



Consiglio di  
Amministrazione

Seduta del

21 FEB. 2017

Nell'anno **duemiladiciassette**, addì **21 febbraio** alle ore **15.52**, presso il **Salone di rappresentanza**, si è riunito il Consiglio di Amministrazione, convocato con nota rettorale prot. n. 0011364 del 16.02.2017 (**Allegato 1**), per l'esame e la discussione degli argomenti iscritti al seguente ordine del giorno:

..... **O M I S S I S** .....

**Sono presenti:** il **rettore** prof. Eugenio Gaudio, Presidente; il **prorettore vicario** prof. Renato Masiani; i consiglieri: prof.ssa Antonella Polimeni, prof. Vincenzo Francesco Nocifora, prof. Bartolomeo Azzaro, dott. Francesco Colotta, prof. Michel Gras, sig. Beniamino Altezza, dott.ssa Angelina Chiaranza, sig. Angelo Marzano, sig. Antonio Lodise e il **direttore generale** Carlo Musto D'Amore, che assume le funzioni di segretario.

**Assiste per il Collegio dei Revisori dei Conti:** dott. Michele Scalisi.

Il **Presidente**, constatata l'esistenza del numero legale, dichiara l'adunanza validamente costituita e apre la seduta.

..... **O M I S S I S** .....

Pres  
otto  
Preson.  
5110



Consiglio di  
Amministrazione

Seduta del

21 FEB. 2017

Area Organizzazione e Sviluppo  
Il Direttore  
Dott. Fabrizio De Angelis

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA  
Area Organizzazione e Sviluppo  
Ufficio Organizzazione  
Sezione Sviluppo processi e benessere organizzativo  
Il Capo Settore  
Dott.ssa Manuela Brunì

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA  
Area Organizzazione e Sviluppo  
Ufficio Organizzazione  
Sezione Sviluppo processi e benessere organizzativo  
Il Capo Settore  
Dott.ssa Manuela Brunì

## SECONDA INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO DI SAPIENZA.

Il Presidente sottopone all'attenzione del Consiglio di Amministrazione la seguente relazione predisposta dall'Area Organizzazione e Sviluppo.

Il D.Lgs.150 del 27 ottobre 2009, all'art.14, prevede che, all'interno delle pubbliche amministrazioni, siano realizzate indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di misurazione nonché la valutazione del proprio superiore gerarchico. L'Area Organizzazione e Sviluppo, il 5 settembre 2013, ha avviato – utilizzando il questionario predisposto da ANAC – la prima indagine conoscitiva sul benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo di Sapienza. La rilevazione dei dati si è conclusa il 30 settembre 2013, coinvolgendo il 16,8% del totale del personale in servizio alla data di riferimento.

A valle dell'analisi dei risultati di tale indagine, l'Amministrazione ha pianificato alcune azioni di miglioramento, relativamente agli strumenti di conciliazione vita e lavoro, che sono state poste in essere nel breve e medio periodo, dandone preventiva informazione al Consiglio d'Amministrazione nella seduta del 18/12/2014.

- è stato creato un applicativo per una indagine *online* sul grado di **soddisfazione delle misure di conciliazione attuate**.  
L'indagine ha analizzato il gradimento, da parte del personale tecnico-amministrativo, di alcuni strumenti di conciliazione tra lavoro e vita privata: la flessibilità dell'orario di servizio, il *part time*, l'asilo nido, il trasferimento casa/lavoro. L'indagine ha avuto buoni risultati in termini di partecipazione, con una adesione superiore al 25% del totale del personale tecnico amministrativo.
- è stato emanato il **Nuovo Regolamento per il Telelavoro Sapienza**, che ha consentito al personale TA un più agevole accesso a tale strumento;
- è stata ampliata la **Banca del Tempo**, estendendo la possibilità di accesso anche al **personale docente**;
- è stato valutato - mediante l'uso di specifici questionari - l'**impatto delle attività formative** più significative relativamente alle variabili: utilità percepita, interesse e partecipazione, didattica, docenza, materiale didattico, organizzazione, servizi;
- è stato predisposto un **Modello metodologico per l'analisi dei carichi di lavoro**, in un'ottica di riequilibrio degli stessi e di efficientamento dell'Amministrazione.

Con circolare prot. n. 82711 del 16/12/2015 si è, quindi, avviata una seconda indagine sul benessere organizzativo del personale TA di Sapienza. Lo strumento utilizzato è stato modificato ed affinato per meglio aderire alla fisionomia organizzativa dell'Ateneo, anche in coerenza con le indicazioni del Nucleo di valutazione in materia. Il questionario è stato reso più intuitivo e di semplice e veloce compilazione, con un tempo di completamento non superiore ai 15 minuti. Le domande sono state raggruppate in sei quadri tematici:



Consiglio di  
Amministrazione

Seduta del

21 FEB. 2017

Area Organizzazione e Sviluppo  
Il Direttore  
Dott. Fabrizio De Angelis

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA  
Area Organizzazione e Sviluppo  
Ufficio Organizzazione  
Capo Ufficio  
Manuela Giorfani

Area Organizzazione e Sviluppo  
Ufficio Organizzazione  
Settore Strutture, processi e benessere organizzativo  
il Capo Settore  
Dott.ssa Manuela Bruni

Discriminazioni, Equità, Carriera, Organizzazione, Performance, Relazione con Capi e colleghi. L'indagine si è conclusa a fine gennaio 2016, ed ha registrato il coinvolgimento di tutto il personale tecnico-amministrativo non strutturato, con un tasso di risposta del 17,15%.

Le risultanze dell'indagine sono state elaborate e presentate dalla Prof.ssa Chiara Consiglio del Dipartimento di Psicologia in un Report - allegato alla presente relazione - in cui sono evidenziati, nelle note conclusive, alcuni elementi che si ritiene utile sottolineare.

Dal quadro tematico relativo alla discriminazione è emerso che *"le persone riconoscono una attenzione e un impegno dell'amministrazione a garantire pari opportunità per tutti, gestendo e valorizzando le differenze di genere, età, orientamento politico e sindacale"*.

Il livello di sensibilità di tutte le componenti universitarie riguardo all'argomento è anche frutto delle attività di informazione, comunicazione e divulgazione delle tematiche relative alle Pari Opportunità, veicolate attraverso l'organizzazione di eventi dedicati anche in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia nonché della diffusione, attraverso le pagine web istituzionali, di ogni comunicazione concernente le tematiche dell'inclusione e del rispetto dei valori culturali fondativi dell'Ateneo.

Il percorso che l'Amministrazione ha intrapreso di sensibilità ai temi del benessere organizzativo e della coesione sociale, ha segnato una tappa significativa col varo del "Piano Welfare", che contiene un insieme di istituti a favore del personale in posizione economica svantaggiata, nel nuovo Contratto Integrativo del 21/11/2016, e che si riassume di seguito:

#### **Rimborsi e contributi per prestazioni medico-assistenziali**

Terapie mediche/riabilitative e/o assistenza continua conseguenti a interventi chirurgici e patologie gravi; acquisto di apparecchi protesici (ortopedici, acustici e ortodontici, ecc.); acquisto di lenti e occhiali da vista

**Contributi per incentivare l'adesione al Piano sanitario** dedicato ai dipendenti della Sapienza, che prevede il rimborso delle spese sostenute, a seguito di infortunio o malattia, per Ricoveri Ospedalieri, Visite di Specializzazione, Cure Domiciliari/Ambulatoriali, ecc.

#### **Interventi a favore dei figli**

Possibilità di ricevere un contributo a titolo di rimborso delle spese sostenute per l'iscrizione, la frequenza e la mensa scolastica in favore di dipendenti i cui figli frequentino scuole di ogni ordine e grado e contributi economici a sostegno delle spese per l'acquisto di **libri scolastici e universitari** (scuole di ogni ordine e grado, istruzione universitaria) e per lo svolgimento da parte dei propri figli di attività sportive e ludico/ricreative.

#### **Mobilità casa lavoro**

L'Amministrazione concorre a titolo di contributo alle spese sostenute dai dipendenti per abbonamenti a mezzi di trasporto urbano ed extraurbano utili al raggiungimento della sede di servizio.



Consiglio di  
Amministrazione

Seduta del

21 FEB. 2017

Area Organizzazione e Sviluppo  
Il Direttore  
Dott. Fabrizio De Angelis

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA  
Area Organizzazione e Sviluppo  
Ufficio Organizzazione  
il Capo Ufficio  
Emanuela Gloriani

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA  
Area Organizzazione e Sviluppo  
Ufficio Organizzazione  
Settore Struttura, processi e benessere organizzativo  
Il Capo Settore  
Dott.ssa Mariela I. I. I.

Nel Report sull'indagine viene, inoltre, sottolineato che *“tra i fattori critici su cui sarebbe opportuno concentrarsi per promuovere azioni di sviluppo, vi sono, in primis, la giustizia distributiva e le opportunità di sviluppo e crescita. In questo ambito potrebbe essere utile avviare azioni gestionali e formative che cerchino di incentivare e premiare il merito dei lavoratori, anche formando i responsabili non solo a riconoscere i contributi dei lavoratori, ma anche a comunicare le scelte fatte esplicitando i criteri adottati.”*

Si ritiene utile porre qui in evidenza che nel richiamato CCI del 21/11/2016 è prevista, nell'ambito dell'istituto della produttività collettiva, l'introduzione di un sistema di valutazione dell'apporto individuale ai gruppi di lavoro. L'apporto individuale all'interno della produttività collettiva verrà verificato in forma sperimentale a partire dall'ultimo quadrimestre del 2017 e fino al secondo quadrimestre del 2018.

Il contenuto della valutazione e i relativi importi che si determineranno saranno definiti tenendo conto delle modalità e delle capacità con le quali il personale che partecipa alla produttività collettiva, esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza, secondo le modalità che saranno stabilite nel corso del 2017, in sede di contrattazione integrativa.

Si confida che tale istituto possa agire positivamente nel percorso di crescita professionale individuale ed inoltre produrre un significativo risultato nell'ambito dell'equità distributiva dei compiti lavorativi e della valorizzazione del merito.

La relazione sull'indagine evidenzia, infine, che *“Analizzando i predittori della motivazione al lavoro, emerge il ruolo importante proprio del significato del lavoro, nonché della consapevolezza e condivisione della performance e dell'autonomia/skill discretion. Sarebbe utile, cercare di valorizzare, laddove possibile, l'impatto che il proprio lavoro ha sulla cittadinanza in termini di utilità sociale, visto che questo elemento incide notevolmente sulla motivazione lavorativa”*.

A tale proposito, sarà inserito nella programmazione delle attività formative del prossimo periodo, un percorso formativo sulla tematica **dell'utilità sociale come leva motivazionale destinato a tutto il personale**.

Tutto ciò premesso, il Presidente invita il Consiglio di Amministrazione a prendere atto di quanto relazionato.

Allegato quale parte integrante:

**“Il benessere organizzativo percepito dal personale tecnico amministrativo di Sapienza – Rapporto sull'indagine 2015”**



Consiglio di  
Amministrazione

Seduta del

21 FEB. 2017

..... O M I S S I S .....

**IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

- Letta la relazione istruttoria;
- Visto lo Statuto della Sapienza Università di Roma emanato con D.R. n. 3689 del 29 ottobre 2012;
- Visto il Contratto Collettivo Integrativo del 26 novembre 2016

**PRENDE ATTO**

dei risultati dell'indagine sul Benessere Organizzativo svolta nel 2015 e degli interventi di miglioramento programmati.

IL SEGRETARIO  
Carlo Musto D'Amore

IL PRESIDENTE  
Eugenio Gaudio

..... O M I S S I S .....

5.10



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

# **IL BENESSERE ORGANIZZATIVO PERCEPITO DAL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO DI “SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA”**

## **Rapporto sull'indagine 2015**

Elaborazione dei dati e relazione conclusiva a cura di:

Dott.ssa Chiara Consiglio, Ricercatrice Confermata  
del Dipartimento di Psicologia, Sapienza, Università di Roma

## INDICE

1. Premessa .....	3
2. Obiettivi dell'indagine .....	4
3. Lo strumento utilizzato.....	5
4. Il campione coinvolto .....	9
5. Nota metodologica .....	14
5.1 Analisi preliminari.....	14
6. Risultati.....	21
6.1 Il profilo medio Sapienza .....	21
6.2 Le frequenze delle dimensioni e degli item più rilevanti .....	23
6.3 Le differenze nelle medie tra gruppi socio-demografici e organizzativi .....	28
6.4 Le dimensioni più associate alla motivazione al lavoro.....	30
7. Conclusioni e suggerimenti per il futuro.....	32

## 1. Premessa

Il benessere e la qualità della vita lavorativa sono temi sempre più rilevanti nei contesti organizzativi attuali. Numerosi studi evidenziano quanto il benessere dei lavoratori sia cruciale per stimolare prestazioni di qualità e quindi per il buon funzionamento e il successo di tutta l'organizzazione.

