

RAPPORTO SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

RILEVAZIONE 2021

A cura dell'Ufficio Data Mining and Managing

1. Breve premessa

Il presente rapporto si pone l'obiettivo di sintetizzare e di rendere di immediata e facile lettura i risultati della somministrazione del questionario sul Benessere Organizzativo.

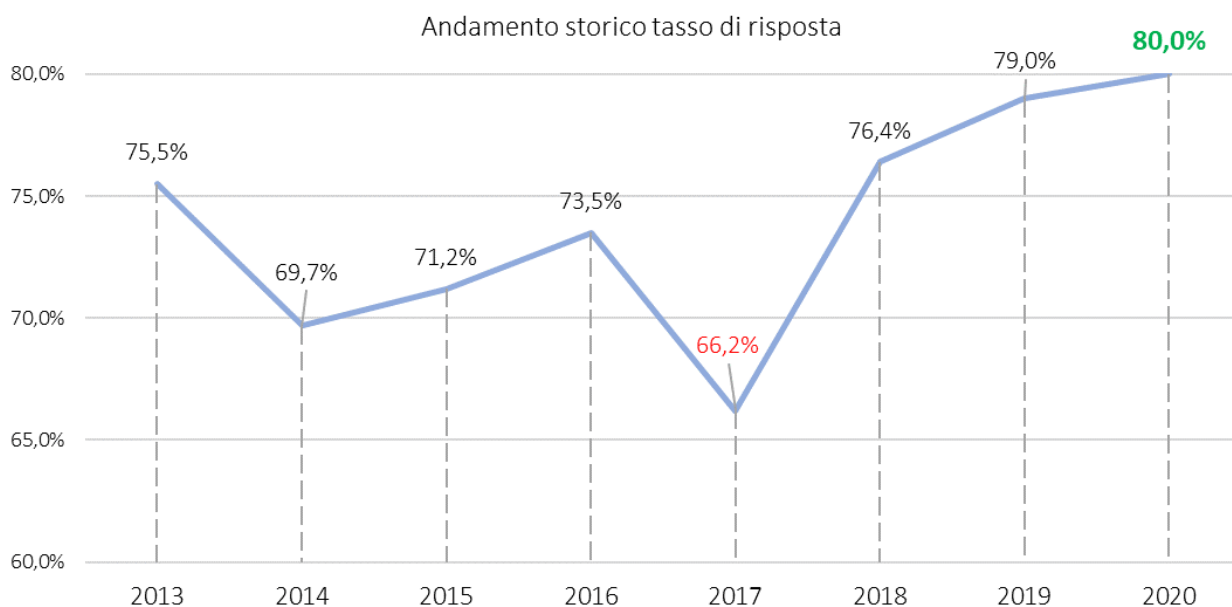
L'Ateneo, come negli anni passati, ha preso parte al progetto "Good Practice", coordinato dalla Business School del Politecnico di Milano, entro il quale si inserisce la procedura di somministrazione e rilevazione dei risultati del questionario in esame. Tale progetto offre la possibilità di rapportare il nostro Ateneo ai risultati conseguiti dagli altri partecipanti, utile riferimento finalizzato all'instaurazione di processi di confronto, misurazione, miglioramento e alla nascita di buone pratiche.

2. Le percentuali di risposta dell'indagine

I dati analizzati nel presente rapporto derivano dalla "rilevazione 2021" (svoltasi dal 6 aprile al 12 maggio 2021).

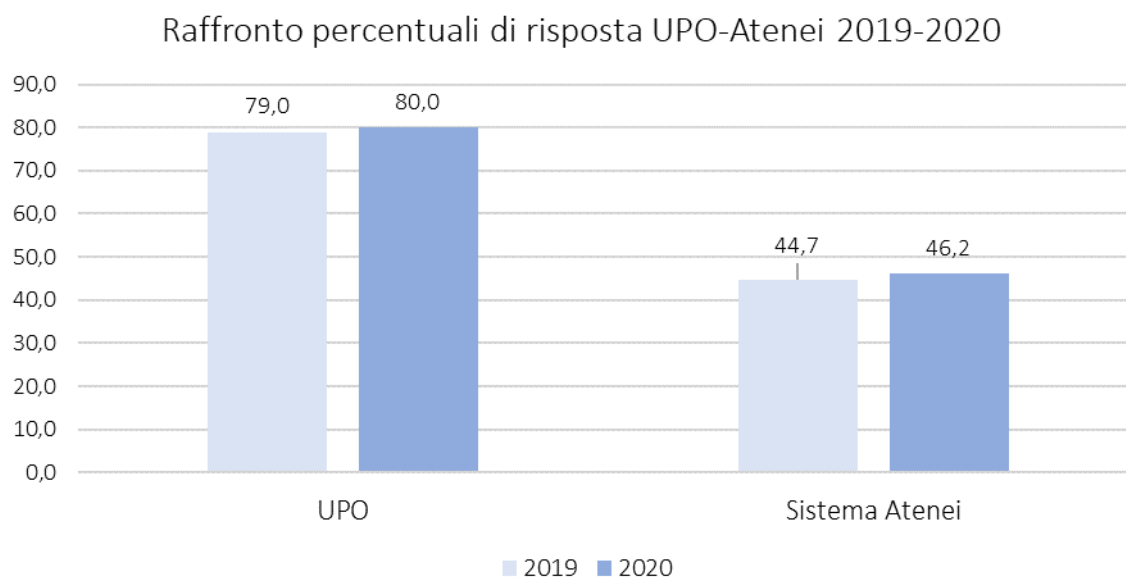
Le valutazioni espresse dai rispondenti fanno riferimento all'anno solare 2020.

Il grafico seguente mostra l'evoluzione delle percentuali di risposta al questionario da parte del personale dipendente di Ateneo. Su 303 somministrazioni effettuate, 243 sono i questionari compilati e quindi utili alle elaborazioni che seguiranno. Il tasso di risposta complessivo si attesta quindi all'80,2%, con un incremento dell'1,5% circa rispetto al risultato dell'indagine precedente (79%). Il dato 2020, migliorato ulteriormente rispetto alla scorsa tornata di somministrazioni, si attesta ancora una volta come la *performance* migliore dal 2013.



Il risultato ottenuto dall'Ateneo in termini di partecipazione al questionario, al fine di una sua migliore lettura, è stato confrontato con la percentuale media di risposta ottenuta del "Sistema Atenei" (a esclusione, quindi, delle Scuole) per gli anni 2020 e 2019. In tal modo è possibile operare un confronto UPO-Sistema anche in senso diacronico. Come è possibile osservare dall'istogramma di seguito riportato, l'UPO si inserisce in un sistema dalle *performance* medie nettamente inferiori (46,2% al 2020), seppur in crescita rispetto all'anno

precedente (+3,4% circa). L'UPO registra, invece, un aumento decisamente meno sensibile ma che è frutto di percentuali di compilazione già molto elevate e che risulta sempre più complesso migliorare.



Il dato, quantitativo, della percentuale di risposta – con un posizionamento di UPO ampiamente migliore della media degli Atenei – suggerisce due considerazioni di natura qualitativa:

- a) La elevata percentuale di rispondenti è espressione del livello di fiducia e di apprezzamento del personale tecnico amministrativo nei confronti dello strumento utilizzato per la rilevazione e per l'analisi dei dati;
- b) Altrettanto, l'elevata percentuale di risposte, mediamente, nel periodo 2013-2020, appena inferiore al 74%, attribuisce significativa consistenza e, quindi, ugualmente importante affidabilità degli esiti della rilevazione;
- c) Benché la percentuale di compilazione fosse già particolarmente alta per il 2019, è stato possibile un ulteriore incremento: è plausibile che gli utenti, in ragione della peculiare situazione emergenziale affrontata a partire dal e in particolare nel 2020, abbiano avvertito maggiormente l'esigenza di esprimere le proprie opinioni attraverso questo strumento. Il trend in crescita è confermato anche dall'incremento delle adesioni a livello di Sistema.

