



18 DIC. 2014

Nell'anno **duemilaquattordici**, addì **18 dicembre** alle ore **16.05**, presso il **Salone di rappresentanza**, si è riunito il Consiglio di Amministrazione, convocato con note rettorali prot. n. 0072266 del 12.12.2014 e prot. n. 0072945 del 16.12.2014, per l'esame e la discussione degli argomenti iscritti al seguente ordine del giorno:

..... **OMISSIS**

Sono presenti: il **rettore**, prof. Eugenio Gaudio; il **prorettore**, prof. Renato Masiani; i consiglieri: prof.ssa Antonella Polimeni, prof. Maurizio Barbieri, prof. Bartolomeo Azzaro, prof. Michel Gras, sig. Domenico Di Simone, dott.ssa Angelina Chiaranza, sig. Luca Lucchetti, sig.ra Federica Di Pietro; il **direttore generale**, Carlo Musto D'Amore, che assume le funzioni di segretario.

Assiste per il Collegio dei Revisori dei Conti: dott.ssa Alessandra De Marco.

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

..... **OMISSIS**

PRESA ATTO
PERSONALE
6.1



Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

18 DIC. 2014

INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO E PIANO DEGLI INTERVENTI.

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.

La CIVIT, oggi Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), in applicazione del disposto normativo, ha approvato in data 29 maggio 2013 un modello per la realizzazione delle indagini di benessere organizzativo, condivisione del sistema di misurazione nonché valutazione del proprio superiore gerarchico, valevole per tutte le Amministrazioni Pubbliche.

Sapienza ha dato tempestivamente avvio all'indagine per la rilevazione del benessere organizzativo, peraltro recepita in uno specifico obiettivo del Piano della Performance 2013.

In particolare, l'Area Organizzazione e Sviluppo ha lavorato sul modello, arricchendolo di alcuni *item*, così come auspicato dalla stessa ANAC, al fine di consentire una migliore caratterizzazione dell'intervista, adattandola alla peculiare natura dell'organizzazione universitaria.

Lo strumento di rilevazione predisposto, suddiviso nelle tre macro-aree del *benessere organizzativo*, del *grado di condivisione del sistema di valutazione* e della *valutazione del superiore gerarchico*, è complessivamente costituito di 108 *item*.

L'Area Organizzazione e Sviluppo, con Circolare prot. 51221 del 5 settembre 2013, ha avviato l'indagine conoscitiva, che ha coinvolto il personale tecnico-amministrativo di Sapienza, disciplinando puntualmente le modalità di partecipazione alla rilevazione, mediante l'utilizzo della piattaforma on line (LimeSurvey), resa disponibile dal Centro Infosapienza.

La rilevazione dei dati si è conclusa il 30 settembre 2013.

Il documento allegato, predisposto dall'AOS con la collaborazione della Prof.ssa Mariella Nocenzi – componente del CUG Docenti ed esperta nella materia in argomento - presenta i risultati dell'indagine, analizzati con un approccio valutativo che rileva alcune aree di criticità, in relazione alle quali l'Area Organizzazione e Sviluppo ha elaborato un piano di interventi nel seguito riportato ed articolato in specifiche azioni.

Tali azioni - distinte in breve e medio/lungo termine in base alla complessità dell'iter e tenendo conto delle dinamiche contrattuali e dei diversi soggetti

luw

Area Organizzazione e Sviluppo

il Direttore

Dot. Fabrizio De Angelis

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA

Area Organizzazione e Sviluppo

Ufficio Organizzazione

Capo Ufficio

Mariella Gloriani

MS



18 DIC. 2014

coinvolti - sono finalizzate alla possibile risoluzione delle dichiarate criticità ma anche alla diffusione di una cultura delle relazioni, dell'etica e della responsabilità che travalichi il mero dato economico, impattando su aspetti di carattere ambientale di non poco rilievo nel quadro del benessere organizzativo, nel rispetto del principio di pari opportunità nella sua più ampia accezione.

Azioni a breve termine

Strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro:

- Organizzazione di una Banca del Tempo, in via sperimentale per il personale tecnico amministrativo.
- Sviluppo e promozione del telelavoro con attività di informazione e formazione su tale strumento nonché studio di possibili interventi modificativi dell'attuale "Regolamento sul Telelavoro", per agevolarne l'accesso.
- Creazione di una pagina web dedicata a interviste *on line* sul grado di soddisfazione delle misure di conciliazione attuate, per acquisire eventuali proposte di miglioramento e/o di attivazione di nuovi servizi.
- Nuova indagine sul Benessere Organizzativo maggiormente sganciata dal modello centralizzato ANAC e più declinata specificatamente sulla fisionomia organizzativa di Sapienza.

Area Organizzazione e Sviluppo
Il Direttore
Dott. Fabrizio DeAngelis

Formazione:

- Predisposizione di specifici canali formativi, destinati a tutto il personale TA, anche non titolare di posizione organizzativa o di funzione specialistica, in tema di sistemi di misurazione e valutazione della *performance* e *team working*.

W

Azioni a medio/lungo termine

Strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro:

- Implementazione della Banca del Tempo, da estendersi anche al personale docente.
- Realizzazione di ulteriori interventi volti al perseguimento di obiettivi di benessere organizzativo che potranno scaturire dal monitoraggio del grado di soddisfazione delle misure di conciliazione, effettuato con le interviste *on line*.

Formazione:

- Verifica dei *gap* formativi rispetto alle competenze richieste al personale nello svolgimento delle attività correlate al proprio ruolo, utilizzando i dati del Modulo Competenze U-Gov.

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA
Area Organizzazione e Sviluppo
Ufficio Organizzazione

Il Capo Ufficio
Emanuela Gloriani

W



18 DIC. 2014

- Analisi dell'impatto delle azioni formative.

Organizzazione del lavoro:

- Adozione di un meccanismo di verifica ed eventuale redistribuzione dei carichi di lavoro, in un'ottica di riequilibrio degli stessi e di efficientamento dell'Amministrazione.
- Promozione e incentivazione delle politiche di rotazione del personale, incontrando in questo modo, oltre alla sostenibilità dei ritmi del lavoro, anche le attese di cambiamento e sviluppo della persona.
- Ulteriore sviluppo del sistema di valutazione, da applicare ai singoli dipendenti, anche non titolari di posizioni organizzative o funzioni specialistiche, compatibilmente con il rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale, perché possa trasparire l'apporto collaborativo dei singoli al perseguimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, anche operando significative differenziazioni sul piano della premialità.

Area Organizzazione e Sviluppo
Il Direttore
Dott. Fabrizio De Angelis

uw

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA
Area Organizzazione e Sviluppo
Ufficio Organizzazione
Capo Ufficio
Emanuela Giortani

Allegato quale parte integrante:

"Il Benessere Organizzativo per il personale tecnico amministrativo di Sapienza"



Consiglio di
Amministrazione

Seduta del

18 DIC. 2014

..... OMISSIS

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- **Letta la relazione istruttoria**

PRENDE ATTO

del piano degli interventi proposti dall'Area Organizzazione e Sviluppo, conseguenti all'indagine sul Benessere Organizzativo svolta nel 2013.

IL SEGRETARIO
Carlo Musto D'Amore

IL PRESIDENTE
Eugenio Gaudio

..... OMISSIS

**II BENESSERE ORGANIZZATIVO
PER IL PERSONALE TECNICO-
AMMINISTRATIVO DI
SAPIENZA UNIVERSITA' DI ROMA**

INDICE

1. L'indagine: obiettivi, rilevazione e strumenti	p. 3
1.1.L'indagine	p. 3
1.2.Il questionario	p. 4
1.3.Gli intervistati	p. 7
2. Le aree tematiche del questionario e i principali risultati	p. 11
2.1 Le dimensioni del benessere lavorativo e organizzativo	p. 11
2.2 Il lavoro nell'organizzazione: la valutazione delle <i>performance</i>	p. 32
2.3 Il rapporto con il superiore gerarchico	p. 37
Nota metodologica	p. 40
Allegato – Il questionario	p. 42

1. L'indagine: obiettivi, rilevazione e strumenti

1.1 L'indagine

Il questionario oggetto dell'analisi che segue è uno strumento approntato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle Amministrazioni pubbliche (ANAC), in applicazione dell'art. 14, comma 5, del D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009. Nel disposto normativo è *"affidato alla Commissione il compito di fornire modelli agli Organismi indipendenti di valutazione (OIV) per realizzare le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico"*.

Il questionario fornito dall'ANAC è stato implementato per alcuni *items* di quesiti predisposti con elementi caratterizzanti il profilo identitario dell'universo dei destinatari (cfr. Appendice), utili a un'analisi più mirata dei processi organizzativi del lavoro in Sapienza.

Questa rilevazione è alla sua prima realizzazione in Sapienza: dalle fasi di somministrazione a quelle di decodifica dei dati e di traduzione in azioni d'intervento, l'analisi tenterà di evidenziare profili di ottimizzazione delle procedure. In tal senso la finalità è volta a dare attuazione all'art. 2 del D. Lgs. n. 150/2009 che finalizza queste indagini ad *"assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale"*, fornendo alle amministrazioni informazioni e dati in forma strutturata, utili per attivare azioni di miglioramento.

L'indagine è stata realizzata nell'estate/autunno 2013 investendo l'intera popolazione del personale tecnico-amministrativo di Sapienza della richiesta di partecipare alla rilevazione attraverso un messaggio di posta elettronica con link ad un'apposita piattaforma (LimeSurvey) fornita da InfoSapienza.

1.2 Il questionario

Lo strumento di rilevazione predisposto dall'Area Organizzazione e Sviluppo di Sapienza sulla base delle indicazioni normative è suddiviso nelle tre macroaree del *benessere organizzativo*, del *grado di condivisione del sistema di valutazione* e della *valutazione del superiore gerarchico*. Sono 16 le aree tematiche che approfondiscono le tre parti del questionario, articolate in 108 items.

Struttura tematica del questionario	
1. Benessere organizzativo	Stress lavoro correlato
	Le discriminazioni
	L'equità nella mia amministrazione
	Carriera e sviluppo professionale
	Il mio lavoro
	Il mio lavoro e la vita privata (integrazione Sapienza)
	I miei colleghi
	Il contesto del mio lavoro
	Il senso di appartenenza
	L'immagine della mia amministrazione
	Importanza degli ambiti di indagine
2. Grado di condivisione del sistema di valutazione	La mia organizzazione
	Le mie <i>performance</i>
	Il funzionamento del sistema
3. Valutazione del superiore gerarchico	Il mio capo e la mia crescita
	Il mio capo e l'equità

La parte finale del questionario è dedicata alla rilevazione dei dati anagrafici degli intervistati che, definiti in funzione della specifica struttura organizzativa analizzata,

prevedono, oltre ai dati relativi a genere ed età, quelli relativi alla struttura di appartenenza, qualifica, anzianità lavorativa, tipologia di contratto.

I questionari completati per più della metà dei quesiti proposti sono 693 (16,8%), mentre si registrano ben 279 accessi alla piattaforma di raccolta delle risposte senza ulteriori operazioni sul questionario.

Il livello di partecipazione alla rilevazione non può ritenersi particolarmente alto rispetto ad analoghe indagini condotte sul tema e alcune considerazioni possono essere condotte per tentarne un'interpretazione. *In primis*, questa è stata la prima rilevazione effettuata presso il personale tecnico-amministrativo del nostro Ateneo con ciò che ne consegue in termini di sensibilità verso i temi proposti da parte dei destinatari. L'adozione della facoltà – e non obbligatorietà – di procedere alla compilazione del questionario può aver indotto chi avrebbe potuto non condividere finalità e procedure dell'indagine a non parteciparvi e questo sembra essere accaduto per un'ampia percentuale del campione.

Anche gli aspetti procedurali della somministrazione del questionario sono stati inevitabilmente condizionati da questa prima esperienza di rilevazione. Pur avendo approntato un sistema informatico a tutela della privacy dell'intervistato e senza possibilità di tracciatura grazie al servizio di InfoSapienza, il primo accesso alla piattaforma è stato reso possibile esclusivamente da una postazione della rete Sapienza per l'accertamento della legittimazione del compilatore. Ciò può aver ingenerato in una parte degli intervistati il dubbio, pur consapevoli della bontà delle finalità dell'indagine, su una possibile tracciatura della propria identità attraverso l'IP della postazione informatica nella rete Sapienza.

Per coloro che pure hanno condiviso gli obiettivi della rilevazione e hanno confidato nella segretezza dei dati garantita dal sistema informatico di InfoSapienza, alcuni rilievi sostanziali possono essere portati al modello di questionario proposto dall'ANAC. Aree tematiche e quesiti individuati per rilevare le dimensioni del benessere organizzativo e lavorativo fra tutti i dipendenti delle amministrazioni pubbliche, molto distinte tra loro nei singoli comparti, possono trascurare le

peculiarità di specifiche e complesse organizzazioni, tra cui Sapienza, in ragione di una diversa esigenza di confrontabilità dei dati del sistema pubblico *tout court*. L'attenzione per le specificità delle singole istituzioni dovrebbe comprendere, peraltro, anche i livelli di sensibilità e conoscenza degli intervistati per temi quali il rapporto con il superiore gerarchico o la valutazione della propria condizione psico-fisica.

