salvataggi parziali, sia per evitare gli abbandoni dovuti alla discontinuità temporale nel-

la compilazione (inizio compilazione, interruzione e salvataggio, mancato ritorno e completamento), sia per favorire la spontaneità delle risposte. È stato comunque reso possibile il ritorno sulle risposte già fornite e la navigazione in quelle da fornire, per permettere al rispondente di avere chiaro il contesto in cui si muoveva.

La matrice delle risposte è stata esportata in formato Excel, resa anonima e completata a cura del Responsabile del trattamento dei dati con la successiva fase dedicata alle interviste dirette.

1.2 Unità di rilevazione

Come già esposto, il Progetto ValiTi/Cens è stato condotto su 144 dipendenti a tempo determinato del Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici. Di questi, hanno risposto alle domande del questionario 139 dipendenti a TD (103 assegnati al DICA e 36 alla DCCR).

Per meglio inquadrare le caratteristiche delle unità di rilevazione coinvolte nel progetto è utile ricostruire le informazioni di contesto in cui si inserisce il campione analizzato.

L'Istat, a fronte di una dotazione organica (D.P.C.M. 22 gennaio 2013) che prevede 2.493 risorse, alla data del 1 gennaio 2013 ha a disposizione 1.986 risorse di ruolo e 373 risorse con contratto a tempo determinato, come si evince nella tabella seguente.

Tabella 2 – Dotazione organica Istat per profilo, livello e contratto al 01/01/2013

Profilo (livello economico)	Ruolo	A tempo determinato	Totale
Dirigente Amm. I fascia	2		2
Dirigente Amm II fascia	6		6
I	101		101
II	232	2	234
III	426	119 (83R e 36 T)	545
IV	536		536
V	249		249
VI	300	252	552
VII	89		89
VIII	45		45
Totale	1986	373	2359

Delle 373 risorse a tempo determinato presenti in Istituto la rilevazione ha riguardato soltanto il personale con contratto a termine presente in DICA (144), ovvero il 38% del totale.

Dei 139 rispondenti al questionario 60 sono maschi (43,2%) e 79 femmine (56,8%), 29 sono ricercatori di III livello professionale (20,9%), 18 sono tecnologi di II e III livello professionale (12,9%) e ben 92 sono collaboratori tecnici di ricerca (66,2%).

Tabella 3 – Unità di rilevazione per profilo e livello al 01/01/2013 (valori assoluti e percentuali)

Profilo (livello economico)	Numero	Percentuale
III Ricercatore	29	20,9
II e III Tecnologo	18	12,9
VI CTER	92	66,2
Totale	139	100

Tabella 4 – Unità di rilevazione per Servizio di appartenenza

Servizio di appartenenza	Numero	Percentuale
Censimenti demografici	34	24,5
Metodologie e tecniche	27	19,4
Censimenti economici	27	19,4
Direzione degli archivi amministrativi	15	10,8
Registri amministrativi	14	10,1
Dipartimento per i censimenti	8	5,8
Dati amministrativi	7	5,0
Amministrativo contabile	7	5,0
Totale	139	100,0

Tabella 5 – Alcuni indicatori relativi alle unità di rilevazione

Indicatori	Numero
Età media	35
In possesso di laurea vecchio ordinamento	90
In possesso di laurea triennale	37
Con Dottorato di ricerca o Master	35

Dei 139 rispondenti al questionario 50 sono stati assunti nel corso dell'anno 2010 (36%), 77 sono stati assunti nel corso dell'anno 2011 (55%), altri 12 sono stati assunti nel corso dell'anno 2012 e primi mesi del 2013 (9%).

2. I percorsi di formazione e le competenze

Le prime due Sezioni del questionario sono composte complessivamente da 27 quesiti che, oltre a raccogliere informazioni socio-anagrafiche degli intervistati, hanno l'obiettivo di analizzare l'esperienza professionale precedente all'entrata in Istat e l'attività lavorativa svolta all'interno del DICA.

Lo scopo è ricostruire il profilo professionale dei rispondenti attraverso un'analisi dei percorsi di istruzione e di formazione e delle competenze possedute.

In primo luogo vengono approfondite le tematiche relative ai percorsi formativi, e successivamente analizzate le competenze ed il percorso professionale all'interno del DICA, infine vengono esaminate le attività lavorative svolte sia in Istituto sia all'esterno fuori.

2.1 Percorsi di istruzione e di formazione professionale

Al fine di analizzare i percorsi di istruzione e di crescita professionale, è stata somministrata agli intervistati una batteria di domande che ha indagato la formazione superiore, universitaria e post-universitaria. In particolare, oltre all'indicazione del titolo di studio già conseguito, è stato chiesto, con una domanda aperta, di specificare i titoli di studio in corso di acquisizione. Questo ha comportato, in fase di analisi, la necessità della scomposizione del testo in sottocategorie che hanno permesso di classificare i diversi titoli di studio menzionati dagli intervistati. Allo scopo di rendere coerente l'analisi, è stata utilizzata, come riferimento euristico, la classificazione dei titoli di studio predisposta dall'Istat nel 2003¹⁸ che rappresenta un ottimo strumento per la lettura e l'interpretazione dell'organizzazione dei percorsi didattici indicati.

¹⁸ <http://www.istat.it/it/archivio/6620>

Il 64,5% dei rispondenti (80 casi) afferma di possedere un diploma di istruzione secondaria superiore liceale (Grafico 1), il 33,1% (41 casi) possiede un diploma di istruzione secondaria superiore ad indirizzo tecnico ed il restante 2,4% un diploma di maturità conseguito presso un istituto professionale per i servizi commerciali, turistici e pubblicitari (3 casi).

La maggior parte di coloro che possiede un diploma liceale ha frequentato un liceo scientifico (63,8%); seguono coloro che hanno studiato in un liceo classico (27,5%) e coloro che hanno frequentato il liceo scientifico P.N.I. (3,8%) ad indirizzo sperimentale.

Grafico 1 - Diploma di istruzione secondaria superiore per tipo di istituto

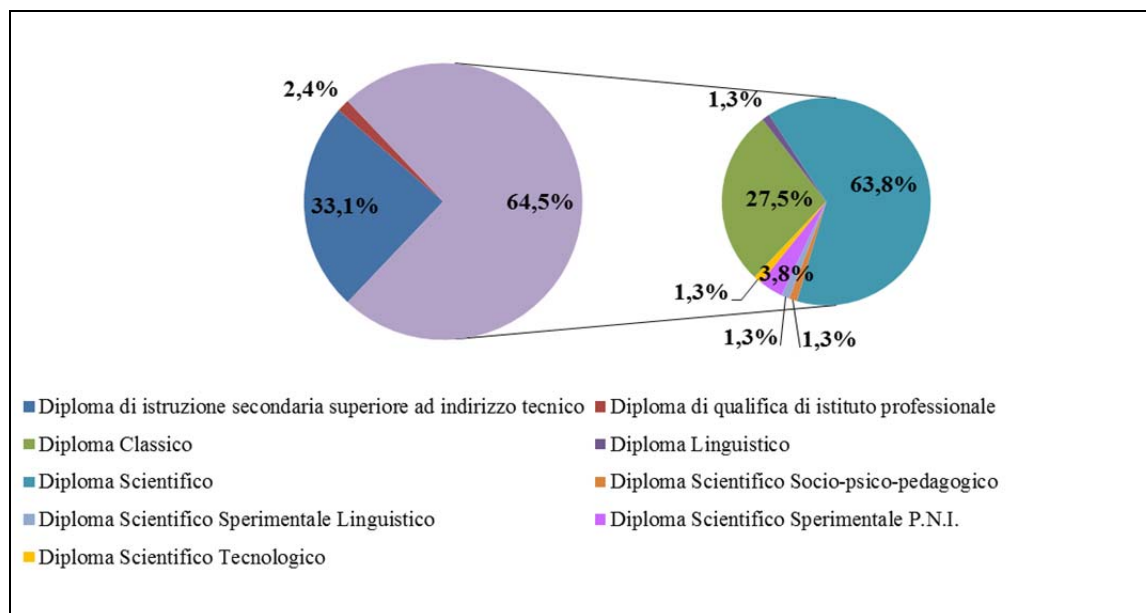
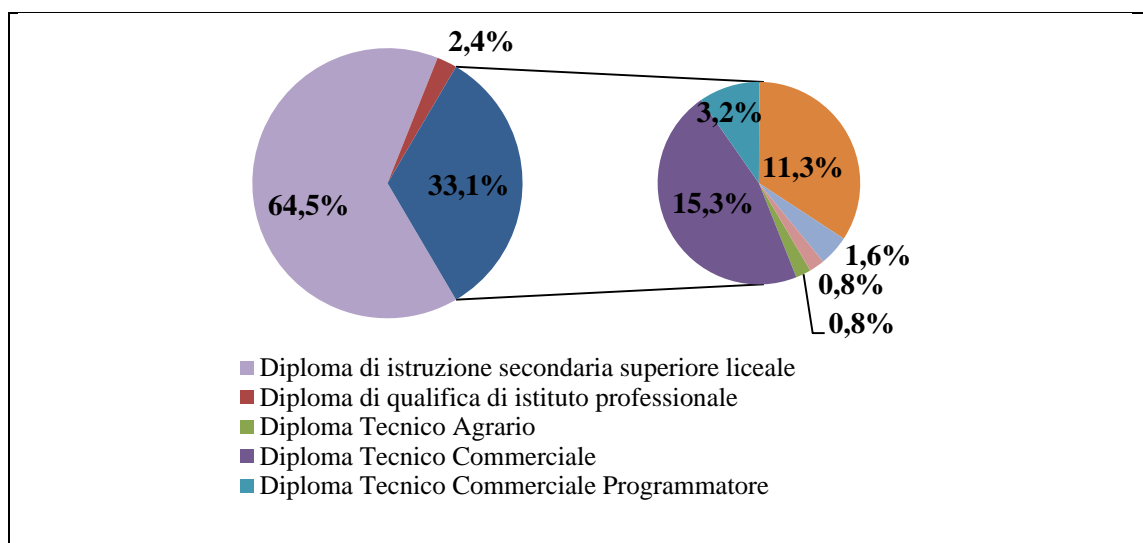


Grafico 2 - Diploma di istruzione secondaria superiore ad indirizzo tecnico per tipo di istituto



Osservando la distribuzione dei titoli di studio ad indirizzo tecnico (Grafico 2), prevale tra gli intervistati la qualifica del diploma tecnico commerciale (15,3%), seguita da quella tecnico industriale (11,3%) e da una qualifica di tipo tecnico commerciale ma ad indirizzo di programmazione (3,2%).

E' interessante notare come coloro che appartengono alle fasce di età più elevata hanno orientato i propri studi scolastici verso istituti tecnici (industriali, commerciali e agrari) e professionali in misura maggiore rispetto alle scelte effettuate dai più giovani (Tabella 6) che, nella maggior parte dei casi, sono in possesso del diploma liceale ad indirizzo linguistico, scientifico e scientifico sperimentale.

Questo testimonia la necessità che i più giovani esprimono nel proseguire gli studi e nell'accrescere il proprio percorso formativo e di istruzione, probabilmente anche a causa dell'allungamento dei tempi dell'inserimento lavorativo nonché della discontinuità occupazionale causata dall'introduzione dei contratti flessibili.

Tabella 6 - Diploma di scuola media superiore aggregato per tipo di istituto per classi di età

Diploma di scuola media superiore	Età in classi								Totale	
	Fino a 30 anni		Da 31 a 35 anni		Da 36 a 40 anni		41 anni e più			
	v. a.	v. %	v. a.	v. %	v. a.	v. %	v. a.	v. %	v. a.	v. %
Diploma di istruzione secondaria superiore liceale	16	76,2	33	76,7	17	54,8	13	46,4	79	64,2
Diploma di istruzione secondaria superiore ad indirizzo tecnico	5	23,8	9	20,9	13	41,9	14	50,0	41	33,3
Diploma di qualifica di istituto professionale	0	0,0	1	2,3	1	3,2	1	3,6	3	2,4
Totale	21	100,0	43	100,0	31	100,0	28	100,0	123	100,0

Il 79,1% degli intervistati ha conseguito un titolo di laurea (triennale o specialistica o di vecchio ordinamento), segnale dell'elevato grado di istruzione dei rispondenti. In circa la metà dei casi si tratta di un titolo afferente al settore economico statistico (46,4%), cui segue il gruppo disciplinare politico sociale (27,3%) e quello scientifico (10%).

Grafico 3 – Laurea triennale, specialistica e di vecchio ordinamento per gruppo di corso accademico

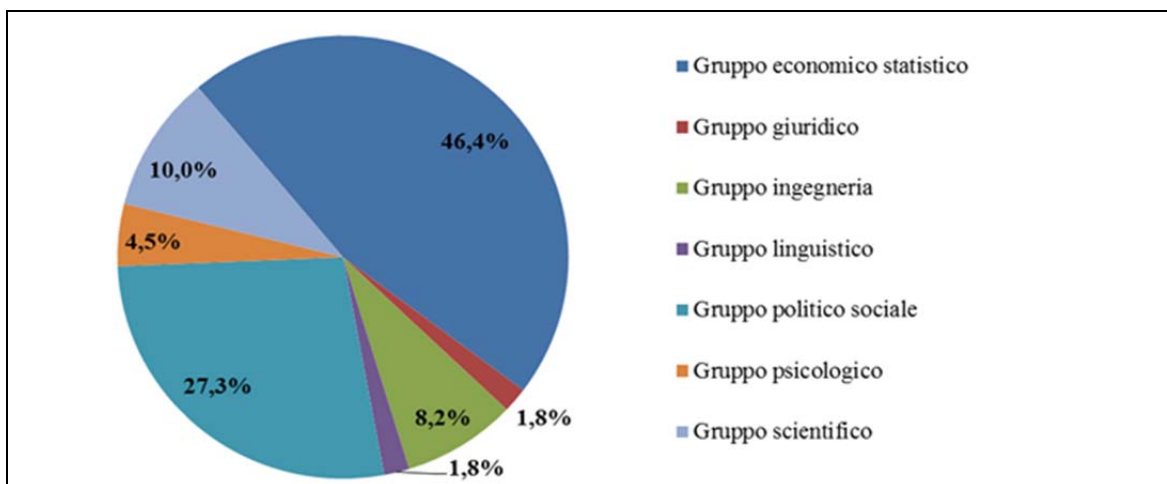
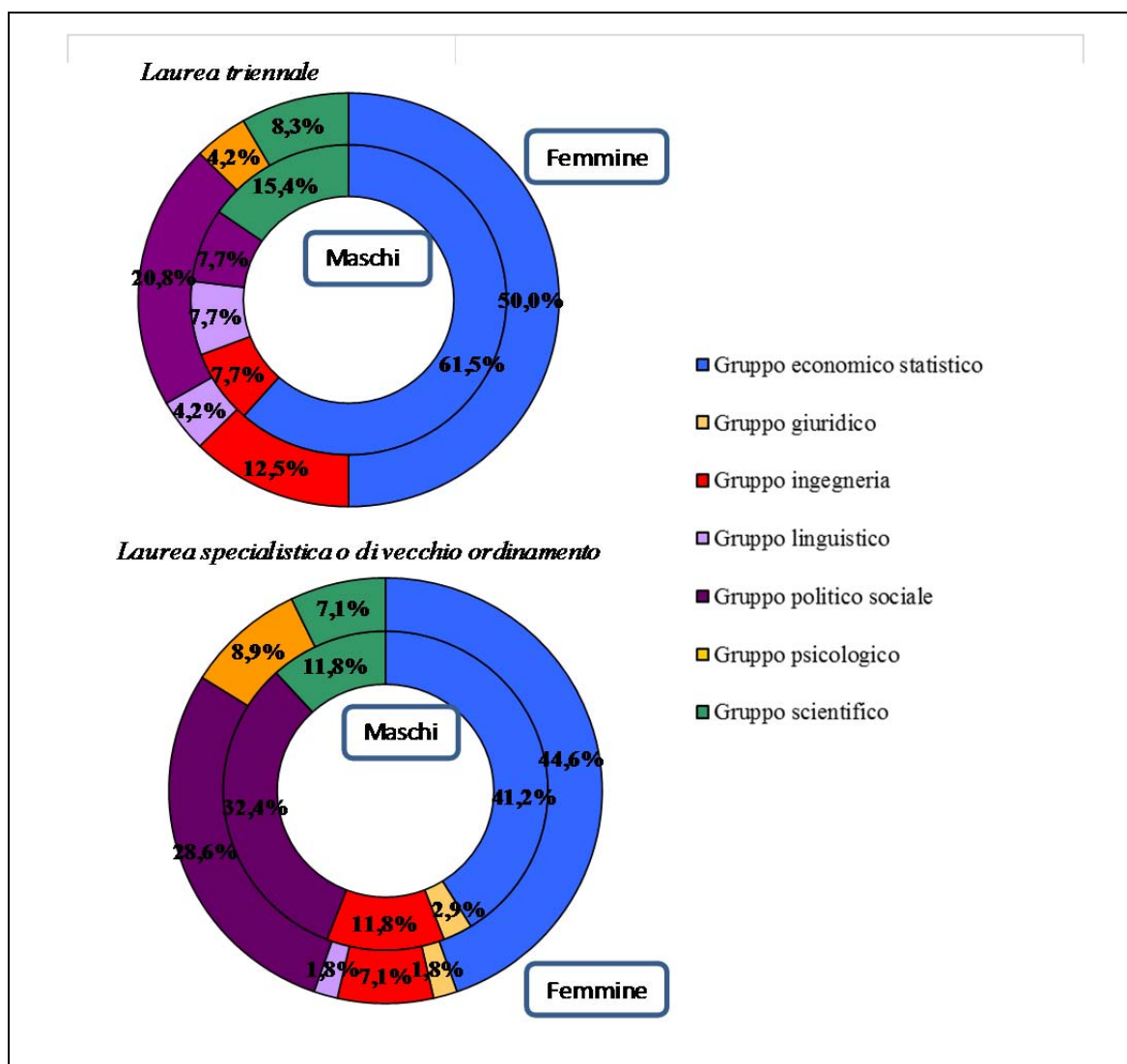


Grafico 4 - Laurea triennale, specialistica o di vecchio ordinamento per gruppo di corso accademico e sesso



Osservando la distribuzione dei diplomi di laurea per sesso ed analizzando la differente distri-

buzione tra le lauree triennali e quelle specialistiche o di vecchio ordinamento, si nota che le scelte delle femmine, sono maggiormente differenziate rispetto a quelle dei maschi. Gli studi in psicologia, per esempio, sono una prerogativa prettamente femminile.

Inoltre, è interessante notare che i percorsi completi e più lunghi rafforzano le scelte iniziali, quelle intraprese con le iscrizioni ai corsi di laurea triennale, prefigurando una certa stabilità decisionale degli intervistati che, intrapreso un certo percorso di studi, lo portano a termine proseguendo gli studi. Dei 110 intervistati in possesso della laurea ben l'81,8% (90 casi) possiede la laurea specialistica o di vecchio ordinamento. Più di un quarto di questi laureati ha orientato i propri studi verso le scienze statistiche e demografiche (25,5%), per il 15,6% verso la sociologia, cui seguono i titoli inerenti l'economia e il commercio (11,1%) e le scienze politiche (21%).

Tabella 7 – Laurea di vecchio ordinamento o specialistica

	v.a.	v. %
Economia e commercio	10	11,1
Fisica	2	2,2
Giurisprudenza	2	2,2
Informatica	4	4,4
Ingegneria	8	8,9
Matematica	1	1,1
Psicologia	5	5,6
Relazioni internazionali	1	1,1
Scienze dell'Informazione	1	1,1
Scienze della comunicazione	3	3,3
Scienze della traduzione	1	1,1
Scienze demografiche	1	1,1
Scienze economiche	6	6,7
Scienze politiche	9	10,0
Scienze statistiche	19	21,1
Scienze statistiche demografiche e sociali	3	3,3
Sociologia	14	15,6
Totale	90	100,0

Il 27% dei rispondenti (37 lavoratori) dichiara di possedere una laurea triennale. Di questi 17 hanno già conseguito anche la laurea specialistica. A differenza di quanto è stato possibile osservare considerando i titoli relativi alla laurea di vecchio ordinamento, nel caso delle lauree triennali si assiste ad una frammentazione notevole dei titoli stessi, fenomeno osservabile attraverso i risultati del processo di normalizzazione dei titoli di studio che è stata eseguita durante il lavoro di analisi (Figure 1 e 2).

Figura 3 - I titoli dei diplomi di laurea triennale



Figura 4 - I titoli dei diplomi di laurea specialistica o di vecchio ordinamento



Anche per quanto riguarda i diplomi di laurea triennale si evidenzia la prevalenza delle scienze statistiche (32,4%), cui seguono le scienze economiche (18,9%) e l'ingegneria (10,8%). Il 23% dei rispondenti ha conseguito anche un dottorato di ricerca, il 18% un master e il 25,2% è in possesso di titoli conseguiti presso diverse scuole di formazione.