3. L'analisi dei dati (1): il *benchmark* UPO - Sistema

Si tratta di un'analisi *benchmark* volta a confrontare le dinamiche medie di Ateneo con le performance medie del Sistema Atenei. A tale scopo vengono considerati soltanto gli Atenei e non le Scuole Superiori, ritenuto che, data la natura universitaria dell'Istituzione UPO, un raffronto utile e realistico possa essere operato soltanto con i primi.

L'edizione 2021 ha coinvolto, oltre all'UPO, 23 Atenei, ovvero Milano Bicocca, Calabria, Camerino, Cassino, Catania, Chieti, Napoli Federico II, Firenze, Insubria, IUAV, Macerata, Milano Statale, Palermo, Parma, Napoli Parthenope, Pavia, Perugia, Politecnico di Bari, Salerno, Sannio, Siena, Trento, Udine.

Nella colonna denominata "UPO" sono contenuti gli esiti medi per ogni quesito, dati, appunto, dalla media delle risposte raccolte per ogni domanda. Nella colonna denominata "Media Atenei" è stata riportata la media dei risultati a loro volta medi di ogni Ateneo coinvolto. Per dare maggiore impatto visivo ai risultati medi delle domande del questionario, alla presentazione dei dati meramente numerica è stata affiancata una rappresentazione grafica volta a mettere in luce la percentuale di scostamento delle *performance* media dell'Ateneo rispetto alla media degli Atenei, data dal rapporto tra il dato UPO e quello della Media Atenei (secondo la formula $+(Dato\ UPO/Dato\ Media\ Atenei)-1$). Le *performance* positive dell'UPO sono descritte mediante barra di istogramma verde, viceversa in rosso le barre rappresentanti performance negative.

Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ UPO,Media Atenei
AMBIENTE DI LAVORO	1. Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti	4,34	4,09	6,25%
	2. Ho la possibilità di prendere pause durante il lavoro	4,67	4,54	2,85%
	3. Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	3,95	4,14	-4,50%
	4. Il mio ambiente di lavoro è soddisfacente	4,21	4,17	0,89%
	5. Non mi capita mai di avvertire 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 ...)	3,37	3,61	-6,43%
	6. Sono soddisfatto/a dell'attività svolta in modalità agile durante la fase di emergenza sanitaria	4,98	4,83	3,00%
	7. Ritengo che il Lavoro Agile possa essere considerato una direzione di sviluppo per il futuro dell'Ateneo, alla fine dell'emergenza sanitaria da COVID-19	5,10	4,88	4,69%
	8. Gli errori commessi durante il mio lavoro mi vengono fatti notare ripetutamente	2,17	2,39	-9,15%
	9. Nel rivolgermi agli altri mi capita di sentirmi isolato/a o di imbartermi in atteggiamenti ostili	2,28	2,48	-8,08%
	10. Nel mio lavoro mi viene chiesto di svolgere prevalentemente mansioni inferiori rispetto a quelle previste dal mio ruolo	2,19	2,24	-2,21%
	11. Nel mio lavoro mi viene chiesto di svolgere anche mansioni superiori rispetto a quelle previste dal mio ruolo	3,49	3,47	0,76%

Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ UPO,Media Atenei
DISCRIMINAZIONI	1. La mia identità di genere non costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	5,07	4,93	2,74%
	2. La mia età non costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	4,98	4,81	3,45%
	3. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)	4,73	4,45	6,24%

Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ Upo,Media Atenei
EQUITA'	1. Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	3,00	3,33	-9,96%
	2. Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	3,10	3,35	-7,46%
	3. Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	2,61	2,95	-11,53%
	4. Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	2,38	2,68	-11,15%

Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ Upo,Media Atenei
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	1. Il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	2,56	2,71	-5,61%
	2. Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito	2,36	2,54	-7,27%
	3. L'organizzazione dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	2,79	2,99	-6,69%
	4. La posizione da me attualmente occupata è adeguata al mio profilo professionale	3,37	3,49	-3,30%
	5. Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'organizzazione	3,08	3,39	-9,08%

Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ Upo,Media Atenei
IL MIO LAVORO	1. So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	4,26	4,40	-3,16%
	2. Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	4,82	4,99	-3,33%
	3. Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	4,13	4,33	-4,59%
	4. Ho la possibilità di programmare in autonomia le attività da svolgere nel mio lavoro	4,56	4,55	0,14%
	5. Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale	3,74	3,95	-5,34%

Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ Upo,Media Atenei
I MIEI COLLEGHI	1. Mi sento parte di una squadra	3,81	3,95	-3,45%
	2. Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti	5,09	5,25	-3,05%
	3. Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi	4,63	4,78	-3,11%
	4. Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	4,13	4,22	-2,30%
	5. L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare	3,58	3,87	-7,53%

Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ Upo,Media Atenei
IL CONTESTO DI LAVORO	1. L'organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	3,09	3,35	-7,67%
	2. Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro	3,72	3,83	-2,87%
	3. I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti	3,21	3,50	-8,20%
	4. La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	2,79	3,32	-15,88%
	5. L'organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita	3,65	3,74	-2,41%
	6. Le richieste di lavoro che mi vengono fatte da vari colleghi/uffici sono tra loro compatibili	3,77	3,93	-4,19%
	7. Il personale viene coinvolto in merito ai cambiamenti nell'organizzazione del lavoro	2,81	3,20	-11,93%

Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ Upo,Media Atenei
SENSO DI APPARTENENZA	1. I valori seguiti e i comportamenti praticati nell'organizzazione sono coerenti con i miei valori personali	3,66	3,83	-4,48%
	2. Il lavoro che faccio mi rende orgoglioso/a	3,94	4,15	-5,05%
	3. Per garantire l'efficacia della mia organizzazione sono disposto/a ad impegnarmi più di quanto atteso	4,50	4,85	-7,08%
	4. Mi sento parte della mia organizzazione	3,79	4,17	-9,13%
	5. Il lavoro che svolgo ha un impatto sulla società	4,37	4,54	-3,92%





Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ Upo,Media Atenei
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1. Sono informato sulle strategie dell'organizzazione	3,27	3,28	-0,49%
	2. Condivido gli obiettivi strategici dell'organizzazione	3,35	3,43	-2,33%
	3. Sono chiari i risultati ottenuti dall'organizzazione	3,23	3,39	-4,80%
	4. È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione	3,35	3,60	-7,18%

Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ Upo,Media Atenei
LE MIE PERFORMANCE	1. Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	3,42	3,74	-8,63%
	2. Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'organizzazione con riguardo al mio lavoro	3,57	3,80	-6,21%
	3. Sono informato sulla valutazione del mio lavoro	4,00	4,11	-2,70%
	4. Sono informato su come migliorare i miei risultati	3,40	3,59	-5,47%

Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ Upo,Media Atenei
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	1. Sono coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	3,95	3,74	5,49%
	2. Sono tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	3,87	3,85	0,41%
	3. I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance	3,40	3,68	-7,59%
	4. L'organizzazione premia le persone capaci e che si impegnano	2,69	3,04	-11,67%
	5. I criteri per la pianificazione e la valutazione della performance sono illustrati con chiarezza al personale	3,49	3,40	2,83%
	6. La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione	3,22	3,55	-9,55%
	7. Ritengo adeguata la tempistica prevista dal sistema di valutazione	3,26	3,64	-10,32%
	8. La tempistica prevista dal sistema viene rispettata	3,75	3,89	-3,58%
	9. Nel corso dell'anno vengono effettuate verifiche intermedie	4,04	3,26	23,83%

Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ Upo,Media Atenei
IL MIO RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA	1. Il mio responsabile mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	4,12	3,82	7,84%
	2. Il mio responsabile riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	3,84	3,80	1,17%
	3. Il mio responsabile è sensibile ai miei bisogni personali	4,88	4,47	9,37%
	4. Il mio responsabile riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	4,63	4,43	4,36%
	5. Il mio responsabile mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	4,74	4,44	6,68%

Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ Upo,Media Atenei
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITÀ	1. Il mio responsabile agisce con equità	4,40	4,15	5,89%
	2. Il mio responsabile gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	4,03	4,04	-0,25%
	3. Stimolo il mio responsabile e lo considero una persona competente e di valore	4,57	4,53	0,80%
	4. Il mio responsabile incoraggia le persone del gruppo ad esprimere idee e suggerimenti	4,41	4,25	3,88%
	5. Il mio responsabile spiega al gruppo quali sono le regole e le aspettative sul lavoro	4,22	4,12	2,43%
	6. Il mio responsabile spiega al gruppo le sue decisioni e azioni	4,09	4,03	1,39%
	7. Il mio responsabile mostra attenzione per il benessere dei membri del gruppo	4,45	4,26	4,52%

Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ Upo,Media Atenei
IL MIO RESPONSABILE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	1. Il mio responsabile mi valuta con equità	4,58	4,41	 4,07%
	2. Il mio responsabile condivide i criteri che utilizza per la valutazione della mia prestazione	4,46	4,18	 6,64%
	3. Il mio responsabile ha discusso con me piani e obiettivi per migliorare la mia prestazione	4,25	3,87	 9,68%
	4. Il mio responsabile facilita il mio percorso di sviluppo a partire da quello che emerge dalla valutazione della mia prestazione	4,13	3,86	 6,90%

In sintesi, per 31 quesiti su 78 (40% circa) i valori risultanti per UPO sono superiori alla media degli Atenei. Analogamente, per 3 tematiche su 14 (21,4%) la totalità dei quesiti risulta con valori superiori alla media (Discriminazioni, Il mio responsabile e la mia crescita, Il mio responsabile e il sistema di valutazione).

Altri punti di forza sono rappresentati dalla tematica “Ambiente di lavoro”, con 8 quesiti su 11 con risultati migliori della media degli Atenei e, con 6 quesiti su 7 sopra media, la tematica “Il mio responsabile e l’equità”.

4. L'analisi dei dati (2): il trend quadriennale

La presente analisi, oltre a riportare il *benchmark* tra UPO e Sistema Atenei (si veda paragrafo 3), propone per entrambi il raffronto storico tra i dati 2017, 2018, 2019 e 2020, e il *trend*, rappresentato dalla media percentuale degli scarti tra il dato 2018 e 2017, tra il dato 2019 e 2018 e tra il dato 2020 e 2019. Le domande presenti nelle celle in azzurro chiaro sono di più recente introduzione nel questionario e non presentano, di conseguenza, il dato su uno o più anni passati e, chiaramente, il trend completo. Il colore diversificato delle celle da conto dell'entità del miglioramento/peggioramento delle *performance* nei tre anni considerati, all'interno di ogni batteria di domande, rispettivamente per UPO e per la Media Atenei. La colorazione va dal verde intenso (risultato nettamente migliore) al rosso (risultato nettamente peggiore).

Tematica	Quesito	UPO					MEDIA ATENEI				
		2017	2018	2019	2020	Trend	2017	2018	2019	2020	Trend
AMBIENTE DI LAVORO	1. Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti	4,22	4,06	4,14	4,34	1,1%	3,80	3,84	4,04	4,09	2,4%
	2. Ho la possibilità di prendere pause durante il lavoro	4,48	4,66	4,59	4,67	1,4%	4,34	4,40	4,55	4,54	1,5%
	3. Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	4,00	4,11	4,15	3,95	-0,3%	3,96	4,03	4,23	4,14	1,5%
	4. Il mio ambiente di lavoro è soddisfacente	4,07	4,04	4,19	4,21	1,1%	3,83	3,91	4,10	4,17	2,9%
	5. Non mi capita mai di avvertire 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 ...)	3,62	3,45	3,61	3,37	-2,1%	3,58	3,54	3,59	3,61	0,3%
	6. Sono soddisfatto/a dell'attività svolta in modalità agile durante la fase di emergenza sanitaria				4,98					4,83	
	7. Ritengo che il Lavoro Agile possa essere considerato una direzione di sviluppo per il futuro dell'Ateneo, alla fine dell'emergenza sanitaria da COVID-19				5,10					4,88	
	8. Gli errori commessi durante il mio lavoro mi vengono fatti notare ripetutamente	2,29	2,16	2,17	2,17	-1,8%	2,32	2,28	2,30	2,39	1,0%
	9. Nel rivolgermi agli altri mi capita di sentirmi isolato/a o di imbartermi in atteggiamenti ostili	2,56	2,48	2,41	2,28	-3,1%	2,51	2,43	2,46	2,48	-0,3%
	10. Nel mio lavoro mi viene chiesto di svolgere prevalentemente mansioni inferiori rispetto a quelle previste dal mio ruolo	2,14	2,28	2,22	2,19	1,0%	2,42	2,31	2,30	2,24	-2,5%
	11. Nel mio lavoro mi viene chiesto di svolgere anche mansioni superiori rispetto a quelle previste dal mio ruolo			3,34	3,49	4,6%			3,54	3,47	-1,9%

Tematica	Quesito	UPO					MEDIA ATENEI				
		2017	2018	2019	2020	Trend	2017	2018	2019	2020	Trend
DISCRIMINAZIONI	1. La mia identità di genere non costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	3,58	5,09	5,12	5,07	13,9%	3,67	4,70	4,86	4,93	10,9%
	2. La mia età non costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	3,60	5,06	5,02	4,98	13,0%	3,63	4,60	4,77	4,81	10,4%
	3. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)	4,79	4,70	4,26	4,73	-0,1%	4,07	4,35	4,42	4,45	3,1%

Tematica	Quesito	UPO					MEDIA ATENEI				
		2017	2018	2019	2020	Trend	2017	2018	2019	2020	Trend
EQUITÀ	1. Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	2,95	3,02	3,14	3,00	0,6%	3,14	3,20	3,27	3,33	2,0%
	2. Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	2,94	2,95	3,20	3,10	1,9%	3,13	3,15	3,29	3,35	2,3%
	3. Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	2,48	2,57	2,88	2,61	2,1%	2,71	2,72	2,90	2,95	2,9%
	4. Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	2,20	2,31	2,61	2,38	3,2%	2,44	2,44	2,57	2,68	3,3%

Tematica	Quesito	UPO					MEDIA ATENEI				
		2017	2018	2019	2020	Trend	2017	2018	2019	2020	Trend
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	1. Il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	2,26	2,40	2,58	2,56	4,3%	2,36	2,50	2,59	2,71	4,6%
	2. Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito	2,09	2,33	2,49	2,36	4,4%	2,27	2,35	2,45	2,54	3,8%
	3. L'organizzazione dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	2,52	2,78	2,86	2,79	3,5%	2,69	2,77	2,89	2,99	3,5%
	4. La posizione da me attualmente occupata è adeguata al mio profilo professionale	3,37	3,42	3,44	3,37	0,1%	3,44	3,45	3,47	3,49	0,4%
	5. Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'organizzazione	3,06	3,18	3,27	3,08	0,4%	3,15	3,23	3,30	3,39	2,4%