Una formulazione del questionario maggiormente attagliata alla fisionomia della singola amministrazione, ancora, può ridurre le difficoltà di interpretazione su temi di particolare delicatezza, specie quando è necessaria una precisa concettualizzazione, che sia quanto più chiara, coerente e non interpretabile soggettivamente. Si può portare l'esempio dell'uso dell'attribuzione di "attrattività" per il proprio ruolo di lavoro che, se non meglio definito, propone un esito non puntuale per l'analisi delle risposte fornite. La stessa scelta di determinare una scala di risposte dalla modalità "Per nulla" (1 e 2) a quella "Del tutto" (5 e 6) può ingenerare confusione nell'intervistato, non solo per la mancata determinazione del significato delle classi intermedie (3 e 4), ma anche per quei quesiti che propongono nella formulazione un avverbio negativo che si somma a quello contenuto nella modalità di risposta.

Sempre nei rilievi sostanziali al questionario, si sottolinea l'incompletezza dei dati socio-anagrafici rilevati: è, ad esempio, arduo poter correttamente interpretare i giudizi degli intervistati rispetto al servizio di asilo nido o di conciliazione vita-lavoro senza disporre del dato della composizione della propria famiglia o della presenza di figli. Anche la variabile del titolo di studio dell'intervistato, di cui non si dispone, costituirebbe un dato di rilievo per la valutazione di molti orientamenti e atteggiamenti espressi dal campione. Ma è parimenti evidente che una maggior disponibilità di dati, soprattutto in strutture numericamente più basse, avrebbe potuto determinare la riconoscibilità del compilatore.

Se a questi aspetti di contenuto si aggiunge il dato oggettivo del numero abbondante di items sottoposti all'intervistato, ci si dovrebbe attendere una

compilazione progressivamente discontinua che pure i dati non confermano, come a seguire si noterà.

1.3 Gli intervistati

Le variabili strutturali offrono i tratti socio-anagrafici e lavorativi più caratterizzanti del campione dei 693 intervistati che la Tab.1 riporta in una visione complessiva: essa consente qualche possibile interpretazione del campione casuale determinato da chi ha ritenuto di partecipare alla rilevazione.

Tab. 1 Distribuzione delle variabili di struttura del campione

Le principali variabili socio-demografiche del campione dei rispondenti rilevano una tendenza maggiormente femminile alla partecipazione, favorita, oltre che dalla maggior presenza della componente femminile nell'universo di riferimento, anche da una possibile maggiore attenzione delle dipendenti per le questioni relative al benessere organizzativo e all'organizzazione vita-lavoro, l'area tematica più consistente del questionario.

Per la variabile riferita all'età si nota una maggior concentrazione delle risposte nelle classi intermedie e mature, alle quali sono riferibili oltre il 75% dei rispondenti. La quota non si può in ogni caso giustificare solo con i tratti anagrafici analoghi prevalenti nella popolazione di riferimento. Se, infatti, queste variabili si incrociano con le altre rilevate, si nota come altri elementi, quali una maggior permanenza nell'istituzione (il 60% dei rispondenti è da più di vent'anni in Sapienza), spiegano il perché di una maggior partecipazione nelle classi di età in cui si concentrano i dipendenti da più lunga data. Meglio distribuita, invece, l'articolazione per qualifica (Tab. 2) ed anche per articolazione organizzativa di appartenenza.

Tab. 2 Qualifica per genere

	Femmina	Maschio
	%	%
B/C	42,2	46,6
D/EP	57,6	51,4
Dirigente	0,2	2,0
Totale	100,0	100,0
	Valore assoluto: 446	Valore assoluto: 247

La composizione per qualifica è ben distribuita fra la fascia più elevata (D/EP) e quella meno (B/C), fatta eccezione per il limitato apporto del dato dei dirigenti, pari all'1% sul totale, in proporzione alla loro percentuale sulla popolazione.

Tab. 3 Struttura amministrativa di appartenenza¹

Struttura amministrativa	%
Direzione Generale	,7
Area Affari Istituzionali – ARAI	3,2
Area Affari Legali – ARAL	1,7
Area Contabilità Finanza e Controllo di Gestione - ARCOFIG	2,0
Area Gestione Edilizia – AGE	2,2
Area Offerta Formativa e Diritto allo Studio - AROF	4,8
Area Organizzazione e Sviluppo – AOS	3,0
Area Patrimonio e Servizi Economici – APSE	3,2
Area per l'Internazionalizzazione – ARI	,7
Area Risorse Umane – ARU	2,3
Area Servizi agli Studenti – ARSS	3,8
Area Supporto alla Ricerca – ASUR	,9
Area Supporto Strategico e Comunicazione – ASSCO	1,7
Centro InfoSapienza – CINFO	3,6

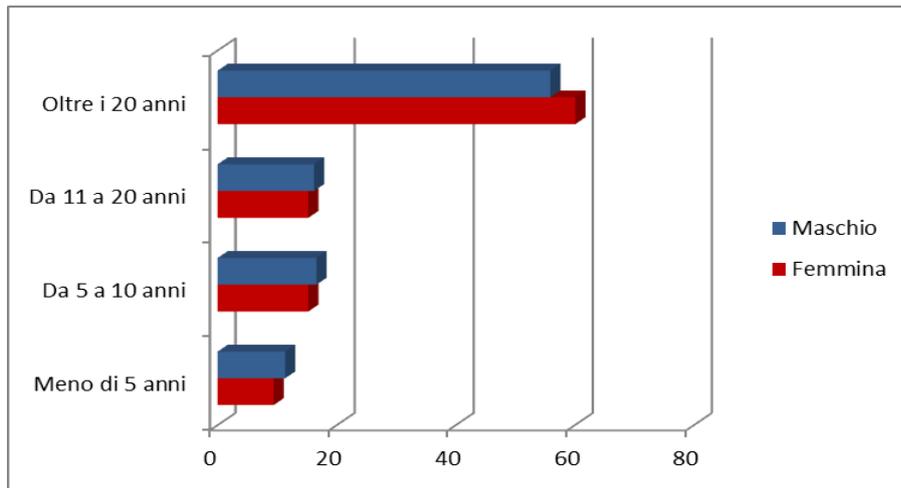
¹ Le strutture contrassegnate con fondo colorato saranno considerate nel corso dell'analisi dei dati come "amministrazione centrale", quelle con sfondo bianco come "strutture decentrate".

Centro Stampa Università	,1
Facoltà di Architettura	6,5
Facoltà di Economia	3,6
Facoltà di Farmacia e Medicina	5,8
Facoltà di Giurisprudenza	1,9
Facoltà di Ingegneria civile e industriale	8,7
Facoltà di Ingegneria dell'informazione, informatica e statistica	3,5
Facoltà di Lettere e Filosofia	8,1
Facoltà di Medicina e Odontoiatria	5,5
Facoltà di Medicina e Psicologia	3,5
Facoltà di Scienze matematiche, fisiche e naturali	6,9
Facoltà di Scienze politiche Sociologia Comunicazione	7,1
Centri di ricerca	,2
Altro	4,9
Totale	100,0

Ugualmente in proporzione è la partecipazione per le varie strutture di appartenenza, sia per l'Amministrazione centrale (33,8%) che decentrata (61,3%) come si evidenzia per le aree organizzative e le facoltà rappresentate (il 4,9% non ha risposto alla domanda) (Tab. 3). Pertanto, coloro che hanno preso parte alla rilevazione sono soprattutto dipendenti di media età e da lungo tempo in servizio alla Sapienza, con un contratto a tempo indeterminato, indistintamente afferenti alle strutture amministrative dell'Ateneo e con i vari gradi di qualifica, preferibilmente della fascia più elevata. Quest'ultima variabile caratterizzerà molti degli orientamenti espressi rispetto ai quesiti del questionario, in termini di maggiore attenzione e di funzione di controllo delle tematiche proposte.

Le donne che hanno scelto di rispondere al questionario sono soprattutto concentrate fra i dipendenti da oltre 20 anni in Sapienza, unica fascia nella quale superano gli intervistati uomini, anche in questo caso riproducendo le proporzioni dell'universo di riferimento (Fig. 1)

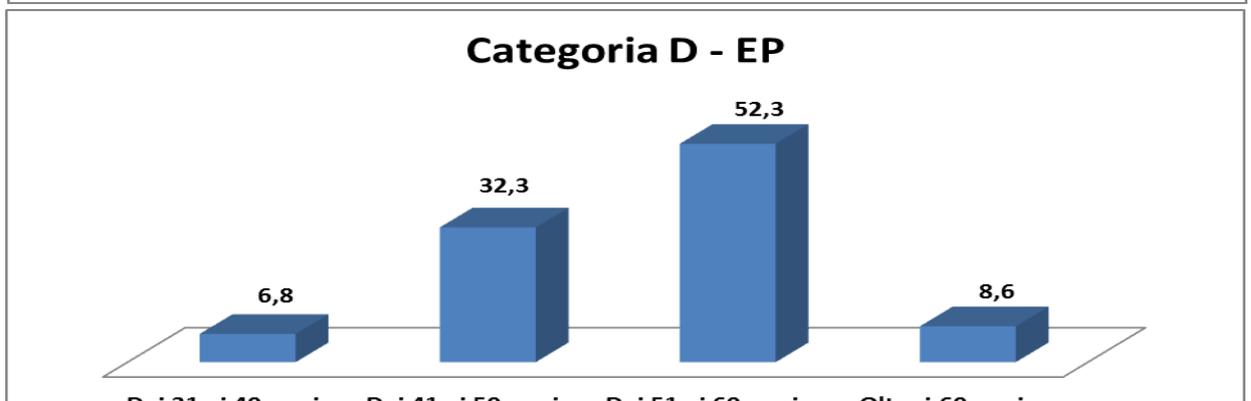
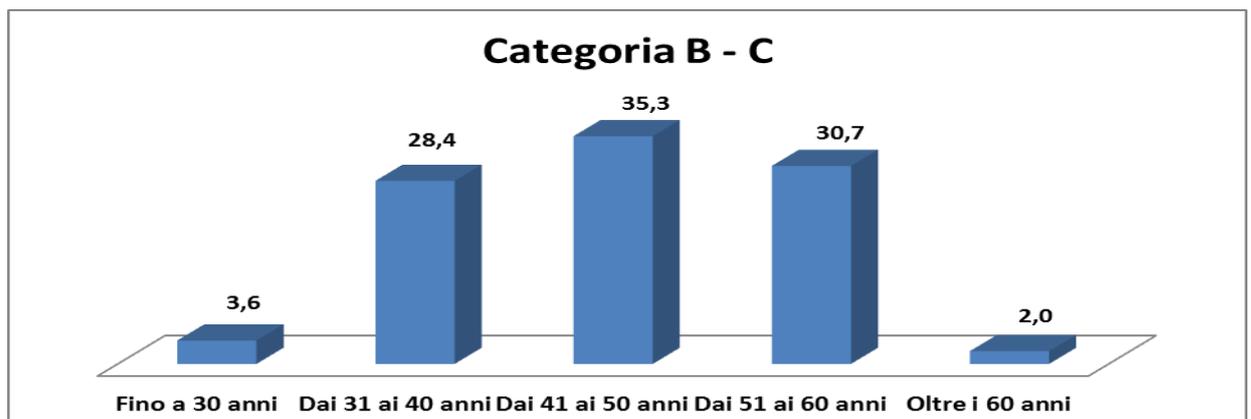
Fig 1 Anzianità di servizio per genere



L'anzianità di servizio rappresenta una variabile significativa nell'identificazione di questo campione casuale di rispondenti. Nella Fig. 2, infatti, nella quale sono rappresentate due altre variabili di struttura – quella della qualifica e delle fasce di età – si può notare la distribuzione “ascensionale” che attraversa le classi di età per le qualifiche più alte (D ed EP), rispetto ad una curva più equidistribuita con apice nelle classi centrali di età per le fasce più basse.

La circostanza che i dipendenti di più lunga data e con un'età più matura - probabilmente con percorsi di carriera più articolati - hanno partecipato in maggior numero alla rilevazione potrà registrare una tipologia di risposte improntata ad una più radicata appartenenza all'istituzione.

Fig. 2 Categoria per classe d'età



2. Le aree tematiche del questionario e i principali risultati

2.1 Le dimensioni del benessere lavorativo e organizzativo

Secondo le indicazioni contenute nel Rapporto dell'ANAC, le tre dimensioni esplorate dal questionario caratterizzano la condizione lavorativa del personale dipendente della Pubblica Amministrazione al punto da consentire *“una verifica dei diritti fondamentali dei lavoratori (...) per aspetti diversi del mondo del lavoro il cui insieme delle informazioni contribuiscono a definire un concetto più ampio di benessere organizzativo”*².