Si può definire benessere organizzativo la capacità dell'organizzazione di promuovere la salute psico-fisica dei propri dipendenti. Tale condizione è presente se l'organizzazione: allestisce un ambiente di lavoro adeguato, riconosce e valorizza le potenzialità individuali, adotta azioni di prevenzioni di infortuni e dei rischi psico-sociali, promuove un ambiente collaborativo, assicura equità di trattamento e stimola il senso di utilità sociale.

Ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, le Pubbliche Amministrazioni devono monitorare annualmente il benessere organizzativo attraverso apposite indagini volte a rilevare le percezioni del personale rispetto alle condizioni di lavoro, alle discriminazioni, alle relazioni interpersonali, al livello di equità, alla trasparenza e alla circolazione delle informazioni, al senso di appartenenza alla propria amministrazione, al sistema di valutazione delle performance, e al rapporto con il proprio capo.

Le finalità sono di 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 per la propria amministrazione e contribuire a prevenire i rischi psico-sociali (di cui al decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81).

In questa prospettiva, è necessario promuovere periodicamente un processo che a partire dalla rilevazione delle opinioni dei dipendenti tramite questionari anonimi, fornisca indicazioni per migliorare il benessere organizzativo attraverso la definizione di un piano di miglioramento, il monitoraggio e la verifica dello stesso.

In questo rapporto vengono presentati i risultati dell'indagine condotta sul personale Tecnico Amministrativo di Sapienza a fine 2015 e che costituisce la seconda rilevazione svolta a distanza di 2 anni dalla prima indagine (2013).

## 2. Obiettivi dell'indagine

Il primo obiettivo dell'indagine è raccogliere informazioni strutturate e sistematiche sulle percezioni che il personale ha relativamente a una serie di aspetti connessi alla qualità della vita lavorativa e che possono sostenere, o al contrario ostacolare, il benessere lavorativo e la valorizzazione del personale. Tra essi vi sono, ad esempio, alcune caratteristiche del lavoro svolto, il rapporto con il diretto responsabile e con i colleghi, la condivisione e il feedback sulla prestazione, la percezione di equità e delle opportunità di crescita e sviluppo, l'assenza di discriminazioni. Tale analisi rimanda al secondo obiettivo che consiste nell'individuare i punti di attenzione sui quali focalizzare eventuali azioni volte al miglioramento del benessere organizzativo. Per far questo si sono definiti alcuni sotto-obiettivi (che saranno successivamente ripresi nella presentazione dei risultati:

- a. analizzare le caratteristiche del campione di rispondenti per valutarne la rappresentatività;
- b. effettuare alcune analisi preliminari sullo strumento di indagine utilizzato, per garantire l'affidabilità e la validità delle scale utilizzate;
- c. individuare il profilo medio dell'organizzazione rispetto alla media teorica;
- d. analizzare le distribuzioni di frequenza delle scale e di alcuni item rilevanti;
- e. esplorare le differenze statisticamente significative in relazione a variabili socio-demografiche e organizzative (genere, età, anzianità di servizio, struttura di appartenenza, qualifica);
- f. analizzare quali fattori sono maggiormente associati alla motivazione al lavoro del personale.

### 3. Lo strumento utilizzato

L'amministrazione dell'Ateneo ha deciso di utilizzare come strumento per la raccolta dei dati un questionario self-report che costituisce un adattamento di quello originale proposto dall'ANAC: tale adattamento ha comportato sia l'esclusione di alcune dimensioni e/o item, sia l'adattamento di alcuni item. L'intento è stato quello di cercare di contestualizzare le affermazioni e di alleggerire la compilazione diminuendo il numero di item.

Vengono di seguito presentate le sezioni del questionario utilizzato per la presente indagine e le differenze rispetto a quello originale ANAC.

Le informazioni anagrafiche e lavorative rilevate per ogni soggetto sono il genere, la fascia di età, l'anzianità di servizio e la qualifica. Rispetto al questionario proposto dall'ANAC, si è deciso di non rilevare la tipologia di contratto e di aggiungere l'informazione relativa all'area di lavoro con quattro alternative di risposta ("Strutture diretta collaborazione Organi di Governo", "Area della Direzione Generale, ASSCO, CINFO", "Dipartimenti/Centri", "Facoltà").

La scala di risposta utilizzata è una scala Likert a 5 passi (da 1 = "Minimo grado di importanza attribuito" e/o "In totale disaccordo con l'affermazione" a 5 = "Massimo grado di importanza attribuito" e/o "In totale accordo con l'affermazione"). Rispetto a quella proposta da ANAC, è stata integrato eliminato un livello della scala di risposta ed è stata aggiunta l'alternativa di risposta "Non so" (Tabella 1).

**Tabella 1.** Scala di risposta utilizzata nell'indagine in oggetto

Per nulla			Del tutto		
1	2	3	4	5	Non so
Minimo grado di importanza attribuito				Massimo grado di importanza attribuito	
In totale disaccordo con l'affermazione				In totale accordo con l'affermazione	

Per quanto riguarda le dimensioni e gli item impiegati, in generale nel questionario ANAC sono presenti dieci aree per un totale di 60 item, mentre quello utilizzato nella presente indagine l'amministrazione ha incluso sei aree per un totale di 45 item.

La prima area analizzata è relativa alle discriminazioni ed è costituita da 7 item (Tabella 2). Rispetto alla stessa dimensione rilevata dal questionario ANAC, sono stati esclusi i seguenti due item: "Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza" e

“Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua”. L'item 4 è stato leggermente riformulato.

**Tabella 2.** Discriminazioni

1. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale
2. La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro
3. La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro
4. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio handicap
5. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico
6. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione
7. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale

La seconda area analizzata è relativa all'equità nella mia amministrazione, costituita da 3 item (Tabella 3). Rispetto alla stessa dimensione rilevata dal questionario proposto dall'ANAC, sono stati esclusi i seguenti 2 item: “Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione” e “Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale”. L'item 2 è stato leggermente riformulato.

**Tabella 3.** Equità nella mia amministrazione

1. Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione dei carichi di lavoro
2. Ritengo che vi sia equità nel conferimento degli incarichi di responsabilità
3. Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto al lavoro svolto

La terza area analizzata è relativa a carriera e sviluppo professionale, costituita 5 item (Tabella 4). Rispetto alla stessa dimensione rilevata dal questionario proposto dall'ANAC, è stato mantenuto lo stesso numero di item, ma solo uno di questi è rimasto invariato: “Ritengo che le possibilità di fare carriera nella mia amministrazione siano legate al merito”. I restanti quattro item sono stati adattati e contestualizzati all'Ateneo.

**Tabella 4.** Carriera e sviluppo professionale

1. La mia amministrazione favorisce lo sviluppo professionale
2. La mia amministrazione favorisce lo sviluppo professionale del personale con l'attivazione di percorsi formativi mirati
3. Ritengo che le possibilità di fare carriera nella mia amministrazione siano legate al merito
4. I compiti da me attualmente svolti sono coerenti con la posizione/funzione ricoperta
5. La mia amministrazione dà la possibilità di sviluppare la professionalità mediante la rotazione del posto di lavoro

La quarta area analizzata è relativa al mio lavoro e l'organizzazione Sapienza, costituita da 13 item (Tabella 5). Tale dimensione deriva dall'accorpamento di due dimensioni presenti nel questionario ANAC (il mio lavoro; il contesto del mio lavoro). Rispetto alla dimensione

“il mio lavoro” presente nel questionario originale ANAC, il terzo item è stato adattato e ne è stato eliminato uno (“Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale”). Invece, rispetto alla dimensione “il contesto del mio lavoro” sono stati mantenuti gli item 9, 10 e 11 mentre gli item 5, 6, 7, 8, 12, 13 sono stati aggiunti.

**Tabella 5.** Il mio lavoro e l’organizzazione Sapienza

1. So quello che ci si aspetta dal mio lavoro
2. Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro
3. Ho le risorse finanziarie e/o strumentali e/o umane necessarie per svolgere il mio lavoro
4. Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro in relazione alla mia categoria di appartenenza
5. Mi sento motivato nella mia attività
6. Ritengo che il mio lavoro sia utile alla cittadinanza
7. Il mio lavoro è generalmente estemporaneo
8. Il mio lavoro è generalmente programmato
9. Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro
10. I compiti e i ruoli organizzativi sono ben definiti
11. La circolazione delle informazioni all’interno dell’organizzazione è adeguata
12. Conosco gli obiettivi strategico/operativi della mia amministrazione
13. E’ chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell’amministrazione

La quinta area analizzata è relativa alla performance, ed è composta da 6 item (Tabella 6). Tale dimensione è stata estratta dalla sezione del questionario ANAC “Grado di condivisione del sistema di valutazione”. Confrontando i due questionari, nella presente indagine gli item 1, 2, 3, 4 sono stati adattati e sono stati aggiunti gli item 5 e 6.

**Tabella 6.** Le mie performance

1. Sono informato sulla valutazione del mio lavoro
2. Ritengo di essere correttamente valutato sulla base del mio lavoro
3. Sono informato su come migliorare i miei risultati
4. Sono coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro
5. I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance
6. La mia amministrazione premia le persone che si impegnano

La sesta area inclusa nell’indagine è relativa a capo, colleghi, e collaboratori, ed è composta da 11 item (Tabella 7). Tale dimensione deriva dall’accorpamento di due dimensioni presenti nel questionario ANAC (“i miei colleghi” e “il mio capo e la mia crescita”), e dall’integrazione di alcuni item specifici relativi ai collaboratori (item 10 e item 11). Per quanto riguarda gli item relativi al capo sono stati adattati gli item 2 e 3 e sono stati aggiunti il 4 e il 5. Rispetto invece agli item relativi ai colleghi, sono stati adattati gli item 6, 7, 8, sono stati aggiunti il 9, il 10, e l’11 ed è stato eliminato un item (“L’organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare”).

**Tabella 7.** Il mio capo, i miei colleghi, i miei collaboratori

1. Il mio capo riesce a motivarmi per dare il massimo nel mio lavoro
2. Il mio capo mi aiuta a capire gli obiettivi
3. Il mio capo mi aiuta a raggiungere gli obiettivi
4. Il mio capo riconosce il mio livello di autonomia lavorativa
5. Il mio capo promuove la mia partecipazione ai corsi di formazione
6. Nella struttura in cui lavoro mi sento parte di una squadra
7. Sono trattato con rispetto dai colleghi
8. Nel mio gruppo chi ha un'informazione di comune interesse per il lavoro la mette a disposizione di tutti
9. Nel mio posto di lavoro il clima è positivo
10. I miei collaboratori riconoscono il mio ruolo di capo
11. I miei collaboratori si attengono alle indicazioni e ai compiti da me assegnati

Infine, le seguenti quattro dimensioni presenti nel questionario ANAC, “sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato”, “il senso di appartenenza”, “l’immagine della mia amministrazione”, “importanza degli ambiti di indagine”, non sono state incluse nella presente indagine.

Il questionario è stato somministrato *on line* tramite piattaforma Sapienza. A fine 2015, è stata mandata a ciascun dipendente una mail nella propria casella aziendale contenente un invito a partecipare e un link per accedere alla compilazione.

#### 4. Il campione coinvolto

L'indagine ha coinvolto tutto il personale tecnico-amministrativo di Sapienza Università di Roma che risulta composto da 2151 persone. Il tasso di risposta alla presente indagine è stato del 17,15%, corrispondente a 369 lavoratori.