Tematica	Quesito	UPO					MEDIA ATENEI				
		2017	2018	2019	2020	Trend	2017	2018	2019	2020	Trend
IL MIO LAVORO	1. So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	4,17	4,38	4,31	4,26	0,8%	4,27	4,33	4,46	4,40	1,0%
	2. Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	4,88	4,90	4,80	4,82	-0,4%	4,88	4,93	5,03	4,99	0,7%
	3. Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	3,98	4,11	4,15	4,13	1,2%	4,05	4,10	4,30	4,33	2,3%
	4. Ho la possibilità di programmare in autonomia le attività da svolgere nel mio lavoro	4,32	4,51	4,56	4,56	1,8%	4,32	4,37	4,51	4,55	1,8%
	5. Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale	3,42	3,68	3,81	3,74	3,2%	3,64	3,71	3,89	3,95	2,8%

Tematica	Quesito	UPO					MEDIA ATENEI				
		2017	2018	2019	2020	Trend	2017	2018	2019	2020	Trend
I MIEI COLLEGHI	1. Mi sento parte di una squadra	3,49	3,69	3,81	3,81	3,0%	3,65	3,74	3,90	3,95	2,7%
	2. Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti	5,08	5,21	5,12	5,09	0,1%	5,19	5,22	5,29	5,25	0,4%
	3. Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi	4,57	4,71	4,56	4,63	0,5%	4,67	4,75	4,75	4,78	0,8%
	4. Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	4,09	4,21	4,20	4,13	0,4%	4,01	4,08	4,11	4,22	1,7%
	5. L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare	3,28	3,56	3,65	3,58	3,1%	3,55	3,64	3,84	3,87	3,0%

Tematica	Quesito	UPO					MEDIA ATENEI				
		2017	2018	2019	2020	Trend	2017	2018	2019	2020	Trend
IL CONTESTO DI LAVORO	1. L'organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	2,82	2,99	3,32	3,09	3,4%	3,01	3,06	3,24	3,35	3,6%
	2. Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro	3,43	3,50	3,83	3,72	2,9%	3,59	3,65	3,78	3,83	2,2%
	3. I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti	2,86	3,00	3,23	3,21	4,0%	3,21	3,31	3,42	3,50	2,9%
	4. La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	2,47	2,58	2,97	2,79	4,6%	2,97	3,09	3,24	3,32	3,8%
	5. L'organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita	3,45	3,54	3,77	3,65	2,0%	3,43	3,49	3,70	3,74	2,9%
	6. Le richieste di lavoro che mi vengono fatte da vari colleghi/uffici sono tra loro compatibili	3,77	3,66	3,89	3,77	0,1%	3,69	3,80	3,96	3,93	2,1%
	7. Il personale viene coinvolto in merito ai cambiamenti nell'organizzazione del lavoro	2,76	2,82	2,99	2,81	0,8%	2,87	2,98	3,11	3,20	3,6%

Tematica	Quesito	UPO					MEDIA ATENEI				
		2017	2018	2019	2020	Trend	2017	2018	2019	2020	Trend
SENSO DI APPARTENENZA	1. I valori seguiti e i comportamenti praticati nell'organizzazione sono coerenti con i miei valori personali	3,58	3,68	3,93	3,66	0,9%	3,52	3,62	3,74	3,83	2,9%
	2. Il lavoro che faccio mi rende orgoglioso/a	3,78	3,97	4,07	3,94	1,5%	3,83	4,00	4,15	4,15	2,8%
	3. Per garantire l'efficacia della mia organizzazione sono disposto/a ad impegnarmi più di quanto atteso	4,47	4,55	4,71	4,50	0,3%	4,60	4,71	4,89	4,85	1,7%
	4. Mi sento parte della mia organizzazione	3,69	3,79	4,01	3,79	1,1%	3,88	4,01	4,15	4,17	2,5%
	5. Il lavoro che svolgo ha un impatto sulla società	4,12	4,26	4,43	4,37	2,0%	4,23	4,32	4,52	4,54	2,4%

Tematica	Quesito	UPO					MEDIA ATENEI				
		2017	2018	2019	2020	Trend	2017	2018	2019	2020	Trend
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1. Sono informato sulle strategie dell'organizzazione	2,98	3,17	3,34	3,27	3,2%	2,91	2,99	3,19	3,28	4,1%
	2. Condivido gli obiettivi strategici dell'organizzazione	3,14	3,39	3,44	3,35	2,3%	3,09	3,19	3,38	3,43	3,5%
	3. Sono chiari i risultati ottenuti dall'organizzazione	3,03	3,19	3,33	3,23	2,2%	3,04	3,09	3,33	3,39	3,7%
	4. È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione	3,11	3,18	3,43	3,35	2,6%	3,28	3,38	3,60	3,60	3,2%

Tematica	Quesito	UPO					MEDIA ATENEI				
		2017	2018	2019	2020	Trend	2017	2018	2019	2020	Trend
LE MIE PERFORMANCE	1. Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	3,15	3,24	3,49	3,42	2,9%	3,43	3,44	3,69	3,74	3,0%
	2. Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'organizzazione con riguardo al mio lavoro	3,13	3,27	3,54	3,57	4,6%	3,46	3,54	3,77	3,80	3,2%
	3. Sono informato sulla valutazione del mio lavoro	3,45	3,68	4,00	4,00	5,1%	3,86	3,81	4,09	4,11	2,2%
	4. Sono informato su come migliorare i miei risultati	2,95	3,02	3,32	3,40	4,9%	3,25	3,29	3,52	3,59	3,4%

Tematica	Quesito	UPO					MEDIA ATENEI				
		2017	2018	2019	2020	Trend	2017	2018	2019	2020	Trend
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	1. Sono coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	3,16	3,23	3,62	3,95	7,8%	3,34	3,38	3,70	3,74	3,9%
	2. Sono tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	3,54	3,61	3,94	3,87	3,2%	3,48	3,54	3,82	3,85	3,5%
	3. I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance	3,06	3,09	3,57	3,40	4,0%	3,26	3,33	3,66	3,68	4,2%
	4. L'organizzazione premia le persone capaci e che si impegnano	2,37	2,51	2,97	2,69	4,9%	2,56	2,59	2,95	3,04	6,1%
	5. I criteri per la pianificazione e la valutazione della performance sono illustrati con chiarezza al personale	2,96	2,96	3,53	3,49	6,1%	2,98	2,97	3,38	3,40	4,6%
	6. La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione	3,32	3,24	3,54	3,22	-0,7%	3,16	3,28	3,56	3,55	4,0%
	7. Ritengo adeguata la tempistica prevista dal sistema di valutazione	3,03	3,02	3,36	3,26	2,6%	3,20	3,27	3,56	3,64	4,4%
	8. La tempistica prevista dal sistema viene rispettata	3,10	3,10	3,53	3,75	6,7%	3,54	3,49	3,91	3,89	3,4%
	9. Nel corso dell'anno vengono effettuate verifiche intermedie	2,61	2,62	2,98	4,04	16,6%	3,00	2,86	3,20	3,26	3,1%

Tematica	Quesito	UPO					MEDIA ATENEI				
		2017	2018	2019	2020	Trend	2017	2018	2019	2020	Trend
IL MIO RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA	1. Il mio responsabile mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	3,69	3,69	3,87	4,12	3,8%	3,56	3,65	3,81	3,82	2,4%
	2. Il mio responsabile riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	3,51	3,69	3,82	3,84	3,1%	3,44	3,61	3,79	3,80	3,4%
	3. Il mio responsabile è sensibile ai miei bisogni personali	4,79	4,85	4,76	4,88	0,7%	4,24	4,35	4,48	4,47	1,8%
	4. Il mio responsabile riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	4,38	4,61	4,56	4,63	1,9%	4,18	4,31	4,45	4,43	2,0%
	5. Il mio responsabile mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	4,48	4,65	4,57	4,74	1,9%	4,16	4,28	4,41	4,44	2,2%