Lo stato dell'arte degli studi sul tema³ propone, invero, analisi che integrano, ampliandole, queste dimensioni in senso certamente costruttivo per cogliere le

² Cfr. ANAC, Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico (art. 14, comma 5 del Decreto Legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150), <http://www.anticorruzione.it/>.

³ Nella cospicua letteratura sul tema si segnalano Avallone F., Bonaretti M. (2003) *Manuale Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Roma, Rubettino Editore; Avallone F., Paplomatas A.,(2005). *Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore; R. Grandis, G. Negro, *“L'organizzazione del benessere: logiche, principi e modello applicativo”*, Cantieri di innovazione – Benessere organizzativo, Dipartimento delle Funzioni Pubblica, Roma, 2003.

peculiarità di una struttura organizzativa complessa come quella di Sapienza. Ciò a partire dalla prima dimensione esplorata, quel “benessere organizzativo” che nelle indicazioni dell’ANAC è definito come *“lo stato di salute di un’organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa (...). La rilevazione e l’analisi degli scostamenti dagli standard normativi, organizzativi e sociali dell’ente, nonché della percezione da parte dei dipendenti del rispetto di detti standard (...).”* può tra l’altro *“(...) individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane”*.

Fra i quesiti proposti si presentano a seguire quelli che per aspetti di contenuto e per significatività statistica (cfr. Nota metodologica), in questa e nelle altre due dimensioni, propongono spunti di riflessione utili ad individuare possibili profili di intervento.

Relativamente agli aspetti più tradizionalmente monitorati della *sicurezza e salute sul luogo di lavoro*, gli intervistati hanno espresso pareri tendenzialmente alterni per specifiche condizioni proposte. Sono decisamente univoche e positive le considerazioni relative all’assenza di atti di mobbing e molestie, all’informazione connessa a rischi e relativa prevenzione sul posto di lavoro, al rispetto del divieto di fumare. Ciò certamente conferma sia un grado positivo di relazionalità fra i dipendenti, che la consolidata applicazione della normativa sullo stress lavoro correlato, nello specifico per la *“disciplina anti fumo”*.

Più articolate, invece, sono le valutazioni degli intervistati su altri aspetti relativi a salute e sicurezza sul lavoro, fra i quali sono di rilievo quelli sull’adeguatezza degli spazi per la propria attività e sulla sostenibilità dei ritmi di lavoro. Nel caso della valutazione di spazi, postazioni, luminosità, rumorosità del luogo di lavoro gli intervistati si distribuiscono quasi equamente nelle tre classi di risposta e denotano una certa diversificazione delle condizioni oggettive, ma anche un’evidente soggettività del giudizio. In casi simili meriterebbe maggiore attenzione anche la

formulazione del quesito poiché non fornisce univoci standard valutativi, ma può rilevare il grado di soddisfazione individuale.

Stesse annotazioni possono essere fatte per il giudizio di sostenibilità dei ritmi di lavoro espresso dagli intervistati (Tab. 4). Anche in questo caso la definizione di un ritmo “sostenibile” è demandata alla valutazione dei rispondenti che si distribuiscono in tutte e tre le tipologie di risposta. In dettaglio, però, sono soprattutto più critiche le donne e i dipendenti delle classi di età intermedie, specie se con qualifica più bassa e impiegati nell’Amministrazione centrale. Questi tratti possono delineare un’inadeguatezza di tempi e modalità di lavoro rispetto ad esigenze di vita extra lavorativa specifiche come, ad esempio, quelle delle donne e di dipendenti di età tale da avere famiglia e figli minori. Si tratta di un’area del benessere organizzativo che viene esplorata anche con quesiti diretti in altra parte di questa macroarea del questionario, ma che qui trova già un primo rilievo di criticità da tenere presente per possibili profili di intervento.

Nello specifico, infatti, sono stati inseriti tre quesiti su forme di supporto per ottimizzare il rapporto fra vita lavorativa e vita privata in Sapienza che consentono di approfondire la valutazione sul contesto di lavoro nel punto in cui si chiede un giudizio complessivo sulla loro promozione da parte dell’istituzione.

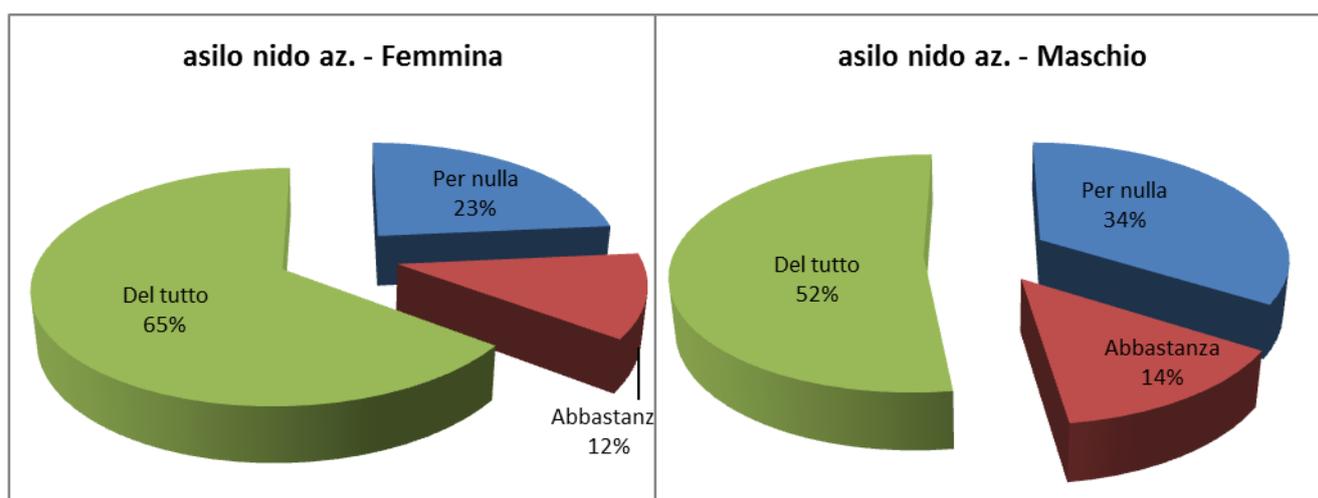
Tab. 4 Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? - Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili

	Per nulla	Abbastanza	Del tutto	Totale
<i>Sesso</i>				
Maschi	16,60%	40,10%	43,30%	100,0%
Femmine	19,10%	38,60%	42,30%	100,0%
<i>Classi di età</i>				
Dai 31 ai 40 anni	15,2%	33,0%	51,8%	100,0%
Dai 41 ai 50 anni	24,5%	33,9%	41,6%	100,0%
Dai 51 ai 60 anni	15,8%	44,4%	39,7%	100,0%
Fino a 30 anni	18,2%	54,5%	27,3%	100,0%
Oltre i 60 anni	7,5%	42,5%	50,0%	100,0%

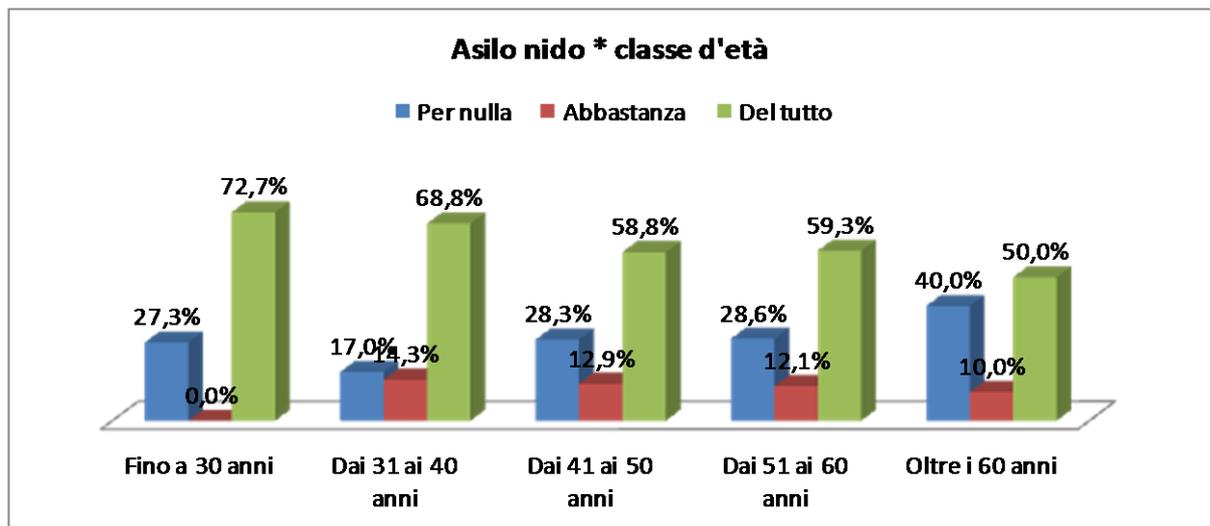
<i>Qualifica</i>				
B/C	17,5%	36,3%	46,2%	100,0%
D/EP	19,0%	41,1%	39,8%	100,0%
<i>Lavoro Presso</i>				
<i>Struttura:</i>				
Centrale	20,1%	41,5%	38,5%	100,0%
Decentrata	16,9%	37,4%	45,6%	100,0%
Altro (non specificato)	20,6%	44,1%	35,3%	100,0%

La conciliazione fra vita lavorativa e privata costituisce un obiettivo prioritario per il legislatore comunitario che lo promuove con regolamenti ad hoc,⁴ ed è all'attenzione di Sapienza che si sta già da tempo adoperando nel verso del potenziamento dei relativi strumenti. Il quesito sull'asilo nido aziendale (Fig. 3), ad esempio, è teso a verificare il giudizio degli intervistati sulla sua funzionalità per conciliare i tempi dei dipendenti e non tanto per valutare l'efficienza del servizio già messo a disposizione dall'Ateneo.

Fig. 3 Quanto ritiene siano utili le seguenti misure per conciliare i suoi tempi di vita con i tempi del lavoro che svolge - L'asilo nido aziendale per genere e classe di età



⁴ Si ricorda, fra l'altro, che con la Dichiarazione n. 32 del 2013 il Parlamento europeo ha designato il 2014 come l'Anno europeo del Pinguino, ispirandosi all'organizzazione della vita nella comunità dei pinguini della specie denominata "Imperatore", nella quale i piccoli crescono protetti grazie al contributo del padre che cova l'uovo, della madre che si alterna tra la caccia e la cura del pulcino, e della *crèche*, l'asilo nido della colonia.

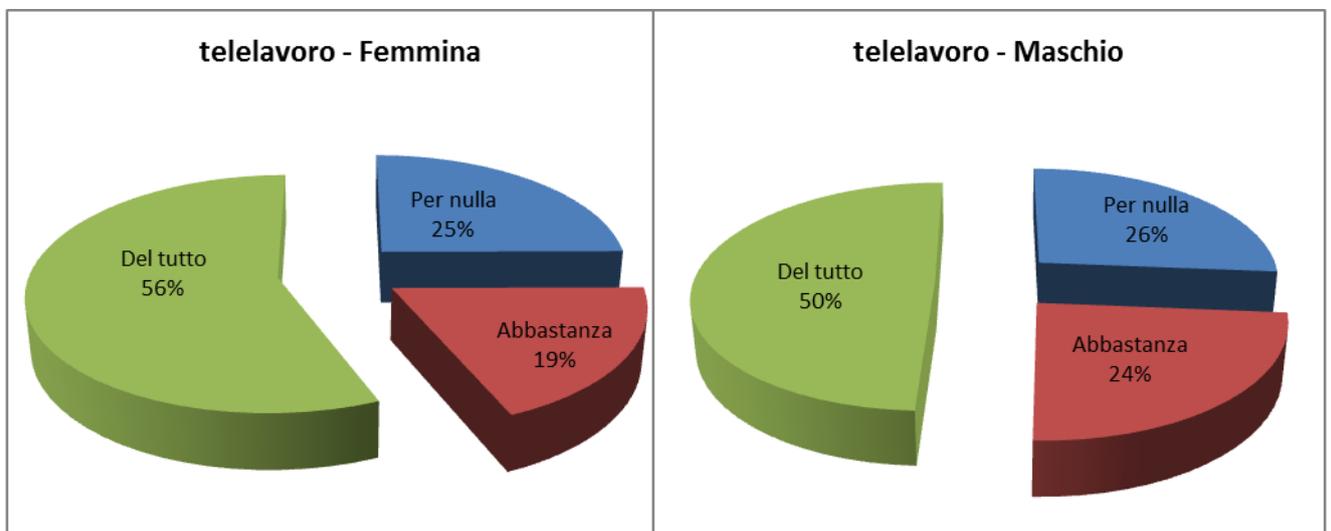


In tal senso sono interessanti le risposte degli intervistati analizzate per le principali variabili strutturali perché possono attestare la valutazione di questo strumento indipendentemente dal ricorso diretto al suo utilizzo. In effetti, l'utilità dell'asilo nido aziendale è riconosciuta dalle donne e nelle classi di età più giovani in percentuale superiore che tra gli uomini e i dipendenti più maturi, ma anche in queste ultime le risposte favorevoli sono tendenzialmente consistenti. La lettura dei dati anche per le variabili della qualifica e dell'afferenza per struttura amministrativa, con i due terzi in media di giudizi favorevoli verso questo strumento di conciliazione per tutte le classificazioni previste, conferma la necessità di potenziare ancor più l'offerta dell'asilo nido aziendale per i dipendenti di Sapienza.