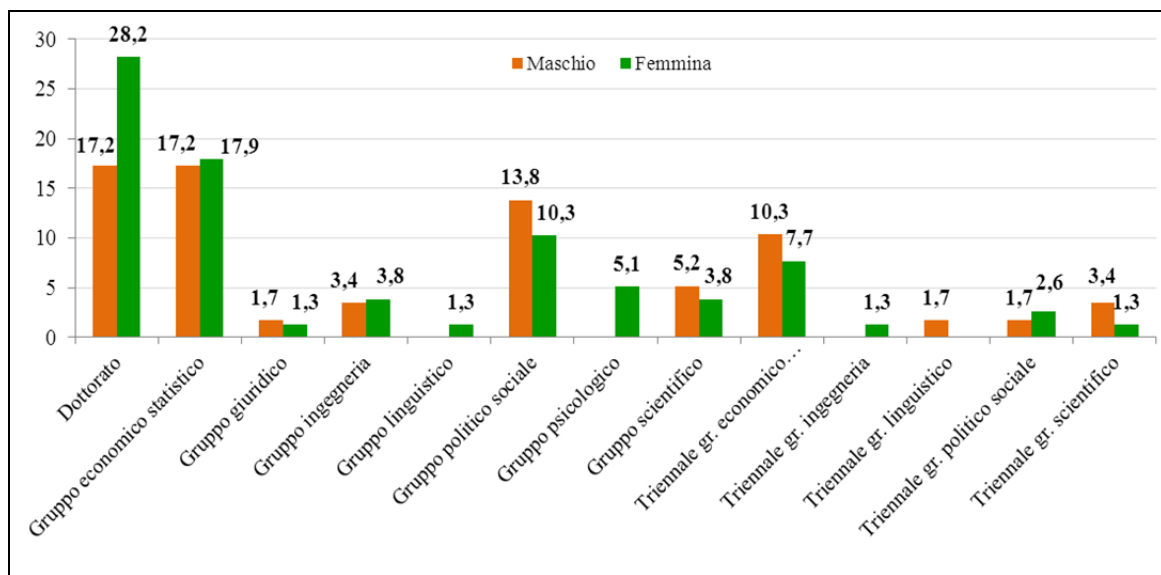
Tabella 8 – Laurea triennale acquisita

	v. a.	v. %
Comunicazione nella società della globalizzazione	1	2,7
Economia dei mercati e degli intermediari finanziari	1	2,7
Economia della cooperazione internazionale e sviluppo	1	2,7
Economia e management	1	2,7
Economia e politiche europee	1	2,7
Economia ed amministrazione d'impresa	1	2,7
Economia istituzioni e finanza	2	5,4
Informatica	1	2,7
Ingegneria informatica	3	8,1
Ingegneria informatica e dell'automazione	1	2,7
Lingue e letterature straniere	1	2,7
Matematica	1	2,7
Mediazione linguistico culturale	1	2,7
Scienze dell'economia e della gestione aziendale	1	2,7
Scienze e tecniche psicologiche dello sviluppo e dell'educazione	1	2,7
Scienze e tecnologie informatiche	2	5,4
Scienze politiche	3	8,1
Scienze politiche e relazioni internazionali	1	2,7
Scienze Statistiche per le analisi demografiche e sociali	2	5,4
Sociologia	1	2,7
Statistica	3	8,1
Statistica e informatica per la gestione aziendale	3	8,1
Statistica economia e società	3	8,1
Statistica popolazione e ricerca sociale	1	2,7
Totale	37	100,0

Tabella 9 - Altri titoli acquisiti

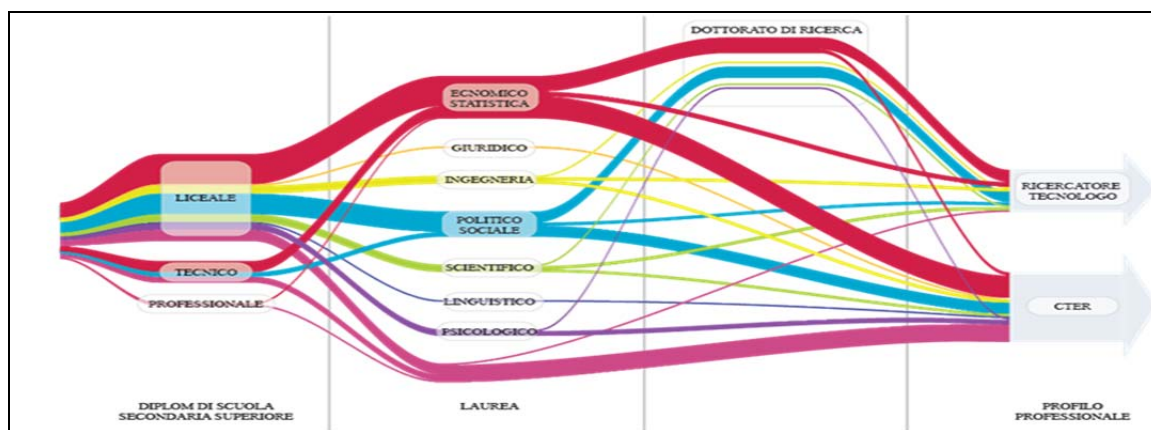
	v.a.
Master di primo livello	10
Master di secondo livello	15
Dottorato di ricerca	32
Scuola di specializzazione universitaria	5
Corsi/scuole di formazione	35

Grafico 5 – Diploma di laurea e dottorato per genere (V. %)



Infine, è importante menzionare un ultimo gruppo di intervistati che ancora non ha concluso il proprio percorso di istruzione e che sta completando un percorso universitario (22 casi). Il 6,5% degli intervistati (9 casi) è iscritto ad un corso di laurea triennale per la maggior parte in ambito statistico-gestionale, cui si affiancano percorsi di studio in informatica e ingegneria. I restanti 13 intervistati sono, invece, iscritti ad un corso di laurea specialistica o di vecchio ordinamento: anche in questo caso prevalgono gli studi statistici ai quali si affiancano quelli economici, informatici e sociali.

Grafico 6 - Percorsi formativi degli intervistati di sesso femminile dal diploma della scuola secondaria superiore all'ingresso in Istat



Il grafici 6 e 7 raffigurano i percorsi formativi vissuti dagli intervistati dal punto di vista delle scelte che questi hanno operato sin dall'iscrizione alla scuola secondaria superiore. Prendendo in considerazione i titoli di studio acquisiti del diploma della scuola secondaria superiore, della laurea (triennale, specialistica o di vecchio ordinamento) e del dottorato è possibile osservare le scelte formative suddivise per genere.

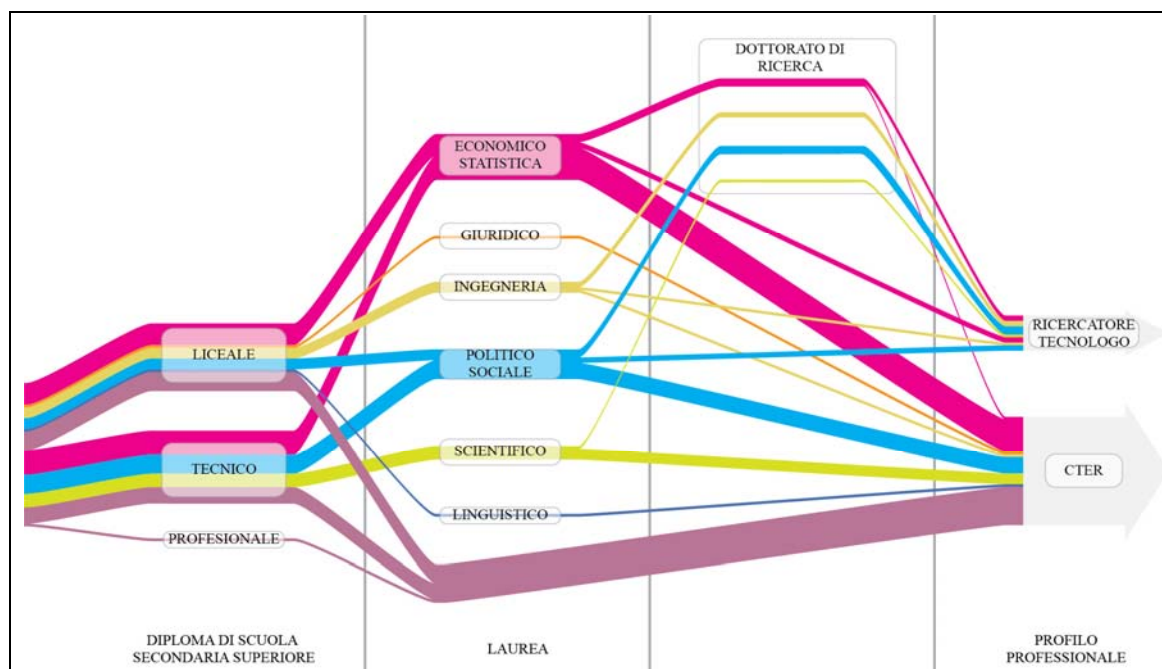
Come è possibile osservare dal confronto dei percorsi di studio rispetto al genere, le ricercatrici e le tecnologhe del DICA provengono in gran parte da un percorso formativo che vede il suo

culmine nel dottorato di ricerca. Il dottorato viene scelto nella maggior parte dei casi dalle laureate nell'area economico-statistica e politico-sociale, in possesso di un ventaglio di titoli di laurea abbastanza variegato (oltre alle aree già menzionate si evidenzia la laurea in campo ingegneristico, psicologico e scientifico). Anche per il genere maschile la scelta di seguire un dottorato è maggioritaria rispetto a coloro che provengono da percorsi che culminano con la laurea ma il loro peso (61,5% sul totale dei ricercatori/tecnologi) è minore se confrontato con quello delle donne (63%).

Le collaboratrici tecnico-amministrative che non sono in possesso di una laurea o che non hanno dichiarato il titolo della laurea, rappresentano un quarto di tutte le collaboratrici mentre tra i collaboratori il 35% ha dichiarato di non essere in possesso della laurea.

E' infine evidente come le lavoratrici a tempo determinato del DICA abbiano investito in misura maggiore rispetto agli uomini negli studi liceali mentre per i maschi i percorsi di studi che iniziano da una formazione liceale hanno un peso leggermente inferiore rispetto a quelli che prendono avvio da studi tecnici.

Grafico 7 - Percorsi formativi degli intervistati di sesso maschile dal diploma della scuola secondaria superiore all'ingresso in Istat



2.2 Competenze e percorso professionale in Istat

Questa parte focalizza l'attenzione sull'attività lavorativa svolta all'interno del DICA al fine di ricostruire il profilo professionale dei rispondenti attraverso un'autovalutazione delle competenze possedute.

Le competenze esprimono la professionalità e la mansione di ogni singolo individuo all'interno di un'organizzazione e si manifestano in termini di saperi tecnici, capacità di azione e capacità di contestualizzare e integrare la propria professionalità all'interno di un determinato ambiente (Boyatzis, 1982).

In sostanza le competenze rappresentano un fattore dinamico che può essere compreso soltanto alla luce dei processi di interazione e socializzazione sviluppati dall'individuo, attraverso i quali i suoi modelli di conoscenza e di azione vengono continuamente integrati e riadattati alle caratteristiche del contesto sociale. Esse esprimono ciò che le persone "agiscono" sul luogo di lavoro in ri-

ferimento alla rete di relazioni in cui si inseriscono e al sistema di attese reciproche che si sviluppano tra individuo e organizzazione. In questa prospettiva, il questionario ha previsto alcune domande volte a rilevare la percezione delle persone in merito alle competenze possedute e all'opportunità di poterle esprimere nell'ambito dell'attività lavorativa svolta all'interno del DICA.

Con la domanda 5 è stato chiesto agli intervistati di indicare fino a 3 competenze che ritenessero di possedere, caratterizzanti il loro bagaglio professionale. La domanda è stata lasciata volutamente aperta in modo da offrire ai rispondenti la possibilità di descrivere la propria identità professionale in termini di competenze nel modo che ritenessero più appropriato. Attraverso un'analisi ermeneutica dei testi, tali risposte sono state sottoposte a un percorso di codifica *ex post*, volto ad individuare categorie concettuali univoche in base alle quali ricostruire un quadro di insieme delle competenze descritte dagli intervistati.

Il risultato di tale codifica ha permesso di classificare le competenze all'interno di tre raggruppamenti prevalenti, in linea con la letteratura sul tema (Paneforte, 1999):

1) **Competenze psico-attitudinali (*essere*)**. Esprimono le attitudini e i modi di comportamento delle persone in termini di capacità di comunicazione, di ascolto, di sintesi, di lavoro in team, di organizzazione, di coordinamento. Si tratta di predisposizioni innate negli individui che raramente e con più difficoltà sono il risultato di una formazione specifica.

2) **Competenze teorico-concettuali (*sapere*)**. Sono il risultato sia dei percorsi di istruzione e formazione esterna sia di esperienze formative e professionali fatte sul luogo di lavoro. Esse riguardano conoscenze teoriche applicabili non solo allo specifico settore lavorativo di riferimento ma anche ad altri contesti professionali o sociali. Tale sapere può prescindere quindi dalla prestazione svolta ma è inscindibile dal lavoratore che lo porta sempre con sé (Accornero, 1994).

3) **Competenze specialistico-operative (*fare*)**. Si riferiscono a ciò che le persone fanno in virtù delle esperienze maturate in contesti formativi e lavorativi e riguardano l'applicazione pratica di conoscenze nell'ambito di mansioni, compiti, processi e settori operativi di appartenenza. Questo patrimonio che cresce e si accumula con l'esperienza lavorativa è lo *skill*: un mix di capacità e abilità che definiscono la professionalità (Accornero, 1994).

La gran parte delle risposte fornite al quesito 5¹⁹ è riconducibile alla categoria delle competenze specialistico-operative, entro la quale ricade il 173,3% delle risposte fornite (Cfr. Tabella 10). Ciò non stupisce se si considera che l'età mediana dei rispondenti è di 36 anni. Si tratta di un gruppo di individui con un'esperienza lavorativa consolidata che tende a descrivere il proprio bagaglio professionale principalmente in termini di "ciò che fa e sa fare" e non più in termini di "cosa sa". Questa tendenza è confermata dall'incrocio con il profilo professionale. I ricercatori/tecnologi si descrivono prevalentemente in termini di competenze specialistico-operative (223,8% a fronte del 173,3%), di contro tra i collaboratori tecnico/amministrativo sono più diffuse le risposte sulle competenze psico-attitudinali (110,1% a fronte del 91,6%) e teorico-concettuali (18,0% a fronte del 14,5%) (Cfr. Tabella 11). Tra questi ultimi si concentra infatti il gruppo degli intervistati più giovani (il 16,8% dei rispondenti ha meno di trenta anni) composto anche da coloro con meno anni di esperienza lavorativa alle spalle.

¹⁹ La domanda 5 del questionario è stata trattata come una *multiple response*. La percentuale si riferisce al totale delle risposte e non al totale dei rispondenti che potevano fornire fino a 3 risposte ciascuno.

Tabella 10 – “Pensando al tuo percorso formativo e lavorativo, indica fino a tre competenze professionali che ritieni di possedere”

	v.a.	%rispondenti	%risposte
Competenze psico-attitudinali	120	32,8	91,6
Competenze teorico-concettuali	19	5,2	14,5
Competenze specialistico-operative	227	62,0	173,3
Totale	366	100,0	279,4

Tabella 11 – Competenze possedute per profilo professionale

		CTER	Ricercatore/Tecnologo	Totale risposte
Competenze psico-attitudinali	v.a.	98	22	120
	%	110,1	52,4	91,6
Competenze teorico-concettuali	v.a.	16	3	19
	%	18,0	7,1	14,5
Competenze specialistico-operative	v.a.	133	94	227
	%	149,4	223,8	173,3
Totale rispondenti	v.a.	89	42	131
	%	67,9	32,1	100,0

Osservando la tipologia delle competenze psico-attitudinali citate dagli intervistati, emerge come esse si riferiscano alle diverse sfere della personalità e dei comportamenti individuali. In particolare, sono rintracciabili quattro dimensioni concettuali (Cfr. Tabella 12): si va dalle competenze che riguardano gli aspetti più esteriori e osservabili del comportamento individuale, ovvero la sfera realizzativa (frequenza 59) e quella relazionale (frequenza 43), fino ad arrivare al livello più intimo della personalità, quello rappresentato dalla sfera cognitiva (frequenza 13) ed emozionale (frequenza 5) delle persone.

Tabella 12 – Tipologia di competenze psico-attitudinali

		Frequenza risposte
Dimensione realizzativa	Competenze organizzative	19
	Problem solving	15
	Rispetto dei tempi	6
	Autonomia	4
	Lavorare per obiettivi	4
	Precisione	4
	Attenzione	3
	Metodo	2
	Continuità	1
	Rispetto dei ruoli	1
		59
Dimensione relazionale	Capacità di lavorare in gruppo	24
	Competenze relazionali	19
		43
Dimensione cognitiva	Adattabilità	3
	Flessibilità	3
	Pensiero analitico	3
	Visione sistemica	2
	Capacità di innovazione	1
	Capacità di sintesi	1
		13
Dimensione energetico-emotiva	Dinamicità	1
	Impegno	1
	Passione	1
	Pazienza	1
	Serietà	1
		5
Totale risposte		120

Le competenze teorico-concettuali riguardano invece conoscenze generiche più che vere e proprie capacità. Prevalgono le conoscenze in ambito scientifico, di tipo statistico-demografico (frequenza 8), e in ambito amministrativo-contabile (frequenza 5), seguite dalle conoscenze linguistiche (5) e di informatica di base (1).

Infine, le competenze specialistico-operative si focalizzano espressamente sull'attività lavorativa svolta. L'analisi condotta sulle risposte testuali evidenzia chiaramente quattro aree di attività principali intorno alle quali si concentrano le competenze dei rispondenti (Cfr. Tabella 13):

- L'area delle attività tecnico-informatiche. L'attenzione è posta sulle capacità di sviluppo e gestione di processi e/o di sistemi informatici/informativi.
- L'area delle attività di ricerca, all'interno della quale si evidenziano due focus principali:
 1. *Dati*, in cui emergono le capacità di gestione, controllo e analisi dei dati.
 2. *Processi*, in cui prevalgono le capacità di progettazione delle diverse fasi dell'indagine e degli strumenti di rilevazione.

- L'area delle attività gestionali, amministrative e giuridiche. Riguardano competenze in ambito contabile-finanziario, capacità di gestione documentale, competenze in materia giuridica, capacità di collaborare ad attività amministrative e gestionali.
- L'area delle attività di formazione. Il focus è sulla capacità di svolgere attività di docenza e/o di progettare interventi formativi.

Tabella 13 – Tipologia di competenze specialistico-operative

Area di attività	Competenze chiave	Frequenza risposte
Attività tecnico-informatiche	Programmazione Sviluppo di software/sistemi informatici/vi Gestione e integrazione di database	86
Attività di ricerca (dati)	Analisi dei dati Controllo e correzione dei dati Uso di software per l'analisi statistica	46
Attività di ricerca (processi)	Progettazione del percorso di indagine Progettazione degli strumenti di rilevazione Diffusione e comunicazione dei risultati	34
Attività gestionali, amministrative e giuridiche	Competenze amministrativo-contabili Gestione e analisi di documentazione giuridica Gestione amministrativa di progetti/processi Monitoraggio dei processi e della qualità	50
Attività formative	Docenza Progettazione di percorsi formativi	11
Totale		227

Le **domande 14 e 15** hanno avuto lo scopo di spingere gli intervistati a riflettere sulla relazione fra le competenze possedute e l'attuale esperienza all'interno del DICA. L'obiettivo era quello di contestualizzare le competenze rispetto al ruolo ricoperto e comprendere la vicinanza/distanza tra queste due sfere in termini di coerenza/incoerenza. Ciò al fine di comprendere quanto gli intervistati si sentano di poter esprimere le loro competenze e quanto esse siano valorizzate nello svolgimento del loro lavoro.

Mentre per il 39,4% degli intervistati il lavoro svolto offre la possibilità di esprimere “del tutto” le competenze possedute, la restante parte, circa il 60%, ha una visione meno positiva della situazione. Quasi la metà dei rispondenti ritiene che l'attività svolta permetta solo “abbastanza” (48,2%) di esprimere le proprie competenze (Cfr. Tabella 14). Sono per lo più i diplomati a sostenere che esista piena coerenza tra attività e competenze (50% a fronte del 39,3%), mentre, all'estremo opposto, le persone in possesso di un dottorato di ricerca tendono a rispondere che il lavoro svolto non permette “per nulla” di esprimere le competenze possedute (19,4% a fronte dell'11,9%) (Cfr. Tabella 15).

Tabella 14 – “Ritieni che, nel complesso, le attività svolte nel DICA ti abbiano dato la possibilità/opportunità di esprimere le tue competenze?”

Risposta	v.a.	%
Per nulla	17	12,4
Abbastanza	66	48,2
Del tutto	54	39,4
Totale	137	100,0

Tabella 15 - Opinione sulla relazione tra attività svolta e competenze possedute per titolo di studio

Ritieni che le attività svolte nel DICA ti abbiano dato l'opportunità di esprimere le tue competenze?	Titolo di studio					Totale
		Diploma di scuola secondaria superiore	Laurea triennale	Laurea specialistica o Vecchio Ord.	Dottorato	
Per nulla	v.a	2	0	8	6	16
	%	7,7	0,0	13,8	19,4	11,9
Abbastanza	v.a	11	13	29	13	66
	%	42,3	65,0	50,0	41,9	48,9
Del tutto	v.a	13	7	21	12	53
	%	50,0	35,0	36,2	38,7	39,3
Totale	v.a	26	20	58	31	135
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Allo stesso modo l'88,1% dei casi pensa che le proprie competenze potrebbero essere maggiormente valorizzate, auspicando margini di miglioramento in termini di contenuti del lavoro svolto.

Tabella 16 – “Ritieni che le tue competenze possano essere maggiormente sviluppate e valorizzate?”

Risposta	v.a.	%
Sì	119	88,1
No	16	11,9
Totale	135	100,0

Agli intervistati è stata inoltre data la possibilità di indicare, attraverso una risposta aperta, un modo per valorizzare maggiormente le loro competenze. Sono emerse tre soluzioni prevalenti. Il 37,1% dei rispondenti vorrebbe poter collaborare ad attività presenti all'interno del Dipartimento più in linea con il proprio profilo professionale; per il 33% dei casi sarebbe sufficiente aumentare il coinvolgimento delle persone nei processi dell'area in cui sono già inserite a livello di comunicazione, di scambio di informazioni, di collaborazione con responsabili e colleghi; il 29,9%, infine, vorrebbe essere inserito in percorsi di formazione specifici, atti ad accrescere e integrare conoscenze e competenze per poter svolgere al meglio il lavoro richiesto e ampliare la sfera delle attività in cui si è coinvolti.

Come si può osservare dalla Tabella 17 le richieste in termini di formazione provengono in misura maggiore dai collaboratori tecnico-amministrativo (38,5% a fronte del 29,9%), mentre i ricercatori/tecnologi esprimono la necessità di essere coinvolti più attivamente nei processi produttivi e decisionali (50% a fronte del 33%).

Tabella 17 – “In che modo le competenze potrebbero essere maggiormente sviluppate/valorizzate?”

	v.a.	%
“Collaborando ad attività più coerenti con il profilo professionale”	36	37,1
“Grazie a un maggior coinvolgimento/partecipazione nelle attività del Servizio”	32	33,0
“Partecipando a corsi di formazione”	29	29,9
Totale	97	100,0

Tabella 18 – Soluzioni per la valorizzazione delle competenze per profilo professionale

	CTER	Ricercatore/Tecnologo	Totale
"Collaborando ad attività più coerenti con il profilo professionale"	24	12	36
	36,9	37,5	37,1
"Grazie a un maggior coinvolgimento/partecipazione nelle attività del Servizio"	16	16	32
	24,6	50,0	33,0
"Partecipando a corsi di formazione"	25	4	29
	38,5	12,5	29,9
Totale	65	32	97
	100,0	100,0	100,0

Le competenze indicate dagli intervistati sono il risultato di tre elementi chiave: il percorso di istruzione e formazione seguito, le esperienze professionali precedenti all'entrata in Istat, l'esperienza maturata all'interno del DICA.

Per analizzare quest'ultimo aspetto sono stati inseriti nel questionario quattro quesiti funzionali a ricostruire l'esperienza lavorativa in Istat. In particolare, le domande hanno avuto lo scopo di rilevare da un lato la varietà dei compiti svolti nel DICA rispetto al ruolo ricoperto (domanda 6); dall'altro i risultati raggiunti in termini di partecipazione e di coinvolgimento a progetti o gruppi di lavoro specifici (formalizzati o meno), di lettere di incarico ricevute e di prodotti scientifici (articoli, rapporti di ricerca, note tecniche, volumi, convegni etc.) a cui si è collaborato (domande 9, 10 e 12).

Per poter approfondire l'attività svolta dagli intervistati all'interno degli specifici servizi di appartenenza è stata somministrata loro una lista di attività, per ciascuna delle quali è stato chiesto di indicare la percentuale di tempo dedicata (da 0 a 100)²⁰.

Dall'analisi di questa domanda emerge che all'interno del DICA le tre attività nelle quali in media viene investita la maggiore quantità di tempo sono:

1. l'attività di "controllo e correzione dei dati" (in media il 31% del tempo);
2. l'attività di "supporto tecnico-organizzativo alla realizzazione delle indagini e/o registri" (in media il 24% del tempo);
3. l'attività di "analisi, elaborazione e validazione dei dati" (in media il 22% del tempo) (Tabella 19).