Tematica	Quesito	UPO					MEDIA ATENEI				
		2017	2018	2019	2020	Trend	2017	2018	2019	2020	Trend
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITA'	1. Il mio responsabile agisce con equità	4,04	4,28	4,25	4,40	2,9%	3,79	3,96	4,08	4,15	3,0%
	2. Il mio responsabile gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	3,77	4,05	4,04	4,03	2,3%	3,64	3,82	3,96	4,04	3,5%
	3. Stimo il mio responsabile e lo considero una persona competente e di valore	4,39	4,54	4,50	4,57	1,4%	4,22	4,37	4,48	4,53	2,4%
	4. Il mio responsabile incoraggia le persone del gruppo ad esprimere idee e suggerimenti	4,15	4,37	4,32	4,41	2,1%	3,93	4,09	4,20	4,25	2,7%
	5. Il mio responsabile spiega al gruppo quali sono le regole e le aspettative sul lavoro	3,95	4,07	4,13	4,22	2,2%	3,79	3,88	4,08	4,12	2,8%
	6. Il mio responsabile spiega al gruppo le sue decisioni e azioni	3,89	4,09	4,11	4,09	1,8%	3,72	3,84	4,00	4,03	2,7%
	7. Il mio responsabile mostra attenzione per il benessere dei membri del gruppo	4,20	4,40	4,49	4,45	2,0%	3,91	4,05	4,23	4,26	2,9%

Tematica	Quesito	UPO					MEDIA ATENEI				
		2017	2018	2019	2020	Trend	2017	2018	2019	2020	Trend
IL MIO RESPONSABILE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	1. Il mio responsabile mi valuta con equità	4,34	4,46	4,54	4,58	1,9%	4,09	4,21	4,34	4,41	2,5%
	2. Il mio responsabile condivide i criteri che utilizza per la valutazione della mia prestazione	4,00	4,07	4,26	4,46	3,7%	3,92	3,99	4,12	4,18	2,1%
	3. Il mio responsabile ha discusso con me piani e obiettivi per migliorare la mia prestazione	3,66	3,68	3,85	4,25	5,2%	3,59	3,67	3,79	3,87	2,6%
	4. Il mio responsabile facilita il mio percorso di sviluppo a partire da quello che emerge dalla valutazione della mia prestazione	3,72	3,73	3,85	4,13	3,6%	3,56	3,66	3,81	3,86	2,7%

5. L'analisi dei dati (3): il confronto tra le Tematiche

La tabella seguente riassume i dati medi per Tematica, relativi a UPO e alla Media Atenei.

La formattazione cromatica consente una rapida identificazione delle Tematiche meglio o peggio performanti.

Anche in questa tabella è riportato lo scostamento percentuale tra il dato UPO e quello della Media Atenei.

La Tematica "L'Ambiente di lavoro" è stata scorporata in due parti (da domanda 1 a 7 e da domanda 8 a 11), in quanto le prime sette domande presentano una scala di misura diametralmente opposta alle successive quattro, poiché nelle domande 8-11 la performance è tanto più positiva quanto più basso è il valore UPO rispetto a quello del sistema Atenei (si veda sezione "Il benchmark UPO-Sistema" – tabella Tematica "L'ambiente di lavoro"). Tale tematica è l'unica a possedere questa caratteristica di eterogeneità interna.

Tematica	Media Tematica UPO	Media Atenei	Δ UPO,Media Atenei
L'AMBIENTE DI LAVORO (1-7)	4,38	4,32	1,25%
L'AMBIENTE DI LAVORO (8-11)	2,53	2,65	-4,18%
DISCRIMINAZIONI (1-3)	4,92	4,73	4,08%
EQUITA' (1-4)	2,77	3,08	-9,91%
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE (1-5)	2,83	3,02	-6,35%
IL MIO LAVORO (1-5)	4,30	4,44	-3,19%
I MIEI COLLEGHI (1-5)	4,25	4,42	-3,78%
IL CONTESTO DI LAVORO (1-7)	3,29	3,55	-7,31%
SENSO DI APPARTENENZA (1-5)	4,05	4,31	-5,96%
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (1-4)	3,30	3,43	-3,77%
LE MIE PERFORMANCE (1-4)	3,59	3,81	-5,68%
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA (1-9)	3,52	3,56	-1,23%
IL MIO RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA (1-5)	4,44	4,19	5,97%
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITA' (1-7)	4,31	4,20	2,67%
IL MIO RESPONSABILE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE (1-4)	4,35	4,08	6,73%

In aggiunta alla tabella precedente, se ne propone una di taglio analogo ma relativa al confronto delle tematiche sugli ultimi due anni di indagine, limitatamente al dato di Ateneo. Si registra un peggioramento piuttosto diffuso dei risultati dell'indagine, a esclusione delle tematiche relative all'ambiente di lavoro e alle discriminazioni, nonché delle tematiche incentrate sui rapporti con il responsabile.

Tematica	Media Tematica UPO 2019	Media Tematica UPO 2020	Var% 2020 vs 2019	
L'AMBIENTE DI LAVORO (1-7)	4,14	4,38		5,79%
L'AMBIENTE DI LAVORO (8-11)	2,53	2,53		0,05%
DISCRIMINAZIONI (1-3)	4,80	4,92		2,46%
EQUITA' (1-4)	2,95	2,77	-6,13%	
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE (1-5)	2,93	2,83	-3,33%	
IL MIO LAVORO (1-5)	4,32	4,30	-0,54%	
I MIEI COLLEGHI (1-5)	4,27	4,25	-0,48%	
IL CONTESTO DI LAVORO (1-7)	3,43	3,29	-3,94%	
SENSO DI APPARTENENZA (1-5)	4,23	4,05	-4,20%	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (1-4)	3,39	3,30	-2,63%	
LE MIE PERFORMANCE (1-4)	3,59	3,59		0,15%
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA (1-9)	3,45	3,52		2,03%
IL MIO RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA (1-5)	4,32	4,44		2,91%
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITA' (1-7)	4,26	4,31		1,09%
IL MIO RESPONSABILE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE (1-4)	4,12	4,35		5,58%

6. Analisi delle criticità

6.1 Premessa

Come nello scorso Rapporto, avente come oggetto l'anno di indagine 2019, si è proceduto all'analisi approfondita delle singole tematiche, cercando di individuare eventuali criticità e di fornirne una possibile interpretazione. Anche per la tornata di rilevazioni inerenti all'anno solare 2020 è stato applicato il criterio della "doppia criticità": sono stati individuati quei quesiti che presentano un risultato inferiore alla media di sistema (come illustrato nelle tabelle del paragrafo 3) e, al contempo, trend quadriennale negativo (come illustrato nelle tabelle del paragrafo 4). Si procede, quindi, al confronto tra le domande critiche rilevate nello scorso Rapporto, in ottica di monitoraggio, e a all'analisi delle criticità 2020.

6.2 Monitoraggio (al 2020) delle criticità emerse nel 2019

Il precedente Rapporto ha dato conto delle seguenti duplici criticità:

Tematica	Quesito	Trend medio quadriennale	Scostamento Media Atenei
AMBIENTE DI LAVORO	3. Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	-2,01%	-2,05%
DISCRIMINAZIONI	3. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)	-5,37%	-3,56%
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	4. La posizione da me attualmente occupata è adeguata al mio profilo professionale	-2,78%	-1,02%
	5. Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'organizzazione	-0,58%	-0,76%
IL MIO LAVORO	1. So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	-0,58%	-3,27%
	2. Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	-0,30%	-4,67%
I MIEI COLLEGHI	2. Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti	-0,47%	-3,18%
	3. Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi	-0,67%	-4,03%

Tali criticità, come esposto in premessa, constano contemporaneamente in un risultato inferiore alla media di sistema e in un trend quadriennale di segno negativo. Di seguito si propone il relativo monitoraggio al 2020.