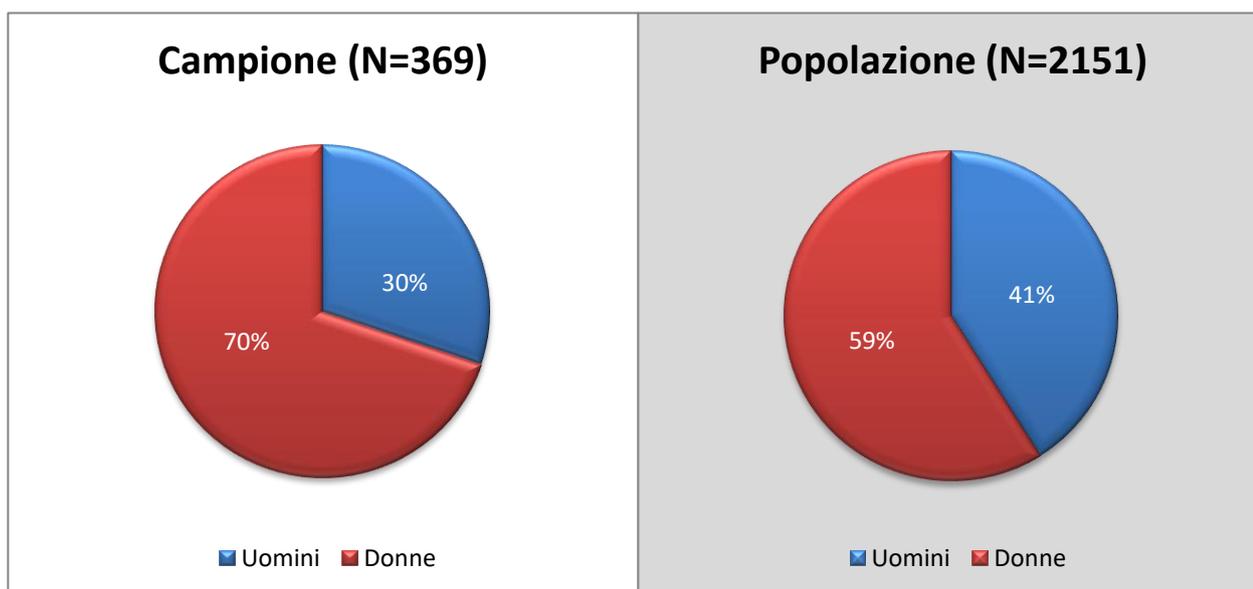
Complessivamente questo tasso appare particolarmente basso e rappresenta in sé un elemento di criticità dell'indagine, in particolare rispetto alla generalizzabilità dei risultati. Questo anche alla luce del fatto che la precedente rilevazione (2013) aveva ottenuto 639 risposte, ossia quasi il doppio dei rispondenti.

Nell'analisi dei risultati sarà necessario dunque tenere presente che le persone che hanno risposto al questionario rappresentano meno di un quinto del personale Tecnico-Amministrativo Sapienza, e che quindi i rispondenti potrebbero avere caratteristiche diverse dalle persone che hanno deciso di non aderire all'indagine.

Nell'analisi del campione, si è quindi deciso di prestare particolare attenzione nel valutare la sua rappresentatività rispetto alla popolazione di riferimento (tutto il personale tecnico-amministrativo Sapienza). Per questo motivo, insieme alla descrizione del campione, presentiamo in parallelo lo stesso dato nella popolazione.

**Grafico 1.** Distribuzione del campione per genere

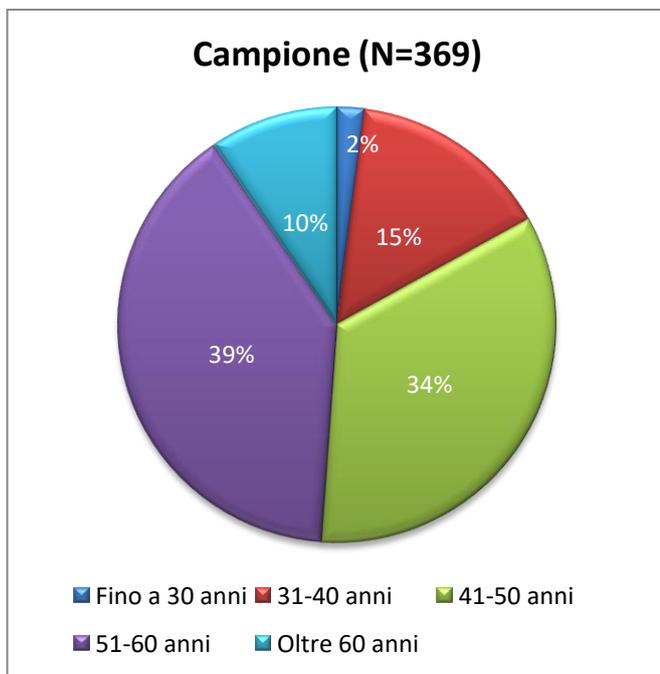
**Grafico 2.** Distribuzione della popolazione per genere



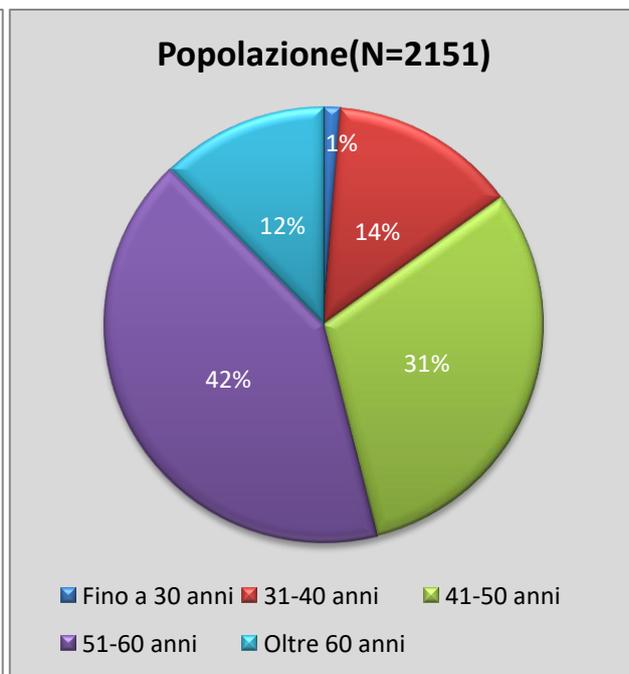
Come è possibile notare nel Grafico 1, rispetto al **genere** il campione risulta costituito dal 30% di uomini (N=105) e dal 70% di donne (N=243), mentre i dati riportati nel Grafico 2

indicano che la popolazione dell'Ateneo è composto per il 41% da uomini e per il 59% da donne. Relativamente al genere dunque il campione non appare particolarmente rappresentativo, in quanto vi è una maggiore presenza femminile, il che vuol dire che le donne hanno tendenzialmente risposto più frequentemente al questionario degli uomini.

**Grafico 3.** Distribuzione del campione per età



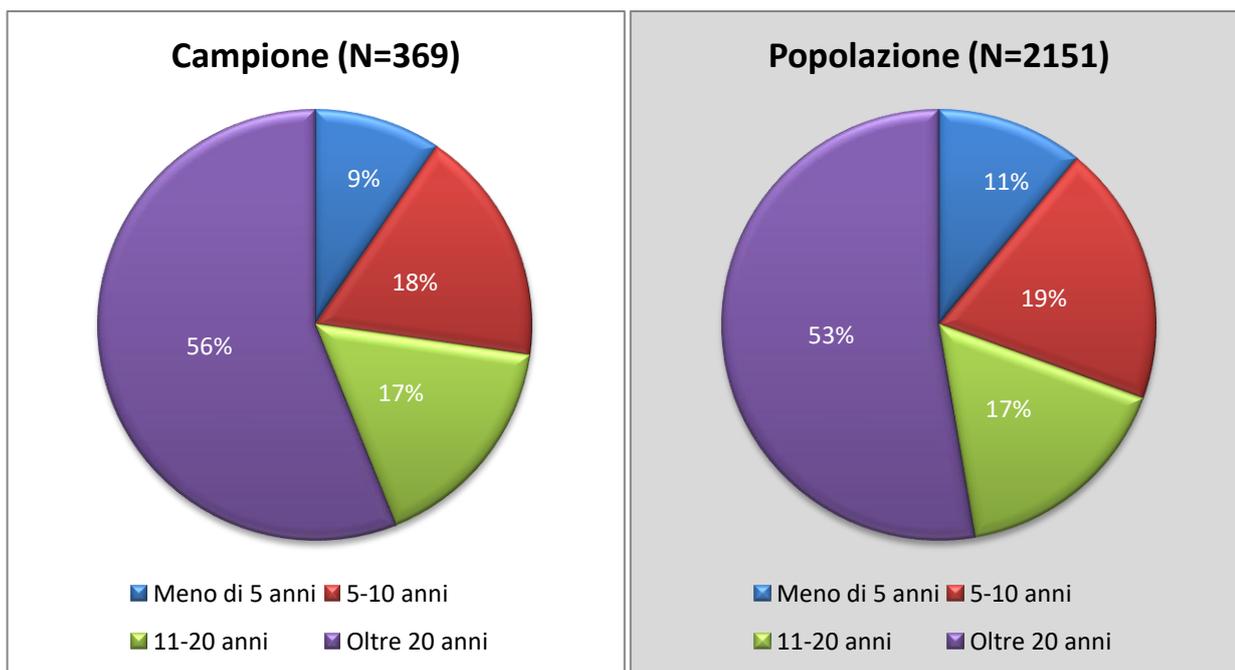
**Grafico 4.** Distribuzione della popolazione per età



Per quanto riguarda l'**età**, dal Grafico 3 si evince che solo 7 persone hanno meno di 30 anni (2%), 52 hanno tra i 31 e i 40 anni (15%), 119 hanno tra i 41 e i 50 anni (34%), 137 hanno tra i 51 e i 60 anni (39%) e 33 persone hanno più di 60 anni (10%). Osservando i dati riportati nel Grafico 4 è possibile notare che la popolazione risulta composta da 27 soggetti con meno di 30 anni (1%), 296 soggetti tra i 31 e i 40 anni (14%), 668 soggetti tra i 41 e i 50 anni (31%), 895 soggetti tra i 51 e i 60 anni (42%) e 265 soggetti con più di 60 anni di età (12%). In questo caso il campione è maggiormente rappresentativo della popolazione complessiva.

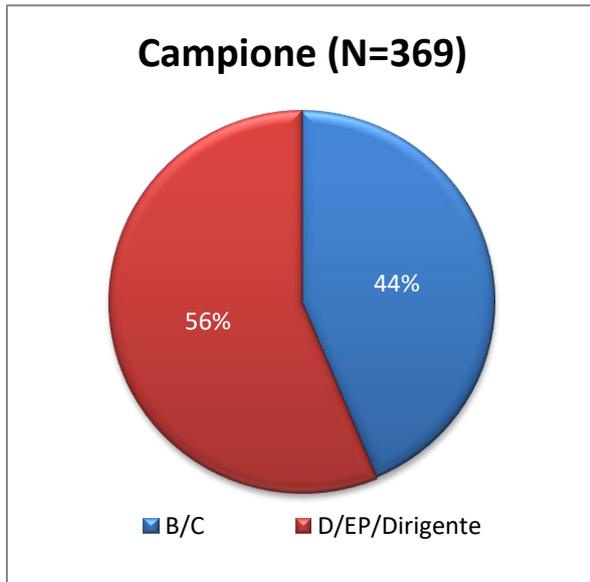
**Grafico 5.** Distribuzione del campione per anzianità di servizio

**Grafico 6.** Distribuzione della popolazione per anzianità di servizio

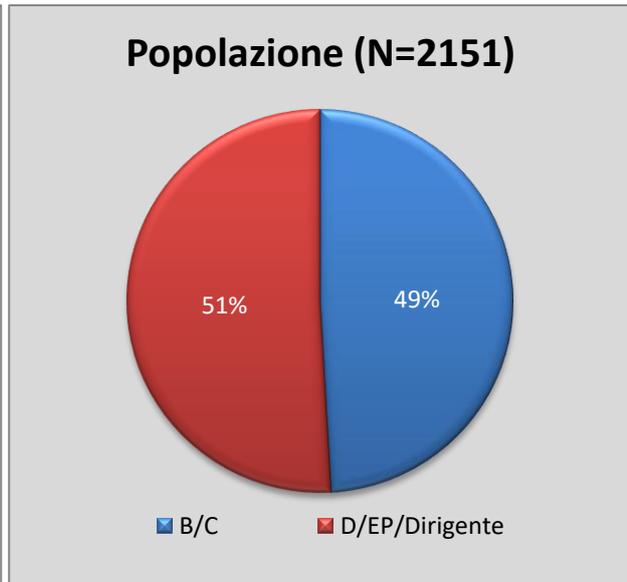


Rispetto all'**anzianità di servizio**, come è possibile notare nel Grafico 5, il campione risulta composto da 33 persone nella fascia 0-5 anni (9%), 62 nella fascia 5-10 anni (18%), 58 nella fascia 11-20 anni (17%), mentre la gran parte del campione (195 persone pari al 56%) hanno un'anzianità di servizio superiore ai 20 anni. Anche in questo caso il campione è maggiormente rappresentativo della popolazione complessiva, infatti, osservando il Grafico 6 si osserva che l'11% della popolazione si colloca nella fascia 0-5 anni, il 19% nella fascia 5-10 anni, il 17% nella fascia 11-20 anni e il 53% nella fascia con anzianità di servizio superiore ai 20 anni.