²⁰ 0=il rispondente non ha dedicato tempo a quell'attività; 100=il rispondente ha dedicato tutto il tempo a quella attività.

Tabella 19 – Tempo medio dedicato alle attività svolte all'interno del DICA

	N	Tempo medio dedicato (%)	T Min (%)	T Max (%)	Totale rispondenti
Controllo e correzione dei dati	72	31	5	100	137
Supporto tecnico-organizzativo alla realizzazione delle indagini e/o registri	67	24	1	90	137
Analisi, elaborazione e validazione dei dati	67	22	2	80	137
Acquisizione e gestione archivi e base dati	62	21	4	80	137
Formazione e supporto alla rete di rilevazione	55	24	1	100	137
Supporto informatico alla realizzazione delle indagini e/o registri	40	36	1	100	137
Progettazione delle indagini e degli strumenti di rilevazione	37	19	2	85	137
Integrazioni archivi	37	23	4	90	137
Supporto statistico-metodologico alla realizzazione delle indagini e/o registri	30	20	1	80	137
Promozione, comunicazione e diffusione dei dati	26	15	2	70	137
Supporto amministrativo/contabile	18	33	5	95	137
Funzioni segretariali e supporto al Direttore	16	29	5	100	137
Supporto informatico/sistemistico alla realizzazione delle indagini e/o registri	11	23	5	55	137
Supporto giuridico	11	19	5	70	137
Supporto alla stesura dei piani di programmazione del DICA (PST, PAA, PSN, piano editoriale...) e formazione	9	11	1	30	137
Partecipazione a progetti europei ed internazionali	7	10	3	25	137

Accorpendo le singole attività per macro aree di riferimento, si osserva che le aree in cui rispondenti vengono coinvolti in misura maggiore sono l'area statistico-metodologica (frequenza 206) e l'area tecnico-organizzativa (frequenza 192), seguono poi l'area amministrativo-giuridica (frequenza 116) e quella informatica (frequenza 51).

Tabella 20 – Area di attività

Area statistico-metodologica	Analisi, elaborazione e validazione dei dati
	Controllo e correzione dei dati
	Integrazioni archivi
	Supporto statistico-metodologico alla realizzazione delle indagini e/o registri
N Risposte	206
Area tecnico-organizzativa	Supporto tecnico-organizzativo alla realizzazione delle indagini e/o registri
	Formazione e supporto alla rete di rilevazione
	Promozione, comunicazione e diffusione dei dati
	Progettazione delle indagini e degli strumenti di rilevazione
	Partecipazione a progetti europei e internazionali
N Risposte	192
Area amministrativo-giuridica	Acquisizione e gestione archivi e base dati
	Supporto amministrativo/contabile
	Supporto giuridico
	Supporto alla stesura dei piani di programmazione del DICA (PST, PAA, PSN, piano editoriale...) e formazione
N Risposte	116
Area tecnico-informatica	Supporto informatico/sistemistico alla realizzazione delle indagini e/o registri
	Supporto informatico alla realizzazione delle indagini e/o registri
N Risposte	51

Al fine di spostare la prospettiva di analisi dalle attività ai rispondenti, è stato costruito *un indice di multi-tasking* che classifica gli intervistati in base al numero di attività distinte che ciascuno svolge. In sostanza, tale indice fornisce una prima indicazione sulla varietà dei contenuti lavorativi, dalla quale emerge che sono soprattutto ricercatori/tecnologi ad essere coinvolti in diversi ambiti di attività (il 59,6% a fronte del 40,1% svolge 5 o più attività diverse) (Cfr. Tabella 21).

Tabella 21– Indice di multi-tasking per profilo professionale

		CTER	Ricercatore/ Tecnologo	Totale
Basso (da 1 a 2 attività)	v.a.	26	12	38
	%	28,9	25,5	27,7
Medio (da 3 a 4 attività)	v.a.	37	7	44
	%	41,1	14,9	32,1
Alto (5 e più attività)	v.a.	27	28	55
	%	30,0	59,6	40,1
Totale	v.a.	90	47	137
	%	100,0	100,0	100,0

Se fin qui è stato analizzato il coinvolgimento degli intervistati nell'ambito delle attività *core* realizzate all'interno del DICA, una parte del questionario era destinata a comprendere anche il livello di partecipazione rispetto alle attività "non-ordinarie", avviate per far fronte a specifiche esigenze organizzative. Si tratta di gruppi di lavoro, task force, progetti operativi e incarichi su particolari attività che in genere hanno una durata circoscritta nel tempo (domande 9 e 10). A queste si affianca inoltre l'attività di produzione scientifica (redazione di articoli, rapporti di ricerca, volumi, contributi a convegni etc.) nella quale i rispondenti sono stati coinvolti (domanda 12).

L'analisi delle risposte mostra che quasi l'80% degli intervistati ha preso parte a gruppi di lavoro/task force/progetti operativi (a prescindere che siano stati ufficializzati da una delibera). Tra questi solo il 15,3% ha partecipato a più di 5 iniziative (cfr. Tabella 22).

Tabella 22 – Partecipazione a gruppi di lavoro/task force/progetti operativi

	v.a.	%
Da 1 a 2	54	48,6
Da 3 a 4	40	36,0
5 e più	17	15,3
Totale	111	100,0

Al 36,7% degli intervistati sono stati anche assegnati incarichi (in genere docenze o progetti specifici), formalizzati per il 72,5% dei casi con lettere di incarico (fino a un massimo di due) (Cfr. Tabella 23).

Tabella 23 – Numero di lettere di incarico (per docenze e/o progetti) ricevute

	v.a.	%
Da 1 a 2	37	72,5
Da 3 a 4	8	15,7
5 e più	6	11,8
Totale	51	100,0

Inoltre, più della metà degli intervistati (60,4%) ha contribuito alla realizzazione di prodotti scientifici. Di questi oltre il 40% ha sviluppato più di quattro contributi (Cfr. Tabella 24)

Tabella 24 – Prodotti scientifici realizzati

	v.a.	%
Da 1 a 3	49	58,3
Da 4 a 9	22	26,2
10 e più	13	15,5
Totale	84	100,0

Si tratta nello specifico di rapporti di ricerca, contributi a convegni, volumi, articoli e applicazioni software (Cfr. Tabella 25).

Tabella 25 – Tipo di prodotti scientifici realizzati

	v.a	%	Totale
Rapporti di ricerca, note tecniche, working papers	52	37,4	139
Presentazione di lavori a convegni	38	27,3	139
Volumi, monografie e parti di volumi	32	23,0	139
Articoli nazionali e internazionali	24	17,3	139
Applicazioni software/prodotti multimediali, brevetti	14	10,1	139

Integrando le risposte fornite a queste tre domande del questionario è stato costruito un *indice sintetico del livello di partecipazione ad attività non-ordinarie*. Più del 70% dei rispondenti presenta un livello medio-basso di coinvolgimento e solo il 28% dei casi si attesta su un livello alto (Cfr. Tabella 26). Come prevedibile, anche per questo indice come per l'indice di multi-tasking, sono soprattutto i ricercatori/tecnologi a presentare un alto livello di partecipazione ad attività non-ordinarie (47,8% a fronte del 28%).

Tabella 26 – Indice di partecipazione ad attività non-ordinarie per profilo professionale

		CTER	Ricercatore/Tecnologo	Totale
Basso (da 1 a 3 attività)	v.a.	38	6	44
	%	48,1	13,0	35,2
Medio (da 4 a 7 attività)	v.a.	28	18	46
	%	35,4	39,1	36,8
Alto (8 e più attività)	v.a.	13	22	35
	%	16,5	47,8	28,0
Totale	v.a.	79	46	125
	%	100,0	100,0	100,0

Infine, la domanda 11 del questionario si concentrava sull'offerta formativa erogata in questi due anni in Istat. E' stato chiesto agli intervistati di distinguere tra formazione istituzionale, ovvero quella erogata dalla Scuola di Formazione (SAES) a tutti i dipendenti e i seminari di aggiornamento realizzati all'interno del DICA e riservati alle sue risorse.

Esclusa la formazione obbligatoria per i neoassunti cui ha partecipato l'87,8% (122 intervistati), circa il 60% dei rispondenti ha preso parte ai seminari interni realizzati dal DICA, mentre poco meno della metà (46,8%) ha avuto accesso ai corsi di formazione organizzati dalla SAES (Cfr. Tabella 27). Nella maggior parte dei casi (circa l'80%), gli intervistati hanno frequentato un massimo di 4 corsi (Cfr. Tabella 28).

Tabella 27 – Tipo di formazione frequentata

	v.a.	%
Seminari interni di aggiornamento tecnico DICA	84	60,4
Formazione trimestrale proposta dalla Scuola di Formazione SAES	65	46,8
Formazione European Statistical Training Programme (ESTP)	10	7,2

Tabella 28 – Numero di corsi di formazione frequentati

	v.a.	%
Da 1 a 2	55	41,4
Da 3 a 4	50	37,6
5 e più	28	21,1
Totale	133	100,0

In conclusione, incrociando i due indici (di multi-tasking e di partecipazione ad attività non-ordinarie) è stato sviluppato un terzo indice tipologico che ha permesso di classificare gli intervistati all'interno di tre profili sociologici sulla base del livello complessivo di coinvolgimento nei processi produttivi del DICA (cfr. Tabella 29).

Tabella 29 – Tipologia di collaboratori a tempo determinato

		Indice di partecipazione ad attività non-ordinarie		
		Basso (da 1 a 3 attività)	Medio (da 4 a 7 attività)	Alto (8 e più attività)
Indice di multitasking	Basso (da 1 a 2 attività)	Indefiniti 22,4% (n=28)		Valorizzati 50,4% (n=63)
	Medio (da 3 a 4 attività)	Operativi 27,2% (n=34)		
	Alto (5 e più attività)			

- **Gli indefiniti (22,4%)**: persone con un ruolo ancora poco definito, scarsamente coinvolte sia nelle attività ordinarie che in quelle non-ordinarie. In questo caso è come se l'organizzazione non fosse ancora riuscita a trovare per queste figure una chiara collocazione, coerente sia con il loro profilo professionale sia con le esigenze lavorative. Hanno un titolo di studio più basso (il 27,3% ha il diploma a fronte del 22,6%) e in Istat hanno frequentato in media meno corsi di formazione (da 1 a 2 corsi il 29,4% a fronte del 21,5%). Ne consegue che per questo gruppo la possibilità di partecipare alla formazione interna (il 25% a fronte del 20,7%) diviene la soluzione principale per sviluppare le proprie competenze, al fine di un più proficuo inserimento nei processi di lavoro.
- **Gli operativi (27,2%)**: persone con un livello medio-alto di coinvolgimento nelle attività ordinarie del Dipartimento ma con un basso livello di partecipazione alle iniziative non-ordinarie. Si tratta di figure con un profilo professionale che si integra in maniera abbastanza coerente con le esigenze dei processi produttivi in essere. Essi sono pertanto funzionali all'organizzazione che riesce a garantire loro un buon livello di operatività. Tra questi sono maggiormente rappresentati i collaboratori tecnico-amministrativi (il 38% a fronte del 27,2%) (Cfr. Tabella 30) con un titolo di studio medio-alto: diploma e laurea triennale (rispettivamente il 40,9% e il 47,1% a fronte del 26,6%). Questo gruppo, sebbene attivo all'interno del contesto lavorativo, sente comunque la necessità di sviluppare ulteriormente il proprio ruolo, facendo richiesta di essere coinvolto anche in altre attività più coerenti con le proprie competenze (il 45,5% a fronte del 28,7%).
- **I valorizzati (50,4%)**: persone altamente integrate nell'organizzazione sia sul piano delle attività ordinarie sia al livello dei processi non-ordinari. L'organizzazione è stata in grado di inserire in maniera articolata tali figure al suo interno, offrendo loro un elevato livello di integrazione e

di valorizzazione dei loro profili professionali. Si tratta prevalentemente di ricercatori/tecnologi (71,7% a fronte del 50,4) (Cfr. Tabella 30), con un elevato titolo di studio (il 74,2% ha un dottorato a fronte del 50,8%). Hanno avuto più spesso l'opportunità di partecipare a corsi di formazione in Istat (più di 5 corsi il 66,7% a fronte del 50,4%) e all'organizzazione, come soluzione per valorizzare ulteriormente le loro competenze, chiedono di avere una visione più ampia dei processi lavorativi e un maggior coinvolgimento in termini di responsabilizzazione rispetto agli output del lavoro (il 56,7% a fronte del 50,6%).

Tabella 30 – Tipologia di collaboratori a tempo determinato per profilo professionale

		CTER	Ricercatore/ Tecnologo	Totale
Indefiniti	v.a.	19	9	28
	%	24,1	19,6	22,4
Operativi	v.a.	30	4	34
	%	38,0	8,7	27,2
Valorizzati	v.a.	30	33	63
	%	38,0	71,7	50,4
Totale	v.a.	79	46	125
	%	100,0	100,0	100,0

2.3 In e out: l'attività lavorativa esterna all'Istat e i concorsi

Al fine di cogliere il percorso lavorativo dei rispondenti è stato chiesto loro di indicare se prima dell'entrata in Istat avessero già svolto un'attività lavorativa. Ben il 92% ha fornito una risposta affermativa e si potrebbe ricondurre al fatto che oltre l'80% delle risorse ha più di 30 anni.

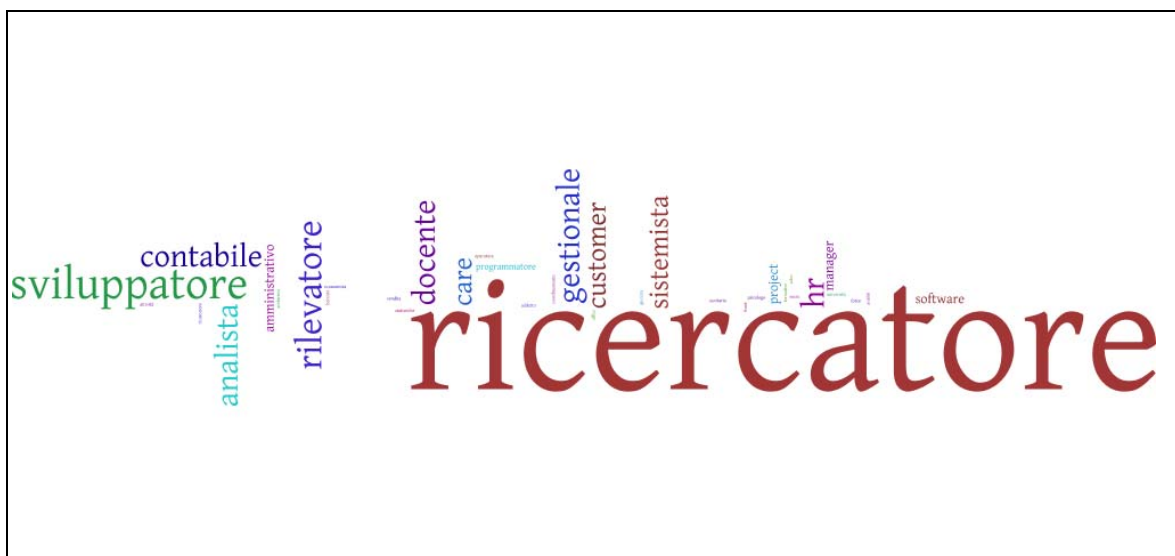
Tra coloro che hanno affermato di aver svolto un'attività lavorativa solo l'11,1% ha meno di 30 anni mentre il 34,1% ne ha tra 31 e 35 ed il restante 54,8% ha oltre 36 anni. Per 9 di loro con età inferiore ai 30 anni quella in Istat identifica la prima esperienza lavorativa.

Tabella 31- Prima del contratto a tempo determinato in Istat hai svolto un'attività lavorativa?

	Età in classi				Totale
	Fino a 30 anni	Da 31 a 35 anni	Da 36 a 40 anni	41 anni e più	
Si	14	43	33	36	126
No	9	1	1	0	11
Totale	23	44	34	36	137

Nella maggior parte dei casi, anche all'esterno dell'Istat è stato ricoperto sostanzialmente un ruolo da ricercatore sia in ambito sociale sia in ambito economico. Queste risposte sono state analizzate partendo da una domanda aperta che ha dato quindi modo ai rispondenti di descrivere l'attività svolta. Nella ricodifica del testo acquisito attraverso le risposte, emerge che accanto al ruolo del ricercatore, vi sono anche coloro che hanno svolto attività come sviluppatori, programmatori ma anche rilevatori e contabili.

Figura 5 - Tag cloud dei ruoli ricoperti nelle attività lavorative esterne all'Istat



Dopo l'entrata in Istituto la maggior parte dei dipendenti a tempo determinato del DICA non ha proseguito con altre attività lavorative: il 72,7% ha affermato di non svolgere attività lavorative esterne all'Istat nemmeno in modo occasionale.

Tabella 32 - Da quando lavori nel DICA svolgi, anche occasionalmente, attività di lavoro all'esterno?

	v. a.	v. %
Sì	38	27,3
No	101	72,7
Totale	139	100,0

In 38 casi, invece, si riscontra il mantenimento di altre attività esterne all'Istat ed, in particolare, per 14 lavoratori si tratta di attività occasionali legate al mondo della ricerca, 10 intervistati affermano di svolgere attività di docenza ed altri 8 rispondenti svolgono attività di consulenza. Queste attività riguardano una parte esigua dei lavoratori a tempo determinato in quanto si tratta di risposte fornite da 36 rispondenti (su 38 che hanno affermato di proseguire con attività lavorative anche dopo l'entrata in Istituto).

L'attività lavorativa esterna viene condotta principalmente dai ricercatori/tecnologi: 26 rispondenti su 38. Questi rappresentano il 55,3% di tutti i ricercatori/tecnologi che, dunque, scelgono nella metà dei casi di svolgere parallelamente altre attività probabilmente frutto di percorsi lavorativi precedenti.

Per quanto riguarda, invece, i collaboratori tecnico/amministrativi il 13% svolge un'altra attività lavorativa occasionale esterna all'Istat ed il restante 87% è impegnato esclusivamente nelle attività dell'Istituto.

Un aspetto importante del vissuto dei dipendenti all'interno dell'Istituto è stato quello della partecipazione ai concorsi che l'amministrazione ha bandito e svolto negli ultimi anni. L'indagine in questione ha voluto mettere in evidenza le scelte degli intervistati rispetto all'iscrizione e alla partecipazione alle prove concorsuali in questione. In particolare, è stata chiesta se è stata presentata domanda ai bandi per i concorsi a tempo indeterminato: nell'82% dei casi la risposta è stata affermativa, probabilmente dettata dalla condizione di precarietà.

Grafico 8 – Le attività di lavoro esterne all'Istat

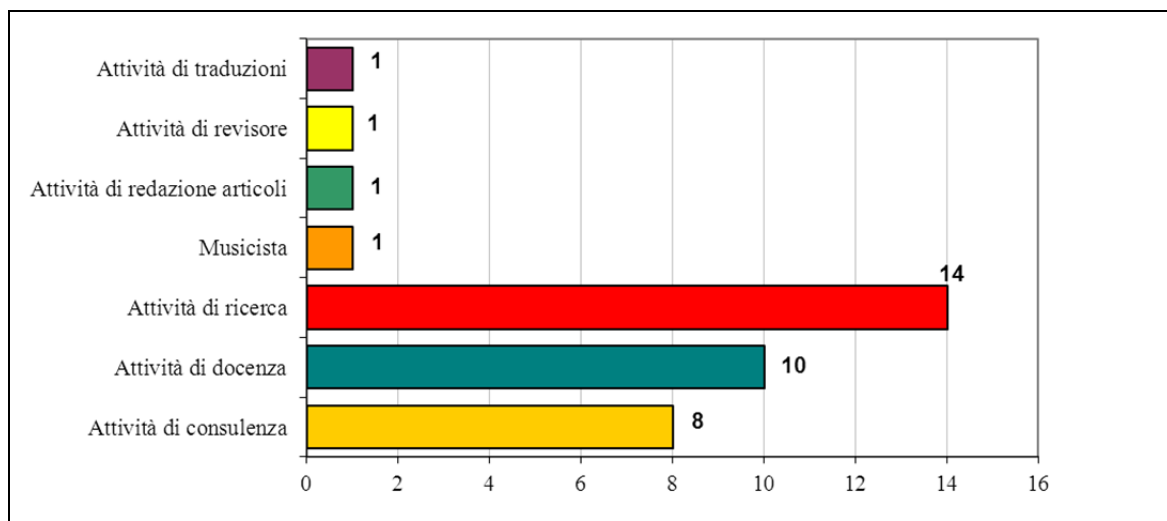


Tabella 33 – Attività lavorativa esterna per profilo professionale

	Profilo professionale					Totale
	CTER		Ricercatore/Tecnologo			
	v.a.	v. %	v.a.	v. %	v.a.	
Si	12	13,0	26	55,3	38	27,3
No	80	87,0	21	44,7	101	72,7
Totale	92	100,0	47	100,0	139	100,0

Tabella 34 - Presentazione domanda e/o partecipazione a concorsi a tempo indeterminato banditi dall'Istat per profilo professionale

	Profilo professionale					Totale
	CTER		Ricercatore/Tecnologo			
	v.a.	v. %	v.a.	v. %	v.a.	
Si	70	76,1	44	95,7	114	82,0
No	21	22,8	2	4,3	23	16,5
Totale	91	100,0	46	100,0	137	100,0

In totale sono state presentate 165 domande relative a cinque bandi di concorso. In media ogni dipendente a tempo determinato ha presentato 1,2 domande per cui evidentemente più di qualche dipendente ha presentato più domande a concorsi diversi. Nel 44,8% dei casi si tratta di domande presentate per il concorso da VI livello afferente al profilo di collaboratore mentre un altro 43% di domande è stato presentato ai bandi per il terzo livello professionale.

Approfondendo le aree disciplinari previste dai diversi bandi si osserva che quasi un terzo dei dipendenti a tempo determinato del DICA ha orientato le proprie candidature verso l'area tecnico-

statistica del concorso per Collaboratore tecnico di VI livello. Queste domande rappresentano il 71,6% del totale delle domande presentate per il profilo di collaboratore.

Un'altra area nella quale si concentrano le domande di partecipazione è quella socio-ambientale del concorso per ricercatore di terzo livello con un peso pari al 13,3% del totale delle domande. Infine, un 9,1% di domande viene presentato sia per l'area tecnico-gestionale sia per quella informatica, la prima afferente al bando per ricercatore la seconda a quello per tecnologo.

Tabella 35 – Domande presentate per tipo di profilo per il quale è stata presentata domanda

	v. a.	v. %
Cter VI livello	74	44,8
Ricercatore III livello	42	25,5
Tecnologo III livello	29	17,6
Ricercatore II livello	14	8,5
Tecnologo II livello	6	3,6
Totale	165	100,0

3. Soddisfazione lavorativa

Rilevare la soddisfazione lavorativa vuol dire anche valutare il clima organizzativo in cui i lavoratori sono inseriti, ossia quell'insieme di percezioni, credenze e sentimenti che essi elaborano rispetto alla loro organizzazione e che rappresentano lo sfondo sul quale si delineano le valutazioni specifiche sul proprio lavoro. Rilevare il livello di soddisfazione rispetto alle condizioni lavorative rappresenta infatti un punto di partenza per orientare interventi di valorizzazione delle competenze all'interno dell'organizzazione.