Tematica	Quesito	Trend medio % (16-19)	Trend medio % (17-20)	2020 vs 2019	Scostamento UPO vs Atenei 19	Scostamento UPO vs Atenei 20	2020 vs 2019
AMBIENTE DI LAVORO (1-7)	3. Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	-2,0%	-0,3%	▲	-2,05%	-4,50%	▼
DISCRIMINAZIONI	3. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)	-5,4%	-0,1%	▲	-3,56%	6,24%	▲
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	4. La posizione da me attualmente occupata è adeguata al mio profilo professionale	-2,8%	0,1%	▲	-1,02%	-3,30%	▼
	5. Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'organizzazione	-0,6%	0,4%	▲	-0,76%	-9,08%	▼
IL MIO LAVORO	1. So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	-0,6%	0,8%	▲	-3,27%	-3,16%	▲
	2. Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	-0,3%	-0,4%	▼	-4,67%	-3,33%	▲
I MIEI COLLEGHI	2. Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti	-0,5%	0,1%	▲	-3,18%	-3,05%	▲
	3. Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi	-0,7%	0,5%	▲	-4,03%	-3,11%	▲

La tabella presenta le domande che erano interessate dalla duplice criticità nell'anno di indagine 2019. Viene riportato, per ogni quesito, il valore ottenuto nella passata rilevazione in termini di trend medio quadriennale percentuale e scostamento percentuale dalla media degli Atenei. I medesimi valori sono stati riportati per l'indagine 2020. Per entrambi gli anni, i valori negativi sono stati formattati in rosso per una lettura più immediata. Sono stati confrontati i due anni in termini di trend medio quadriennale e di scostamento dalla media di sistema. Nelle rispettive colonne "2020 vs 2019" si dà conto in maniera sintetica, mediante icone, del miglioramento o peggioramento del dato. È di immediata percezione il complessivo miglioramento del quadro presentato. Soltanto nelle tematiche "Ambiente di lavoro" e "Il mio lavoro", la duplice criticità delle domande persiste nel 2020. Per il quesito relativo all'Ambiente di lavoro si registra però un peggioramento nello scostamento dalla media di sistema, pur registrando un lieve miglioramento (sempre in ambito negativo) nel trend; per il quesito relativo all'ambito "Il mio lavoro" migliora lo scostamento percentuale dalla media di sistema (sempre, però, in un contesto negativo). Da segnalare, benché non presenti più la duplice criticità in nessun quesito, e un trend medio in lieve ripresa, il forte peggioramento dello scostamento dal valore di sistema. Si prende comunque atto del lieve miglioramento generalizzato, in particolare in termini di trend, del benessere percepito, pur restando in un ambito dai risultati diffusamente negativi. Va comunque segnalato che, per entrambi gli item con duplice criticità, i valori medi assoluti delle risposte si attestano comunque a un buon livello, mediamente intorno al 4,4 su 6.

In aggiunta alle tematiche analizzate, nel 2019 sono emerse criticità di carattere differente, legate principalmente ai risultati decisamente contenuti ottenuti, in media, da due aree di cui una non presentante in alcun quesito la duplice criticità (Equità), ma per le quali si ritiene opportuno effettuare un monitoraggio:





- Equità;
- Carriera e sviluppo professionale.



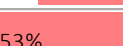

Per entrambe le tematiche, al valore contenuto delle risposte si affiancava un generale scostamento dei risultati rispetto alla media degli Atenei. Di seguito, si riportano le tabelle per le due aree interessate con il monitoraggio al 2020.

	UPO 2019	UPO 2020		
EQUITA'	2,95	2,77		-6,1%
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	2,93	2,83		-3,3%

Si può evincere, dalla sintesi di cui sopra, che a livello medio di tematica persiste un valore contenuto, per entrambe le aree indagate, valore che prosegue la discesa nel 2020.

Si ritiene interessante proseguire il monitoraggio anche a un livello più granulare, analizzando il dettaglio dei singoli quesiti.

		2019	2020	Var%
EQUITA'	1. Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	3,14	3,00	 -4,4%
	2. Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	3,20	3,10	 -2,9%
	3. Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	2,88	2,61	 -9,3%
	4. Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	2,61	2,38	 -8,6%

Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ UPO, Media Atenei
EQUITA'	1. Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	3,00	3,33	-9,96% 
	2. Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	3,10	3,35	-7,46% 
	3. Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	2,61	2,95	-11,53% 
	4. Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	2,38	2,68	-11,15% 

Benché le criticità in termini di valore assoluto, trend biennale e scostamento dalla media di sistema siano generalizzate, si può osservare come il pattern più critico interessi gli item 3 e 4, ovvero quei quesiti che riguardano la retribuzione e la sua calibrazione in base all'impegno lavorativo. Per entrambe le domande si registrano valutazioni medie inferiori (anche ampiamente) a 3, con netto peggioramento tra 2019 e 2020 (mediamente intorno al -9%) e con un severo scostamento dalla media degli Atenei (oltre -11% medio). La rilevazione precedente dava conto, sui due item osservati, di uno scostamento piuttosto contenuto dalla media di sistema, collocabile in una forbice che va dal -0,76% (item 3) al + 1,56% (item 4). È ipotizzabile che, accanto ai benefici di tipo conciliativo tra vita personale e lavorativa, lo *smart working* abbia portato a una dilatazione dell'orario di lavoro, ritenuto non più coerente con il livello retributivo. È interessante notare come i due item attenzionati poco sopra possano in qualche modo legarsi al quesito con duplice criticità relativa alla sostenibilità dei ritmi lavorativi, esaminato nella prima parte del paragrafo.

		2019	2020	Var%
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	1. Il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	2,58	2,56	-1,0%
	2. Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito	2,49	2,36	-5,2%
	3. L'organizzazione dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	2,86	2,79	-2,5%
	4. La posizione da me attualmente occupata è adeguata al mio profilo professionale	3,44	3,37	-1,9%
	5. Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'organizzazione	3,27	3,08	-6,0%

Tematica	Quesito	2020		
		UPO	Media Atenei	Δ UPO,Media Atenei
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	1. Il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	2,56	2,71	-5,61%
	2. Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito	2,36	2,54	-7,27%
	3. L'organizzazione dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	2,79	2,99	-6,69%
	4. La posizione da me attualmente occupata è adeguata al mio profilo professionale	3,37	3,49	-3,30%
	5. Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'organizzazione	3,08	3,39	-9,08%

Anche per quanto riguarda la tematica Carriera e sviluppo professionale si registra un diffuso peggioramento del già contenuto valore medio delle risposte. Gli item con il peggioramento più marcato sono il 2 e il 5 (mediamente intorno al -5,5%). Va comunque precisato che l'item 5 presenta valori assoluti mediamente più alti rispetto a gran parte dei quesiti della tematica. Al contrario, l'item 2 ("Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito") registra un marcato peggioramento con un valore medio di partenza già assai contenuto (meno di 2,5 su 6). Anche in termini di scostamento dalla media sono sempre i due item già citati a registrare il dato peggiore (circa -8%).

6.3 Analisi delle domande con duplice criticità (2020)

Come per l'anno 2019, anche nel 2020 non si rilevano tematiche con presenza diffusa di quesiti riportanti la duplice criticità. Ciononostante, si ritiene utile, di nuovo, circoscrivere l'analisi a un livello più puntuale, toccando quelle criticità che, seppur isolate per specifici quesiti, possono fungere da spie di emergenza per possibili scenari futuri.

Nella tabella seguente è possibile osservare le domande caratterizzate da risultati a segno negativo per quanto riguarda, rispettivamente, il trend medio quadriennale e lo scostamento dalla media degli Atenei. La colorazione delle celle sfuma dal rosso intenso al bianco in base al valore indicato, dal più al meno negativo. Si rammenta come l'item 3 della tematica "Ambiente di lavoro" e l'item 2 della tematica "Il mio lavoro" fossero già caratterizzati dalla duplice criticità nell'anno 2019.