**Grafico 7.** Distribuzione del campione per qualifica

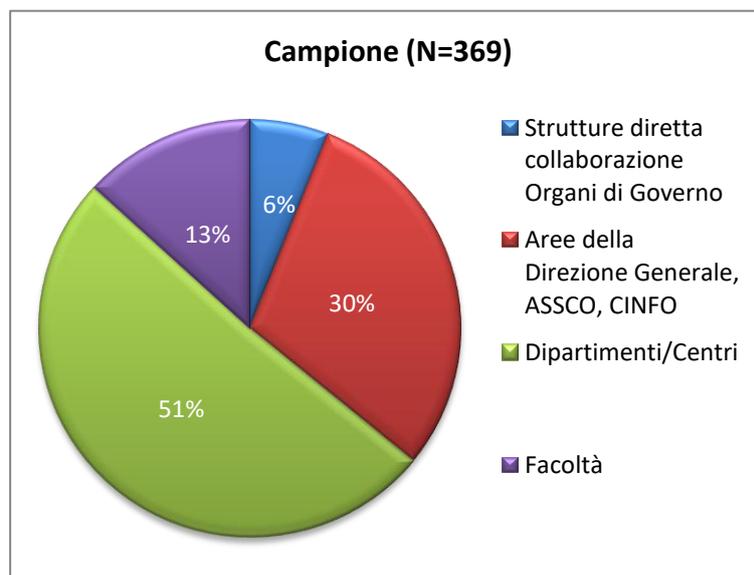


**Grafico 8.** Distribuzione della popolazione per qualifica



Rispetto alla **qualifica**, dal Grafico 7 è possibile notare che il campione risulta costituito da 152 soggetti appartenenti alle categoria B/C (44%) e 196 soggetti appartenenti alle categorie D/EP/Dirigenti (56%). Osservando i dati riportati nel Grafico 8 sulla popolazione si evince che 1056 soggetti rientrano nelle categorie B/C (49%) e 1095 nelle categorie D/EP/Dirigenti (51%). Emerge quindi che i lavoratori con qualifica B/C hanno risposto al questionario meno frequentemente di quelli con qualifica superiore.

**Grafico 9.** Distribuzione del campione per area di lavoro



Infine, rispetto alla **struttura di appartenenza**, dal Grafico 9 è possibile notare che 21 persone lavorano in strutture a diretta collaborazione con gli Organi di Governo (6%), 104 lavorano nelle strutture della Direzione Generale, ASSCO e CINFO (30%), 177 lavorano in Centri/Dipartimenti (51%) e 46 soggetti nelle Facoltà (13%). Rispetto all'area di lavoro non sono disponibili i dati sulla popolazione complessiva.

## 5. Nota metodologica

Dal momento che il questionario utilizzato per la rilevazione del benessere organizzativo del personale tecnico amministrativo di Sapienza Università di Roma differisce da quello proposto dall'ANAC non solo nel numero di dimensioni considerate, ma anche nel contenuto di molti item, abbiamo ritenuto necessario effettuare delle analisi preliminari che ci consentissero di verificare la bontà degli item e delle scale in termini psicometrici.

In particolare sono state testate la validità fattoriale (ossia i fattori latenti in grado di spiegare i legami tra i diversi item) e l'attendibilità (in termini di consistenza interna della scala). Successivamente si è proceduto a computare le dimensioni emerse dalle analisi preliminari e a calcolarne le medie e le frequenze. Sono state poi analizzate le differenze tra medie (attraverso l'analisi della varianza ANOVA) in base alle variabili socio-demografiche e organizzative. Infine le relazioni tra le scale sono state esplorate attraverso la tecnica della regressione. Tutte le analisi sono state effettuate utilizzando il software IBM SPSS Statistics (v.20).

### 5.1 Analisi preliminari

La prima analisi fattoriale è stata condotta sugli item che facevano riferimento all'area delle discriminazioni e, come è possibile notare dalla Tabella 8, emerge una soluzione a due fattori che complessivamente spiegano il 50,98% di varianza.

**Tabella 8.** Discriminazioni: varianza totale spiegata dalla soluzione fattoriale

Fattore	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati			Pesi dei fattori ruotati
	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale
1	2,906	41,520	41,520	2,482	35,451	35,451	2,481
2	1,554	22,196	63,716	1,087	15,526	50,977	1,087
3	,907	12,951	76,667				

Nella Tabella 9 è invece riportata la matrice dei modelli da cui è possibile notare quali item saturano sui rispettivi fattori e con quali valori. Gli ultimi due item dell'area sono reverse, ossia stati invertiti per coerenza con gli altri, conseguentemente hanno una valenza positiva.

**Tabella 9.** Discriminazioni: matrice dei modelli

Item	Fattore	
	1	2
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale	,843	
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico	,824	
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione	,773	
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio handicap	,525	
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale	,465	
La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro (REVERSE)		,793
La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro (REVERSE)		,650

Le analisi di affidabilità successivamente condotte sui due fattori emersi dall'analisi fattoriale esplorativa hanno portato alla definizione di due dimensioni: gestione delle differenze e valorizzazione delle differenze. Nella Tabella 10 sono riportate tali dimensioni, i relativi item e il valore dell'Alpha di Cronbach corrispondente, il quale risulta essere più che adeguato ( $\geq .60$ ): in particolare la dimensione gestione delle differenze risulta composta da 5 item e ha un'Alpha di Cronbach pari a .795, mentre la dimensione valorizzazione delle differenze risulta composta da 2 item in forma *reverse* e presenta un Alpha di Cronbach pari a .763.

**Tabella 10.** Gestione delle differenze e Valorizzazione delle differenze:item e attendibilità

DIMENSIONE	ITEM	Alpha di Cronbach
<b>GESTIONE DELLE DIFFERENZE</b>	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale	<b>.795</b>
	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio handicap	
	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico	
	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione	
	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale	
<b>VALORIZZAZIONE DELLE DIFFERENZE</b>	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro (REVERSE)	<b>.763</b>
	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro (REVERSE)	

La seconda analisi fattoriale è stata condotta sugli item dell'area il mio capo, i miei colleghi, i miei collaboratori. Poiché gli item relativi ai collaboratori ("I miei collaboratori riconoscono

il mio ruolo di capo”, “I miei collaboratori si attengono alle indicazioni e ai compiti da me assegnati”) presentavano un numero di risposte nettamente inferiore agli altri item (rispettivamente 88 e 94 risposte), non sono stati considerati nell’analisi fattoriale. Come è possibile notare dalla Tabella 11, emerge una soluzione fattoriale a 2 fattori i quali complessivamente spiegano il 68,94% di varianza.

**Tabella 91.** Il mio capo, i miei colleghi: varianza totale spiegata dalla soluzione fattoriale

Fattore	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati			Pesi dei fattori ruotati
	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale
1	5,683	63,143	63,143	5,406	60,063	60,063	4,981
2	1,110	12,339	75,482	,799	8,879	68,941	4,309
3	,553	6,147	81,628				

Nella Tabella 12 è invece riportata la matrice dei modelli da cui è possibile notare quali item saturano sui rispettivi fattori e con quali valori. Da questa tabella emergono chiaramente un fattore relativo alla percezione del capo e uno relativo alla percezione dei colleghi/gruppo di lavoro.

**Tabella 102.** Il mio capo, i miei colleghi: matrice dei modelli

Item	Fattore	
	1	2
Il mio capo mi aiuta a capire gli obiettivi	1,032	-,104
Il mio capo mi aiuta a raggiungere gli obiettivi	,969	
Il mio capo riesce a motivarmi per dare il massimo nel mio lavoro	,923	
Il mio capo riconosce il mio livello di autonomia lavorativa	,560	,288
Il mio capo promuove la mia partecipazione ai corsi di formazione	,553	,211
Nel mio posto di lavoro il clima è positivo		,818
Nel mio gruppo chi ha un’informazione di comune interesse per il lavoro la mette a disposizione di tutti		,786
Sono trattato con rispetto dai colleghi		,721
Nella struttura in cui lavoro mi sento parte di una squadra	,275	,590

Anche in questo caso sono state poi condotte le analisi di affidabilità sui due fattori emersi le quali hanno confermato la definizione di due dimensioni: percezione del capo, composta da 5 item con Alpha di Cronbach pari a .932, e la percezione dei colleghi, composta da 3 item e con Alpha di Cronbach pari a .849, entrambe ottime. I due item relativi ai subordinati che

non sono stati considerati nell'analisi fattoriale, sono stati accorpati in una terza dimensione chiamata percezione dei subordinati, la cui Alpha di Cronbach è pari a .916. Nella Tabella 13 sono riportati gli item e il valore dell'Alpha di Cronbach corrispondente.

**Tabella 113.** Percezione del capo, Percezione dei colleghi, Percezione dei subordinati: item e attendibilità

<b>DIMENSIONE</b>	<b>ITEM</b>	<b>Alpha di Cronbach</b>
<b>PERCEZIONE DEL CAPO</b>	Il mio capo riesce a motivarmi per dare il massimo nel mio lavoro	<b>.932</b>
	Il mio capo mi aiuta a capire gli obiettivi	
	Il mio capo mi aiuta a raggiungere gli obiettivi	
	Il mio capo riconosce il mio livello di autonomia lavorativa	
	Il mio capo promuove la mia partecipazione ai corsi di formazione	
<b>PERCEZIONE DEI COLLEGHI</b>	Nel mio posto di lavoro il clima è positivo	<b>.849</b>
	Nella struttura in cui lavoro mi sento parte di una squadra	
	Nel mio gruppo chi ha un'informazione di comune interesse per il lavoro la mette a disposizione di tutti	
<b>PERCEZIONE DEI SUBORDINATI</b>	I miei collaboratori riconoscono il mio ruolo di capo	<b>.916</b>
	I miei collaboratori si attengono alle indicazioni e ai compiti da me assegnati	

Successivamente abbiamo condotto un'analisi fattoriale sugli item che nel questionario facevano riferimento alle aree carriera e sviluppo professionale, l'equità nella mia amministrazione e il mio lavoro e l'organizzazione Sapienza. Come è possibile notare dalla Tabella 14, emerge una soluzione fattoriale a 3 fattori i quali spiegano complessivamente il 61% di varianza. L'item "Mi sento motivato nella mia attività lavorativa", che non saturava su nessuno dei fattori, è stato considerato come singolo item indicatore di motivazione all'attività lavorativa.

**Tabella 124.** Carriera e sviluppo, equità e contesto lavorativo: varianza totale spiegata dalla soluzione fattoriale

Fattore	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati			Pesi dei fattori ruotati
	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale
1	6,189	51,573	51,573	5,806	48,386	48,386	4,899
2	1,168	9,733	61,306	,789	6,577	54,963	4,413
3	1,052	8,769	70,075	,726	6,046	61,009	4,186
4	,728	6,069	76,144				

Nella Tabella 15 è invece riportata la matrice dei modelli da cui è possibile notare quali item saturano sui rispettivi fattori e con quali valori.

**Tabella 13.** Carriera e sviluppo, equità e contesto lavorativo: matrice dei modelli

Item	Fattore		
	1	2	3
La mia amministrazione favorisce lo sviluppo professionale del personale con l'attivazione di percorsi formativi mirati	,933		
La mia amministrazione favorisce lo sviluppo professionale	,787		
Ritengo che le possibilità di fare carriera nella mia amministrazione siano legate al merito	,598		
La mia amministrazione dà la possibilità di sviluppare la professionalità mediante la rotazione del posto di lavoro	,515		
La mia amministrazione premia le persone che si impegnano	,485		
Ritengo che vi sia equità nel conferimento degli incarichi di responsabilità		,855	
Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione dei carichi di lavoro		,787	
Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto al lavoro svolto		,660	
Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro			,918
I compiti e i ruoli organizzativi sono ben definiti			,734
La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata			,496
Conosco gli obiettivi strategico/operativi della mia amministrazione			,461

Le analisi di affidabilità hanno confermato i tre fattori emersi dall'analisi fattoriale: opportunità di sviluppo e crescita, composto da 5 item e con Alpha di Cronbach pari a .866, giustizia distributiva, composto da 3 item e con Alpha di Cronbach pari a .858, e comunicazione e chiarezza di ruoli, composto da 4 item e con Alpha di Cronbach pari a .839. Nella tabella 16 sono riportati gli item e il valore dell'Alpha di Cronbach corrispondente.