Una tendenza piuttosto simile si può riscontrare anche rispetto alla valutazione dello strumento del telelavoro. Si tratta di una misura non ancora implementata in Sapienza e che, nonostante non sia direttamente conosciuta, viene indicata maggioritariamente come funzionale allo scopo di una migliore conciliazione, specie rispetto alle tipologie di lavoro svolte presso Sapienza. Le differenze di genere rispetto al giudizio sul telelavoro (Fig. 4) sono abbastanza ridotte, sia per quello positivo – 56% di donne contro il 50% degli uomini – che nelle altre modalità di risposta; anche rispetto alle qualifiche (Fig. 5) e all'amministrazione di afferenza (Fig. 6) le risposte favorevoli sono in tutte le classificazioni previste per più dei 2/3 nelle

modalità “del tutto” e “abbastanza” con lievi picchi nell’amministrazione centrale e per le qualifiche superiori verso cui potrebbero essere mirati interventi di potenziamento dell’uso di questo strumento. Altrettanto rilevante è, però, anche il dato di un intervistato su quattro che in media non ritiene che il telelavoro possa consentire una migliore conciliazione dei tempi di vita.

Fig. 4 Quanto ritiene siano utili le seguenti misure per conciliare i suoi tempi di vita con i tempi del lavoro che svolge - Il telelavoro per genere



Se ne può tentare un’interpretazione sulla base della sua tendenza costante e indipendentemente della variabile di genere o di qualifica considerata, ritenendo che la scarsa conoscenza della sua pratica potrebbe non consentirne una valutazione oggettiva per le specifiche tipologie di lavoro che si praticano in Sapienza.

Fig. 5 Quanto ritiene siano utili le seguenti misure per conciliare i suoi tempi di vita con i tempi del lavoro che svolge - Il telelavoro per qualifica

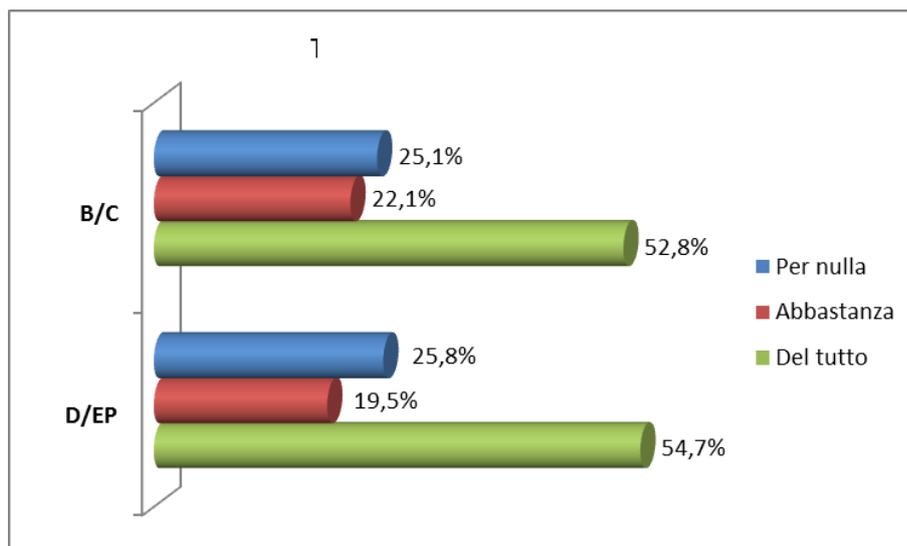
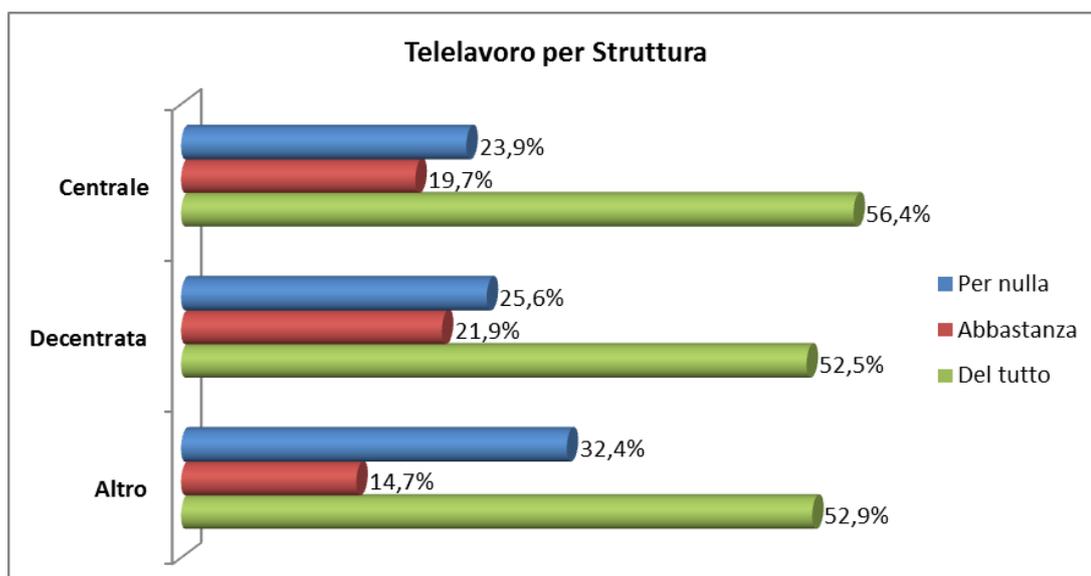


Fig. 6 Quanto ritiene siano utili le seguenti misure per conciliare i suoi tempi di vita con i tempi del lavoro che svolge - Il telelavoro per struttura



Per lo strumento della tipologia di lavoro part time, invece, gli esiti delle risposte non solo consentono di verificare una misura già applicata dall'organizzazione, ma anche di valutare atteggiamenti diversi rispetto ad alcune variabili considerate (Fig. 7).

Fig. 7 Quanto ritiene siano utili le seguenti misure per conciliare i suoi tempi di vita con i tempi del lavoro che svolge. Il part-time per genere

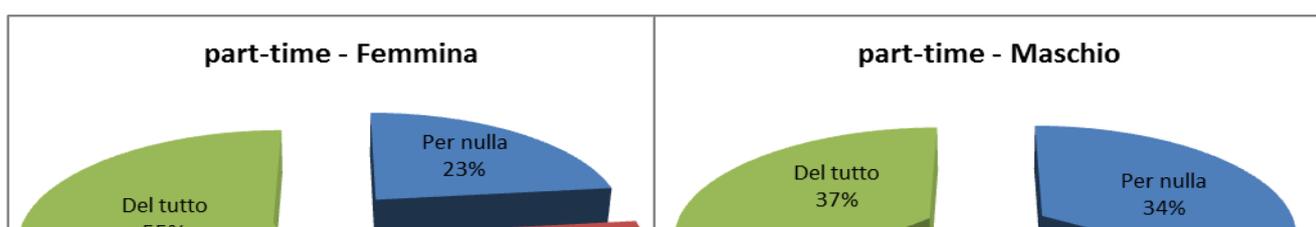
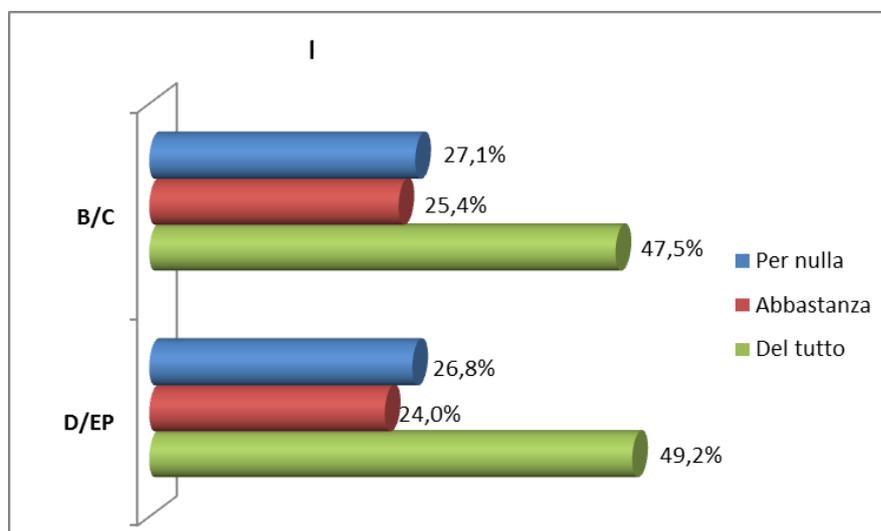


Fig. 8 Quanto ritiene siano utili le seguenti misure per conciliare i suoi tempi di vita con i tempi del lavoro che svolge. Il part-time per qualifica



Infatti, la valutazione di questo strumento da parte delle dipendenti è sensibilmente più favorevole di quello dei colleghi – 55% contro il 37% – che lo riconoscono con maggiore prudenza rispondendo per la modalità “abbastanza” con il 29% contro il 22% delle colleghe. Poiché la variazione del dato rispetto alla qualifica non è così sensibile, come mostra la Fig. 8 per tutte e tre le modalità di risposta, si può tentare di riconoscere a questa misura una certa efficacia per la conciliazione delle attività di lavoro con quelle private per le dipendenti, quindi tendenzialmente quelle familiari e di cura, sia in termini di positiva esperienza attestata dalle intervistate, che di favore per uno strumento che potrebbe essere particolarmente

indirizzato in riferimento a peculiari condizioni lavorative/personali delle donne impiegate in Sapienza.

La valutazione complessiva che gli intervistati esprimono rispetto alle azioni promosse dall'Ateneo per favorire la conciliazione offre un giudizio questa volta sull'effettiva efficacia di questi strumenti: indicativamente si registrano dati in controtendenza rispetto a quelli fin qui presentati (Fig. 9).

Fig. 9 Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni - La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita personali. Per genere

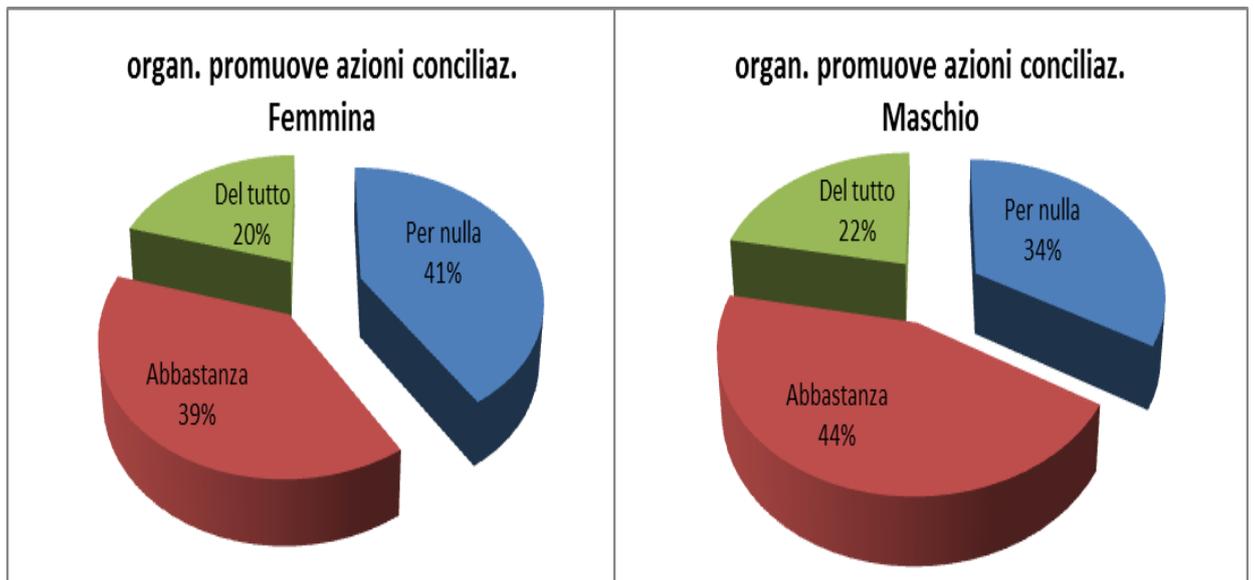
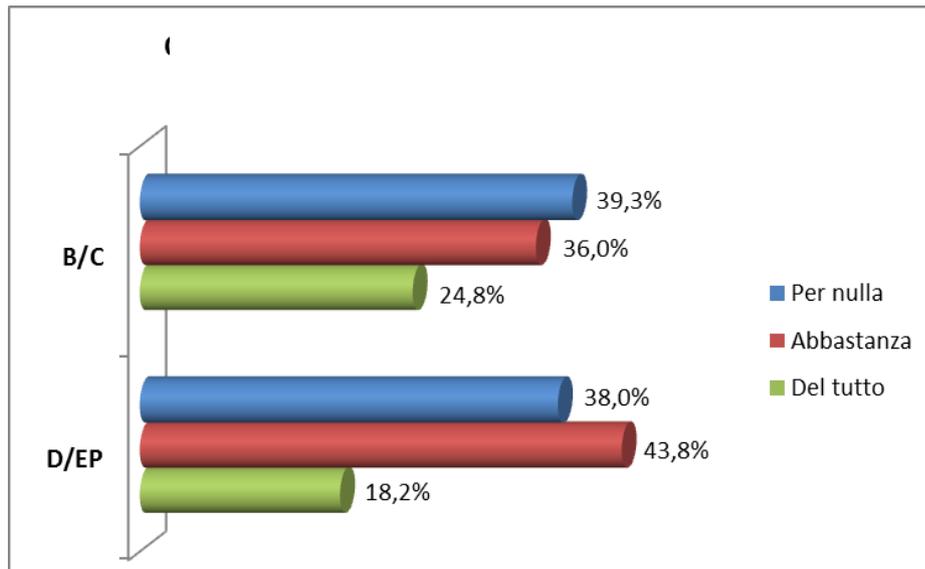