I quesiti della Sezione sulla Soddisfazione lavorativa sono stati pensati al fine di rilevare la percezione degli intervistati sugli aspetti di contenuto, organizzativi e relazionali allo scopo di individuare i fattori motivanti del lavoro e le possibili fonti di insoddisfazione.

Tabella 36 - Domande presentate per tipo di profilo professionale e aree disciplinari previste dai bandi di concorsi

	v. a.	v. %
VI Livello C.T.E.R. Area tecnico-statistica	53	32,1
VI Livello C.T.E.R. Area tecnico-gestionale	15	9,1
VI Livello C.T.E.R. Area informatica	6	3,6
Ricercatore III livello Area Statistica-Metodologica	9	5,5
Ricercatore III livello Area Statistica-Economica	9	5,5
Ricercatore III livello Area Sociale-Ambientale	22	13,3
Ricercatore III livello Area Statistica-Econometrica	2	1,2
Tecnologo III livello Area amministrativa-giuridica e personale	11	6,7
Tecnologo III livello Area Informatica	15	9,1
Tecnologo III livello Area Organizzazione	3	1,8
Ricercatore II livello Area delle statistiche economiche	7	4,2
Ricercatore II livello Area delle statistiche socio-demografiche e ambientali	7	4,2
Tecnologo II livello Area dell'Organizzazione	1	0,6
Tecnologo II livello Area della comunicazione on line e social network	1	0,6
Tecnologo II livello Area Uffici Territoriali	1	0,6
Tecnologo II livello Area giuridico-amministrativa	2	1,2
Tecnologo II livello Area informatica	1	0,6
Totale	165	100,0

3.1 Soddisfazione lavorativa e benessere organizzativo

La *soddisfazione lavorativa* rappresenta un indicatore di benessere organizzativo frequentemente utilizzato: le persone, infatti, avvertono soggettivamente il benessere proprio in termini di soddisfazione lavorativa riferita a determinati standard personali come aspettative, desideri e ideali (Canttril, 1965). La soddisfazione dunque non dipende solo dalla posizione assoluta di una persona ma dal confronto con quella di altre persone (*teoria del confronto sociale* di Festinger, 1954) nonché dal divario percepito tra ciò che il soggetto possiede e ciò che vorrebbe, ciò che ritiene di meritare e ciò di cui ha bisogno (Zani, Cicognani, 2004); quindi la divergenza percepita tra condizioni attuali e standard di riferimento è sintomo di insoddisfazione.

Contribuiscono alla soddisfazione lavorativa i valori personali, l'importanza attribuita alle proprie mansioni e al lavoro svolto, il contenuto del lavoro, la natura dei compiti, le modalità di svolgimento, l'ambiente fisico e l'ambiente sociale. Per questo, attraverso i quesiti della Sezione 2 del questionario, sono stati esplorati alcuni indicatori della soddisfazione lavorativa riferita sia a fattori relativi al tipo di attività svolte e al grado di autonomia, sia a dinamiche organizzative, allo scopo di evidenziare problemi di efficienza, di conflittualità e collaborazione. Si è scelto di adottare uno strumento capace di rilevare la soddisfazione lavorativa in un approccio multi dimensionale, al fine di analizzare la soddisfazione per ciascuna delle sue componenti.

La soddisfazione lavorativa è strettamente legata alla percezione e alla valutazione individuale sia dell'ambiente organizzativo e del contenuto del lavoro, sia dei valori, delle attese, delle potenzialità e dei limiti soggettivi. La domanda 17 ha permesso di esaminare alcune variabili sugli aspetti relazionali legati all'interazione tra individuo e contesto, quali il riconoscimento del proprio contributo, il coinvolgimento nelle diverse fasi del lavoro e la collaborazione tra colleghi, la chiara definizione di ruoli, compiti e processi di lavoro, la circolazione delle informazioni, l'arricchimento professionale e il grado di autonomia. Se l'ambiguità del ruolo porta a insoddisfazione e poco impegno, i dipendenti con un alto livello di autonomia al lavoro sono più motivati, soddisfatti e impegnati. L'autonomia e il controllo riguardano il grado di libertà, di indipendenza e di discrezione di ogni individuo. Le singole componenti del lavoro sono state ricondotte a tre macro-aree rispetto alle quali è stata rilevata la percezione degli intervistati: Attività, Dinamiche organizzative e Condizioni organizzative (cfr. Tabella 37).

Il quesito 17 presentava una lista di 15 aspetti del lavoro (*items*), semanticamente collegati agli atteggiamenti da indagare, su cui gli intervistati sono stati chiamati ad esprimere il proprio grado di soddisfazione. Quest'ultimo è stato rilevato mediante una scala a 6 punteggi, dove 1 rappresentava "per nulla soddisfatto" e 6 "del tutto soddisfatto".

Dall'analisi dei dati si evince che la totalità degli *items* fanno registrare valori medio-alti, con una media dei punteggi vicino al massimo (6) per almeno uno degli indicatori delle tre dimensioni considerate (*Risultati raggiunti, Riunioni di lavoro organizzate nella tua Unità operativa e Possibilità di arricchimento professionale* - punteggio medio 5).

In seguito allo studio della distribuzione di frequenza si è scelto di effettuare l'aggregazione delle modalità di risposta definendo tre gradi di soddisfazione: *poco soddisfatto* (punteggi 1 e 2), *abbastanza soddisfatto* (punteggi 3 e 4) *molto soddisfatto* (punteggi 5 e 6).

Le valutazioni dei rispondenti in merito ai diversi aspetti del lavoro risultano essere prevalentemente positive: il livello di soddisfazione basso raccoglie infatti mediamente il 10% delle risposte ai singoli *items*. La Tabella 38 illustra la distribuzione dei 15 *items* in base al grado di soddisfazione: gli aspetti ritenuti più soddisfacenti sono: la *Collaborazione tra colleghi* (i molto soddisfatti raccolgono il 71% delle risposte all'*item*) e *l'Autonomia nell'organizzare il proprio lavoro* (65% delle risposte all'*item*). La soddisfazione non può dunque essere concepita solo a livello strettamente individuale poiché dipende dalla qualità delle relazioni sociali dell'individuo nell'ambito del proprio contesto (Keyes, 1998) che influenzano il benessere sociale: è riconosciuta, per il benessere soggettivo dell'individuo, l'importanza dell'appartenenza a un gruppo o a una comunità e della soddisfazione per le relazioni e i ruoli sociali. Allo stesso modo, i dipendenti con un alto livello di autonomia al lavoro sono di solito più motivati, soddisfatti e impegnati attivamente (cfr. Tabella 38 e Figura 7).

Tabella 37 - indicatori utilizzati nel questionario

Dimensioni della soddisfazione lavorativa	Concetti / indicatori
Attività	Attività che svolgi prevalentemente Attività dell'Unità Operativa di appartenenza Attività del Servizio di appartenenza
Coerenza delle Attività svolte con il tuo percorso di studio e/o lavoro	Risultati raggiunti
Dinamiche organizzative	Riconoscimento del tuo contributo Coinvolgimento nelle diverse fasi di lavoro Riunioni di lavoro organizzate nella tua Unità Operativa
Condizioni organizzative	Collaborazioni tra colleghi Accessibilità alle informazioni utili alla tua Attività lavorativa Chiarezza dei compiti assegnati Chiarezza dei processi lavorativi della tua Unità Operativa Possibilità di arricchimento professionale Autonomia nell'organizzare il tuo lavoro Pianificazione dei tempi e delle scadenze di lavoro

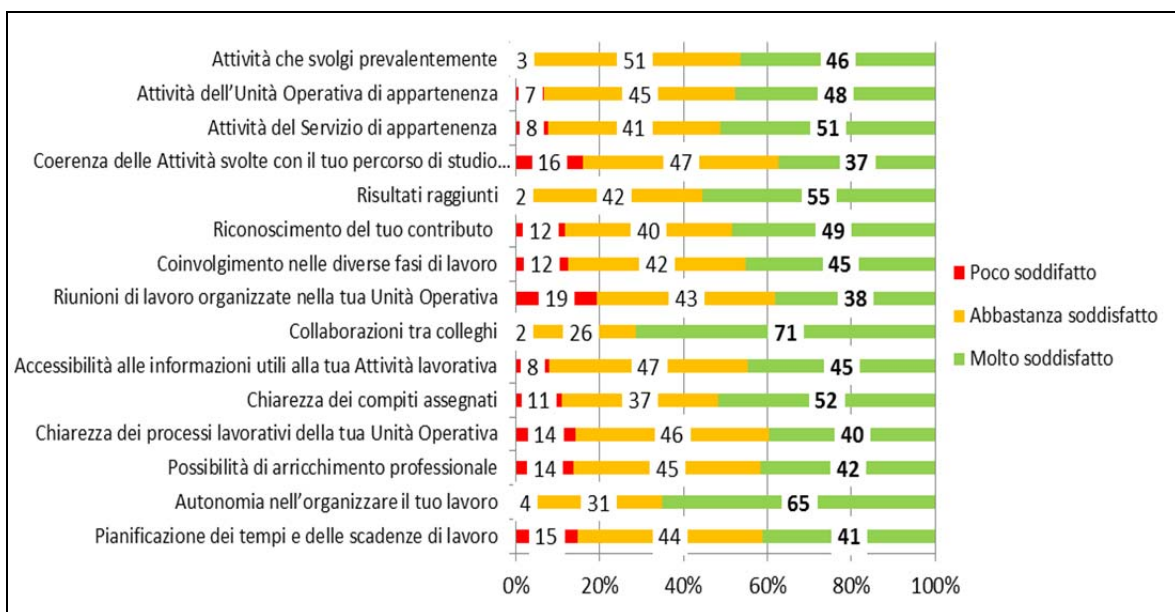
Tra gli aspetti giudicati negativamente (% dei “Poco soddisfatti”) fanno registrare percentuali più alte le *Riunioni di lavoro organizzate nell'Unità Operativa* (i poco soddisfatti aggregano il 19% delle risposte all'item), la *Coerenza con il percorso di studio e lavoro* (16% delle risposte), la *Pianificazione delle attività rispetto ai tempi* (15% delle risposte) e la *Chiarezza dei processi* (14% delle risposte) (cfr. Tabella 38 e Figura 6).

Confrontando le valutazioni degli intervistati in base alla distinzione di genere, si possono cogliere interessanti spunti di riflessione. L'analisi della scala a 6 punteggi (prima che sia stata effettuata l'aggregazione a tre livelli di soddisfazione) mostra differenti valutazioni delle attività e delle dinamiche organizzative: i maschi esprimono mediamente punteggi più alti in merito all'*Attività prevalentemente svolta*, ai *Risultati raggiunti*, alle *Riunioni di lavoro organizzate nella propria Unità Operativa* e al *Coinvolgimento nelle diverse fasi di lavoro*. La posizione delle colleghe si discosta da quella dei colleghi rilevando un valore più alto solo rispetto alla *Chiarezza dei processi* (cfr. Figura 7).

Tabella 38 - Grado di soddisfazione rispetto al lavoro che svolgi nel DICA

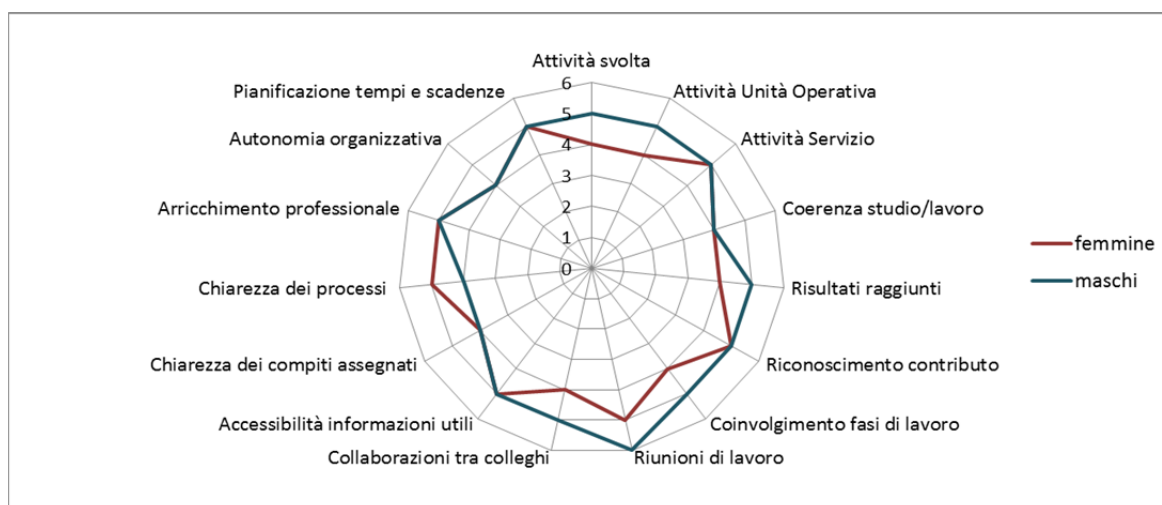
	Poco soddisfatto		Abbastanza soddisfatto		Molto soddisfatto		Totali risposte	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Attività che svolgi prevalentemente	4	2,9	69	50,7	63	46,3	136	100
Attività dell'Unità Operativa di appartenenza	9	6,8	60	45,5	63	47,7	132	100
Attività del Servizio di appartenenza	10	7,6	54	41,2	67	51,1	131	100
Coerenza delle Attività svolte con il tuo percorso di studio e/o lavoro	22	16,1	64	46,7	51	37,2	137	100
Risultati raggiunti	3	2,2	58	42,3	76	55,5	137	100
Riconoscimento del tuo contributo	16	11,8	54	39,7	66	48,5	136	100
Coinvolgimento nelle diverse fasi di lavoro	17	12,4	58	42,3	62	45,3	137	100
Riunioni di lavoro organizzate nella tua Unità Operativa	26	19,4	57	42,5	51	38,1	134	100
Collaborazioni tra colleghi	3	2,2	36	26,5	97	71,3	136	100
Accessibilità alle informazioni utili alla tua Attività lavorativa	11	8,0	65	47,4	61	44,5	137	100
Chiarezza dei compiti assegnati	15	10,9	51	37,2	71	51,8	137	100
Chiarezza dei processi lavorativi della tua Unità Operativa	19	14,2	62	46,3	53	39,6	134	100
Possibilità di arricchimento professionale	19	13,9	61	44,5	57	41,6	137	100
Autonomia nell'organizzare il tuo lavoro	6	4,4	42	30,7	89	65,0	137	100
Pianificazione dei tempi e delle scadenze di lavoro	20	14,7	60	44,1	56	41,2	136	100

Figura 6 – Esprimi il tuo grado di soddisfazione rispetto al lavoro che svolgi nel DICA – valore percentuale



* Il valore percentuale è arrotondato

Figura 7 – Grado di soddisfazione e genere (valori modali della scala da 1 a 6)

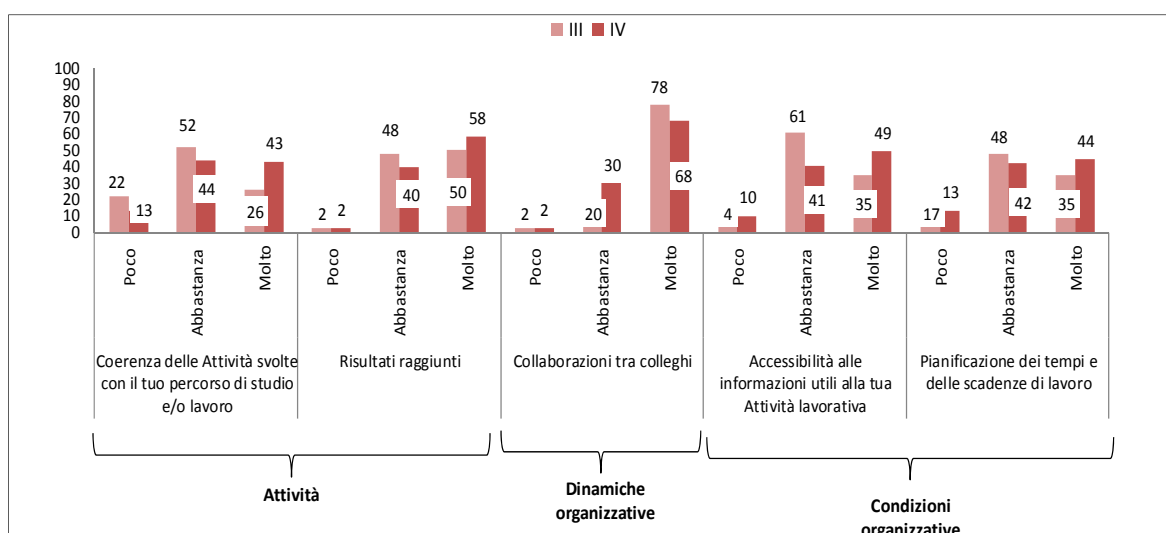


Concentrando l'attenzione su coloro che esprimono un alto livello di soddisfazione (secondo l'aggregazione dei punteggi a tre livelli), i maschi risultano essere in percentuale maggiormente soddisfatti delle femmine per tutti gli aspetti considerati. Differenze degne di nota si rilevano rispetto ai *Risultati raggiunti* (69% delle risposte dei maschi contro il 46% di quelle delle femmine), agli aspetti organizzativi (in merito alle *Riunioni organizzate dall'unità operativa* il 50% dei colleghi si definiscono "molto soddisfatti" contro il 29% delle colleghe) e all'*Accessibilità delle informazioni* (le femmine che si dicono molto soddisfatte sono il 37% contro il 50% dei maschi).

Sempre in merito ai *Risultati raggiunti*, differenze si rilevano anche rispetto al livello di inquadramento professionale: coloro che sono inquadrati nel VI livello professionale fanno registrare un grado di soddisfazione più alto (58% contro il 50% di coloro che sono inquadrati nel III livello professionale) il che porta a riflettere su come l'ambiguità del ruolo possa portare a insoddisfazione

(Cfr. Figura 8). Ponendo a confronto gli aspetti per cui i rispondenti hanno espresso alta soddisfazione, distinguendo ancora per livello di inquadramento professionale, i Ricercatori e Tecnologi risultano più soddisfatti dei colleghi di VI livello solamente per l'aspetto relazionale che si concretizza nelle occasioni di *Collaborazione con i colleghi* (molto soddisfatti: 78% contro 68% della stessa modalità) mentre per gli aspetti organizzativi prevalgono tra di essi posizioni di soddisfazione più 'tiepida', con frequenze più alte tra gli "abbastanza soddisfatti" (cfr. Figura 8).

Figura 8 – Grado di soddisfazione e livello di inquadramento professionale, valori percentuali*



3.2 Soddisfazione lavorativa e immagine del lavoro

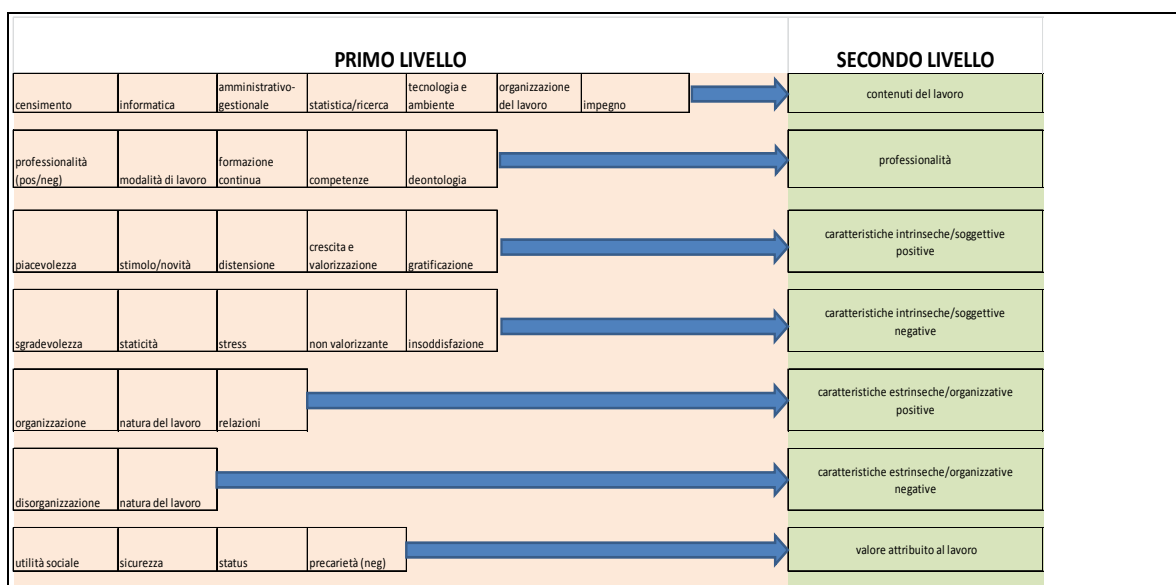
La soddisfazione lavorativa dipende in particolar modo da due variabili: l'autonomia decisionale e lo stress percepito che può derivare dalle richieste avanzate sul lavoro, un carico di lavoro eccessivo, lavorare sotto pressione temporale (Karasek e Theorell, 1990).

Il *benessere organizzativo* rappresenta la capacità di un'organizzazione di sviluppare e mantenere il benessere fisico, psicologico, sociale delle persone che in essa lavorano (Avallone, Bonaretti, 2003). In base a questa definizione il benessere di un'organizzazione non corrisponde semplicemente ad "assenza di malessere" ma è una condizione che va intesa nelle sue dimensioni positive in cui cultura e clima rappresentano aspetti centrali per la salute organizzativa.

Secondo la teoria del "flusso di coscienza" (Csikszentmihaly, 1975) la soddisfazione lavorativa è legata allo svolgimento di attività interessanti e al raggiungimento di un equilibrio tra sfide poste e capacità possedute. Le attività percepite piacevoli si configurano come "esperienza ottimale" e generano uno stato soggettivo positivo. La persona che sperimenta una condizione di esperienza ottimale è totalmente assorbita dall'attività svolta al punto da ignorare il contesto circostante e lo scorrere del tempo (Zani, Cicognani, 2004).

Attraverso il quesito 25 è stato chiesto ai rispondenti di riferire tre parole associate al proprio lavoro. Sono state analizzate 364 parole/locuzioni (prodotte da 126 rispondenti) adottando un metodo induttivo e interpretativo: il processo di analisi ha previsto l'individuazione di categorie subordinate e superordinate attraverso un confronto continuo, in termini di somiglianze e differenze, tra categorie emergenti. Le parole sono state assegnate a ciascuna categoria da due persone che, nel caso di discrepanza, si sono confrontate per un'assegnazione definitiva. È stata effettuata un'analisi di primo livello che ha consentito di individuare 31 sottocategorie ricondotte, attraverso un'analisi di secondo livello, 7 categorie (Figura 9). Le categorie *parole positive* (57% delle risposte) e *parole negative* (23% delle risposte) comprendono significati connotati positivamente o negativamente e sono trasversali a dimensioni diverse.