Tematica	Quesito	Trend medio quadriennale	Scostamento Media Atenei
AMBIENTE DI LAVORO	3. Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	-0,29%	-4,50%
	5. Non mi capita mai di avvertire 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 ...)	-2,15%	-6,43%
	11. Nel mio lavoro mi viene chiesto di svolgere anche mansioni superiori rispetto a quelle previste dal mio ruolo	4,60%	0,76%
IL MIO LAVORO	2. Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	-0,41%	-3,33%
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	6. La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione	-0,71%	-9,55%

La tabella di seguito mostra, invece, per medesime tematiche e quesiti, il confronto relativamente ai risultati ottenuti per gli ultimi due anni, 2020 e 2019. Si evince che i quesiti critici legati ad Ambiente di lavoro e Funzionamento del sistema, relativamente all'ultimo biennio, trainano il trend in calo, seppur lieve, relativamente al valore medio delle risposte fornite. Contrariamente, il quesito della tematica "Il mio lavoro", il cui trend medio quadriennale è ancora negativo, registra un lieve incremento tra 2019 e 2020, possibile segnale di una lenta inversione di tendenza.

Tematica	Quesito	2019	2020	2020 vs 2019
AMBIENTE DI LAVORO	3. Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	4,15	3,95	▼ -0,20
	5. Non mi capita mai di avvertire 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 ...)	3,61	3,37	▼ -0,24
	11. Nel mio lavoro mi viene chiesto di svolgere anche mansioni superiori rispetto a quelle previste dal mio ruolo	3,34	3,49	▼ 0,15
IL MIO LAVORO	2. Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	4,80	4,82	▲ 0,02
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	6. La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione	3,54	3,22	▼ -0,32

Si evidenzia come i due quesiti della tematica “Ambiente di lavoro” presenti nella cerchia delle “duplici criticità” solo a partire dal 2020, siano strettamente legati all’item 3, in quanto inerenti alla sfera dell’impegno lavorativo, dei ritmi e della sostenibilità, anche fisico-psicologica, degli stessi. In entrambi i casi, a trainare il trend negativo è proprio il dato 2020, in particolare per quanto riguarda il quesito 5, che dispone della serie storica completa (2017-2019), mediamente positiva.

Di nuovo, è ipotizzabile che i dati riportati abbiano risentito dell’effetto *smart working*, almeno per quanto riguarda l’aspetto riconducibile all’aumento dei ritmi di lavoro. Per quanto concerne, invece, più in generale la soddisfazione riguardo a questa nuova modalità lavorativa e ai suoi sviluppi futuri (quesiti introdotti a partire dall’indagine 2021 sul 2020), si registrano delle opinioni marcatamente positive e anche migliori rispetto alla media di sistema, e che si riportano di seguito.

Tematica	Quesito	2020 UPO	2020 ATENEI	Δ UPO-ATENEI 2020
AMBIENTE DI LAVORO	6. Sono soddisfatto/a dell'attività svolta in modalità agile durante la fase di emergenza sanitaria	4,98	4,83	0,14
	7. Ritengo che il Lavoro Agile possa essere considerato una direzione di sviluppo per il futuro dell'Ateneo, alla fine dell'emergenza sanitaria da COVID-19	5,10	4,88	0,23

Il dato è espressione di una generale e positiva accoglienza del lavoro agile, anche in un’ottica ordinaria e non più meramente emergenziale. A contrastare il dato, la percezione dell’utenza in peggioramento rispetto alla promozione di misure atte a conciliare i tempi vita-lavoro da parte dell’organizzazione, assieme a un lieve scostamento negativo rispetto alla media di sistema, il cui valore assoluto, al contrario, ha registrato un tasso positivo di crescita tra 2019 e 2020 (tabella di seguito).

Tematica	Quesito	2020 UPO	2020 ATENEI	Δ UPO- ATENEI 2020	Var 2020- 2019 UPO	Var 2020- 2019 ATENEI
IL CONTESTO DI LAVORO	5. L'organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita	3,65	3,74	-0,09	-3,2%	0,9%

7. Focus: la macro-tematica dei rapporti con il Responsabile

Analizzando i risultati delle indagini sul Benessere Organizzativo degli ultimi anni è parso piuttosto eclatante il trend diffusamente positivo, insieme al complessivo scostamento positivo rispetto alla media di sistema, degli item appartenenti alle tre tematiche inerenti ai rapporti con il Responsabile, ovvero:

- Il mio Responsabile e la mia crescita
- Il mio Responsabile e l'equità
- Il mio Responsabile e il sistema di valutazione.

Ponendo come riferimento sintetico la media delle medie dei risultati di tutti gli item dell'indagine negli ultimi 4 anni rilevati (2017-2020), pari a 3,68 su 6, dalla tabella di seguito si può evincere come i quesiti di queste tre tematiche siano stati per la stragrande maggioranza sopra la media di riferimento. La formattazione condizionale proposta attribuisce al punto intermedio (3,68) il colore bianco, che vira all'arancione progressivamente intenso all'avvicinarsi del valore minimo sotto media (3,51), e al verde progressivamente intenso all'avvicinarsi del valore massimo sopra media (4,88). Soltanto un item, e solo per un'annualità (2017), compare con valore sotto media. Inoltre, l'anno mediamente migliore è l'ultimo rilevato, il 2020 (media annuale del 4,36), segno di un diffuso miglioramento negli ambiti toccati dalle tre tematiche.

Tematica	Quesito	2017	2018	2019	2020
IL MIO RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA	1. Il mio responsabile mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	3,69	3,69	3,87	4,12
	2. Il mio responsabile riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	3,51	3,69	3,82	3,84
	3. Il mio responsabile è sensibile ai miei bisogni personali	4,79	4,85	4,76	4,88
	4. Il mio responsabile riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	4,38	4,61	4,56	4,63
	5. Il mio responsabile mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	4,48	4,65	4,57	4,74
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITA'	1. Il mio responsabile agisce con equità	4,04	4,28	4,25	4,40
	2. Il mio responsabile gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	3,77	4,05	4,04	4,03
	3. Stimolo il mio responsabile e lo considero una persona competente e di valore	4,39	4,54	4,50	4,57
	4. Il mio responsabile incoraggia le persone del gruppo ad esprimere idee e suggerimenti	4,15	4,37	4,32	4,41
	5. Il mio responsabile spiega al gruppo quali sono le regole e le aspettative sul lavoro	3,95	4,07	4,13	4,22
	6. Il mio responsabile spiega al gruppo le sue decisioni e azioni	3,89	4,09	4,11	4,09
	7. Il mio responsabile mostra attenzione per il benessere dei membri del gruppo	4,20	4,40	4,49	4,45
IL MIO RESPONSABILE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	1. Il mio responsabile mi valuta con equità	4,34	4,46	4,54	4,58
	2. Il mio responsabile condivide i criteri che utilizza per la valutazione della mia prestazione	4,00	4,07	4,26	4,46
	3. Il mio responsabile ha discusso con me piani e obiettivi per migliorare la mia prestazione	3,66	3,68	3,85	4,25
	4. Il mio responsabile facilita il mio percorso di sviluppo a partire da quello che emerge dalla valutazione della mia prestazione	3,72	3,73	3,85	4,13

7.1 Monitoraggio 2020 sul 2019 – Tematica “Il mio Responsabile e il sistema di valutazione”

Nello scorso report è stato proposto un focus relativamente alla tematica “Il mio Responsabile e il sistema di valutazione”. La scelta è stata dettata dai possibili legami tra i risultati ottenuti in quell’ambito e il neo-adottato sistema *Active Trees*, il gestionale per l’attribuzione e il monitoraggio degli obiettivi di performance, foriero plausibilmente di migliore chiarezza e coinvolgimento del personale nella definizione degli obiettivi, con impatto positivo sul rapporto di interscambio con il diretto responsabile.