Fig. 10 Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni - La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita personali. Per qualifica



Se, infatti, le misure di conciliazione sono particolarmente gradite alle dipendenti, sono soprattutto le intervistate ad esprimere un giudizio negativo – il 41% contro il 34% dei colleghi – mantenendosi complessivamente su una valutazione intermedia sia uomini che donne, rispettivamente il 44% e il 39%, con la modalità “abbastanza”.

Anche le variabili della qualifica e della struttura di appartenenza confermano una maggiore distribuzione delle risposte per tutte le modalità di giudizio con una prevalenza delle valutazioni negative per le qualifiche inferiori e moderate per quelle superiori e per tutte le articolazioni organizzative. Sono, pertanto, soprattutto i dipendenti che beneficiano maggiormente delle misure di conciliazione ad essere più critici – le donne e i giovani più concentrati nelle categorie B/C – in un atteggiamento complessivamente poco favorevole: ciò costituisce un possibile spunto per profili mirati di intervento in questo ambito.

Fig. 11 Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni - La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita personali. Per struttura



Proseguendo nella valutazione del proprio contesto di lavoro, i dipendenti si sono espressi, fra l'altro, in ordine ad alcuni aspetti fondamentali dell'organizzazione a partire dalla definizione delle regole di comportamento. Come mostra la Tab. 5, gli intervistati non concordano omogeneamente sul processo che porta a stabilire le regole nel proprio contesto lavorativo: prevalgono le risposte più moderate, specie fra le dipendenti e fra gli intervistati di età più giovane, con una cautela nel giudizio che è abbastanza generalizzata. Solo fra i dipendenti più anziani si registra un certo favore che si attenua per i dipendenti dell'Amministrazione centrale e, in generale, fra tutti i dipendenti considerati a seconda della loro qualifica.

La maggior incidenza della variabile dell'età può portare ad ipotizzare che in queste fasce più mature vi siano i dipendenti che hanno maggiormente socializzato quelle regole, che hanno partecipato alla loro definizione e/o che hanno una minor propensione al cambiamento. Confermano questa tendenza anche le risposte che commentano la coerenza tra gli obiettivi organizzativi e le prassi operative, ossia una fase della vita lavorativa per la quale è funzionale sia la definizione che l'applicazione delle regole di comportamento.

Tab. 5 Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? - Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro

	Per nulla	Abbastanza	Del tutto	Totale
<i>Sesso</i>				
Maschi	27,9%	40,1%	32,0%	100,0%
Femmine	26,9%	38,1%	35,0%	100,0%
<i>Classi di età</i>				
Dai 31 ai 40 anni	27,7%	40,2%	32,1%	100,0%
Dai 41 ai 50 anni	27,9%	39,1%	33,0%	100,0%
Dai 51 ai 60 anni	25,6%	39,1%	35,4%	100,0%
Fino a 30 anni	45,5%	45,5%	9,1%	100,0%
Oltre i 60 anni	30,0%	30,0%	40,0%	100,0%
<i>Qualifica</i>				
B/C	26,1%	39,9%	34,0%	100,0%
D/EP	28,1%	38,3%	33,6%	100,0%
<i>Lavoro Presso Struttura:</i>				
Centrale	23,5%	42,3%	34,2%	100,0%
Decentrata	29,6%	35,8%	34,6%	100,0%
Altro (non specificato)	23,5%	52,9%	23,5%	100,0%

Anche in questo caso, sono soprattutto i dipendenti più giovani e le donne ad esprimere maggiori perplessità, anche nelle qualifiche più alte e nelle strutture dell'Amministrazione centrale, quindi in quelle posizioni che potrebbero maggiormente essere coinvolte nel processo di definizione di obiettivi e prassi del lavoro, così come di definizione e applicazione delle regole di comportamento. In tal senso, la prevalenza – quasi un intervistato su due – di un atteggiamento di non piena soddisfazione sulla coerenza fra obiettivi e prassi suggerisce l'adozione di modelli maggiormente inclusivi nei flussi (in)formativi dell'iter di determinazione di quegli obiettivi, ma anche di conoscenza e condivisione degli stessi e delle prassi operative.

Una delle leve organizzative più efficaci rispetto a questa inclusività nel contesto di lavoro è data dalla formazione. Si tratta, a giudicare dalla distribuzione delle risposte fornite, di un'area ancora abbastanza critica e sulla quale è necessario operare con strategie diversificate per incontrare quel 40% e più di dipendenti che non concordano pienamente con le politiche di investimento formativo sulle persone

di Sapienza. Evidenziata una certa indefinitezza del concetto di “investimento” attraverso la formazione che il quesito pone, sono soprattutto gli uomini a rispondere con i giudizi più critici, ma anche i dipendenti più giovani, fino ai 40 anni, questi ultimi critici quasi per la metà. Se per tipo di qualifica e struttura di appartenenza non si evidenziano particolari scostamenti, il dato dell’età conferma una maggiore sensibilità dei dipendenti più giovani per l’importanza della formazione e una possibile non corrispondenza alle aspettative dei dipendenti di prassi e contenuti formativi. Anche in questo caso potrebbe essere prevista una maggior partecipazione dei dipendenti ai processi di costruzione dei piani formativi, sia in fase di pianificazione dei contenuti, che di organizzazione dei tempi e di monitoraggio della funzionalità rispetto al ruolo del dipendente nella *mission* di Sapienza.

Entrando nello specifico della sua funzione rispetto all’Amministrazione, alcuni quesiti hanno teso ad evidenziare le dimensioni del carico di lavoro, dell’accesso alla formazione, delle responsabilità e della retribuzione per misurare il grado di soddisfazione del dipendente in termini di equità. Anche in questo caso si ricorre ad un’interpretazione soggettiva della misura “equa” applicata dall’Amministrazione, non meglio definita, che può consentire solo possibili esplorazioni fra gli atteggiamenti dei dipendenti. Riprendendo il tema della formazione, ad esempio, il giudizio sull’equità di accesso ai suoi percorsi risulta essere non sempre positivo: solo un dipendente su tre ritiene che vi sia equità, specie fra le donne, i dipendenti più giovani e le qualifiche B/C. Si tratta di quelle tipologie di dipendenti con condizioni professionali suscettibili di miglioramento nelle organizzazioni di lavoro che, quindi, anche in Sapienza richiedono una più mirata offerta formativa, come già evidenziato anche nell’analisi del precedente punto del questionario, lamentando difficoltà di accesso, sia rispetto a corsi già attivati, ma anche alla formazione come processo *tout court*. La pianificazione della formazione dei dipendenti di Sapienza potrebbe potenziare le “azioni positive” già intraprese nonostante i tagli dei fondi attuati dal legislatore a partire dal 2010. Ciò potrebbe avvenire “declinando” la formazione alle categorie più recettive, specie se a valle di un approfondimento di

analisi sulle loro aspettative e sugli obiettivi dell'organizzazione. In questo modo si coglierebbe l'aspetto dell'equità nella sua accezione più pertinente alle organizzazioni di lavoro, ossia di parità applicata secondo le differenti condizioni del singolo dipendente.

Anche per altri aspetti del lavoro è possibile operare con questa accezione di equità, come ad esempio per la distribuzione delle responsabilità. Anche in questo caso solo una percentuale più residuale di rispondenti – quasi uno su quattro – se ne è detta soddisfatta (Tab. 6), svelando aree di criticità ancora fra le donne, i più giovani e le qualifiche inferiori.

Le responsabilità attribuite rappresentano, infatti, un'altra dimensione del profilo professionale che nelle organizzazioni di lavoro i dipendenti assumono per definire il proprio ruolo nel presente e le potenzialità future di sviluppo di carriera. Il loro significato sociologico, pertanto, può essere considerato strategico tanto quanto il giudizio sul carico di lavoro assegnato o sulla proporzionalità della retribuzione.

Nel caso del carico di lavoro i dipendenti di Sapienza sembrerebbero raffigurarsi con le risposte fornite come non pienamente soddisfatti – il 45% non lo è “per nulla” – e ad essere più critici sono proprio le donne, decisamente i giovani (72,7%) e le qualifiche B/C. Se il dato di genere conferma, fra l'altro, i profili di insostenibilità già rilevati parlando di conciliazione, la stessa cosa potrebbe essere attestata anche per i più giovani, magari impegnati anche dai carichi familiari. La maggior moderazione che si riscontra, però, nella fascia di età fra i 31 e i 40 anni – un dipendente su quattro si dice soddisfatto – potrebbe far estendere l'interpretazione sul carico di lavoro anche alle competenze e conoscenze del dipendente e non solo ai suoi tempi lavorativi. Ciò confermerebbe, fra l'altro, la richiesta di una formazione più equa e mirata, ma anche una valutazione più attenta dei titoli formativi acquisiti dal dipendente.

Tab. 6 Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità

	Per nulla	Abbastanza	Del tutto	Totale
<i>Sesso</i>				
Maschi	42,1%	30,4%	27,5%	100,0%
Femmine	48,2%	30,7%	21,1%	100,0%
<i>Classi di età</i>				
Dai 31 ai 40 anni	45,5%	24,1%	30,4%	100,0%
Dai 41 ai 50 anni	47,6%	31,8%	20,6%	100,0%
Dai 51 ai 60 anni	46,8%	29,6%	23,6%	100,0%
Fino a 30 anni	63,6%	27,3%	9,1%	100,0%
Oltre i 60 anni	27,5%	50,0%	22,5%	100,0%
<i>Qualifica</i>				
B/C	51,8%	26,7%	21,5%	100,0%
D/EP	41,7%	33,3%	25,0%	100,0%
<i>Lavoro Presso Struttura:</i>				
Centrale	42,7%	30,3%	26,9%	100,0%
Decentrata	47,1%	30,6%	22,4%	100,0%
Altro (non specificato)	55,9%	32,4%	11,8%	100,0%

Anche rapportando l'impegno lavorativo alla retribuzione percepita (Tab. 7) la distribuzione delle risposte evidenzia una chiara concentrazione nelle modalità meno positive. Un dipendente su due evidenzia una non proporzionalità dello stipendio rispetto al lavoro svolto, confermando tendenze consolidate nelle indagini analoghe e, in questa specifica, riducendo le differenze di genere, età e qualifica finora rilevate. Questa maggiore omogeneità prova che nella percezione dei rispondenti alcune di queste variabili hanno effetto sull'assegnazione delle funzioni di lavoro rispetto alla retribuzione che si riceve. Alla valutazione degli stessi, infatti, ci si riferisce al netto della determinazione degli stipendi in base a prescrizioni normative. I picchi di maggiore criticità si registrano per le fasce di età intermedie, con buona probabilità, quindi, presso dipendenti con una certa anzianità lavorativa e con prospettive ascensionali di carriera, per i quali più alte sono le aspettative.