Figura 9 – Le dimensioni del lavoro



- Alla categoria **contenuti del lavoro** (19% delle risposte) sono stati ricondotti termini di significato neutrale riferiti all'operatività del lavoro. Le sottocategorie di questa dimensione sono: censimento (lac, sezioni, censimento, ucc, comuni, edifici, ateco, ambito, cittadini, registro), informatica (java, sas, informatica, sql, software, eclipse, algoritmo), dimensione amministrativo-gestionale (bilancio, gestione della contabilità, diritto, emens), dimensione statistica/ricerca (statistica, scale, dati, dataset, tabelle, indicatori, ricerca, analisi e controllo, questionario/questionari), tecnologia e ambiente (tecnologia, computer, spazio, parete, sedia, navetta, mail), organizzazione del lavoro (lunedì, scadenze, semplificazione, procedure, supporto tecnico, retepop@istat.it), impegno (impegno, impegnativo in termini di tempo dedicato, volitivo).
- La **professionalità** (professionalità/professionale, serietà, sostenibile, istituzionale) è una categoria a cui corrisponde l'11% delle risposte. In particolare questa dimensione tra le categorie di parole connotate positivamente comprende anche: modalità di lavoro (diligenza, precisione, accuratezza, concentrazione, attenzione, approfondimento, velocità, celerità, puntualità, efficienza); formazione continua (continuo ampliamento delle conoscenze acquisite, crescita professionale); competenze (potenziale, capacità, abilità); deontologia (etica, responsabilità). Le parole/frasi riferite alla dimensione della professionalità e connotate negativamente sono *apparenza* e *mancato sviluppo della professionalità*.
- Le **caratteristiche "intrinseche"** sono dimensioni facenti capo alla soggettività degli individui. A questa categoria sono state ricondotte il 26% delle risposte. Si tratta infatti di una dimensione che raggruppa termini che possono essere riferiti a diverse sottodimensioni.
 1. Sul versante positivo la *piacevolezza*, in quanto il lavoro è considerato interessante, piacevole, divertente, accogliente, l'ambiente risulta molto gradevole e il lavoro viene associato a un sentimento di simpatia. il lavoro è vissuto inoltre come stimolo/novità. Le parole associate a questa categoria sono: nuove sfide, challenging, stimolante/potrebbe essere molto stimolante, creatività, entusiasmo, curiosità, sempre nuovo/nuovo, vario/diversificato/ varietà/vario per cui non noioso. Ancora il proprio lavoro è percepito come *distensione* (non stressante/poco stressante, serenità, tranquillo), come *crescita e valorizzazione* (migliorabile, possibilità/possibile, ampie possibilità di crescita, imparare, istruttivo, formazione) e *gratificazione* (soddisfacente/ soddisfazione, gratificante /appagante, realizzativo, mio).
 2. Sul versante negativo le sottodimensioni individuate sono la *sgradevolezza* (il lavoro svolto risulta anonimo, sminuito, alienante, limitato. Al lavoro svolto è associata l'immagine del Colletto bianco); la *staticità* (poco creativo, poco stimolante, poco interessante, sedentario, statico, monotono; denota immobilismo); lo *stress* (stressante, pressione, criticità, mole);

l'essere un lavoro poco formativo (non valorizzante) e fonte di *insoddisfazione* (Non consono alla mia formazione, "Da sola non vado da nessuna parte", dovere, incastro).

- Le **caratteristiche "estrinseche"** (25% delle risposte) rimandano a dimensioni più oggettive, inerenti all'organizzazione del lavoro:
 1. Rispetto alla categoria *organizzazione* sono connotate positivamente parole come progetto/progettuale, pianificativo, organizzazione/organizzato, razionale, ordinato, strutturato, finalizzato, centralizzato, autonomia/ autonomo, lavoro di gruppo/ gruppo/ team.
 2. Sono connotate negativamente destrutturazione, disorganizzato/disorganizzazione, discontinuo, a tratti, gestione attività intermittente, poco organizzato, disorganico.
- Altra categoria individuata è **la natura del lavoro**. Sul versante positivo comprende parole quali semplice, produttività, operosità, visibilità, duttilità, costruttivo/costruzione, innovativo, - dinamismo, collaborazione/collaborativo. Al versante negativo sono riconducibili i termini ripetitivo/ripetizione/ ripetitività, routine, poco innovativo, burocratico, complesso, isolato, enigmatico, urgenza.
- Una dimensione individuata univocamente come positiva attiene alle **relazioni**. Ad essa sono state ricondotte le parole relazioni con l'esterno, relazione, relazioni interpersonali, rapporti umani, colleghi, fiducia, disponibilità, condivisione, comunicazione.
- Infine un'ulteriore categoria individuata attiene al **valore attribuito al lavoro** (18% delle risposte). Anche in questo caso alcune dimensioni sono connotate positivamente: *l'utilità sociale del lavoro* (supporto per il mondo del lavoro, pratico, fondamentale, valido, servizio, buono, utilità sociale, importante, al servizio dei cittadini, "rispondente alle necessità della globalizzazione della società moderna"), una dimensione di *sicurezza per lo più economica* (sicurezza, futuro, speriamo di entrare, vita, contratto, garanzie, stabilità economica, ricco) e una categoria di parole riferite allo *status* derivante dal lavoro svolto (prestigioso, qualificante, decoroso, privilegiato).
- È connotata negativamente la **dimensione precarietà** comprendente le parole incerto per i lavoratori a tempo determinato", incertezza/incerto, precarietà/ precario, equilibrio, buono per i lavoratori a tempo indeterminato, rischio, determinato, flessibile /flessibilità.

La figura 10 rappresenta una sintesi dell'immagine del lavoro svolto in Istat presso il DICA da parte dei rispondenti e consente di visualizzare i risultati dell'analisi anche dal punto di vista quantitativo: la grandezza del carattere è infatti proporzionale alla frequenza con cui sono state indicate le parole.

4.1. Confronto tra le aspettative iniziali e le nuove aspettative

La letteratura internazionale ha evidenziato come il concetto di aspettativa sia usato prevalentemente in una prospettiva psicosociale, volta allo studio delle relazioni interpersonali ed in particolare delle interazioni nei gruppi.

Secondo alcuni autori l'aspettativa è da intendersi come la predizione di una performance (Rosenthal e Jacobson, 1968; Foschi, 1972) e l'attore che compie tale performance organizza le sue aspettative in base alla posizione e alle possibilità di successo che il gruppo gli attribuisce (Berger et al., 1996).

Nella presente indagine, il tema delle aspettative viene introdotto a partire dalla domanda 30 in cui viene chiesto ai rispondenti di effettuare una valutazione attraverso un confronto tra le aspettative iniziali al momento dell'ingresso in Istat e quelle maturate con il lavoro svolto all'interno dell'Istituto.

In un'indagine condotta nel 1998 sulle aspettative di neo assunti e i relativi outcomes lavorativi, alcuni ricercatori hanno sostenuto che le aspettative iniziali di un neo assunto rappresentano il modello con cui egli comparerà le successive esperienze lavorative. Maggiore è il gap tra le aspettative iniziali e l'effettiva realtà vissuta, maggiori saranno le difficoltà e le azioni da intraprendere per rimuoverlo o quantomeno ridurlo. Tali lacune potranno quindi riflettersi nei livelli di soddisfazione e di impegno e, probabilmente, anche nella volontà a cambiare mansione (Buckley, Fedor, Veres, Wiese, Carraher, 1998).

La domanda 31 è volta a comprendere se, a seguito di due anni di lavoro all'interno del DICA, siano maturate nuove aspettative.

Il rispondente che confronti le proprie aspettative con le reali opportunità cui si trova di fronte, può ridimensionare le aspettative iniziali o formularne di nuove.

Nella domanda successiva è stata lasciata la possibilità agli intervistati di indicare con una risposta aperta le nuove aspettative maturate all'interno del Dipartimento. Con la domanda 33 si chiede al rispondente di esprimere il grado di accordo rispetto ad alcune affermazioni, attraverso una scala di valutazione a sei punti: 0 per esprimere il totale disaccordo e 6 per esprimere il pieno accordo.

La prima affermazione "*Ho voglia di investire nuove energie nel lavoro*" e la terza "*Sento di realizzarmi attraverso il lavoro*" sono da considerarsi appartenenti alla sfera dell'autorealizzazione personale.

"*Sento di far parte di una squadra*" e "*Sono soddisfatto delle relazioni costruite al lavoro*" sono da considerarsi appartenenti alla sfera dell'affettività, in questo senso da intendersi come capacità di collaborare efficacemente con i colleghi di lavoro e soddisfazione dei rapporti interpersonali.

L'affermazione "*Ho fiducia di poter diventare di ruolo in Istat*" attiene alla sfera dell'autorealizzazione materiale in termini di raggiungimento della stabilità lavorativa e di una maggiore sicurezza economica.

L'affermazione "*Sento che il mio lavoro è importante per la società*" restituisce un senso di utilità del lavoro svolto all'interno dell'Istituto per la società in generale.

La sezione dedicata alle aspettative si chiude con la richiesta di indicare se all'interno dello stesso Dipartimento o di altri Dipartimenti, siano svolte attività che possano essere di interesse rispetto alle capacità e alle abilità professionali espresse dei rispondenti (domanda 34), e altri tre quesiti a carattere descrittivo, in cui si rilevano i tempi di percorrenza casa-lavoro e si chiede di indicare la sede Istat che faciliterebbe tale spostamento (domande 35, 36 e 37).

L'analisi delle risposte fornite ha permesso di rilevare informazioni in merito a due dimensioni fondamentali:

- il bilancio delle aspettative rispetto alle reali attività svolte;
- le caratteristiche del sistema di aspettative.

Come già è stato illustrato, ai rispondenti è stato chiesto di effettuare un bilancio tra le attività svolte e le aspettative maturate all'ingresso in Istat. Tale informazione è stata rilevata progettando un differenziale semantico a 6 punti²¹.

Accorpendo i punteggi che risultavano attigui, è stata creata una variabile con tre modalità sintetiche, così come mostra la tabella 39. La metà dei rispondenti afferma che il risultato del bilancio complessivo delle attività svolte in Istat è mediamente coincidente ed in linea con le aspettative iniziali. Il 34,3% esprime un giudizio altamente o del tutto in linea, mentre il restante 15,3% ritiene che tale coincidenza sia scarsa o nulla.

Ciò che emerge da questa prima esplorazione dei dati è che la metà dei rispondenti evidenzia l'esistenza di uno scollamento, seppur lieve, tra le aspettative iniziali e quelle maturate con la realizzazione delle attività assegnate nel corso del tempo.

Tabella 39 - "Complessivamente, l'attività che hai svolto finora nel DICA è stata in linea con le tue aspettative iniziali?"

Attività in linea con le aspettative iniziali	v.a.	%
Scarsamente in linea	21	15,3
Mediamente in linea	69	50,4
Altamente in linea	47	34,3
Totale	137	100,0

In particolare, si nota che la coincidenza tra le aspettative iniziali e le reali attività svolte risulta modestamente significativa in base al genere. In questo caso, è maggiore la quota di donne che dichiara l'esistenza di uno scollamento tra le aspettative iniziali e le attuali mansioni (Cfr. tabella 40).

Tabella 40 – Coincidenza tra aspettative iniziali e quelle maturate nel corso del tempo trascorso in Istat per genere

Attività in linea con le aspettative iniziali	Uomini		Donne		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Scarsamente in linea	4	6,9	17	21,5	21	15,3
Mediamente in linea	29	50,0	40	50,6	69	50,4
Altamente in linea	25	43,1	22	27,8	47	34,3
Totale	58	100,0	79	100,0	137	100,0

Dunque, se le variabili strutturali appaiono poco rilevanti nella articolazione delle aspettative, la relazione che intercorre tra la variabile in analisi e il giudizio di congruenza delle attività svolte rispetto al proprio profilo e livello di inquadramento assume una rilevanza consistente.

Infatti, il livello di significatività del chi quadrato in questo caso risulta pari allo 0,001.

Tale osservazione assume particolare rilievo poiché la funzione svolta dal lavoro – inteso come agente di socializzazione secondaria – e le caratteristiche che esso assume, esercitano uno specifico peso sull'articolazione del sistema di aspettative.

Infatti, tra coloro che esprimono un bilancio positivo tra aspettative e attività realmente svolte in Istat, la quasi totalità afferma di svolgere attività congruenti con il proprio profilo (cfr. tabella 41).

²¹ Il differenziale semantico è costituito da una serie di scale, ciascuna delle quali è composta da una coppia di aggettivi bipolari tra i quali è collocata una scala di rating (Maggino, 2004). Nel nostro caso è stata somministrata una scala di rating semplice rappresentata con un continuum tra la coppia di aggettivi bipolari senza alcuna indicazione numerica specifica.

Tabella 41 - Coincidenza tra aspettative iniziali e attività realmente svolte per congruenza del profilo e dell'attività svolta

Attività in linea con le aspettative iniziali	Sì, le attività sono congruenti con il profilo		No, le attività non sono congruenti con il profilo		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Scarsamente in linea	9	9,4	11	28,9	20	14,9
Mediamente in linea	46	47,9	22	57,9	68	50,7
Altamente in linea	41	42,7	5	13,2	46	34,3
Totale	96	100,0	38	100,0	134	100,0

La tabella 42 rileva lo sviluppo di ulteriori aspettative rispetto a quelle iniziali: il 53,2% dei rispondenti dichiara di non averne maturate, mentre la restante quota (45,3%) risponde in maniera affermativa.

Tabella 42 - Hai maturato nuove aspettative rispetto a quelle che avevi al tuo ingresso nel DICA?

	v.a.	%
Sì	63	45,3
No	74	53,2
Totale	139	100,0

Tra coloro che affermano di aver maturato nuove aspettative, la quasi totalità ritiene di avere competenze e potenzialità non ancora pienamente utilizzate o non totalmente valorizzate (95,2%).

Invece, tra coloro che affermano di non aver maturato alcuna nuova aspettativa, circa il 20 % non ritiene possibile valorizzare maggiormente le proprie capacità e competenze (cfr. tabella 43).

Per analizzare le aspettative maturate dopo l'ingresso in Istat, è stato chiesto ai rispondenti di specificarne, tramite un quesito aperto, la natura.

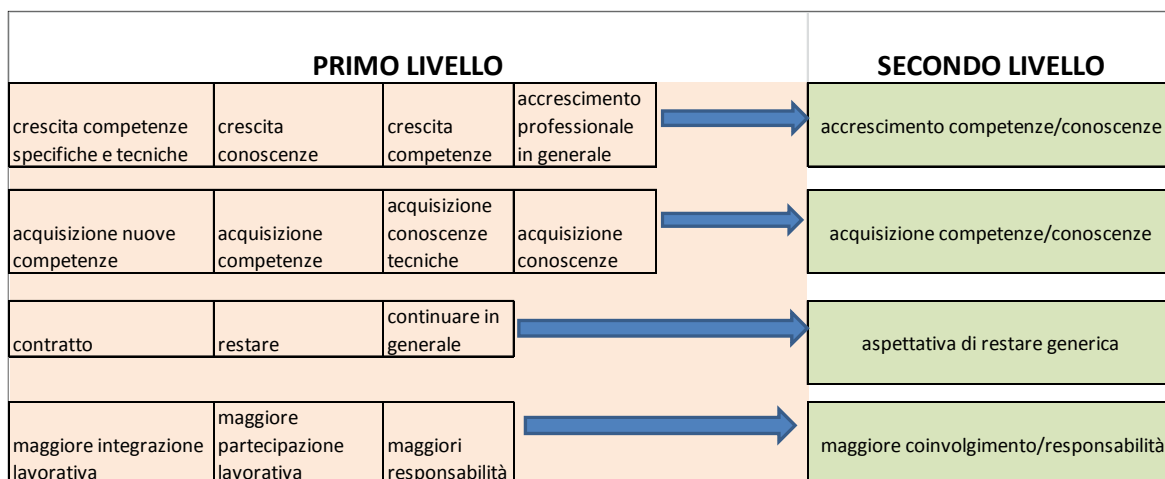
La possibilità di avere un testo limitato ha permesso di codificare le risposte testuali utilizzando un approccio che in letteratura viene definito "ermeneutico" (Giuliano et al, 2008).

Tale approccio consente di partire dalla lettura completa delle risposte testuali per poi creare livelli di astrazione sempre più ampi, in modo da individuare categorie concettuali univoche e sempre più generali. L'analisi ermeneutica implica la lettura approfondita del testo e l'individuazione di categorie, attraverso due livelli: con la prima analisi, denominata di primo livello, sono state rintracciate 14 categorie di senso, successivamente accorpate in quattro categorie sintetiche, così da rendere più agevole la lettura delle informazioni.

Tabella 43 – "Ritieni che le tue competenze possano essere maggiormente sviluppate e valorizzate" per "Hai maturato nuove aspettative rispetto a quelle che avevi al tuo ingresso nel DICA?"

	Sì, ho maturato nuove aspettative rispetto a quelle dell' ingresso nel DICA		No, non ho maturato nuove aspettative rispetto a quelle dell' ingresso nel DICA		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Sì, le competenze possono essere maggiormente sviluppate e valorizzate	60	95,2	59	81,9	119	88,1
No, le competenze non possono essere maggiormente sviluppate e valorizzate	3	4,8	13	18,1	16	11,9
Totale	63	100,0	72	100,0	135	100,0

Figura 11 – Le categorie di senso delle nuove aspettative



L’analisi della distribuzione delle frequenze della nuova variabile sintetica evidenzia che il 45,5% dei rispondenti dichiara di voler accrescere le proprie conoscenze e competenze, sottolineando dunque di voler arricchire il proprio bagaglio conoscitivo. Il 21,8% degli intervistati esprime il desiderio di acquisire nuove conoscenze e competenze, anche in settori disciplinari differenti da quello di specializzazione (“vorrei avere la possibilità di lavorare anche nel campo statistico pur essendo di *natura gestionale*” oppure “vorrei occuparmi di più progetti in maniera trasversale”).

Il 23,6% afferma di aspettarsi per il futuro lavorativo in Istat un maggior coinvolgimento nelle varie attività e l’attribuzione di maggiori responsabilità, in modo da poter avere autonomia nello svolgimento dell’attività lavorativa (“Mi piacerebbe avere un coinvolgimento più attivo nei processi di lavoro che afferiscono alla mia unità operativa”, “Fare qualche cosa di più alto profilo”).

Infine, il 9,1% degli intervistati esprime una generica aspettativa continuare a svolgere la propria attività, evidenziando l’importanza di avere un contratto stabile e un lavoro qualificato (“...adesso vorrei che [il mio contratto] si trasformasse in tempo indeterminato”, “...mi aspetto di poter continuare a lavorare...” - cfr. tabella 44).

Tabella 44 – Nuove aspettative maturate per categorie

	v.a.	%
Accrescere competenze e conoscenze	25	45,5
Acquisire conoscenze e competenze	12	21,8
Maggiore coinvolgimento/responsabilità	13	23,6
Continuare a svolgere la propria attività	5	9,1
Totale	55	100,0

4.2 Caratteristiche del sistema di aspettative

Dopo aver analizzato il bilancio tra le attività svolte e le aspettative iniziali, ai rispondenti è stato chiesto di attribuire un punteggio di accordo - che va da 0 a 5 - su una serie di *items*, elaborati allo scopo di analizzare in maniera più dettagliata le caratteristiche del loro sistema di aspettative.

Tali *items* sono stati elaborati al fine di esplorare le tre dimensioni in cui si articolano le aspettative: *having* (materialità), *being* (autorealizzazione) e *loving* (affettività).

Per facilitare la lettura dei dati, i punteggi sono stati raggruppati in tre modalità di sintesi:

- Scarso (0-1);
- Medio (2-3);
- Alto (4-5).

Rispetto all'affermazione "*Ho voglia di investire nuove energie nel lavoro*" il 79,6% esprime un alto grado di accordo, mentre il 19,7% si colloca a metà tra il pieno accordo e il totale disaccordo. Ciò evidenzia che la maggior parte delle nuove risorse a tempo determinato ha un atteggiamento propositivo nei confronti delle future attività lavorative (Cfr. tabella 45). Con l'affermazione "*Sento di realizzarmi attraverso il lavoro*", l'attenzione è incentrata sulla possibilità che il contesto lavorativo offre alle nuove risorse.

Si può notare che circa la metà dei rispondenti (il 48,2%) afferma di non sentirsi pienamente realizzato attraverso il lavoro, mentre una quota meno consistente, ma comunque rilevante (43,8%), si sente pienamente realizzato (cfr. tabella 46).

Tabella 45 - Esprimi il tuo grado di accordo per ciascuna delle seguenti affermazioni: "Ho voglia di investire nuove energie nel lavoro"

	v.a.	%
Alto	109	79,6
Medio	27	19,7
Scarso	1	0,7
Totale	137	100,0

Tabella 46 – Esprimi il tuo grado di accordo per ciascuna delle seguenti affermazioni: "Sento di realizzarmi attraverso il lavoro"

	v.a.	%
Alto	60	43,8
Medio	66	48,2
Scarso	11	8,0
Totale	137	100,0

Per ciò che concerne l'affermazione "*Sento di far parte di una squadra*", il 54,3% dei rispondenti afferma di essere pienamente d'accordo con tale affermazione, mentre il 41,3% esprime un accordo che si attesta sui punteggi intermedi (Cfr. tabella 47).

Molto più netto il giudizio di accordo in merito all'affermazione "*Sono soddisfatto delle relazioni costruite al lavoro*", che trova totalmente d'accordo la quasi totalità dei rispondenti (circa 80%), evidenziando come le relazioni stabilite con i propri colleghi siano giudicate in maniera particolarmente positiva (Cfr. tabella 48).

Tabella 47 – Esprimi il tuo grado di accordo per ciascuna delle seguenti affermazioni: "Sento di far parte di una squadra"

	v.a.	%
Alto	75	54,3
Medio	57	41,3
Scarso	6	4,3
Totale	138	100,0

Tabella 48 – Esprimi il tuo grado di accordo per ciascuna delle seguenti affermazioni: "Sono soddisfatto delle relazioni costruite al lavoro"

	v.a.	%
Alto	111	80,4
Medio	26	18,8
Scarso	1	0,7
Totale	138	100,0

L'affermazione "*Ho fiducia di poter diventare di ruolo in Istat*" divide gli intervistati in differenti giudizi. La metà (52,6%) esprime un atteggiamento molto positivo, mentre la restante metà si divide tra coloro che esprimono un giudizio di medio accordo e coloro che si trovano particolarmente in disaccordo con tale affermazione (rispettivamente il 37,8% e il 9,6%). Ciò mostra l'esistenza di una quota di sfiducia nei confronti della possibilità di continuare il proprio lavoro in Istat che incide sia sulla creazione delle aspettative sia sui livelli di soddisfazione (cfr. tabella 49).