**Tabella 146.** Opportunità di sviluppo e crescita, Giustizia distributiva e Comunicazione e chiarezza dei ruoli: Item e attendibilità:

DIMENSIONE	ITEM	Alpha di Cronbach
<b>OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO E CRESCITA</b>	La mia amministrazione favorisce lo sviluppo professionale	<b>.866</b>
	La mia amministrazione favorisce lo sviluppo professionale del personale con l'attivazione di percorsi formativi mirati	
	Ritengo che le possibilità di fare carriera nella mia amministrazione siano legate al merito	
	La mia amministrazione dà la possibilità di sviluppare la professionalità mediante la rotazione del posto di lavoro	
	La mia amministrazione premia le persone che si impegnano	
<b>GIUSTIZIA DISTRIBUTIVA</b>	Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione dei carichi di lavoro	<b>.858</b>
	Ritengo che vi sia equità nel conferimento degli incarichi di responsabilità	
	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto al lavoro svolto	
<b>COMUNICAZIONE CHIAREZZA DEI RUOLI</b>	Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro	<b>.839</b>
	I compiti e i ruoli organizzativi sono ben definiti	
	La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	
	Conosco gli obiettivi strategico/operativi della mia amministrazione	

L'analisi fattoriale è stata poi condotta sugli item che facevano riferimento alla performance (tranne l'item "La mia amministrazione premia le persone che si impegnano" che per contenuto è stato inserito nell'analisi precedente), il mio lavoro e l'organizzazione Sapienza. Come è possibile notare nella Tabella 17, emerge una soluzione fattoriale a 3 fattori che spiegano complessivamente il 46,70% di varianza.

**Tabella 157.** Le mie performance e il mio lavoro: varianza totale spiegata dalla soluzione fattoriale

Fattore	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati			Pesi dei fattori ruotati <sup>a</sup>
	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale
1	4,834	40,287	40,287	4,416	36,801	36,801	4,071
2	1,416	11,798	52,085	,990	8,253	45,055	3,198
3	1,153	9,610	61,696	,556	4,630	49,685	2,045
4	,791	6,595	68,291				

Nella Tabella 18 è riportata la matrice dei modelli da cui è possibile notare quali item saturano sui rispettivi fattori e con quali valori. L'item "Ritengo che il mio lavoro sia utile alla cittadinanza" è stato eliminato dalla soluzione, poiché presentava una saturazione sul secondo fattore inferiore al valore-soglia  $|\cdot 30|$  ma è stato considerato come singolo item indicatore della percezione del *significato del proprio lavoro*.

**Tabella 168.** Le mie performance e il mio lavoro: matrice dei modelli

Item	Fattore		
	1	2	3
Sono informato su come migliorare i miei risultati	,954		
Sono coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	,882		
Sono informato sulla valutazione del mio lavoro	,835		
I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance	,692		
E' chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione	,520		
Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro in relazione alla mia categoria di appartenenza		,701	
So quello che ci si aspetta dal mio lavoro		,645	
Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro		,521	
Ho le risorse finanziarie e/o strumentali e/o umane necessarie per svolgere il mio lavoro		,425	
I compiti da me attualmente svolti sono coerenti con la posizione/funzione ricoperta		,356	
Il mio lavoro è generalmente programmato			,844
Il mio lavoro è generalmente estemporaneo (REVERSE)			-,559

Le analisi di affidabilità sui tre fattori emersi hanno confermato le tre dimensioni emerse: *consapevolezza e condivisione della performance*, composta da 5 item e con Alpha di Cronbach pari a .890, *autonomia/skill-discretion*, composta da 5 item e con Alpha di Cronbach pari a .650, e *organizzazione del lavoro*, composta da 2 item con Alpha di Cronbach pari a .551 (calcolata considerando il secondo item come reverse, ossia conteggiando in maniera opposta i punteggi della scala). Nella Tabella 19 sono riportati i relativi item e il valore dell'Alpha di Cronbach corrispondente.

**Tabella 179.** Consapevolezza e condivisione della performance, Autonomia/Skill-discretion, Organizzazione del lavoro:item corrispondenti e attendibilità

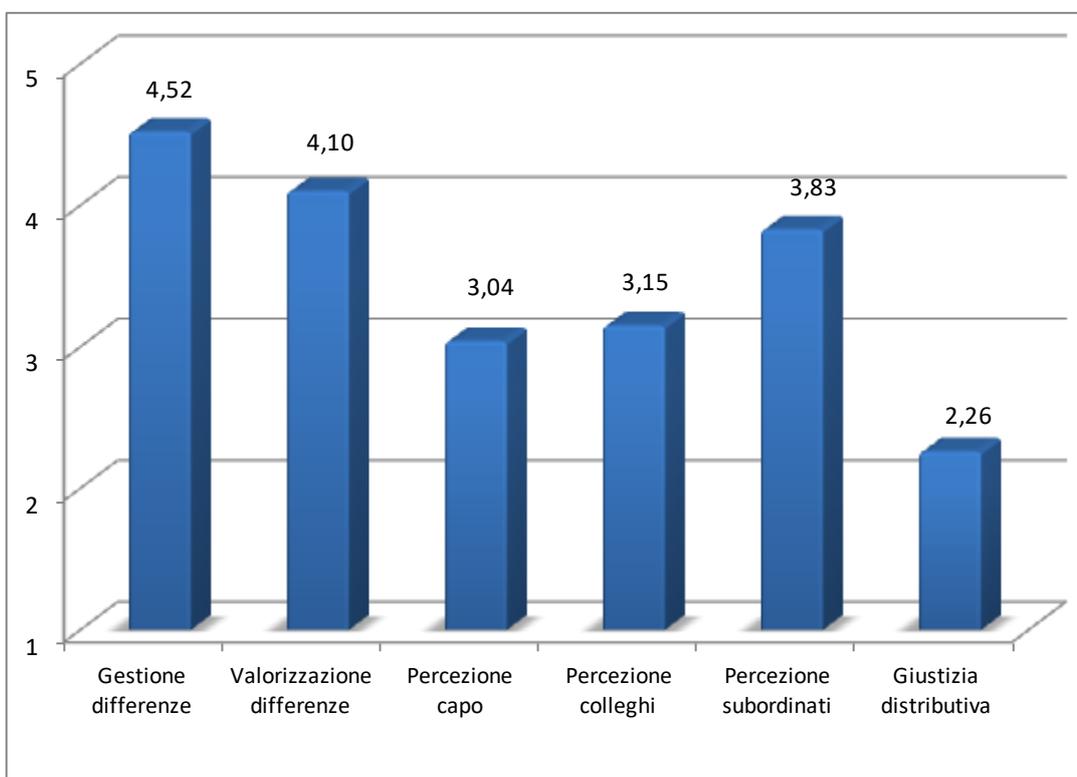
DIMENSIONE	ITEM	Alpha di Cronbach
<b>CONSAPEVOLEZZA DELLA PERFORMANCE</b>	Sono informato sulla valutazione del mio lavoro	<b>.890</b>
	Sono informato su come migliorare i miei risultati	
	Sono coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	
	I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance	
	E' chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione	
<b>AUTONOMIA/ SKILL DISCRETION</b>	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	<b>.650</b>
	Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	
	Ho le risorse finanziarie e/o strumentali e/o umane necessarie per svolgere il mio lavoro	
	Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro in relazione alla mia categoria di appartenenza	
	I compiti da me attualmente svolti sono coerenti con la posizione/funzione ricoperta	
<b>ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO</b>	Il mio lavoro è generalmente estemporaneo (REVERSE)	<b>.551</b>
	Il mio lavoro è generalmente programmato	

## 6. Risultati

### 6.1 Il profilo medio Sapienza

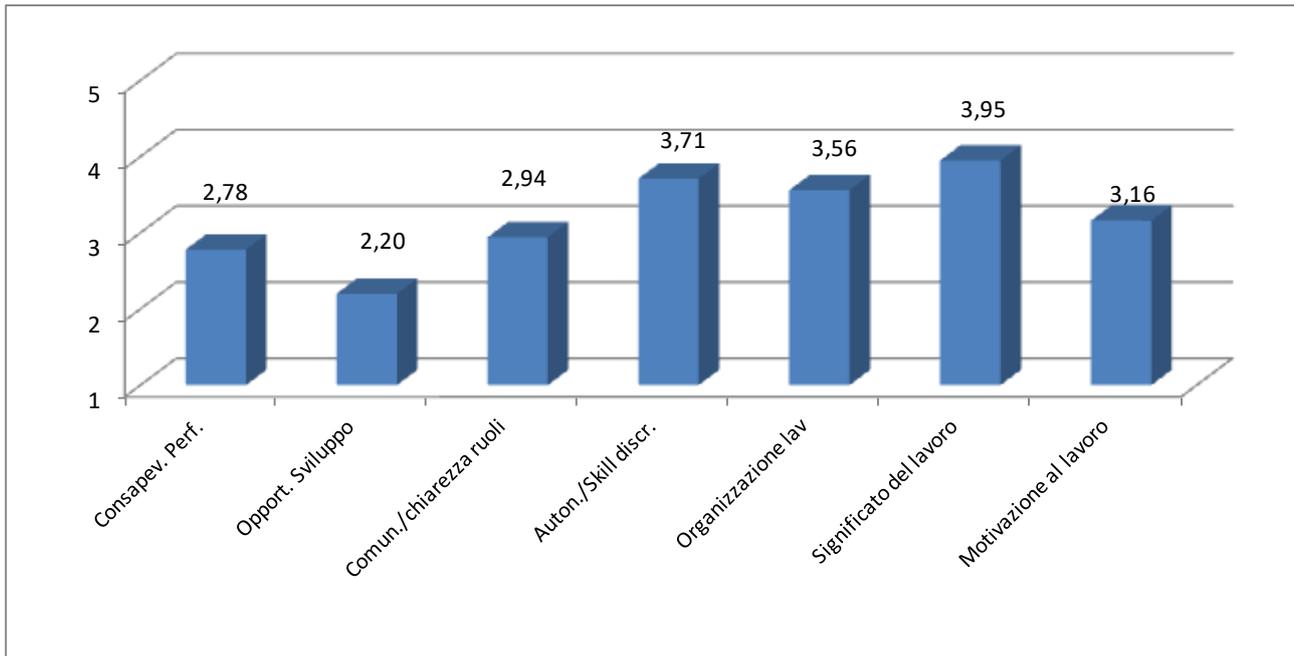
Per prima cosa è stato analizzato il **profilo medio delle dimensioni**, così come emergevano dalle analisi fattoriali e delle attendibilità, calcolato complessivamente per tutto il campione di rispondenti. Il grafico 10 presenta il profilo medio per le due dimensioni dell'area della discriminazione (gestione e valorizzazione delle differenze), percezione del capo diretto, percezione dei colleghi, percezione dei subordinati e giustizia distributiva.

**Grafico 10.** Il profilo medio Sapienza: le gestione e valorizzazione delle differenze, le relazioni e la giustizia



Il grafico 11 invece presenta le medie delle dimensioni consapevolezza e condivisione della performance, opportunità di sviluppo e crescita, comunicazione e chiarezza di ruolo, autonomia/skill discretion, organizzazione e significato del lavoro e motivazione al lavoro.

**Grafico 11.** Il profilo medio Sapienza: il lavoro, la performance, le opportunità di sviluppo, la motivazione



Complessivamente dal profilo medio emergono alcune aree che si collocano sotto la media teorica (3) e che costituiscono dei punti di attenzione: nell'ordine, la percezione delle opportunità di sviluppo e crescita (2,20) e la percezione della giustizia distributiva (2,26) sono le due dimensioni più critiche. Sempre sotto la media, ma con valori leggermente più elevati, vi è la condivisione e consapevolezza della performance (2,78). Punteggi medi estremamente positivi si riscontrano nelle aree della gestione delle differenze (4,52) e della valorizzazione delle differenze (4,10) e, a seguire, nel significato del lavoro (3,95), nella percezione dei subordinati (3,83), nella autonomia/skill discretion (3,71) e infine nell'organizzazione del lavoro (3,56). Punteggi di poco sopra la media si hanno invece nella percezione del responsabile (3,04) e dei colleghi (3,15), mentre di poco sotto la media nella comunicazione/chiarzza di ruolo (2,94).

Esaminando più nello specifico le due aree percepite in modo maggiormente critico, per analizzare come sono state valutate le singole affermazioni, emerge che dei tre item che misuravano la giustizia distributiva, seppure tutti siano sotto la media teorica (3), quello che ottiene punteggi nettamente più bassi è quello che fa riferimento ad una retribuzione equa rispetto al lavoro svolto: *"Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto al lavoro svolto"*. Relativamente all'area delle opportunità di sviluppo e crescita, è stata valutata più negativamente l'affermazione che fa riferimento allo strumento della job rotation per lo sviluppo delle competenze *"La mia amministrazione dà la possibilità di sviluppare la professionalità mediante la rotazione del posto di lavoro"*, seguita da due item

che fanno riferimento, alla capacità dell'organizzazione di premiare e valorizzare il merito "La mia amministrazione premia le persone che si impegnano" e "Ritengo che le possibilità di fare carriera nella mia amministrazione siano legate al merito".