Tab. 7 Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione

	Per nulla	Abbastanza	Del tutto	Totale
<i>Sesso</i>				
Maschi	50,6%	32,4%	17,0%	100,0%
Femmine	53,4%	28,7%	17,9%	100,0%
<i>Classi di età</i>				
Dai 31 ai 40 anni	42,9%	35,7%	21,4%	100,0%
Dai 41 ai 50 anni	57,5%	26,2%	16,3%	100,0%
Dai 51 ai 60 anni	52,9%	30,6%	16,5%	100,0%
Fino a 30 anni	45,5%	27,3%	27,3%	100,0%
Oltre i 60 anni	47,5%	32,5%	20,0%	100,0%
<i>Qualifica</i>				
B/C	52,5%	27,4%	20,1%	100,0%
D/EP	52,3%	32,6%	15,1%	100,0%
<i>Lavoro Presso Struttura:</i>				
Centrale	50,4%	29,5%	20,1%	100,0%
Decentrata	52,9%	29,9%	17,2%	100,0%
Altro (non specificato)	58,8%	35,3%	5,9%	100,0%

Più “soddisfatti”, invece, appaiono i più giovani, maggiormente distribuiti su tutte le modalità di risposta, per i quali può essere assunto come criterio di valutazione sia il confronto che possono operare con le retribuzioni dei coetanei, che l’effettivo impegno richiesto rispetto allo stipendio percepito.

Insomma, i dipendenti più giovani possono maggiormente accontentarsi del livello stipendiale in questo frangente storico-sociale e “sopportano” tendenzialmente di più gli impegni per quantità e qualità. Una verifica la consente un’apposita domanda del questionario su quali-quantità del lavoro svolto e proporzionalità della retribuzione (Tab. 8).

Tab. 8 Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto

	Per nulla	Abbastanza	Del tutto	Totale
<i>Sesso</i>				
Maschi	56,7%	31,6%	11,7%	100,0%
Femmine	61,9%	24,4%	13,7%	100,0%
<i>Classi di età</i>				
Dai 31 ai 40 anni	57,1%	27,7%	15,2%	100,0%
Dai 41 ai 50 anni	65,2%	21,9%	12,9%	100,0%
Dai 51 ai 60 anni	56,9%	31,6%	11,4%	100,0%
Fino a 30 anni	81,8%	9,1%	9,1%	100,0%
Oltre i 60 anni	55,0%	25,0%	20,0%	100,0%
<i>Qualifica</i>				
B/C	60,7%	26,1%	13,2%	100,0%
D/EP	59,6%	27,3%	13,0%	100,0%
<i>Lavoro Presso Struttura:</i>				
Centrale	61,5%	24,4%	14,1%	100,0%
Decentrata	58,8%	28,2%	12,9%	100,0%
Altro (non specificato)	64,7%	29,4%	5,9%	100,0%

Nella percezione degli intervistati il dettaglio delle mansioni svolte evidenzia ancor più uno squilibrio degli stipendi assegnati e anche, se si vuole, degli stipendi percepiti rispetto a quantità e qualità del lavoro svolto. Lo pensa più del 60% degli intervistati contro il 12% dei più soddisfatti e, nuovamente, le variabili di età, genere e qualifica non differenziano in modo netto questa percezione.

La sola eccezione è rappresentata, in questo caso, proprio dai dipendenti più giovani, i quali, rispetto alla più moderata valutazione espressa sul rapporto fra impegno profuso e stipendio percepito, giudicano lo stesso per nulla soddisfacente se rapportato a quantità e qualità. Questi elementi descrivono più dettagliatamente la loro percezione del lavoro svolto che sembra essere non sempre adeguato, sia in termini di quantità sia di qualità, per i dipendenti più giovani, con minore anzianità di servizio e un livello di istruzione generalmente superiore a quello delle classi più mature.

Se solo un intervento normativo può differenziare la retribuzione anche per i dipendenti più giovani anagraficamente e professionalmente, Sapienza può avvalersi

di strumenti di intervento – possibilmente in futuro da potenziare – per promuovere la qualità del lavoro. Fra questi, lo sviluppo delle professionalità attraverso la rotazione del posto di lavoro è considerato dagli intervistati una delle azioni meno adottate e fra le più auspiccate. Il 69% è di questo avviso e, in particolare, i dipendenti con meno di 30 anni lamentano questa carenza per più dell'80%. A loro, in realtà, si affiancano anche i dipendenti più anziani (71,7%) e quelli con qualifica B/C, categorie per le quali si può tentare l'individuazione di condizioni di maggior rigidità per applicare meccanismi di rotazione del posto di lavoro. I primi per ragioni di tipo anagrafico e di consolidamento della posizione di lavoro, i secondi per una possibile minor differenziazione delle mansioni potrebbero considerarsi destinatari di un minor ricorso a provvedimenti di rotazione. Va, comunque, opportunamente sottolineato che le procedure di rotazione non sono sempre di facile realizzazione soprattutto su profili di ruolo connotati da elevata specializzazione.

Anche il merito e la sua premialità contribuiscono a migliorare la condizione professionale del dipendente e la sua percezione. Pure in questo caso il giudizio degli intervistati sull'operato di Sapienza per favorire la carriera di chi lo merita si attesta su posizioni non favorevoli che assommano al solo 10% i dipendenti soddisfatti. Al netto di valutazioni sul merito condotte soggettivamente, giova interpretare questo dato attraverso le principali variabili strutturali che restituiscono come dipendenti meno soddisfatti ancora i più giovani, per le stesse ragioni già in precedenza evidenziate e con ciò che ne consegue in termini di aspettative per chi come loro è ad inizio di carriera. I dipendenti un po' più maturi (31-40 anni) sono la categoria più ottimista, presumibilmente perché nel corso dell'ultimo decennio, prima del blocco normativo ed economico del pubblico impiego, si sono realizzate diverse progressioni interne di carriera e progressioni economiche all'interno della categoria, pur se ancora non fortemente orientate ad una più spinta differenziazione meritocratica.

Gli aspetti fin qui trattati rispetto alla vita lavorativa dei dipendenti e alla sua conciliazione con la vita privata possono essere utilmente integrati da alcuni ambiti

che contribuiscono a determinare il benessere organizzativo nella sua definizione operata dai rispondenti. In tal senso, parlare di carriera e sviluppo professionale rappresenta, secondo gli intervistati, un ambito decisamente importante del benessere organizzativo. Ne è certo più dell'80% che si distribuisce fra tutte le variabili rilevate e presenta interessanti profili fra le donne che ne sono lievemente meno convinte, fra i dipendenti delle classi intermedie di età che ne sono maggioritariamente assertori e fra quelli di qualifica più alta, i quali così confermano anche la loro progressione di carriera.

Anche l'equità di trattamento da parte dell'Amministrazione costituisce un fattore fondamentale per determinare il benessere dell'organizzazione di lavoro e lo è per percentuali così nette in tutte le categorie esplorate al punto da inserire anche questa dimensione a pieno titolo fra quelle del benessere e non solo quelle esclusivamente associate ad aspetti materiali della vita professionale (Tab. 9). Una lieve moderazione nel giudizio positivo è registrabile fra gli uomini, i più anziani e i più giovani, i quali, al contrario, si mostrano nell'indagine costantemente più attenti ad ambiti forse più funzionali alle proprie condizioni specifiche.

Una verifica può essere condotta attraverso l'analisi delle risposte fornite al quesito sull'importanza dell'ambito delle discriminazioni – quindi alla tutela dei dipendenti da parte dell'Amministrazione dell'esercizio delle stesse – per determinare il benessere organizzativo. Si è rilevato, infatti, come soprattutto alcune categorie di intervistati attestino criticità rispetto alle proprie condizioni di lavoro – donne, giovani, anziani – sebbene le principali caratteristiche discriminanti - dall'appartenenza sindacale, alla religione o all'orientamento politico – non siano considerate come tali in Sapienza, secondo quanto rilevato in un'altra area del questionario.

Tab. 9 Quanto considera importanti per il suo benessere organizzativo i seguenti ambiti? L'equità nella mia amministrazione

Per nulla	Abbastanza	Del tutto	Totale
-----------	------------	-----------	--------

<i>Sesso</i>				
Maschi	4,5%	15,0%	80,6%	100,0%
Femmine	2,9%	9,2%	87,9%	100,0%
<i>Classi di età</i>				
Dai 31 ai 40 anni	,0%	13,4%	86,6%	100,0%
Dai 41 ai 50 anni	2,6%	10,7%	86,7%	100,0%
Dai 51 ai 60 anni	4,7%	10,4%	84,8%	100,0%
Fino a 30 anni	,0%	27,3%	72,7%	100,0%
Oltre i 60 anni	10,0%	10,0%	80,0%	100,0%
<i>Qualifica</i>				
B/C	4,3%	12,5%	83,2%	100,0%
D/EP	2,9%	10,4%	86,7%	100,0%

La tutela dalle discriminazioni è un ambito ritenuto come importante per il benessere organizzativo, sebbene prevalga una maggior moderazione rispetto agli altri ambiti esplorati (Tab. 10). Le percentuali di favore distribuite per tutte le categorie non superano mai l'80% e ciò torna ad essere soprattutto accentuato per gli uomini, i più giovani e le categorie inferiori. In particolare, rispetto alla variabile età i rispondenti hanno fornito risposte più caute di quelle date sulla presenza di discriminazioni in Sapienza nell'apposita area prevista nel questionario. Già rispondendo a questo quesito, l'età è vista come ostacolo alla propria valorizzazione sul posto di lavoro da un dipendente su cinque e sono proprio i più giovani – il 36% di quelli sotto i 30 anni - e i più anziani – il 21% di quelli oltre i 51 anni - che ne è convinto. Ciò porta a ritenere che gli intervistati meno favorevoli rispetto all'importanza della tutela dalle discriminazioni siano anche quelli che sperimentano nella propria condizione di lavoro e per specifici tratti anagrafici e/o sociali forme percepite di disagio.

Tab. 10 Quanto considera importanti per il suo benessere organizzativo i seguenti ambiti? Le discriminazioni

	Per nulla	Abbastanza	Del tutto	Totale
<i>Sesso</i>				

Maschi	13,0%	20,2%	66,8%	100,0%
Femmine	13,0%	10,1%	76,9%	100,0%
<i>Classi di età</i>				
Dai 31 ai 40 anni	7,1%	17,9%	75,0%	100,0%
Dai 41 ai 50 anni	12,9%	10,3%	76,8%	100,0%
Dai 51 ai 60 anni	15,2%	14,5%	70,4%	100,0%
Fino a 30 anni	27,3%	27,3%	45,5%	100,0%
Oltre i 60 anni	10,0%	12,5%	77,5%	100,0%
<i>Qualifica</i>				
B/C	12,5%	15,2%	72,3%	100,0%
D/EP	13,3%	12,2%	74,5%	100,0%

Le loro risposte sulla minor importanza della tutela dalle discriminazioni per il benessere organizzativo possono orientare proprio verso queste categorie azioni “positive” di garanzia, cogliendone l’orientamento come invito all’intervento e non come mancanza di sensibilità sul tema.

Anche per le dimensioni valoriali dell’etica e del senso di appartenenza, accanto a quelle più concrete della sicurezza e salute sul lavoro, del rapporto con i colleghi o del lavoro svolto, si registrano le tendenze fin qui rilevate fra gli intervistati. Un generale favore all’assunzione di questi ambiti nella più ampia condizione di benessere organizzativo si registra fra gli intervistati, più cauta fra i dipendenti uomini, fra i più giovani, i più anziani, meno in quelle categorie che per ogni specifico ambito trattato hanno rilevato nei quesiti specifici del questionario alcune criticità, quali ad esempio le donne o le qualifiche più basse.

Tab. 11 Quanto considera importanti per il suo benessere organizzativo i seguenti ambiti? Il mio lavoro

	Per nulla	Abbastanza	Del tutto	Totale
<i>Sesso</i>				
Maschi	1,6%	15,0%	83,4%	100,0%
Femmine	,9%	8,5%	90,6%	100,0%
<i>Classi di età</i>				
Dai 31 ai 40 anni	,0%	8,0%	92,0%	100,0%
Dai 41 ai 50 anni	,9%	8,6%	90,6%	100,0%

Dai 51 ai 60 anni	1,0%	12,8%	86,2%	100,0%
Fino a 30 anni	9,1%	9,1%	81,8%	100,0%
Oltre i 60 anni	5,0%	17,5%	77,5%	100,0%
Qualifica				
B/C	1,3%	11,9%	86,8%	100,0%
D/EP	1,0%	10,2%	88,8%	100,0%

Anche da un confronto con altri quesiti è possibile trarre possibili interpretazioni dei risultati da commentare. La Tab. 11, ad esempio, conferma la maggior moderazione dei dipendenti uomini di contro ad una maggior omogeneità di risposta delle donne rispetto alle tre modalità previste e, per gli ambiti concreti dell'organizzazione del lavoro, una visione più positiva da parte dei dipendenti con qualifiche superiori.

2.2 Il lavoro nell'organizzazione: la valutazione delle performance

L'ANAC ha predisposto un'apposita area del questionario al fine di rilevare la misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento. Per far ciò si è ritenuto di sottoporre ai dipendenti una serie di quesiti per consentirgli di valutare le strategie della propria organizzazione, l'informazione in merito a ciò che l'organizzazione si attende dal dipendente con il suo lavoro e, infine, il funzionamento dell'organizzazione del lavoro nella propria amministrazione.