Tabella 49 – Esprimi il tuo grado di accordo per ciascuna delle seguenti affermazioni: "Ho fiducia di poter diventare di ruolo in Istat"

	v.a.	%
Alto	71	52,6
Medio	51	37,8
Scarso	13	9,6
Totale	135	100,0

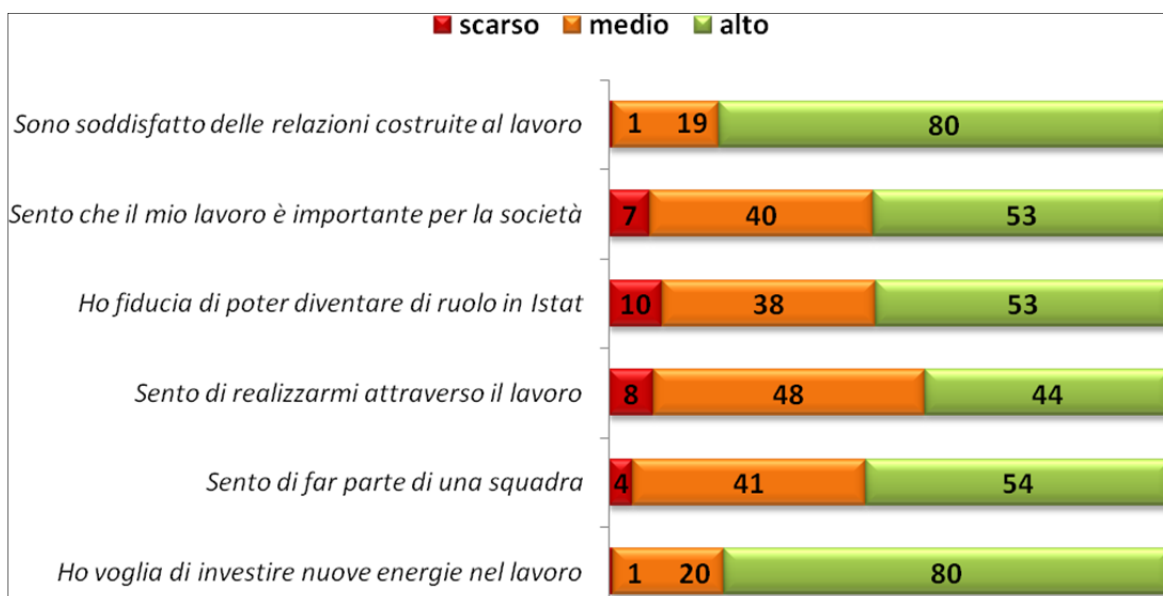
Infine, l'affermazione "*Sento che il mio lavoro è importante per la società*" mostra un andamento simile al precedente *item*: poco più della metà dei rispondenti (52,9%) afferma di essere fortemente d'accordo con tale affermazione, mentre la restante quota si suddivide tra coloro che esprimono un grado di accordo né alto né basso e chi mostra uno scarso grado di accordo con tale affermazione (rispettivamente il 39,9% e il 7,2% - cfr. tabella 50).

Tabella 50 – Esprimi il tuo grado di accordo per ciascuna delle seguenti affermazioni: "Sento che il mio lavoro è importante per la società"

	v.a.	%
Alto	73	52,9
Medio	55	39,9
Scarso	10	7,2
Totale	138	100,0

Se si analizzano in maniera sintetica le distribuzioni percentuali degli *items* descritti, si nota che ad ottenere il maggior grado di accordo sono le affermazioni che valutano le energie da investire sul lavoro e la qualità delle relazioni con i colleghi. Le affermazioni in cui il giudizio dei rispondenti appare maggiormente distribuito sono, invece, quelle relative alla possibilità di sentirsi realizzati attraverso il lavoro e alla possibilità di diventare di ruolo, che mostrano una quota non irrilevante di rispondenti in totale disaccordo (cfr. figura 12).

Figura 12 – Esprimi il tuo grado di accordo per ciascuna delle seguenti affermazioni – valore percentuale



Nella parte conclusiva della sezione dedicata alle aspettative, è stato chiesto ai rispondenti di indicare se all'interno di altre Unità Operative dello stesso Servizio o dello stesso Dipartimento o ancora all'interno di altri Dipartimenti, ci siano temi o attività che possono essere di maggior interesse rispetto alle proprie capacità e abilità professionali.

La domanda è stata posta sotto forma di *multiple response*, per cui i rispondenti hanno potuto indicare più di una modalità di risposta e argomentare la propria preferenza specificando di quale Unità Operativa, Servizio o Dipartimento si trattasse.

L'analisi delle informazioni mostra che 69 rispondenti su 139 hanno indicato almeno una opzione. In particolare, il 74% circa ha indicato una sola preferenza, il 17,4% due preferenze e 6 rispondenti hanno indicato tre scelte.

Come si può osservare nella tabella 54, sono state raccolte 93 risposte al quesito che si distribuiscono come segue: il 51,6 % delle volte è stata indicata una tematica o una attività trattata da altri Dipartimenti, il 28,0% da altre Unità Operative che appartengono al proprio Dipartimento, mentre il restante 20,4% delle volte viene segnalata una attività o una tematica trattata da altre Unità Operative del proprio Servizio, così come mostrato dalla tabella 51.

Tabella 51 – Pensando alle tue competenze e alle tue abilità professionali, ti piacerebbe approfondire tematiche e/o partecipare ad attività svolte da:

	v.a.	%	% di casi
Altre Unità Operative del tuo Servizio	19	20,4	27,5
Altre Unità Operative del tuo Dipartimento	26	28,0	37,7
Altri Dipartimenti	48	51,6	69,6
Totale	93	100,0	134,8

Risposta multipla. Ogni rispondente può fornire più di una risposta. Il totale è calcolato sulla somma delle risposte.

5. La valorizzazione e le prospettive

Sul fronte teorico, è possibile ricondurre il tema della valorizzazione delle risorse umane al concetto di capitale sociale, nel suo duplice approccio: micro e macro. Non esiste infatti una definizione univoca e condivisa di capitale sociale e, sia in ambito sociologico sia in quello economico, gli si riconoscono le caratteristiche di complessità e di multidimensionalità, condividendo la difficoltà di misurazione di tale concetto. La prospettiva micro si focalizza sull'aspetto delle relazioni individuali, considerando il capitale sociale come "*insieme di risorse che l'attore è in grado di ottenere dalla sua rete di relazioni sociali*" (Bourdieu, Coleman), la prospettiva macro invece concepisce il capitale sociale come *bene collettivo, che consiste in valori condivisi, coesione sociale, fiducia* (Putnam, Fukuyama)²². Rimandare un'analisi sulla valorizzazione delle risorse umane in ambito professionale alle teorie sul capitale sociale significa quindi tenere presente la dimensione individuale e quella del contesto/struttura in cui l'individuo si inserisce.

5.1 Analisi multivariata dei risultati tra soddisfazione e valore del lavoro

Sulla base di tali premesse, le domande del questionario sulle quali è stata costruita l'analisi multivariata sono:

- la domanda 17, in cui si chiedeva agli intervistati di esprimere il proprio livello di soddisfazione rispetto ad una batteria di 15 modalità relative ad aspetti contenutistici, organizzativi e relazionali legati all'attività lavorativa;
- la domanda 19, dove gli intervistati hanno espresso la misura in cui l'attività svolta finora è stata in linea con le aspettative iniziali;
- la domanda 21, in cui i rispondenti hanno espresso il proprio grado di accordo rispetto a 6 affermazioni relative alle aspettative maturate nel corso della permanenza in Istat.

Le modalità di risposta previste per ciascun *items* sono articolate in una scala di valori compresi tra 0 e 5, dove 0 significa "per nulla" (soddisfatto, in linea o d'accordo) e 5 "del tutto" (soddisfatto, in linea o d'accordo). Non sono state incluse nell'analisi invece le domande 7 e 15, nonostante anche in questi casi l'intervistato abbia espresso un livello di giudizio; si è ritenuto infatti che le informazioni raccolte, in modo molto dettagliato nella domanda 7 (che chiedeva di esprimere il livello di soddisfazione per le singole attività lavorative svolte), potessero essere ridondanti rispetto a quanto già espresso in modo complessivo ma comunque esaustivo nella domanda 17. Infine, per motivi metodologici legati alla tipologia di analisi utilizzata, è stata esclusa anche la domanda 18 in cui l'intervistato ha definito il proprio lavoro collocandolo tra 5 scale di aggettivi.

Dal punto di vista tecnico, per una analisi sintetica delle informazioni raccolte si è utilizzato un procedimento innovativo di analisi in componenti principali (ACP) proposto da Marradi negli anni '70 e riproposto da Di Franco (2003). Si tratta dell'ACP a due stadi, un procedimento molto appropriato nelle analisi in cui "si vuole investigare il numero e la natura delle dimensioni sottese ad un insieme di variabili". La procedura di analisi porta alla costruzione di nuove variabili (chiamate di seguito "componenti principali") attraverso la sintesi di quelle iniziali. Nel primo stadio dell'analisi, chiamato "analisi multipla delle componenti", l'obiettivo è la costruzione delle componenti principali per individuare le relazioni tra le variabili e arrivare alla suddivisione delle stesse in sotto-insieme (uno per ciascuna componente/dimensione di sintesi individuata). Nel secondo stadio si passa ad affinare separatamente ciascuna dimensione di sintesi, la cui costruzione matematica avviene attraverso analisi in componenti principali lanciate per ciascun sotto-insieme di variabili.

Per il presente lavoro le variabili sono state suddivise in due grandi gruppi (Figura 13): il primo gruppo comprende tutti gli ambiti della vita lavorativa per cui gli intervistati hanno espresso il pro-

²² Milella S., Il capitale sociale: spunti di riflessione, Il Trimestrale. The Lab's Quarterly n. 2 - ISSN 2035-5548, Università di Pisa, 2006

prio grado di soddisfazione (le 15 variabili quindi relative alla domanda 17); il secondo gruppo fa riferimento invece all'area delle aspettative lavorative (ossia alle domande 19 e 21 articolate in un totale di 7 variabili).

Su questi due gruppi di variabili sono state realizzate due analisi in componenti principali distinte che hanno portato alla individuazione di tre fattori/dimensioni di sintesi. Si fa presente che, in via del tutto esplorativa, è stata realizzata un'unica ACP includendo tutte e tre le domande (e quindi 22 variabili) ma l'osservazione della matrice di correlazione tra le 22 variabili ha confermato la tenuta delle due ACP distinte.

I tre sotto-gruppi di indicatori individuati sono stati sottoposti a tre nuove ACP distinte che hanno portato alla creazione di tre fattori/dimensioni di sintesi.

In particolare, il primo fattore può essere definito "*Livello di soddisfazione per i contenuti del lavoro*" in quanto su di esso insistono positivamente il grado di soddisfazione espresso per l'attività svolta (0,91) dall'intervistato e per l'attività della propria Unità operativa (0,90) o Servizio (0,88), insiste su questo fatto anche la soddisfazione per le possibilità di arricchimento professionale (0,85), per la coerenza delle attività svolte con il percorso di studio e/o lavoro (0,83) e la soddisfazione per i risultati raggiunti (0,82).

Figura 13 - Fasi di elaborazione e analisi dei dati seguite nella costruzione di un quadro di sintesi dei risultati

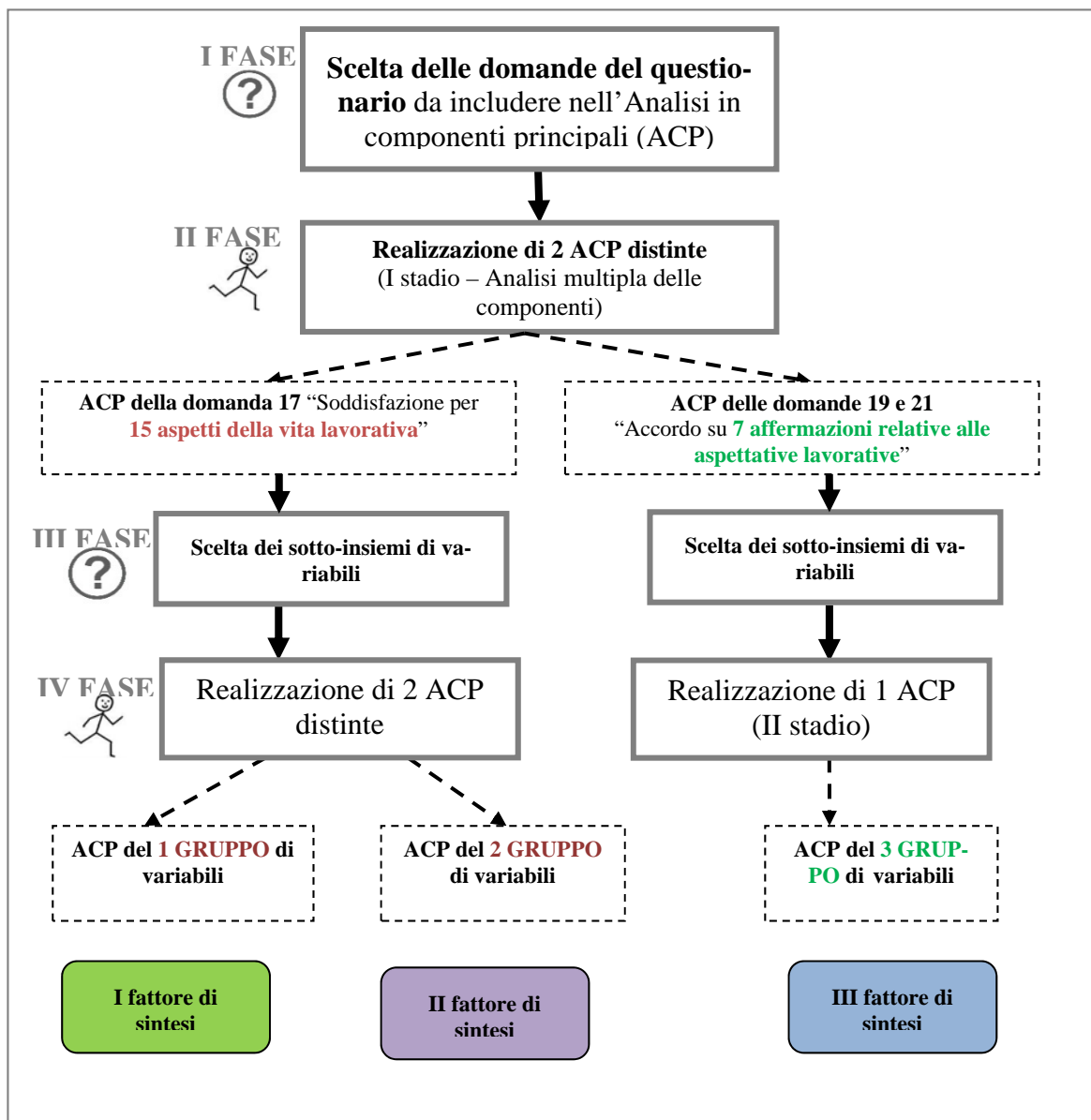


Tabella 52 – Lista di variabili incluse nel primo fattore di sintesi “Livello di soddisfazione per i contenuti del lavoro” (G1 – Domanda 17)

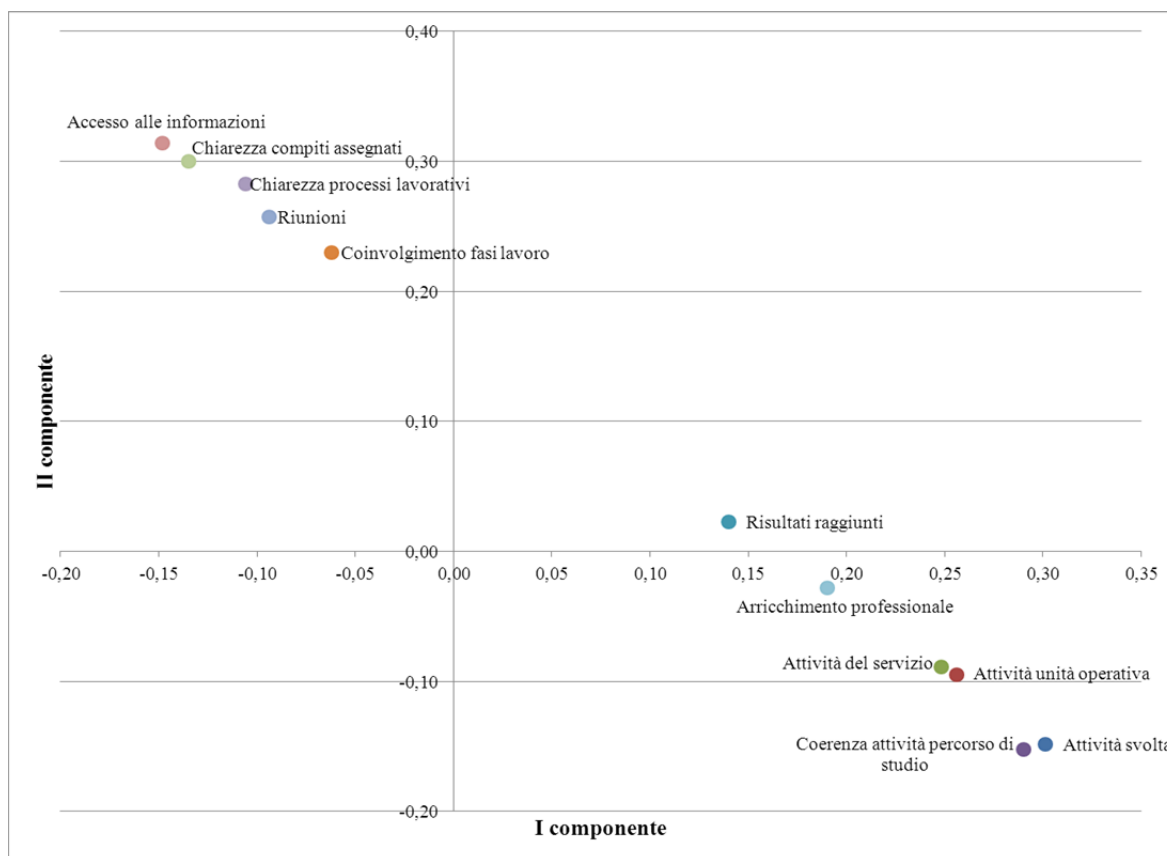
Il fattore di sintesi: Livello di soddisfazione per i contenuti del lavoro		
Variabile	Peso	Coefficiente
Attività che svolgi prevalentemente	0,91	0,20
Attività dell'Unità Operativa di appartenenza	0,90	0,20
Attività del Servizio di appartenenza	0,88	0,20
Possibilità di arricchimento professionale	0,85	0,19
Coerenza delle attività svolte con il tuo percorso di studio e/o lavoro	0,83	0,18
Risultati raggiunti	0,82	0,18

Il secondo fattore può essere definito invece “*Livello di soddisfazione per l'organizzazione del lavoro*” in quanto su di esso insistono positivamente i principali aspetti della vita lavorativa legati alla assegnazione e allo svolgimento delle attività, quali la chiarezza dei processi lavorativi (0,91), l'accesso alle informazioni (0,87), il coinvolgimento nelle diverse fasi di lavoro (0,85), la partecipazione alle riunioni (0,84) e la chiarezza dei compiti assegnati.

Tabella 53 – Lista di variabili incluse nel secondo fattore di sintesi “Livello di soddisfazione per l'organizzazione del lavoro” (G2 – Domanda 17)

Il fattore di sintesi: Livello di soddisfazione per l'organizzazione del lavoro		
Variabile	Peso	Coefficiente
Chiarezza dei processi lavorativi della tua Unità Operativa	0,91	0,24
Accesso alle informazioni utili alla tua attività lavorativa	0,87	0,23
Coinvolgimento nelle diverse fasi di lavoro	0,85	0,23
Riunioni di lavoro organizzate nella tua Unità Operativa	0,84	0,23
Chiarezza dei compiti assegnati	0,84	0,23

Anche il diagramma a dispersione, costruito sottoponendo le 11 variabili selezionate ad una nuova unica ACP, evidenzia chiaramente la suddivisione delle variabili nei due gruppi già descritti in precedenza.

Figura 14 - Diagramma a dispersione delle variabili selezionate per la domanda 17 in base ai coefficienti ottenuti sulle prime due componenti

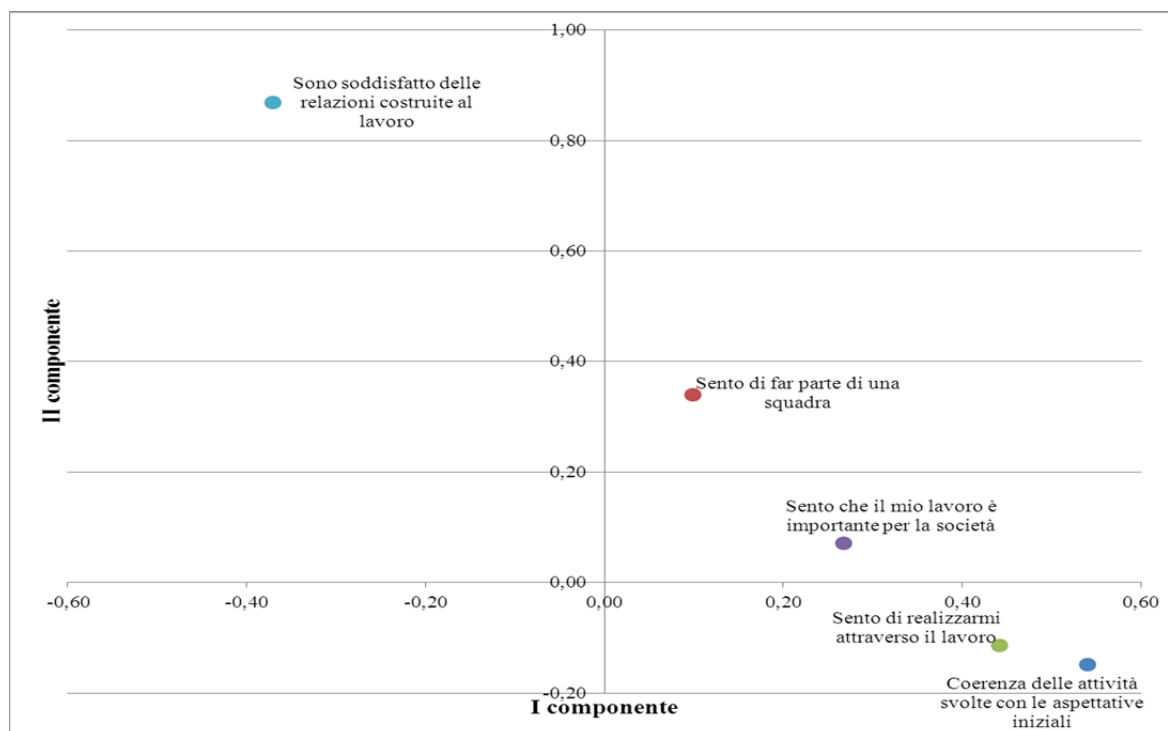
Infine, il terzo fattore sintetizza il livello di propensione dell'intervistato a percepire *“il lavoro come valore”* in quanto su questo fattore insiste positivamente il grado di accordo espresso nei confronti di affermazioni quali *“sento di realizzarmi attraverso il lavoro”* (0,87), *“sento di far parte di una squadra”* (0,86), *“sento che il mio lavoro è importante per la società”* (0,78), *“le attività svolte sono coerenti con le aspettative iniziali”* (0,69), *“sono soddisfatto delle relazioni costruite al lavoro”* (0,68).