**Tabella 20.** Valori medi dei singoli item delle aree Giustizia distributiva e opportunità di sviluppo e di crescita

<b>Dimensione</b>	<b>Item</b>	<b>MEDIA</b>
<b>GIUSTIZIA DISTRIBUTIVA</b>	Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione dei carichi di lavoro	<b>2,32</b>
	Ritengo che vi sia equità nel conferimento degli incarichi di responsabilità	<b>2,38</b>
	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto al lavoro svolto	<b>2,03</b>
<b>OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO E CRESCITA</b>	La mia amministrazione favorisce lo sviluppo professionale	<b>2,62</b>
	La mia amministrazione favorisce lo sviluppo professionale del personale con l'attivazione di percorsi formativi mirati	<b>2,56</b>
	Ritengo che le possibilità di fare carriera nella mia amministrazione siano legate al merito	<b>2,01</b>
	La mia amministrazione dà la possibilità di sviluppare la professionalità mediante la rotazione del posto di lavoro	<b>1,68</b>
	La mia amministrazione premia le persone che si impegnano	<b>1,90</b>

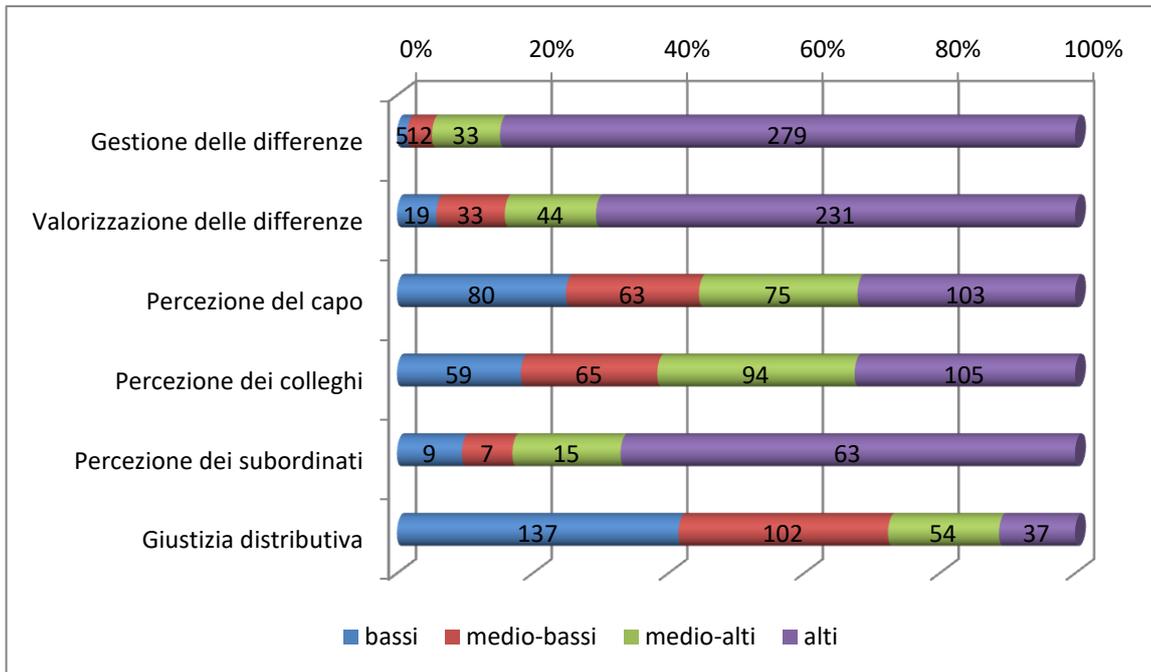
## 6.2 Le frequenze delle dimensioni e degli item più rilevanti

Dal momento che il profilo medio è una rappresentazione estremamente sintetica dei dati raccolti, e che lo stesso valore medio può risultare da distribuzioni di risposte anche molto diverse, sono state successivamente approfondite **le frequenze delle dimensioni** e di alcuni item ritenuti maggiormente significative.

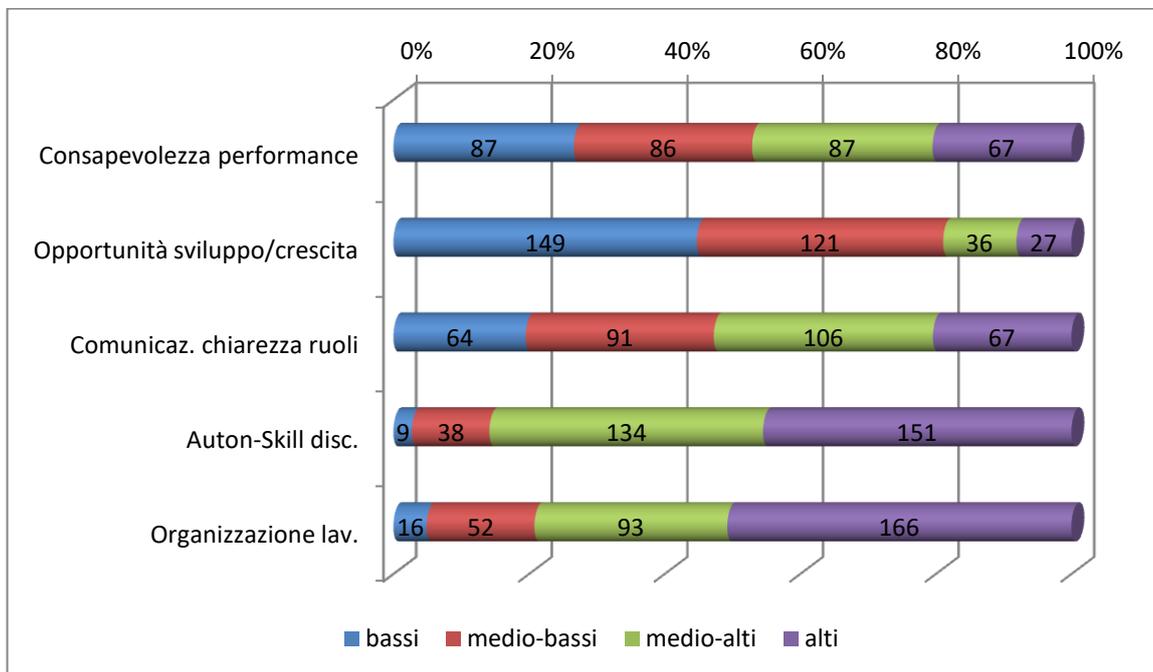
Per le dimensioni (che quindi fanno riferimento a più item che costituiscono un medesimo aspetto) si sono quindi classificati i valori in 4 livelli: bassi (valori da 1 a 1,99), medio bassi (da 2 a 2,99) medio (da 3 a 3,99) e alti (maggiori di 4).

I grafici 12 e 13 mostrano la percentuale di soggetti rispondenti per ogni intervallo rispetto alle variabili considerate.

**Grafico 12.** Le frequenze per i diversi livelli di risposta: le gestione e valorizzazione delle differenze, le relazioni e la giustizia



**Grafico 13.** Le frequenze per i diversi livelli di risposta: il lavoro, la performance e le opportunità di sviluppo



Come si rileva dai grafici 12 e 13, la distribuzione delle variabili sui diversi livelli della scala è molto eterogenea. Coerentemente con i dati presentati nel paragrafo precedente, le dimensioni che hanno medie più elevate hanno anche percentuali maggiori sui livelli alti

della scala, mentre le dimensioni che hanno medie più basse hanno percentuali maggiori sui livelli bassi della scala. In particolare, solo 17 persone (circa il 5% dei rispondenti) ottengono valori bassi o medio bassi sulla gestione delle differenze (e ritengono quindi di essere in qualche modo discriminati), mentre il 85% dei rispondenti ritiene che non vi sia affatto discriminazione. Per quanto riguarda la valorizzazione delle differenze, 52 persone (circa il 12% dei rispondenti) avvertono di non essere sufficientemente valorizzati per la loro età o genere, mentre il 71% ritiene di esserlo (grafico 12).

Dal grafico 13, si può notare che solo il 14% dei rispondenti ritiene che il proprio lavoro non lasci adeguata autonomia o non sia in linea con le proprie competenze. In modo simile, il 21% ritiene che il lavoro non sia sufficientemente programmato mentre il 79% ritiene che lo sia del tutto o in parte.

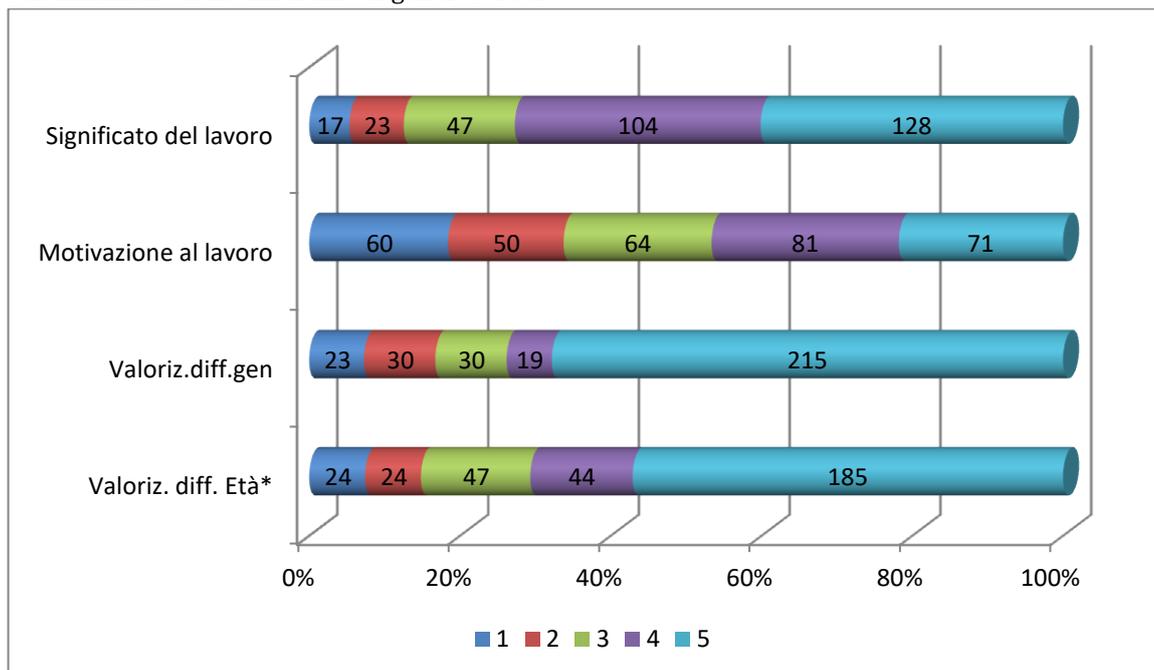
Per la percezione del capo, dei colleghi (grafico 12) e per la consapevolezza e condivisione della performance (grafico 13) osserviamo una distribuzione più uniforme sui diversi livelli della scala.

Diversamente, per la giustizia distributiva (grafico 12), oltre il 70% dei rispondenti ritiene che non vi sia equità nella distribuzione di carichi di lavoro, incarichi e ricompense. Ancora più numerose sono le persone che ritengono che non vi siano opportunità di sviluppo e crescita (circa l'82% dei rispondenti) (grafico 13).

Si sono poi approfondite alcune **distribuzioni di frequenza dei singoli item** rilevanti quali l'item "*Ritengo che il mio lavoro sia utile alla cittadinanza*" (significato del lavoro), "*mi sento motivato nella mia attività lavorativa*" (motivazione al lavoro) e i singoli item delle dimensioni gestione e valorizzazione delle differenze, dal momento che ciascun item si riferisce a una caratteristica diversa per la quale potrebbe essere percepita qualche forma di discriminazione.

I grafici 14 e 15 riportano la percentuale di rispondenti per ogni valore della scala di risposta, rispetto agli item presentati. Si ricorda che la scala di risposta è una scala di accordo a 5 passi che va da 1 "in totale disaccordo" a 5 "in totale accordo".