Partendo dal grado di informazione rispetto alle strategie della propria amministrazione (Tab. 12) i risultati della rilevazione mostrano una tendenziale scarsa conoscenza da parte dei dipendenti che solo per il 17% se ne dicono informati. Rilevando anche in questo caso la difficoltà interpretativa del concetto di "strategie organizzative" proposto ai dipendenti, si denota come siano soprattutto gli uomini, i più anziani di età e di servizio e i dipendenti con qualifiche inferiori coloro che

ritengono di essere meno edotti di queste strategie. Un rilievo sociologico potrebbe, in questo caso essere proposto per la lettura del dato presso le fasce degli intervistati che si sono dimostrati meno benevoli rispetto ad altri quesiti del questionario. Le donne e i più giovani, infatti, palesano in questo caso una maggior moderazione critica che può essere letta, fra l'altro, con una minor sensibilità per gli aspetti strategici della vita dell'organizzazione del proprio lavoro.

Tab. 12 Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? - Conosco le strategie della mia Amministrazione

	Per nulla	Abbastanza	Del tutto	Totale
<i>Sesso</i>				
Maschi	45,7%	35,2%	19,0%	100,0%
Femmine	41,5%	42,2%	16,4%	100,0%
<i>Classi di età</i>				
Dai 31 ai 40 anni	37,5%	42,0%	20,5%	100,0%
Dai 41 ai 50 anni	41,2%	39,9%	18,9%	100,0%
Dai 51 ai 60 anni	45,1%	38,0%	16,8%	100,0%
Fino a 30 anni	54,5%	45,5%	0,0%	100,0%
Oltre i 60 anni	50,0%	42,5%	7,5%	100,0%
<i>Qualifica</i>				
B/C	46,2%	38,6%	15,2%	100,0%
D/EP	40,9%	40,4%	18,8%	100,0%

Quando si passa al livello successivo della condivisione degli obiettivi strategici, gli intervistati si mostrano più coinvolti che non nell'informazione (Tab. 13): sono, infatti, un numero inferiore coloro che dicono di non condividere gli obiettivi strategici rispetto a coloro che dicono di non conoscerli e ciò di per sé costituisce un'anomalia. È possibile supporre che, oltre a possibili distorsioni interpretative dei quesiti, gli intervistati abbiano espresso una maggior condivisione di principio delle strategie di Sapienza anche se non associano ad esse alcun processo informativo ad hoc. A questa interpretazione può portare anche aver rilevato il dato di un elevato senso di appartenenza alla propria organizzazione di lavoro e al riconoscimento pubblico della sua funzione sociale. Non a caso, sono ancora i dipendenti più giovani

e quelli con qualifica più bassa coloro che attestano un minor coinvolgimento in questo caso strategico, così come nei rituali dell'appartenenza indagati in altre aree del questionario.

Tab. 13 Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? - È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione

	Per nulla	Abbastanza	Del tutto	Totale
<i>Sesso</i>				
Maschi	30,4%	38,5%	31,0%	100,0%
Femmine	30,0%	36,1%	33,9%	100,0%
<i>Classi di età</i>				
Dai 31 ai 40 anni	31,3%	42,9%	25,9%	100,0%
Dai 41 ai 50 anni	31,8%	33,0%	35,2%	100,0%
Dai 51 ai 60 anni	27,3%	37,7%	35,0%	100,0%
Fino a 30 anni	36,4%	63,6%	0,0%	100,0%
Oltre i 60 anni	37,5%	30,0%	32,5%	100,0%
<i>Qualifica</i>				
B/C	32,3%	39,9%	27,7%	100,0%
D/EP	28,6%	34,4%	37,0%	100,0%

Quando si chiede agli intervistati di valutare l'organizzazione del lavoro attraverso il riconoscimento del proprio contributo agli obiettivi complessivi di Sapienza, la distribuzione delle risposte è molto più articolata fra le tre modalità di risposta. Un intervistato su tre ritiene che sia chiaro il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione a fronte del 30% che è "per nulla" d'accordo e che è in prevalenza una dipendente donna, con qualifica più bassa e con un'anzianità di servizio medio-breve. Per questo aspetto si potrebbe anche richiamare il processo di inserimento e socializzazione nella propria organizzazione di lavoro per evidenziare la presenza di possibili resistenze di sistema al riconoscimento di queste categorie di intervistati e del loro contributo. Considerando anche gli atteggiamenti palesati in altre aree del questionario sull'identità professionale dell'intervistato in Sapienza, questo quesito conferma alcune tendenze caratterizzanti categorie di intervistati, ad esempio quello delle dipendenti e dei più giovani.

Rispetto alla propria performance, agli intervistati si chiede con maggior dettaglio se reputano chiari obiettivi e risultati attesi dall'Amministrazione relativamente al proprio lavoro. Anche per questo quesito i risultati si distribuiscono fra tutte le modalità di risposta, quasi equamente, confermando una certa non chiarezza su cosa siano obiettivi e risultati sui quali gli intervistati si esprimono; a ciò si aggiunga che la formulazione del quesito non è ben definita rispetto a quesiti simili che sono formulati in questa area del questionario. L'incrocio con le variabili strutturali ribadisce, ancora una volta, le tendenze sulla maggiore moderazione di donne, dipendenti di medio-breve anzianità di servizio e qualifiche più basse, le quali si confermano come categorie di "lavoratori target" per la migliore definizione del sistema di valutazione delle performance. Infatti, anche rispetto ai quesiti sull'informazione sulla valutazione del proprio lavoro e sul miglioramento dei risultati ottenuti, ad una tendenza generalmente più contenuta degli intervistati – quasi uno su due si dice affatto informato – si associano ancora le maggiori aree di prudenza.

La costanza delle variabili strutturali richiamate potrebbe rilevare, oltre alla presenza di "categorie obiettivo" per l'approntamento del sistema delle performance, anche atteggiamenti sul sistema di valutazione su cui incidono le condizioni socio-culturali degli intervistati. Ciò è quanto più vero quando si valutano processi e ambiti non chiaramente individuati nella propria organizzazione e si finisce per esprimere un'opinione.

Queste riflessioni potrebbero essere suffragate anche dai risultati dei quesiti sulla valutazione del funzionamento del sistema. L'estrema variabilità nella distribuzione delle risposte sembra attestare opinioni di principio che non sempre confermano i giudizi emersi su ambiti affini in altre aree del questionario. È il caso, ad esempio, del coinvolgimento nella definizione di obiettivi e risultati attesi nel lavoro del dipendente che il 30% degli intervistati afferma essere attuato e che non corrisponde al livello informativo più basso che gli stessi hanno attestato in precedenti quesiti. Peraltro, rispetto alla distribuzione fra modalità di risposta, aumentano gli esiti

concentrati nelle classi intermedie e la declinazione per le più importanti variabili strutturali vede diminuire le differenze significative, a dimostrare la minor incidenza dei tratti identitari degli intervistati sui processi di definizione di obiettivi e risultati del lavoro.

Anche l'utilità dei risultati della valutazione rispetto al miglioramento delle proprie *performance* è tendenzialmente poco riconosciuta dagli intervistati – solo uno su cinque - che, però, avevano prima affermato di non essere del tutto informati delle valutazioni sul proprio lavoro né su come ottimizzarne i risultati (Tab. 14).

Tab. 14 Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? - Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati

	Per nulla	Abbastanza	Del tutto	Totale
<i>Sesso</i>				
Maschi	44,1%	32,1%	21,7%	100,0%
Femmine	46,2%	35,6%	20,2%	100,0%
<i>Classi di età</i>				
Dai 31 ai 40 anni	39,3%	37,5%	23,2%	100,0%
Dai 41 ai 50 anni	44,6%	33,0%	22,3%	100,0%
Dai 51 ai 60 anni	47,5%	31,6%	20,9%	100,0%
Fino a 30 anni	63,6%	36,4%	0,0%	100,0%
Oltre i 60 anni	47,5%	35,0%	17,5%	100,0%
<i>Qualifica</i>				
B/C	49,8%	30,4%	19,8%	100,0%
D/EP	42,2%	35,7%	22,1%	100,0%

Queste apparenti incongruenze rivelano, quindi, un moderato grado di apertura sui principi della trasparenza della valutazione delle *performance* su cui poter basare la costruzione di meccanismi mirati per le diverse tipologie di dipendenti, specie per quelle che si dimostrano più caute in questa apertura come le donne, i più giovani e i più anziani nonché le qualifiche più basse. Si tratta di uno dei percorsi di intervento che l'indagine suggerisce e che potrebbero rendere reversibili atteggiamenti e giudizi poco funzionali all'integrazione dell'organizzazione, come quello palesato dagli intervistati rispetto alla premialità delle persone capaci e operose da parte di Sapienza. Solo poco meno del 10% degli intervistati ritiene che ciò avvenga e la

classificazione per variabili strutturali dei rispondenti non evidenzia particolari scostamenti, a significare che si tratta di un giudizio diffuso, non determinato da specifiche condizioni di lavoro, ma anche in linea con gli orientamenti che si registrano in analoghe rilevazioni.

2.3 Il rapporto con il superiore gerarchico

Gli ultimi due quesiti del questionario sono volti a rilevare la percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della *performance*. Le dimensioni attraverso le quali si può cogliere la percezione del dipendente rispetto al modo di operare del proprio superiore gerarchico sono state individuate in aspetti psicologici (motivazionali, relazionali, orientativi), ma anche organizzativi del lavoro e inclusivi nei meccanismi di definizione di strategie e obiettivi del lavoro. Una parte specifica del questionario esplora poi la valutazione dell'equità usata dal superiore gerarchico nel suo rapporto con il dipendente e con l'intera organizzazione lavorativa, in fasi specifiche come quelle del *problem solving*, dell'attribuzione degli incarichi sulla base delle competenze, della gestione delle risorse umane.

L'esplorazione statistica ha misurato i risultati ottenuti con particolare attenzione per la delicatezza dei temi trattati. Per questa parte del questionario, infatti, molto più che in altre, può influire sulla risposta dell'intervistato la possibilità di risalire alla propria identità, sia attraverso la tracciatura della compilazione che con i dati delle variabili strutturali forniti. A questi fattori di disturbo si aggiunge anche la collocazione di questa macroarea alla fine di un lungo questionario, con ciò che ne consegue in termini di scarsa aderenza delle risposte alle opinioni degli intervistati per la fretta di concludere la compilazione e per la minor attenzione per i quesiti.

Le dimensioni della valutazione del superiore gerarchico che sembrano richiedere un miglior approntamento risultano essere tendenzialmente quelle relative alla cura dei bisogni personali del dipendente, al riconoscimento della qualità del lavoro svolto, alla delega della gestione diretta del lavoro a favore del dipendente, alla coerenza degli obiettivi di lavoro con le finalità dell'unità amministrativa di appartenenza. Per questi aspetti più di un dipendente su tre attesta la propria insoddisfazione, con punte massime fra le donne, le qualifiche più basse e i più giovani, indistintamente per tipo di articolazione organizzativa. Si tratta, infatti, di quegli aspetti del rapporto con il superiore gerarchico di tipo relazionale ed emozionale, oltre che organizzativo, cui sono più sensibili le dipendenti e quei lavoratori in condizioni che necessitano di maggiori tutele. Gli atteggiamenti e le scelte del capo rispetto alla definizione degli obiettivi dell'organizzazione (Tab. 15), invece, attirano il maggior numero di appunti fra i dipendenti uomini e nell'amministrazione centrale: in ciò si può tentare di individuare una maggiore sensibilità degli uomini per i meccanismi organizzativi e un maggiore cambiamento di questi ultimi soprattutto nelle Aree dell'Amministrazione deputate alla gestione dei processi strutturali.

Più nette, infine, le valutazioni degli intervistati sull'equità usata dal capo gerarchico nell'esercizio delle sue funzioni. Se il campione si mostra piuttosto omogeneo nella distribuzione fra le tre modalità di risposta per quesiti come il generale giudizio di equità nella percezione dell'intervistato e in quella dei suoi colleghi, sono più definite le percentuali di coloro che sono più moderati rispetto alla capacità di coinvolgimento nel *problem solving* da parte del superiore gerarchico. In particolare, si rileva una più netta presa di posizione rispetto alla non applicazione del principio di pari opportunità sia nell'assegnazione degli incarichi che nell'assegnazione dei periodi di riposo.