Tabella 54 – Lista di variabili incluse nel terzo fattore di sintesi *“Il lavoro come valore”* (G3 – Domande 19 e 21)

III fattore di sintesi: Il lavoro come valore		
Variabile	Peso	Coefficiente
Sento di realizzarmi attraverso il lavoro	0,87	0,29
Sento di far parte di una squadra	0,86	0,28
Sento che il mio lavoro è importante per la società	0,78	0,26
Coerenza delle attività svolte con le aspettative iniziali	0,69	0,23
Sono soddisfatto delle relazioni costruite al lavoro	0,68	0,22

Anche il diagramma a dispersione, costruito sottoponendo le 5 variabili selezionate ad una nuova unica ACP, evidenzia chiaramente la percezione del lavoro come valore.

Figura 15 - Diagramma a dispersione delle variabili selezionate per le domanda 19 e 21 in base ai coefficienti ottenuti sulle prime due componenti



Nella figura 3 sono riportati i diagrammi cartesiani che illustrano la distribuzione degli intervistati in base all'incrocio delle tre componenti principali individuate. Il primo diagramma mette in relazione il livello di soddisfazione degli intervistati per i contenuti del lavoro svolto (asse delle X) con il livello di soddisfazione per gli aspetti più organizzativi (asse delle Y), nel secondo e nel terzo diagramma invece il livello di soddisfazione degli intervistati per questi aspetti è analizzato congiuntamente alla percezione del valore della propria attività lavorativa (terza componente principale individuate – in entrambi i casi proiettata sull'asse delle Y). Tutti i 139 intervistati sono stati proiettati sui piani così individuati, il differente colore dei punti individua il livello di inquadramento contrattuale degli intervistati (terzo o sesto livello). Valori positivi sugli assi rappresentano un livello maggiore di soddisfazione o di consapevolezza del valore della propria attività professionale.

Partendo dal primo diagramma, si evidenzia come nella maggior parte dei casi una positiva soddisfazione per i contenuti del lavoro sia accompagnata ad una valutazione positiva anche dell'organizzazione, viceversa una minore soddisfazione per i contenuti coincide con una minore soddisfazione per l'organizzazione. Più rari ma comunque presenti sono i casi in cui gli intervistati hanno espresso una valutazione positiva degli aspetti organizzativi ma non una percezione altrettanto positiva dei contenuti delle attività svolte (sono i casi che cadono nel IV quadrante in alto a sinistra).

E' risultato interessante, infine, osservare l'incrocio tra questi primi due fattori di sintesi con la terza dimensione relativa al "lavoro come valore" in quanto ci consente di analizzare congiuntamente in che modo la soddisfazione verso il lavoro svolto si associ ad una minore/maggiore consapevolezza del valore della propria professione, aspetto che per quanto strettamente legato alla esperienza in Istat si colloca al di sopra del vissuto attuale e si avvicina al concetto di "capitale sociale".

Da una prima analisi si evidenzia, anche in questo caso, una stretta dipendenza tra i fattori di sintesi: ad una maggiore soddisfazione per i contenuti e per l'organizzazione del lavoro corrisponde infatti, per la maggior parte degli intervistati, una maggiore adesione al concetto di "lavoro come valore" in grado di creare realizzazione personale, relazioni ed esperienze significative, nonché un servizio importante per la società. Viceversa, giudizi meno positivi su entrambi i primi due fat-

tori di sintesi si traducono in altrettanti giudizi di minore convinzione verso la dimensione del “lavoro come valore”. Quando invece la soddisfazione per i contenuti o per l’organizzazione del lavoro si accompagna a giudizi meno positivi sul fronte del “lavoro come valore” sembra emergere un’area di minore convinzione verso le potenzialità della propria professione. È da sottolineare infine come la percezione della propria attività lavorativa sia un aspetto che va al di là del livello professionale, dai grafici infatti non emerge una differente distribuzione degli intervistati in base all’inquadramento contrattuale.

5.2 Prospettive

Nella sezione “Commenti finali” del questionario, s’invitano gli intervistati ad esprimere i propri suggerimenti su cosa migliorare all’interno del Dipartimento.

Il 42,5% dei rispondenti ha espresso il proprio parere cogliendo l’opportunità di fornire alcuni spunti di riflessione utili a migliorare la gestione delle attività lavorative (cfr. Tabella 55).

Tabella 55 – Numero di risposte alla domanda d26 “Se vuoi lascia un suggerimento su cosa migliorare all’interno del DICA” suddivise per livello di inquadramento professionale

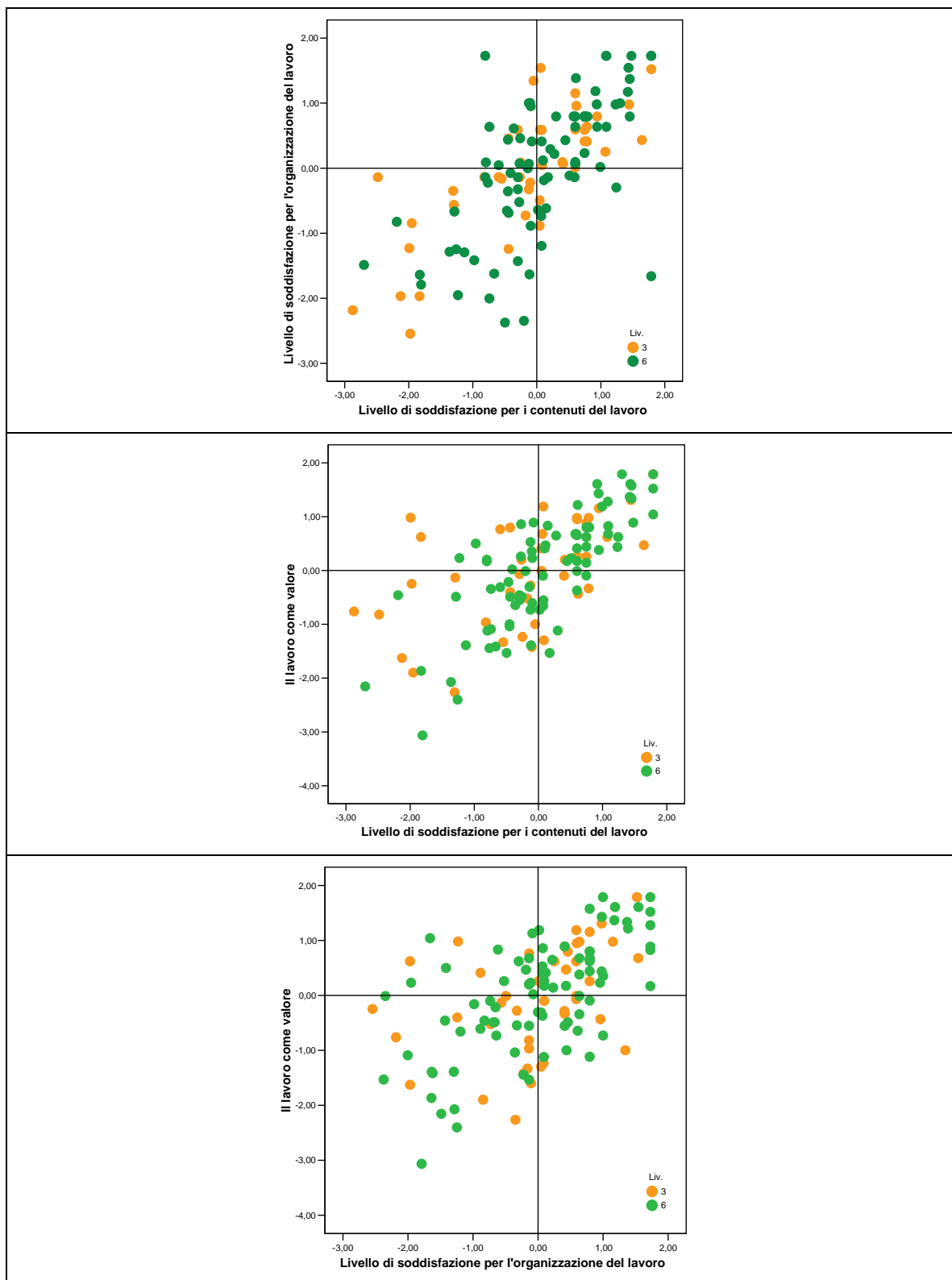
	CTER	LIVELLO III	TOTALE
Rispondenti al questionario	92	47	139
Rispondenti alla D.26	39	20	59
Totale	42,4	42,6	42,5

L’invito contenuto nella domanda risponde agli obiettivi del ValiTi/Cens, ovvero dare visibilità alle esigenze e alle aspettative professionali del personale a tempo determinato e fornire occasioni di valorizzazione dei percorsi lavorativi all’interno delle strutture di appartenenza.

Le risposte relative alla sezione “commenti finali” restituiscono un’informazione da sottoporre a codifica in quanto non immediatamente interpretabili. Pertanto, i testi sono stati analizzati con un approccio di tipo “ermeneutico”²³, già applicato alle precedenti domande a risposta aperta del questionario.

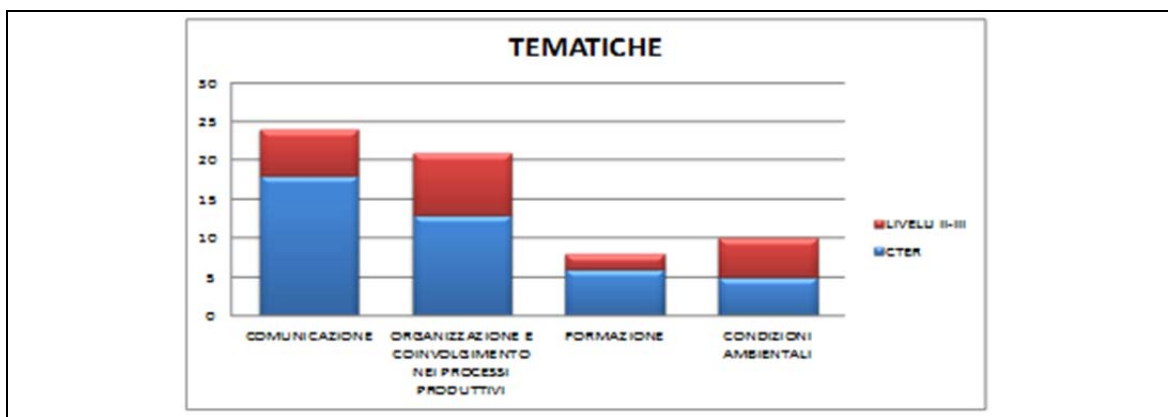
²³ Giuliano L., La Rocca G., *Analisi automatica e semi-automatica dei dati testuali*, Ed. LED, Milano, 2008

Figura 16 – Proiezione dei 139 casi sul primo, secondo e terzo fattore di sintesi in base al livello di inquadramento contrattuale degli intervistati



Dall'analisi delle risposte sono emerse le seguenti aree tematiche su cui si sono concentrate le osservazioni dei rispondenti riguardo agli aspetti da migliorare sia in termini organizzativi sia in riferimento al rafforzamento del livello di soddisfazione del ruolo ricoperto:

- Comunicazione e informazione
- Organizzazione del lavoro e coinvolgimento nei processi lavorativi
- Formazione
- Condizioni ambientali

Grafico 9 – Aree tematiche suddivise per livello di inquadramento professionale

Contribuiscono alla soddisfazione lavorativa non soltanto l'importanza attribuita alle proprie mansioni e al lavoro svolto, ma anche un flusso informativo continuo, un'equa programmazione delle attività, un'attenzione mirata ai percorsi formativi e alle condizioni ambientali fisico/sociali.

1. La prima macro area in cui si sono concentrati più suggerimenti è quella della comunicazione, attraverso la richiesta di un potenziamento dei processi comunicativi che caratterizzano le dinamiche lavorative.

Una buona comunicazione è funzionale all'attività produttiva in quanto contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza e partecipazione ai processi produttivi e ad aumentare la soddisfazione lavorativa.

Il 38% dei rispondenti auspica una puntuale circolazione delle informazioni all'interno dell'Unità Operativa e dei Servizi di appartenenza, ossia un miglioramento dei flussi informativi con particolare attenzione ad una maggior reperibilità e circolarità delle informazioni.

I segmenti chiave ricorrenti che hanno permesso di categorizzare questa macro area sono: “migliorare il flusso delle comunicazioni relative alle attività svolte sia dall'Unità Operativa che dal Servizio di appartenenza”, “maggior chiarezza del ruolo e delle mansioni di ciascuno”, “maggior condivisione delle attività svolte all'interno del DICA per rafforzare il senso di appartenenza”.

All'interno di questa macro area è possibile ritrovare una distinzione tra comunicazione informativa²⁴ e comunicazione funzionale²⁵. La prima è quella che, in letteratura, viene definita come una comunicazione coerente all'organizzazione del lavoro: a fronte di esigenze organizzative e di rimodulazioni strutturali, diventa cruciale fare circolare le informazioni sull'orientamento per una maggior identificazione e una reale condivisione degli obiettivi attesi.²⁶ La seconda consente una maggiore partecipazione ai processi produttivi migliorando l'organizzazione delle attività e ottimizzando gli obiettivi e il lavoro.

²⁴ Cfr. definizione di comunicazione informativa in E. Invernizzi (a cura di) *Manuale di Relazioni Pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-Hill, Milano 2006

²⁵ Cfr. definizione di comunicazione funzionale in E. Invernizzi (a cura di) *Manuale di Relazioni Pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-Hill, Milano 2006

²⁶ M.Barone, A.Fontana, *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia*, Franco Angeli, Milano, 2005

Sarebbe opportuno, quindi, organizzare un numero maggiore di incontri periodici e trasversali sull'avanzamento dei lavori per la condivisione dei risultati.

2. La seconda macro area, oggetto di possibili interventi migliorativi (messa in luce dal 33% dei rispondenti) riguarda l'organizzazione del lavoro e il coinvolgimento nei processi produttivi.

Contribuiscono, infatti, alla soddisfazione lavorativa la consapevolezza del proprio ruolo e delle proprie mansioni in relazione al carico di lavoro, alla chiarezza dei processi, alla natura dei compiti e alle modalità di svolgimento.

Nello specifico viene suggerito un maggior equilibrio nella ripartizione e gestione delle attività; una chiara definizione dei ruoli e dei compiti; una migliore pianificazione dei tempi e scadenze per evitare di trovarsi in situazioni di "emergenza".

I segmenti chiave ricorrenti che hanno permesso di categorizzare questa macro area sono: *"maggior coinvolgimento nelle diverse fasi di programmazione dei tempi determinati"*, *"necessità di riunioni di pianificazione dei tempi e delle scadenze di lavoro"*, *"maggior equilibrio nel riparto e gestione dei carichi di lavoro"*, *"assegnazione di un numero di risorse adeguato alle attività svolte"*, *"maggior trasparenza sui compiti assegnati a ciascun dipendente"*, *"maggior coinvolgimento dei dipendenti nei processi lavorativi"*, *"promuovere il lavoro di squadra e l'integrazione tra e all'interno dei servizi"*.

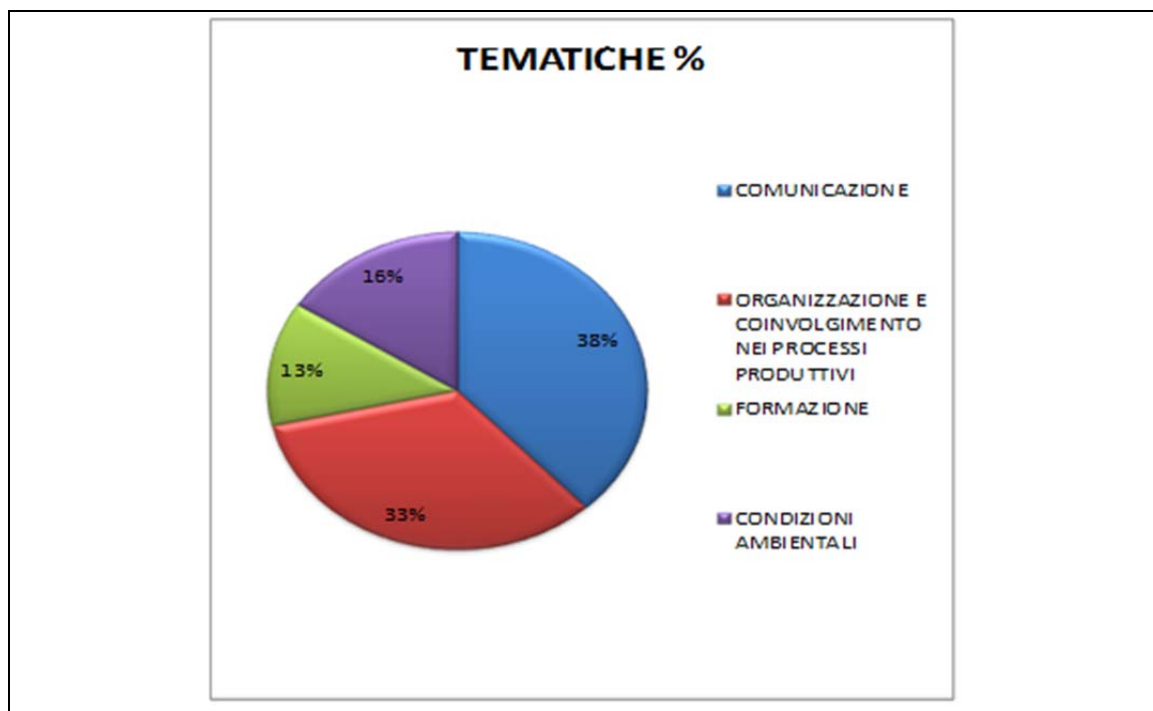
Attraverso queste risposte i rispondenti manifestano: desiderio di crescita professionale, di partecipazione e coinvolgimento nei processi lavorativi una più chiara assegnazione dei compiti, un maggior equilibrio nella ripartizione dei carichi di lavoro; nonché una più consapevole allocazione delle risorse all'interno delle Unità Operative e dei Servizi.

3. La terza macro area di interesse è quella attinente alla formazione, il 12% dei rispondenti segnala la necessità di maggior facilità di accesso a corsi di formazione.

La proposta è quella di fare ricorso a percorsi formativi mirati ad approfondire temi specifici strettamente connessi ai diversi ambiti professionali in cui ciascun dipendente si trova ad operare.

I segmenti chiave ricorrenti che hanno permesso di categorizzare l'area sono: *"aumentare l'accesso ai corsi di formazione"*, *"approfondire la formazione tematica"*.

4. Infine sono emerse segnalazioni dal 15% dei rispondenti non propriamente attinenti alle esigenze lavorative ma più in generale sulle condizioni ambientali, quali: *"la mensa e l'illuminazione nelle stanze"*, *"l'utilizzo di linee guida procedurali"*.

Grafico 10 – Aree tematiche di miglioramento

Dai suggerimenti proposti dai rispondenti emergono dei punti chiave per riflettere sui possibili miglioramenti all'interno del Dipartimento.

Contribuiscono quindi alla soddisfazione lavorativa non soltanto l'importanza attribuita alle proprie mansioni e al lavoro svolto, ma anche:

- una buona circolazione delle informazioni,
- una buona organizzazione del lavoro,
- un'attenzione ai percorsi formativi
- un'attenzione alle condizioni ambientali.

Tutti questi elementi vengono considerati suggerimenti per migliorare il clima e il benessere organizzativo.

Conclusioni

La premessa teorica del Progetto ValiTi/Cens si basa sul principio secondo cui ogni organizzazione dovrebbe fondare il suo valore sulla capacità di generare e di aggiornare continuamente le competenze delle risorse, dal momento che esse rappresentano quelle “effettive determinanti di differenziazione competitiva all’esterno e di identità professionale all’interno”.

Nata per dare continuità al progetto Ti/Cens, l’iniziativa si inserisce in un momento molto delicato per il Dipartimento coinvolto, nei primi mesi del 2013, in un processo di riorganizzazione interna.

L’inserimento del Progetto ValiTi/Cens in una fase di riorganizzazione e redistribuzione delle risorse a nuove attività, è risultato di importanza strategica per il DICA in quanto ha stimolato le risorse assunte con contatto a tempo determinato ad un processo cognitivo di valutazione della propria attività lavorativa riferita a determinati standard personali di crescita e alla valutazione delle proprie aspirazioni.

La possibilità di proporre consapevolmente la “giusta” collocazione, dopo un’autoanalisi delle proprie competenze e aspettative, contestualmente alla conoscenza delle attività istituzionali programmate per il prossimo triennio, fa sì che eventuali assegnazioni a nuove attività avvenga in maniera condivisa.

Il Progetto, infatti, viene strutturato sulla base di peculiarità che da un lato ne rafforzano il carattere sperimentale dall’altro ne fanno un “progetto pilota” spendibile in altri Dipartimenti, in un’ottica di flessibilità. Il valore del progetto è fornire spunti di riflessione utili al miglioramento del benessere lavorativo.

L’innovazione principale del ValiTi/Cens consiste nell’aver integrato la raccolta delle informazioni tramite questionario web con un’intervista diretta, nei casi in cui il rispondente avesse messo in luce particolari stati di disagio ed espresso il desiderio di cambiamento della propria posizione lavorativa.

a) Nello scegliere le tecniche di indagine si è tenuto conto della tempistica e delle risorse disponibili, pertanto è stato scelto l’utilizzo della tecnica *Computer Assisted Web Interviewing* (CAWI) su piattaforma LimeSurvey. La scelta di somministrare un questionario on line non ha escluso la possibilità di comunicare eventuali “zone d’ombra” o esigenze anche mediante un colloquio personale rafforzando così lo spirito del Progetto che aveva individuato nell’intervista diretta un ulteriore strumento di confronto per la raccolta di suggerimenti e spunti di riflessione utili alla valorizzazione delle competenze anche di coloro che avevano manifestato soddisfazione per il ruolo ricoperto. La combinazione di strumenti indiretti e diretti di indagine ha consentito e reso possibile non solo una raccolta dei dati quasi esaustiva dell’intero bacino di rispondenti, ma di dare voce a interessi e aspettative professionali realizzabili con maggiore soddisfazione in altre Unità Operative, altri Servizi o Dipartimenti dell’Istituto.

b) Delle 373 risorse a tempo determinato presenti in Istituto alla data del 1 gennaio 2013, la rilevazione ha riguardato il personale con contratto a termine presente in DICA pari a 144 unità.

c) Delle 144 risorse con contratto a tempo determinato coinvolte nell’indagine:

- **5 risorse** (il 3,5% della popolazione) non hanno risposto al questionario;
- **75 risorse** (il 52%) riferiscono di voler continuare a occuparsi della attività inerenti i progetti nei quali sono coinvolte;
- **64 risorse** (il 44,5%) sono state anche intervistate direttamente.

Queste ultime 64 risorse sono state ascoltate perché avevano segnalato la presenza di “zone d’ombra” da mettere in luce, ovvero nuove aree di interesse, suggerimenti e spunti di riflessione per valorizzare le proprie competenze e aspirazioni.