**Grafico 14.** Le frequenze per i diversi livelli di risposta: significato del lavoro, motivazionale al lavoro, valorizzazione delle differenze di genere ed età



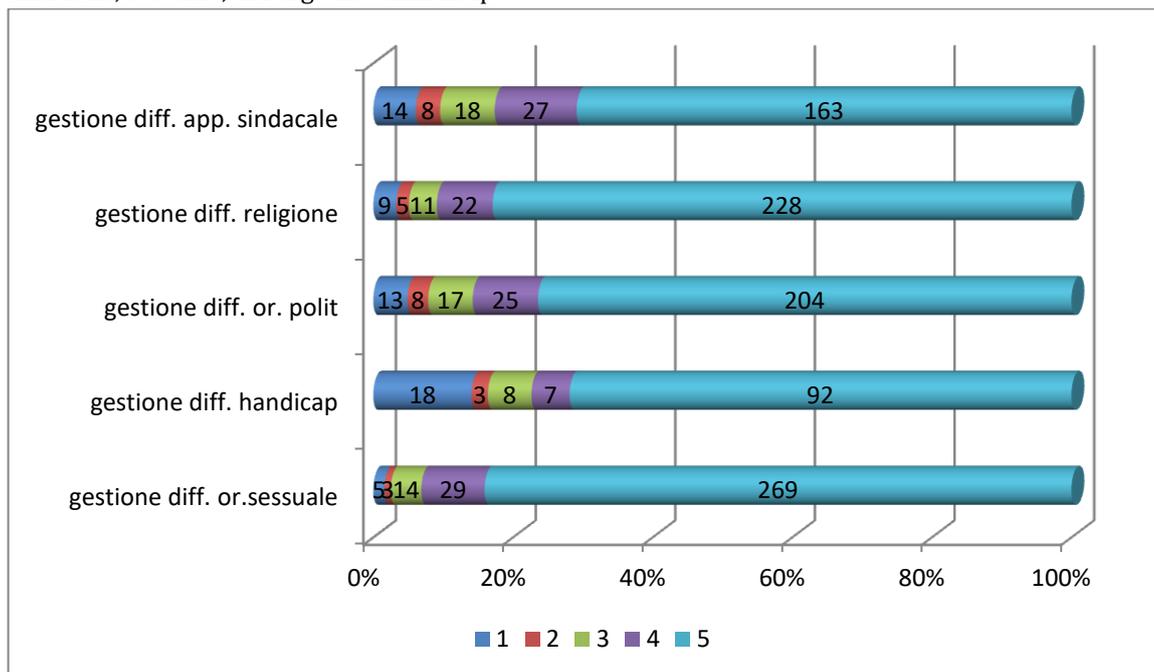
*Nota.* Gli item qui presentati fanno riferimento al significato del lavoro (“Ritengo che il mio lavoro sia utile alla cittadinanza”), alla motivazione (“Mi sento motivato nella mia attività”) e alle discriminazioni per identità di genere (“La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro”) e per età (“La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro”). Per questi due item i punteggi della scala di risposta sono stati invertiti e considerati al positivo, per omogeneità con gli altri item

Per quanto riguarda la motivazione lavorativa si può notare che essa si distribuisce in modo piuttosto uniforme per i cinque livelli della scala, mentre per il significato del lavoro circa il 73% dei rispondenti si colloca sul versante positivo della scala ritenendo che il proprio lavoro abbia un impatto sulla cittadinanza (Grafico 14).

Per i due item della valorizzazione delle differenze di età e di genere, circa il 15% dei rispondenti avverte di non essere adeguatamente valorizzato rispetto alla sua età o alla sua identità di genere, senza particolari differenze tra i due aspetti (Grafico 14).

Esaminando invece in modo specifico i singoli item nell'area della gestione delle differenze, si rileva una situazione estremamente positiva per tutte le singole potenziali differenze individuali considerate, in particolare quelle di religione o orientamento sessuale (grafico 15).

**Grafico 15.** Le frequenze per i diversi livelli di risposta: gestione delle differenze di orientamento politico, sindacale, sessuale, di religione o handicap



*Nota.* Gli item qui presentati fanno riferimento alle discriminazioni in relazione all'orientamento sessuale ("Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale"), al proprio handicap ("Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio handicap"), all'orientamento politico ("Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico"), alla religione ("Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione") e all'appartenenza sindacale ("Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale").

È importante sottolineare che, oltre alle risposte date, numerosi soggetti hanno scelto di indicare l'opzione "non so" che era stata prevista. Nella tabella 21 è indicato il numero di soggetti che ha preferito non rispondere.

Un caso diverso è rappresentato dalla dimensione percezione dei collaboratori, per la quale tale numero fa riferimento prevalentemente ai lavoratori che non hanno collaboratori sui quali potersi esprimere.

**Tabella 21.** Valori mancanti (opzione "non so") nelle diverse dimensioni

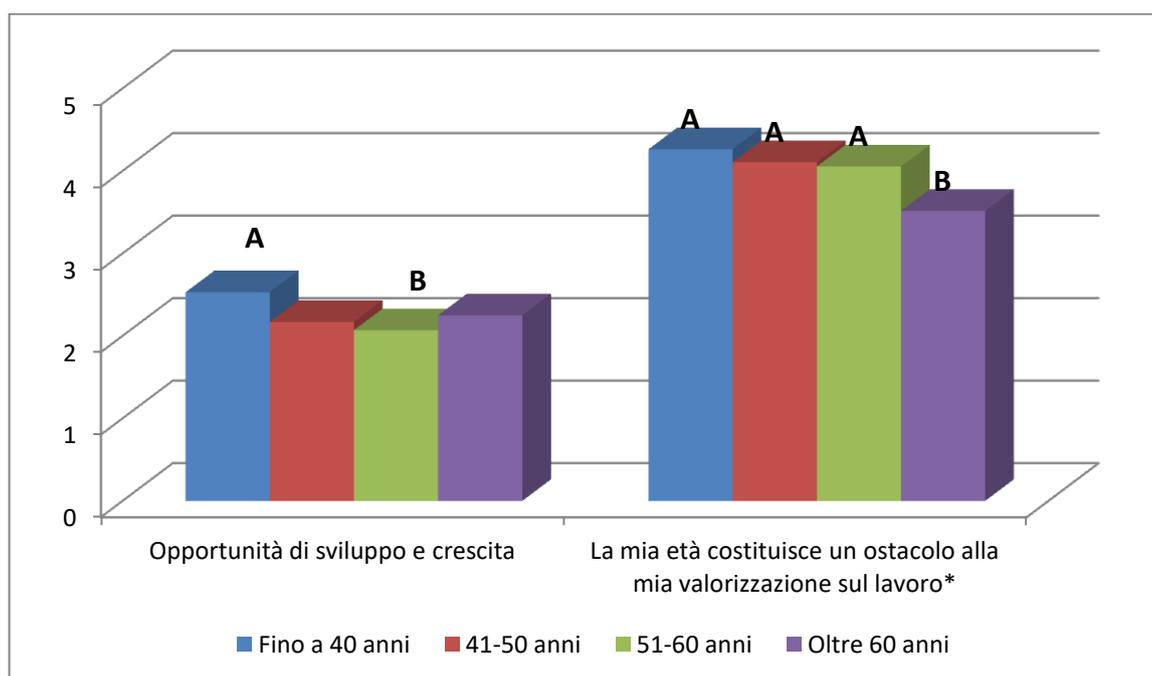
	Gestione differenze	Valorizzazione differenze	Percezione capo	Percezione colleghi	Percezione subordinati	Giustizia distributiva	
<b>Valori mancanti</b>	40	42	48	46	275	39	
	Consapevolezza performance	Opportunità sviluppo e crescita	Comunicazione chiarezza ruoli	Autonomia/Skill discretion	Organizzazione del lavoro	Significato del lavoro	Motivazione al lavoro
<b>Valori mancanti</b>	42	36	41	37	42	50	43

### 6.3 Le differenze nelle medie tra gruppi socio-demografici e organizzativi

Il successivo step è stato quello di analizzare le differenze significative emerse tra i punteggi medi ottenuti nelle dimensioni considerate, dei diversi sottogruppi distinti in base alle variabili socio-demografiche e organizzative considerate (genere, età, anzianità di servizio, qualifica e struttura di appartenenza). Vengono riportati i grafici e i commenti esclusivamente per le dimensioni che presentano differenze tra le medie statisticamente significative (ossia non riconducibili al caso, ma dovute ad effettive differenze nei punteggi medi di ciascuna categoria).

Per quanto riguarda il genere e la qualifica non emergono differenze statisticamente significative nei punteggi nelle diverse dimensioni del questionario.

**Grafico 16.** Differenze significative tra le medie in base all'età



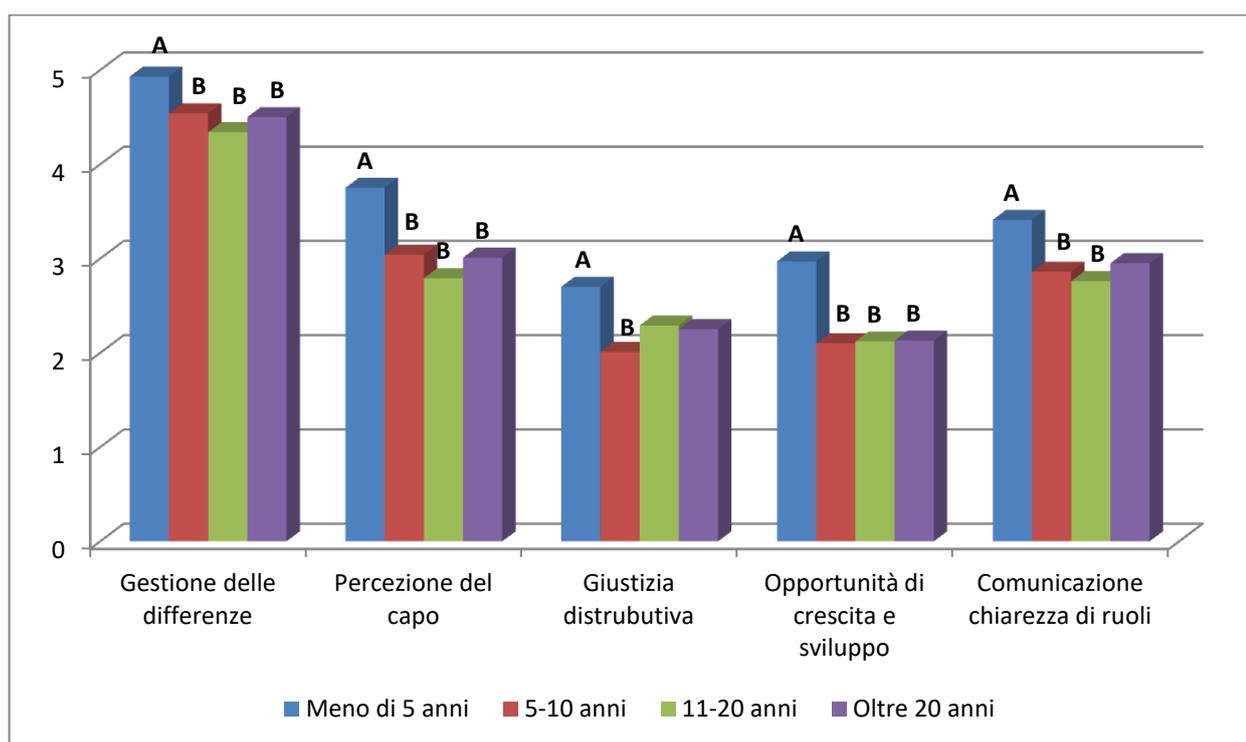
*Nota.* Lettere diverse (A, B) identificano le categorie che hanno medie statisticamente diverse tra loro, mentre lettere uguali identificano differenze statisticamente non significative. L'assenza di lettere in corrispondenza di una barra, indica che le medie di quella categoria non è statisticamente diversa dalle altre due. \*I valori della scala di risposta per questo item sono stati invertiti e considerati al positivo, per omogeneità con gli altri item.

Considerando le differenze in base alle fasce di età, l'unica differenza significativa nelle dimensioni che emerge dall'analisi effettuata, fa riferimento alla percezione delle opportunità di sviluppo e crescita (Grafico 16): in particolare, i lavoratori che hanno fino a

40 anni di età percepiscono maggiori opportunità di sviluppo e crescita rispetto ai lavoratori che hanno un'età compresa tra i 51 e i 60 anni. Vi è poi una ulteriore differenza nei valori medi del singolo item "La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro" (considerato con punteggi invertiti e quindi con valenza al positivo) che evidenzia come si sentano meno valorizzati i lavoratori con più di 60 anni.

Per quanto riguarda invece l'anzianità di servizio emergono differenze significative per 5 dimensioni (Grafico 17): i lavoratori con meno di 5 anni di anzianità di servizio hanno percezioni più positive a) della gestione delle differenze e delle opportunità di sviluppo e crescita offerte dall'amministrazione e del proprio capo diretto rispetto a tutti gli altri gruppi; b) della comunicazione/chiarzza dei ruoli rispetto ai lavoratori con anzianità tra 5 e 20 anni; c) della giustizia organizzativa rispetto ai lavoratori con anzianità di servizio compresa tra 5 e 10 anni.