Tab. 15 Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? - Il modo in cui siamo organizzati e diretti è coerente con gli obiettivi della nostra Area/Servizio e con gli interessi degli utenti esterni e interni

	Per nulla	Abbastanza	Del tutto	Totale
<i>Sesso</i>				
Maschi	26,7%	36,8%	36,4%	100,0%
Femmine	26,9%	32,5%	40,6%	100,0%
<i>Classi di età</i>				
Dai 31 ai 40 anni	22,3%	35,7%	42,0%	100,0%
Dai 41 ai 50 anni	29,2%	29,6%	41,2%	100,0%
Dai 51 ai 60 anni	24,9%	37,4%	37,7%	100,0%
Fino a 30 anni	36,4%	54,5%	9,1%	100,0%
Oltre i 60 anni	37,5%	25,0%	37,5%	100,0%
<i>Qualifica</i>				
B/C	29,4%	33,0%	37,6%	100,0%
D/EP	24,5%	34,9%	40,6%	100,0%
<i>Lavoro Presso Struttura:</i>				
Centrale	33,9%	61,3%	4,8%	100,0%
Decentrata	32,6%	60,6%	6,8%	100,0%
Altro (non specificato)	34,7%	62,0%	3,3%	100,0%

Questi dati sono però posti all'attenzione perché non confermano in parte la possibile reticenza nella valutazione del superiore gerarchico da parte degli intervistati per motivi legati alla loro privacy. Questa tendenza si mantiene nei quesiti diretti sul riconoscimento dell'equità del capo, ma è meno evidente quando la formulazione dei quesiti è più indiretta. Interessante, in questo caso, può essere il dato fornito nel confronto con le variabili strutturali: il giudizio negativo espresso sulla non assunzione del principio di pari opportunità non è concentrato fra i rispondenti più sensibili alla questione, ossia le donne, forse i dipendenti più giovani e quelli con qualifica più bassa, ma trasversalmente fra tutte le categorie esplorate. Anche questo aspetto, pertanto, merita di essere considerato fra i possibili adottabili nei profili di intervento che segue l'analisi dei risultati della rilevazione.

Nota metodologica

La struttura del questionario per la sua articolazione e composizione di variabili strutturali ed esplorative dei numerosi fenomeni considerati ha richiesto un approfondimento statistico attraverso metodi analitici diversi, in particolare di tipo multivariato al fine di considerare l'alto numero di variabili qualitative e quantitative. Data la natura dell'indagine e dei dati raccolti si è approntata una strategia di analisi che ha ripercorso e reinterpretato la metodologia del team di ricerca ANAC nella fase di definizione dello strumento esplorativo(questionario) e ha proseguito con le verifiche statistiche e l'interpretazione dei risultati:

- 1) Definizione obiettivi e ipotesi generali della ricerca a partire dai documenti ufficiali dell'ANAC
- 2) Integrazione del questionario con elementi di indagine specifici rispetto all'universo dell'indagine
- 3) Definizione finale del questionario
- 4) Distribuzione e somministrazione dei questionari attraverso il sistema telematico
- 5) Correzione memorizzazione dei dati e costruzione del database finale
- 6) Preparazione codici per l'elaborazione dei dati con il software SPSS 20.0;
- 7) Analisi descrittive generali (Tab. semplici e multiple, analisi condizionate ecc.)
- 8) Analisi grafiche
- 9) Analisi fattoriale e di *scaling* per la valutazione delle variabili delle singole macro aree
- 10) Analisi Multivariata di tipo Esplorativo: l'Analisi delle Corrispondenze Multiple
- 11) Interpretazione e validazione dei risultati finali.

In particolare, l'esplorazione statistica condotta con l'analisi fattoriale e lo *scaling* per la valutazione delle numerose variabili considerate ha consentito di ridurre le informazioni, agevolando l'individuazione di quelle più rilevanti per poter eventualmente approntare modelli sintetizzati e semplificati, ma capaci di contenere comunque le informazioni di partenza. Il ricorso all'analisi fattoriale specificatamente di tipo esplorativo dei dati raccolti con lo strumento di questa indagine, però, ha soprattutto permesso di individuare possibili rapporti di causalità tra le variabili e l'individuazione di fattori latenti che ne giustifichino il legame. Queste relazioni fra variabili e la possibile presenza di fattori latenti esplicativi, quali ad esempio possono riconoscersi nella condizione lavorativa dei più giovani, dei più anziani o dei dipendenti con qualifiche più basse, costituiscono, se non un esaustivo risultato di questa indagine esplorativa, le premesse concettuali sulle quali innestare un *follow up* più pertinente ed efficace. Esso, infatti, potrà essere orientato verso specifici elementi, soggetti e processi dei fenomeni indagati dalla presente indagine conoscitiva.

Allegato – Il questionario

Indagini sul personale dipendente

Gentile collega, La ringraziamo per aver scelto di partecipare a questa indagine sul benessere organizzativo. Rispondere alle domande dovrebbe richiedere **non più di 15-20 minuti**. Il questionario che le sottoponiamo fa riferimento agli ultimi dodici mesi ed è finalizzato a rilevare le opinioni dei dipendenti rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro, identificare, di conseguenza, possibili azioni per il miglioramento delle condizioni generali dei dipendenti pubblici. Le indagini sul personale rappresentano un'importante opportunità per acquisire utili informazioni e contribuire al miglioramento delle politiche del personale della nostra amministrazione. Si suggerisce, quindi di rispondere alle domande con la massima franchezza e attenzione. **Le ricordiamo che la compilazione del questionario è assolutamente anonima**, essendo strutturato in modo che le risposte da lei fornite non siano riconducibili alla sua persona. I dati raccolti, inoltre, saranno utilizzati solo in forma aggregata.

Indice

1 Premessa	-----
-----	3
2 Questionario sul benessere organizzativo	-----
-----	3
<i>A – Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato</i>	-----
-----	3
<i>B–Le discriminazioni</i>	-----
-----	4
<i>C -L'equità nella mia amministrazione</i>	-----
-----	4
<i>D -Carriera e sviluppo professionale</i>	-----
-----	4
<i>E -Il mio lavoro</i>	-----
-----	4
<i>F -I miei colleghi</i>	-----
-----	5
<i>G -Il contesto del mio lavoro</i>	-----
-----	5
<i>H -Il senso di appartenenza</i>	-----
-----	5
<i>I -L'immagine della mia amministrazione</i>	-----
-----	6
<i>Importanza degli ambiti di indagine</i>	-----
-----	6

3	Questionario grado di condivisione del sistema di valutazione	7
	<i>L -La mia organizzazione</i>	<i>7 M</i>
	<i>-Le mie performance</i>	<i>7 N -Il</i>
	<i>funzionamento del sistema</i>	<i>7</i>
4	Questionario valutazione del superiore gerarchico	8
	<i>O -Il mio capo e la mia crescita</i>	<i>8 P -Il</i>
	<i>mio capo e l'equità</i>	<i>8</i>
5	Dati anagrafici	9

Questionario Benessere Organizzativo

1 PREMESSA

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprima il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

Esempio:

Per nulla					Del tutto
1	2	3	4	5	6
Minimo grado importanza attribuito					Massimo grado di importanza attribuito
In totale disaccordo con l'affermazione					In totale accordo con l'affermazione

2 QUESTIONARIO SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO A – Sicurezza e salute sul luogo di

lavoro *Stress* lavoro correlato

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una solaris postaperciascunadomanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
A.01	Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)						
A.02	Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione						
A.03	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti						
A.04	Ho subito atti di <i>mobbing</i> (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)						
A.05	Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro						
A.06	Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare						
A.07	Ho la possibilità di prendere sufficienti pause						
A.08	Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili						
A.09	Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)						

B–Le discriminazioni

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una solaris postaperciascunadomanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
B.01	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale						
B.02	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico						
B.03	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione						
B.04	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro						
B.05	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza						
B.06	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua						
B.07	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro						
B.08	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale						
B.09	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)						

B.10	Mi sento discriminato a causa della mia provenienza territoriale						
------	--	--	--	--	--	--	--

C -L'equità nella mia amministrazione

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
C.01	Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro						
C.02	Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità						
C.03	Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione						
C.04	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto						
C.05	Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale						
C.06	Ritengo che vi sia equità nelle possibilità di accesso alla formazione						

D -Carriera e sviluppo professionale

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
D.01	Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro						
D.02	Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito						
D.03	Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli						
D.04	Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale						
D.05	Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente						
D.06	Il mio ente dà la possibilità di sviluppare la professionalità mediante la rotazione del posto di lavoro						

E -Il mio lavoro

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
E.01	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro						
E.02	Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro						
E.03	Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro						
E.04	Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro						
E.05	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale						
E.06	Il lavoro che svolgo è coerente con il mio inquadramento professionale						
E.07	Mi sento adeguatamente utilizzato nell'ambiente di lavoro						
E.08	Mi sento motivato nella mia attività						
E.09	Ritengo che un lavoro all'interno dell'università sia attrattivo						

E.10	Ritengo che il mio lavoro sia utile alla cittadinanza						
E.11	Il mio lavoro è generalmente estemporaneo						
E.12	Il mio lavoro è generalmente programmato						

E bis -Il mio lavoro e la vita privata

	Quanto ritiene siano utili le seguenti misure per conciliare i suoi tempi di vita con i tempi del lavoro che svolge? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
E bis.01	L'asilo nido aziendale						
E bis.02	Il telelavoro						
E bis.03	Il lavoro part-time						

F -I miei colleghi

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
F.01	Mi sento parte di una squadra						
F.02	Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti						
F.03	Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi						
F.04	Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti						
F.05	L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare						
F.06	Nel mio ufficio il clima lavorativo è positivo						

G -Il contesto del mio lavoro

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
G.01	La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione						
G.02	Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro						
G.03	I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti						
G.04	La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata						
G.05	La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita personali						
G.06	Ritengo che vi sia coerenza tra gli obiettivi organizzativi e le prassi operative						

H -Il senso di appartenenza

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6

H.01	Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente						
H.02	Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato						
H.03	Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente						
H.04	I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali						
H.05	Se potessi, comunque cambierei ente						

I -L'immagine della mia amministrazione

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla						Del tutto							
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
I.01	La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività														
I.02	Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività														
I.03	La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività														

Importanza degli ambiti di indagine

	Quanto considera importanti per il suo benessere organizzativo i seguenti ambiti? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla						Del tutto							
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
A	La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato														
B	Le discriminazioni														
C	L'equità nella mia amministrazione														
D	La carriera e lo sviluppo professionale														
E	Il mio lavoro														
F	I miei colleghi														
G	Il contesto del mio lavoro														
H	Il senso di appartenenza														
I	L'immagine della mia amministrazione														
L	La premialità														
M	Il riconoscimento dell'impegno personale														
N	L'etica														
O	La solidarietà e l'aiuto tra colleghi														

3 QUESTIONARIO GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

L -La mia organizzazione

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla							Del tutto
--	---	-----------	--	--	--	--	--	--	-----------

		1	2	3	4	5	6
L.01	Conosco le strategie della mia amministrazione						
L.02	Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione						
L.03	Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione						
L.04	È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione						

M -Le mie performance

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
M.01	Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro						
M.02	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro						
M.03	Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro						
M.04	Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati						

N -Il funzionamento del sistema

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
N.01	Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro						
N.02	Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance						
N.03	I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance						
N.04	La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano						
N.05	Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale						

4 QUESTIONARIO VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO

O -Il mio capo e la mia crescita

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
O.01	Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi						
O.02	Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro						
O.03	È sensibile ai miei bisogni personali						
O.04	Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro						
O.05	Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte						

O.06	Promuove la mia partecipazione a corsi di formazione/aggiornamento						
O.07	Riconosce la mia autonomia professionale favorendo la gestione diretta delle attività di competenza						
O.08	Il modo in cui siamo organizzati e diretti è coerente con gli obiettivi della nostra Area/Servizio e con gli interessi degli utenti esterni e interni						
O.09	Mi aiuta a comprendere il legame tra i compiti che mi vengono affidati e gli obiettivi dell'organizzazione, facendomi sentire parte dell'organizzazione						
O.10	Ricevo le informazioni necessarie per il mio lavoro e per sentirmi parte attiva del mio ufficio						

P -Il mio capo e l'equità

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? (indichi una sola risposta per ciascuna domanda)	Per nulla						Del tutto							
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
P.01	Agisce con equità, in base alla mia percezione														
P.02	Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro														
P.03	Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti														
P.04	Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore														
P.0.5	Mi coinvolge nell'analisi dei problemi sulla base delle mie conoscenze e competenze, a prescindere dalla mia qualifica professionale														
P.0.5	Assegna gli incarichi garantendo pari opportunità fra uomini e donne.														
P.0.6	Garantisce che nel godimento dei periodi di riposo ci siano pari opportunità fra uomini e donne.														

Questionario Dati anagrafici

5 DATI ANAGRAFICI

1	Sono:	
1.1	Donna <input type="checkbox"/>	Uomo <input type="checkbox"/>
1bis	Lavoro presso:	
1bis.1	Area	
1bis.2	Dipartimento della Facoltà di	
1bis.3	Facoltà	

2 Il mio contratto di lavoro:	
2.1	A tempo determinato
2.2	A tempo indeterminato

3 La mia età:	
3.1	Fino a 30 anni
3.2	Dai 31 ai 40 anni
3.3	Dai 41 ai 50 anni
3.4	Dai 51 ai 60 anni
3.5	Oltre i 60 anni

4 La mia anzianità di servizio:	
4.1	Meno di 5 anni
4.2	Da 5 a 10 anni
4.3	Da 11 a 20 anni
4.4	Oltre i 20 anni

5 La mia qualifica:	
5.1	B/C
5.2	D/EP
5.3	Dirigente