Delle 64 risorse che sono state anche intervistate direttamente:

- **35 risorse** hanno dichiarato di voler anche approfondire tematiche riguardanti altri progetti, ma soddisfatte di occuparsi della attività inerenti i progetti nei quali sono coinvolte, pertanto decise a voler continuare a occuparsi delle medesime attività – la percentuale di

coloro che si ritengono collocati nel progetto “giusto” cresce fino a raggiungere il 79% dei rispondenti;

- **22 risorse**, pur essendo state coinvolte in progetti coerenti alle proprie aspettative, dichiarano di voler approfondire tematiche riguardanti progetti nei quali non sono state finora coinvolte e **il loro spostamento si è reso possibile** – pertanto, la percentuale di coloro che si ritengono collocati nel progetto “giusto” cresce fino a raggiungere il 95% dei rispondenti;
- **7 risorse** (il 5% dei rispondenti) dichiarano di voler approfondire tematiche riguardanti progetti nei quali non sono state finora coinvolte ma il loro spostamento sembrerebbe oggi non praticabile, in considerazione della professionalità loro riconosciuta funzionale al proseguimento del progetto nel quale sono coinvolte e in considerazione dell’impossibilità di trovare risorse sostitutive nel medesimo progetto.

La vera sfida futura si traduce nella necessità di investire in:

1. Comunicazione
2. Organizzazione e coordinamento fasi operative;
3. Formazione;
4. Trasparenza, integrazione e condivisione processi;

Il progetto si è inserito perfettamente nella prospettiva di valorizzazione delle professionalità in concomitanza di una riorganizzazione interna, in quanto i risultati dell’iniziativa hanno fornito ai Direttori suggerimenti utili a potenziare il senso di appartenenza dei dipendenti, a migliorarne il grado di integrazione e a rendere tutti, a seconda delle proprie competenze e inclinazioni, partecipi e protagonisti di un processo produttivo.

Ben **22 risorse** sono state assegnate ad attività diverse da quelle cui erano stati assegnate precedentemente, attività più vicine alle professionalità possedute e alle aspettative, volte ad una maggiore valorizzazione della professionalità.

E’ auspicabile che le potenzialità di sviluppo di questo progetto vengano colte e utilizzate per garantire un grado di soddisfazione quanto più elevato possibile e, per questa via, la valorizzazione delle professionalità con conseguente ricaduta sull’accrescimento dell’efficienza dell’Istituto nella produzione e analisi di statistiche per il Paese.

La sfida futura potrebbe essere quella di diffondere un approccio allo sviluppo della "persona", di tipo 'bottom-up' orientato all'inclusione, che consideri le persone nella loro identità multidimensionale e incoraggi una progettazione alla valorizzazione delle risorse singolarmente e contestualmente alle strutture lavorative di riferimento (Unità Operative, Servizi o strutture trasversali). Centrali a tale fine sono:

- l’alfabetizzazione alla cultura dalla valorizzazione delle risorse e del senso di appartenenza;
- il supporto da parte dell’Amministrazione allo sviluppo di percorsi di apprendimento efficaci nel favorire lo sviluppo professionale;
- il monitoraggio multidimensionale della soddisfazione lavorativa e la valutazione del livello di coinvolgimento raggiunto in un’ottica di sviluppo sostenibile.

Riferimenti bibliografici

- Accornero A., (1994), *Il mondo della produzione*, Il Mulino, Bologna.
- Allardt E., 1976, "Dimensions of Welfare in a comparative Scandinavian Study", *Acta Sociologica*, 19(3), pp 227-237
- Arcuri L., G.B. Flores D'Arcais, *La misura degli atteggiamenti*, Giunti, Firenze, 1974
- Avallone, F., Bonaretti, M. (a cura di) (2003). *Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Rubbettino Editore, Roma.
- Bacharach S.B., Bamberger P., Conley S., 1991, "Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work", *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), pp 39-53.
- Battistelli, A., (1996), "La percezione della propria competenza professionale", in *Risorsa Uomo*, n. 2.
- Bellandi T., De Simone P., Zoppi O., Tartaglia R. (2002). *L'analisi del clima organizzativo*. In Baglioni A., Tartaglia R. (a cura di). *Ergonomia e ospedale. Valutazione, progettazione e gestione di ambienti, organizzazione e servizi*. Milano, Editore Il Sole 24 Ore.
- Berger J., Zelditch M., Anderson B., (a c. di), 1966, *Sociological Theories in Progress*, vol.1, Boston, Houghton-Mifflin
- Biffignandi S., 2013. *Innovazione tecnologica, web e statistica: gli errori nelle indagini web*. Corso della Scuola della Società italiana di Statistica in collaborazione con la Scuola Superiore di Statistica e di analisi Sociali ed Economiche. Roma, 28 gennaio – 1 febbraio.
- Boccalari, R., (2004), *Competenze. Leva di eccellenza delle persone e delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.
- Boyatzis, R.E., (1982), *The competent manager: a model for effective performance*, John Wiley Sons, New York, 1982.
- Boyatzis, R.E., (2001), *Intelligenza emotiva e teoria del cambiamento individuale*, Franco Angeli, Milano.
- Bresciani, P.G., (2002), "La competenza tra teoria e pratica", in *Professionalità*, 22 , n. 67.
- Buckley R., Fedor D. B., Veres J.G., Wiese D. S., Carraher S. M., 1998, "Investigating Newcomer Expectations and Job-Related Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 83, pp pp 452-461
- Cannavò L., 2003, *Oltre Thurstone e Likert. La valutazione di atteggiamenti e motivazioni con la tecnica TLL*, Euroma, Roma
- Cannavò L., Frudà L. (a cura di), 2007a, *Ricerca sociale. Dal progetto dell'indagine alla costruzione degli indici*, Carocci, Roma.
- Cantril, H. (1965). *The Pattern of Human Concerns*. Rutgers University Press, New Brunswick (NJ).

- Capaldo, G., Iandoli, L., Petruccini, S., Zollo, G., (2002) “Sviluppo delle competenze individuali e creazione di valore organizzativo”, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2002, n. 190.
- Colombo, *La riforma della PA*, Sviluppo&Organizzazione n° 238 (2010)
- Costa G., Gianecchini M., (2009), *Risorse umane. Persone, relazioni*, McGraw-Hill, Milano.
- Costa, *Cambiamento organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*, “RU nella pubblica amministrazione”, n°4/5 (2009)
- Costa, Gianecchini, *Risorse umane*, (2009) McGraw-Hill
- Couper M. P., Traugott M. W., Lamias M. j., 2001 *Websurvey design and administration. Public Opinion Quarterly*, 65, 230-253. Oxford University Press.
- Couper, M. and P. Miller, 2008. *Web Survey Methods: Introduction. Public opinion quarterly*, 72, 5: 831-835. Oxford University Press.
- Csikszentmihaly, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*, Jossey Bass, San Francisco.
- D’acri, *Il sistema di gestione della performance nelle amministrazioni pubbliche dopo il d.lgs 150/2009*, “RU nella pubblica amministrazione”, n°1 (2010)
- D’Alessio, Di Lascio, *Il sistema amministrativo a dieci anni dalla riforma Bassanini*,(2008)
- Di Fraia G., L. Forcucci e V. Vivoli, 2004. *e- Research: Internet per la ricerca sociale e di mercato*. Roma-Bari: Laterza.
- Duberley J., Cohen L., Leeson E., 2007, “Entrepreneurial academics: developing scientific careers in changing university settings”, *Higher Education Quarterly*, 61(4), pp. 479-497.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
- FORUM PA, *L’innovazione comincia dalle persone. La gestione delle risorse umane nella PA* (2010)
- Foschi M., 1972, “On the concept of Expectations”, *Acta Sociologica*, 15, 2, pp. 124-131.
- Gabrielli, *People management*, (2010) FrancoAngeli
- Gallino L., (2004), *Dizionario di sociologia*, Utet Libreria, Torino.
- Gallo, R., Boerchi D., (2004), *Bilancio di competenze e assessment centre*, Franco Angeli, Milano.
- Gentile, *Lavoro pubblico: ritorno al passato?*, (2009) EDIESSE
- Giappichelli Della Rocca, Mastrogioseppe, *Il performance management nella pubblica amministrazione*, “Sviluppo&Organizzazione”, n° 227 (2008)
- Giuliano L., La Rocca G., 2008, *Analisi automatica e semi-automatica dei dati testuali*, Edizione LED, Milano
- Greenlaw C. and S. Brown-Welty, 2009. A comparison of web-based and paper-based survey methods. *Evaluation review* 33, 5: 464-480. SAGE Publications.

Grossi P. e M. Rossi, 2012. La progettazione dei censimenti generali 2010-2011 Tutoring per l'inserimento di nuove risorse professionali nella Direzione centrale dei censimenti generali. *Istat Working Papers*, 7. Roma: Istat.

Ichino, *I nullafacenti. Perché e come reagire alla più grave ingiustizia della nostra amministrazione pubblica*, (2006) Mondadori

Karasek, R.A., Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York.

Keyes, C. L. M. (1998). Social well being. *Social Psychology Quarterly*. 61, 2, 121-40.

Lanzara, G.F., (1993), *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.

Maggino F. La misurazione nella ricerca sociale. Teorie, strategie, modelli, Firenze University Press, Archivio E-Prints, Firenze, 2004.

Maggino F., Tiziana M., 2007, Il differenziale semantico per la misura degli atteggiamenti: costruzione, applicazione e analisi Presentazione di uno studio, AStRiS 5, Università degli Studi di Firenze.

Merton R.K., 1957², *Social theory and social structure*, The Free Press, Glencoe Ill.; trad. it. Teoria e struttura sociale, 1992, il Mulino, Bologna.

Mordenti, Murgia, *Le nuove modalità di gestione del personale*, Guida al pubblico impiego, n° 5 (2010)

Murgia, Poggio, *Cambiare le pratiche di genere nella Pubblica Amministrazione*, Sviluppo&Organizzazione, n° 237 (2010)

Olivieri, *La riforma del lavoro pubblico*, (2009) Maggioli Editore

Osgood C.E., G.J. Suci, P.H. Tannenbaum, *The measurement of meaning*, Urbana, University of Illinois Press, 1957.

Paneforte, S., (1999), *La gestione delle persone nell'impresa*, CEDAM, Padova, 1999.

Pedaci, *Le nuove norme sul pubblico impiego*, (2009) Gruppo Editoriale Esselibri - Simone

Pellerey, M., (2001), "Sul concetto di competenza e in particolare di competenza sul lavoro", in C. Montedoro (a cura di), *Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica*, Franco Angeli, Milano.

Pero, *Organizzazione e riforma della pubblica amministrazione*, "Sviluppo&Organizzazione" n°225 (2008)

Piscopo, *La Riforma Brunetta nella prospettiva del valore delle risorse umane*, "RU nella pubblica amministrazione", n°2 (2010)

Prahalad, C.K., Hamel G., (1990), "The Core Competence of the Corporation", in *Harvard Business Review*, 68, May-June.

Pratesi M., 2013. *Innovazione tecnologica, web e statistica: indagini statistiche online*. Corso della Scuola della Società italiana di Statistica in collaborazione con la Scuola Superiore di Statistica e di analisi Sociali ed Economiche. Roma, 28 gennaio - 1 febbraio.

Rebora, *La direzione del personale*, (2009), ETAS

Riccardi G., M. Pratesi, 2013. *Innovazione tecnologica, web e statistica: strumenti per la raccolta dati via web: la struttura e la tipicità dei questionari on line*. Corso della Scuola della Società italiana di Statistica in collaborazione con la Scuola Superiore di Statistica e di analisi Sociali ed Economiche. Roma, 28 gennaio – 1 febbraio.

Rosenholtz S.J., 1989, *Teacher's workplace: the social organization of schools*, Longman, New York.

Rosenthal R., Jacobson L., 1968, *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*, New York, Rinehart&Winston Inc.

Sanna E., 2009. *Indagini online, pacchetti più avanzati*. <http://segnalazionit.org/2009/03/indagini-online-pacchetti-piu-avanzati/>

Scuola superiore della Pubblica Amministrazione, *Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150 – Misurazione, valutazione e trasparenza della performance*, www.sspa.it

Suzzi, *Per una disciplina ragionevole degli organismi indipendenti di valutazione negli enti locali*, "RU nella pubblica amministrazione", n°3 (2010)

Tomasi, *Organizzazione d'azienda*, (2006) Giappichelli

Tosi, Pilati, Mero, Rizzo, *Comportamento organizzativo*, (2006) EGEA

Vagnani, Volpe, *Struttura formale, informale e prestazioni individuali*, "Sviluppo&Organizzazione" n° 234 (2009)

Valotti, *Premiare la performance, non le buone intenzioni: passato, presente e futuro della valutazione*, "RU nella pubblica amministrazione", n°6 (2008)

Varchetta, G., (1993), "Il metodo delle competenze", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 140.

Vergati S., 2001, "Una ricerca sulle aspettative sociali verso gli adolescenti e la scuola" *Sociologia*, 35, 1, pp. 65-81

Webster J., Compeau D. R., 1996, Computer assisted versus paper and pencil administration of questionnaires. *Behaviour Research Methods, instruments and computers*. 28, 4, 567-576

White, R.W., (1959), "Motivation reconsidered: the concept of competence", in *Psychological Review*, Vol. 66, n.5.

Wygant S. Lindorf R., 1999, Survey collegiate net surfers: Web methodology or mythology. *Quirks marketing Research review*, Luglio.

Zani, B., Cicognani, E. (2004). *Le vie del benessere. Eventi di vita e strategie di coping*. Carocci editore, Roma.

Accornero A., (1994), *Il mondo della produzione*, Il Mulino, Bologna.

Allardt E., 1976, "Dimensions of Welfare in a comparative Scandinavian Study", *Acta Sociologica*, 19(3), pp 227-237

Arcuri L., G.B. Flores D'Arcais, *La misura degli atteggiamenti*, Giunti, Firenze, 1974

Avallone, F., Bonaretti, M. (a cura di) (2003). *Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Rubbettino Editore, Roma.

Bacharach S.B., Bamberger P., Conley S., 1991, "Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work", *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), pp 39-53.

Battistelli, A., (1996), "La percezione della propria competenza professionale", in *Risorsa Uomo*, n. 2.

Bellandi T., De Simone P., Zoppi O., Tartaglia R. (2002). *L'analisi del clima organizzativo*. In Baglioni A., Tartaglia R. (a cura di). *Ergonomia e ospedale. Valutazione, progettazione e gestione di ambienti, organizzazione e servizi*. Milano, Editore Il Sole 24 Ore.

Berger J., Zelditch M., Anderson B., (a c. di), 1966, *Sociological Theories in Progress*, vol.1, Boston, Houghton-Mifflin

Biffignandi S., 2013. *Innovazione tecnologica, web e statistica: gli errori nelle indagini web*. Corso della Scuola della Società italiana di Statistica in collaborazione con la Scuola Superiore di Statistica e di analisi Sociali ed Economiche. Roma, 28 gennaio – 1 febbraio.

Boccalari, R., (2004), *Competenze. Leva di eccellenza delle persone e delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.

Boyatzis, R.E., (1982), *The competent manager: a model for effective performance*, John Wiley Sons, New York, 1982.

Boyatzis, R.E., (2001), *Intelligenza emotiva e teoria del cambiamento individuale*, Franco Angeli, Milano.

Bresciani, P.G., (2002), "La competenza tra teoria e pratica", in *Professionalità*, 22 , n. 67.

Buckley R., Fedor D. B., Veres J.G., Wiese D. S., Carraher S. M., 1998, "Investigating Newcomer Expectations and Job-Related Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 83, pp pp 452-461

Cannavò L., 2003, *Oltre Thurstone e Likert. La valutazione di atteggiamenti e motivazioni con la tecnica TLL*, Euroma, Roma

Cannavò L., Frudà L. (a cura di), 2007a, *Ricerca sociale. Dal progetto dell'indagine alla costruzione degli indici*, Carocci, Roma.

Cantril, H. (1965). *The Pattern of Human Concerns*. Rutgers University Press, New Brunswick (NJ).

Capaldo, G., Iandoli, L., Petruccini, S., Zollo, G., (2002) "Sviluppo delle competenze individuali e creazione di valore organizzativo", in *Sviluppo & Organizzazione*, 2002, n. 190.

Colombo, *La riforma della PA*, Sviluppo&Organizzazione n° 238 (2010)

Costa G., Gianecchini M., (2009), *Risorse umane. Persone, relazioni*, McGraw-Hill, Milano.

Costa, *Cambiamento organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*, "RU nella pubblica amministrazione", n°4/5 (2009)

Costa, Gianecchini, *Risorse umane*, (2009) McGraw-Hill

Couper M. P., Traugott M. W., Lamias M. j., 2001 Websurvey design and administration. *Public Opinion Quarterly*, 65, 230-253. Oxford University Press.

Couper, M. and P. Miller, 2008. Web Survey Methods: Introduction. *Public opinion quarterly*, 72, 5: 831-835. Oxford University Press.

Csikszentmihaly, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*, Jossey Bass, San Francisco.

D'acri, *Il sistema di gestione della performance nelle amministrazioni pubbliche dopo il d.lgs 150/2009,* "RU nella pubblica amministrazione", n°1 (2010)

D'Alessio, Di Lascio, *Il sistema amministrativo a dieci anni dalla riforma Bassanini*,(2008)

Di Fraia G., L. Forcucci e V. Vivoli, 2004. *e- Research: Internet per la ricerca sociale e di mercato*. Roma-Bari: Laterza.

Duberley J., Cohen L., Leeson E., 2007, "Entrepreneurial academics: developing scientific careers in changing university settings", *Higher Education Quarterly*, 61(4), pp. 479-497.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.

FORUM PA, *L'innovazione comincia dalle persone. La gestione delle risorse umane nella PA* (2010)

Foschi M., 1972, "On the concept of Expectations", *Acta Sociologica*, 15, 2, pp. 124-131.

Gabrielli, *People management*, (2010) FrancoAngeli

Gallino L., (2004), *Dizionario di sociologia*, Utet Libreria, Torino.

Gallo, R., Boerchi D., (2004), *Bilancio di competenze e assessment centre*, Franco Angeli, Milano.

Gentile, *Lavoro pubblico: ritorno al passato?*, (2009) EDIESSE

Giappichelli Della Rocca, Mastrogiuseppe, *Il performance management nella pubblica amministrazione*, "Sviluppo&Organizzazione", n° 227 (2008)

Giuliano L., La Rocca G., 2008, *Analisi automatica e semi-automatica dei dati testuali*, Edizione LED, Milano

Greenlaw C. and S. Brown-Welty, 2009. A comparison of web-based and paper-based survey methods. *Evaluation review* 33, 5: 464-480. SAGE Publications.

Grossi P. e M. Rossi, 2012. La progettazione dei censimenti generali 2010-2011 Tutoring per l'inserimento di nuove risorse professionali nella Direzione centrale dei censimenti generali. *Istat Working Papers*, 7. Roma: Istat.

Ichino, *I nullafacenti. Perché e come reagire alla più grave ingiustizia della nostra amministrazione pubblica*, (2006) Mondadori

Karasek, R.A., Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York.

Keyes, C. L. M. (1998). Social well being. *Social Psychology Quarterly*. 61, 2, 121-40.

Lanzara, G.F., (1993), *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.

Maggino F. La misurazione nella ricerca sociale. Teorie, strategie, modelli, Firenze University Press, Archivio E-Prints, Firenze, 2004.

Maggino F., Tiziana M., 2007, Il differenziale semantico per la misura degli atteggiamenti: costruzione, applicazione e analisi Presentazione di uno studio, AStRiS 5, Università degli Studi di Firenze.

Merton R.K., 1957², *Social theory and social structure*, The Free Press, Glencoe Ill.; trad. it. Teoria e struttura sociale, 1992, il Mulino, Bologna.

Mordenti, Murgia, *Le nuove modalità di gestione del personale*, Guida al pubblico impiego, n° 5 (2010)

Murgia, Poggio, *Cambiare le pratiche di genere nella Pubblica Amministrazione*, Sviluppo&Organizzazione, n° 237 (2010)

Olivieri, *La riforma del lavoro pubblico*, (2009) Maggioli Editore

Osgood C.E., G.J. Suci, P.H. Tannenbaum, *The measurement of meaning*, Urbana, University of Illinois Press, 1957.

Paneforte, S., (1999), *La gestione delle persone nell'impresa*, CEDAM, Padova, 1999.

Pedaci, *Le nuove norme sul pubblico impiego*, (2009) Gruppo Editoriale Esselibri - Simone

Pellerey, M., (2001), "Sul concetto di competenza e in particolare di competenza sul lavoro", in C. Montedoro (a cura di), *Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica*, Franco Angeli, Milano.

Pero, *Organizzazione e riforma della pubblica amministrazione*, "Sviluppo&Organizzazione" n°225 (2008)

Piscopo, *La Riforma Brunetta nella prospettiva del valore delle risorse umane*, "RU nella pubblica amministrazione", n°2 (2010)

Prahalad, C.K., Hamel G., (1990), "The Core Competence of the Corporation", in *Harvard Business Review*, 68, May-June.

Pratesi M., 2013. *Innovazione tecnologica, web e statistica: indagini statistiche online*. Corso della Scuola della Società italiana di Statistica in collaborazione con la Scuola Superiore di Statistica e di analisi Sociali ed Economiche. Roma, 28 gennaio - 1 febbraio.

Rebora, *La direzione del personale*, (2009), ETAS

Riccardi G., M. Pratesi, 2013. *Innovazione tecnologica, web e statistica: strumenti per la raccolta dati via web: la struttura e la tipicità dei questionari on line*. Corso della Scuola della Società italiana di Statistica in collaborazione con la Scuola Superiore di Statistica e di analisi Sociali ed Economiche. Roma, 28 gennaio - 1 febbraio.

Rosenholtz S.J., 1989, *Teacher's workplace: the social organization of schools*, Longman, New York.

Rosenthal R., Jacobson L., 1968, *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*, New York, Rinehart&Winston Inc.

Sanna E., 2009. *Indagini online, pacchetti più avanzati*. <http://segnalazionit.org/2009/03/indagini-online-pacchetti-piu-avanzati/>

Scuola superiore della Pubblica Amministrazione, *Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150 – Misurazione, valutazione e trasparenza della performance*, www.sspa.it

Suzzi, *Per una disciplina ragionevole degli organismi indipendenti di valutazione negli enti locali*, “RU nella pubblica amministrazione”, n°3 (2010)

Tomasi, *Organizzazione d’azienda*, (2006) Giappichelli

Tosi, Pilati, Mero, Rizzo, *Comportamento organizzativo*, (2006) EGEA

Vagnani, Volpe, *Struttura formale, informale e prestazioni individuali*, “Sviluppo&Organizzazione” n° 234 (2009)

Valotti, *Premiare la performance, non le buone intenzioni: passato, presente e futuro della valutazione*, “RU nella pubblica amministrazione”, n°6 (2008)

Varchetta, G., (1993), “Il metodo delle competenze”, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 140.

Vergati S., 2001, “Una ricerca sulle aspettative sociali verso gli adolescenti e la scuola” *Sociologia*, 35, 1, pp. 65-81

Webster J., Compeau D. R., 1996, Computer assisted versus paper and pencil administration of questionnaires. *Behaviour Research Methods, instruments and computers*. 28, 4, 567-576

White, R.W., (1959), “Motivation reconsidered: the concept of competence”, in *Psychological Review*, Vol. 66, n.5.

Wygant S. Lindorf R., 1999, Survey collegiate net surfers: Web methodology or mythology. *Quirks marketing Research review*, Luglio.

Zani, B., Cicognani, E. (2004). *Le vie del benessere. Eventi di vita e strategie di coping*. Carocci editore, Roma.