**Grafico 17.** Differenze significative tra le medie in base all'anzianità di servizio

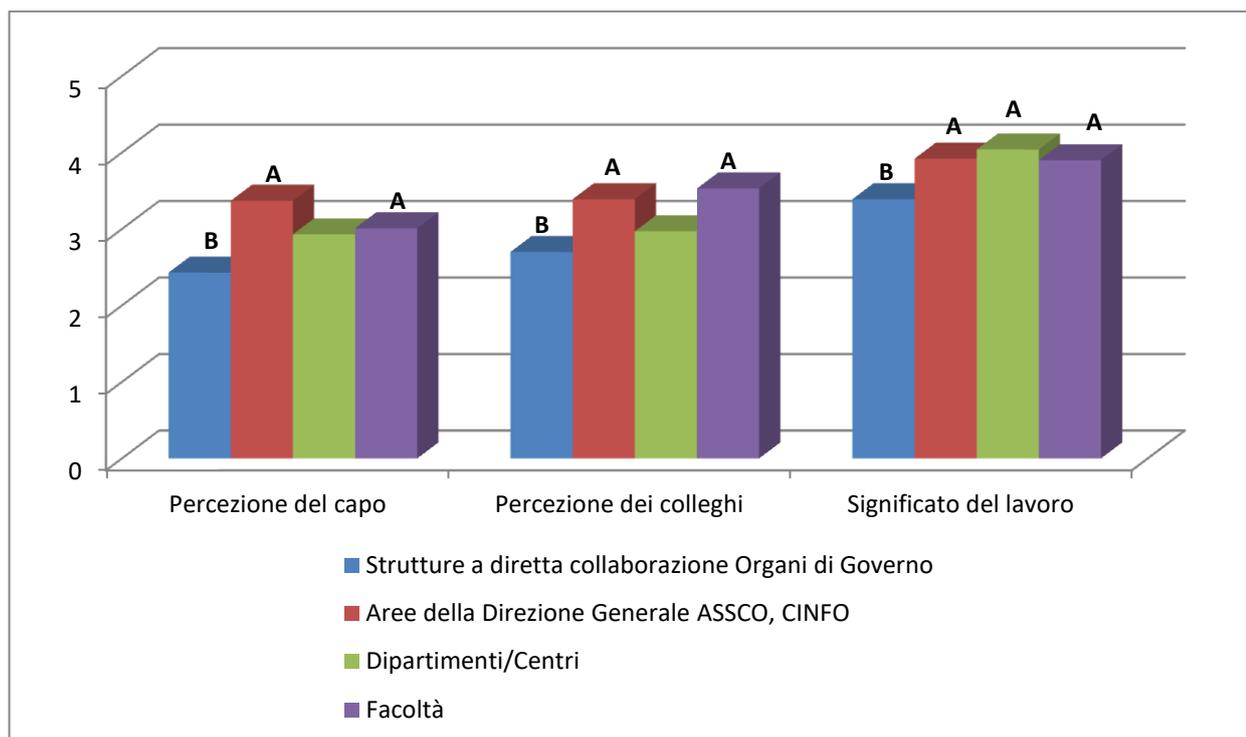


*Nota.* Lettere diverse (A, B) identificano le categorie che hanno medie statisticamente diverse tra loro, mentre lettere uguali identificano differenze statisticamente non significative. L'assenza di lettere in corrispondenza di una barra, indica che le medie di quella categoria non è statisticamente diversa dalle altre due.

Per quanto riguarda invece la struttura di appartenenza, emergono delle differenze nelle dimensioni della percezione del capo, dei colleghi e nel significato del lavoro. In particolare, chi lavora nelle Aree della Direzione Generale, ASSCO, CINFO e chi lavora nelle Facoltà ha

una percezione più positiva del capo e dei colleghi rispetto a coloro che operano nelle strutture a diretta collaborazione con gli Organi di Governo. Per quanto riguarda il significato del lavoro, chi lavora nelle strutture a diretta collaborazione con gli Organi di Governo ritiene che il proprio lavoro sia meno utile alla cittadinanza rispetto chi lavora in tutte le altre strutture.

**Grafico 18.** Differenze significative tra le medie in base alla struttura di appartenenza



\*Nota. I punteggi medi in questo caso si riferiscono all'item "Ritengo che il mio lavoro sia utile alla cittadinanza" considerato singolarmente.

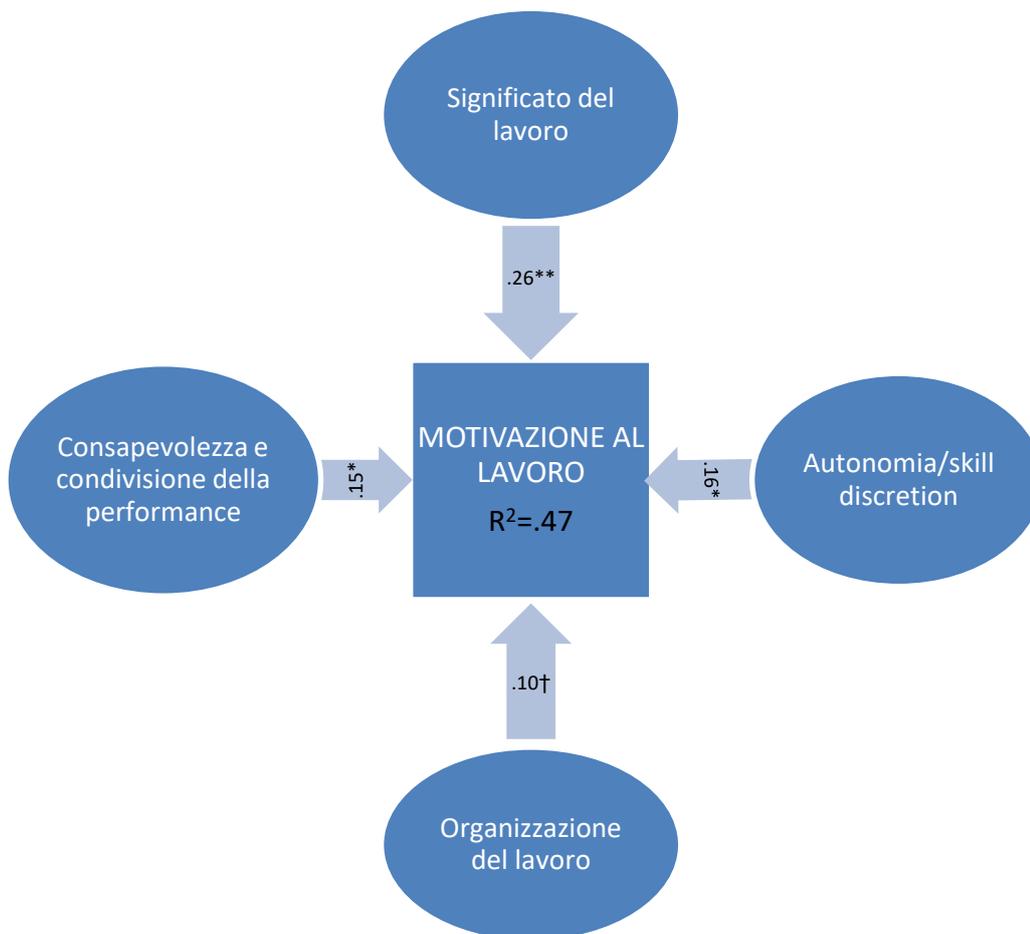
## 6.4 Le dimensioni più associate alla motivazione al lavoro

Successivamente si è proceduto ad esplorare, attraverso la tecnica della regressione lineare, quali dimensioni fossero più associate ad un *outcome* positivo (l'unico che si aveva a disposizione), ossia l'item "*Mi sento motivato nella mia attività lavorativa*" per esplorare a quali dimensioni di contesto si associa maggiormente la motivazione al lavoro.

Nella Figura 1 si presentano i risultati: la freccia indica la direzione dell'impatto di una variabile sull'altra e il numero sulla freccia indica la forza del legame della variabile con la motivazione (più è elevato più l'associazione è forte). Il valore indicato nel rettangolo ( $R^2$ ) indica la percentuale di varianza spiegata dell'esito, ossia in che misura i fattori inseriti

complessivamente riescono a dar conto della variabilità di quella variabile: più è alto questo valore più i fattori inseriti come predittori sono importanti. Come dimensioni maggiormente associate alla motivazione al lavoro, emergono il significato del lavoro ("*ritengo che il mio lavoro sia utile alla cittadinanza*", seguito dall'*autonomia/skill discretion* e dalla consapevolezza della performance. Anche l'organizzazione del lavoro è associata alla motivazione ma con un valore solo tendente alla significatività.

**Figura 1.** Dimensioni associate alla motivazione al lavoro



*Nota.* \* La relazione è significativa al livello .05.; \*\* la relazione è significativa al livello .01; † la correlazione è tendente alla significatività.

## **7. Conclusioni e suggerimenti per il futuro**

Complessivamente, considerando il quadro emerso dall'indagine, possiamo sottolineare che come punto di forza, le persone riconoscono una attenzione e un impegno dell'amministrazione a garantire pari opportunità per tutti, gestendo e valorizzando le differenze di genere, età, orientamento politico e sindacale, ecc.

Tra i fattori critici su cui sarebbe opportuno concentrarsi per promuovere azioni di sviluppo, vi sono, in primis, la giustizia distributiva e le opportunità di sviluppo e crescita. In questo ambito potrebbe essere utile avviare azioni gestionali e formative che cerchino di incentivare e premiare il merito dei lavoratori, anche formando i responsabili non solo a riconoscere i contributi dei lavoratori, ma anche a comunicare le scelte fatte esplicitando i criteri adottati. Inoltre, potrebbe essere utile utilizzare maggiormente lo strumento della job rotation e altre azioni di sviluppo orientate a promuovere le competenze dei lavoratori, visto che oltre ad essere critico, veniva già riscontrato dal rapporto sui dati del 2013. Dall'analisi delle differenze di età, emerge che, in particolare, la fascia più problematica rispetto alla percezione delle opportunità di sviluppo e crescita è quella tra 51 e 60 anni.

Sulla base delle differenze per livello di anzianità, emerge chiaramente che i lavoratori con anzianità di servizio minore di 5 anni sono quelli con maggiori risorse, in quanto percepiscono maggiore giustizia distributiva, maggiori opportunità di crescita, maggiore comunicazione e chiarezza di ruoli, una migliore gestione delle differenze e un rapporto migliore con il capo diretto.

Invece, considerando le strutture, emerge che chi lavora nelle aree della direzione generale e nelle facoltà ha tendenzialmente relazioni migliori con capo e colleghi, e percepisce maggiormente l'impatto che il proprio lavoro ha su terzi, rispetto a chi lavora nelle strutture a diretta collaborazione con gli Organi di Governo.

Analizzando i predittori della motivazione al lavoro, emerge il ruolo importante proprio del significato del lavoro, nonché della consapevolezza e condivisione della performance e dell'autonomia/skill discretion. Sarebbe utile, cercare di valorizzare, laddove possibile, l'impatto che il proprio lavoro ha sulla cittadinanza in termini di utilità sociale, visto che questo elemento incide notevolmente sulla motivazione lavorativa. Sarebbe anche auspicabile promuovere maggiormente, attraverso la formazione ai capi, la condivisione del sistema di valutazione, attraverso l'assegnazione di obiettivi chiari, la capacità di dare feedback in itinere e di gestire il colloquio di valutazione con i collaboratori. Inoltre,

migliorare la chiarezza e la condivisione degli strumenti e delle modalità di valutazione della performance potrebbe pure contribuire a incrementare la motivazione al lavoro.

Per il futuro, sarà opportuno monitorare questi risultati e l'efficacia di eventuali interventi, ripetendo l'indagine periodicamente. Relativamente al questionario si suggeriscono alcune modifiche migliorative:

- a. ripristinare la scala di risposta a 6 per rendere possibile il confronto con altri atenei che utilizzano il questionario ANAC o altri strumenti con la stessa scala di risposta in un'ottica di benchmark;
- b. eliminare l'opzione "non so" per evitare che venga usata eccessivamente dalle persone per "non sbilanciarsi" nel dare la risposta e quindi per limitare la presenza di dati mancanti;
- c. integrare con nuovi item l'area delle caratteristiche del lavoro soprattutto il fattore organizzazione del lavoro che presentava una attendibilità troppo bassa e il fattore significato del lavoro misurato da un singolo item;
- d. inserire nel questionario scale capaci di rilevare esiti diversificati, oltre alla motivazione al lavoro, anche la soddisfazione lavorativa, l'engagement e il commitment organizzativo, ossia il legame affettivo con l'organizzazione, per verificare cosa incide su ciascuno di questi aspetti.

Sarebbe inoltre importante potenziare il response set, cercando di comunicare l'importanza della partecipazione di tutti e coinvolgendo il personale anche attraverso iniziative dedicate oltre all'invito via mail. Peraltro, il modo più efficace per aumentare la partecipazione è rendere concreto e visibile l'impegno dell'amministrazione nell'avviare azioni migliorative a partire dai risultati emersi.