I dati del 2020 confermano la tendenza in miglioramento della tematica, anche in termini di scostamento dalla media di sistema, in particolare per gli item relativi a obiettivi di miglioramento e sviluppo.

Quesito	2019	2020	2020 vs	
			2019	
1. Il mio responsabile mi valuta con equità	4,54	4,58	▲	0,05
2. Il mio responsabile condivide i criteri che utilizza per la valutazione della mia prestazione	4,26	4,46	▲	0,20
3. Il mio responsabile ha discusso con me piani e obiettivi per migliorare la mia prestazione	3,85	4,25	▲	0,39
4. Il mio responsabile facilita il mio percorso di sviluppo a partire da quello che emerge dalla valutazione della mia prestazione	3,85	4,13	▲	0,28

		2019	2020	2020 vs	
				2019	
IL MIO RESPONSABILE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	UPO	4,12	4,35	▲	0,23
	Media Atenei	4,02	4,08	▲	0,06
	<i>Var. UPO vs Media Atenei</i>	▲0,11	▲0,27	▲	0,17

7.2 Confronto item Responsabile Vs Organizzazione

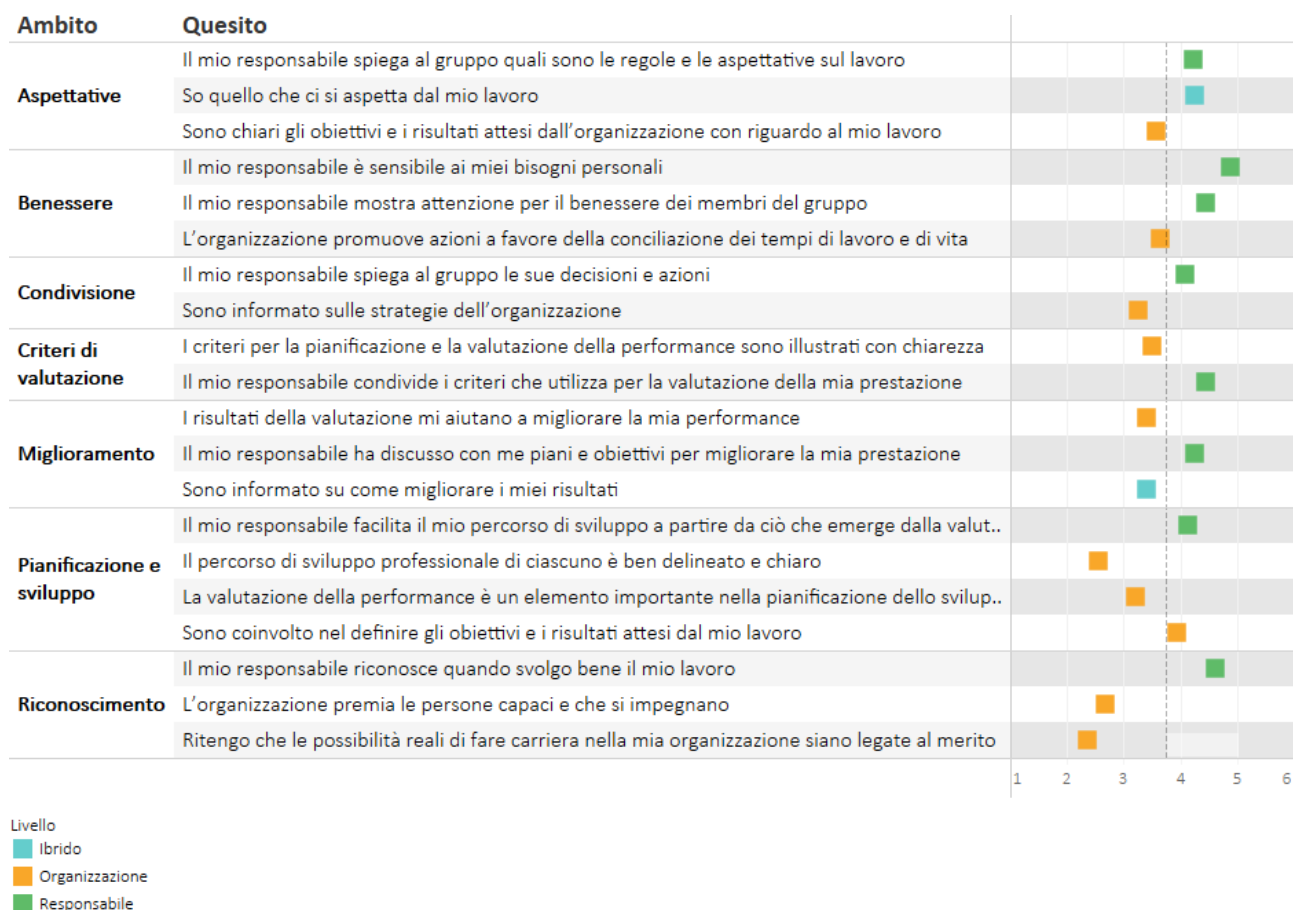
Di seguito, si propone un’ultima analisi volta, da un lato, ad avvalorare maggiormente la tesi secondo cui, negli ultimi anni, si sono instaurate dinamiche positive e buone pratiche nel rapporto dipendente-responsabile, dall’altra a verificare, per gli item per cui ciò risulta fattibile, quanto tali dinamiche positive siano frutto di strategie di ampio respiro (livello organizzazione) o della solidità degli intercambi posti in essere tra responsabili e personale di diretta attribuzione.

In primo luogo sono stati mappati e individuati quei quesiti che possono avere un contenuto confrontabile ma che interessano due livelli diversi di indagine, uno più “alto” legato a strategie organizzative dell’istituzione, e uno più ravvicinato, relativo ai rapporti utente-responsabile.

Di seguito i quesiti selezionati, con indicazione della tematica di riferimento, del livello (Responsabile-Ibrido, poiché non chiaramente identificabile-Organizzazione), e del macro-ambito a cui è possibile ricondurre ogni gruppo di domande confrontabili tra loro.

Macro Ambito	Livello	Tematica GP	Quesito	Valore
Aspettative	Responsabile	RESPONSABILE ED EQUITA'	Il mio responsabile spiega al gruppo quali sono le regole e le aspettative sul lavoro	4,22
	Ibrido	IL MIO LAVORO	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	4,26
	Organizzazione	LE MIE PERFORMANCE	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'organizzazione con riguardo al mio lavoro	3,57
Benessere	Responsabile	RESPONSABILE E CRESCITA	Il mio responsabile è sensibile ai miei bisogni personali	4,88
		RESPONSABILE ED EQUITA'	Il mio responsabile mostra attenzione per il benessere dei membri del gruppo	4,45
	Organizzazione	CONTESTO DI LAVORO	L'organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita	3,65
Condivisione	Responsabile	RESPONSABILE ED EQUITA'	Il mio responsabile spiega al gruppo le sue decisioni e azioni	4,09
	Organizzazione	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Sono informato sulle strategie dell'organizzazione	3,27
Criteri di valutazione	Responsabile	RESPONSABILE E SISTEMA DI VALUTAZIONE	Il mio responsabile condivide i criteri che utilizza per la valutazione della mia prestazione	4,46
	Organizzazione	FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	I criteri per la pianificazione e la valutazione della performance sono illustrati con chiarezza al personale	3,49
Miglioramento	Responsabile	RESPONSABILE E SISTEMA DI VALUTAZIONE	Il mio responsabile ha discusso con me piani e obiettivi per migliorare la mia prestazione	4,25
	Ibrido	LE MIE PERFORMANCE	Sono informato su come migliorare i miei risultati	3,40
	Organizzazione	FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance	3,40
Pianificazione e sviluppo	Responsabile	RESPONSABILE E SISTEMA DI VALUTAZIONE	Il mio responsabile facilita il mio percorso di sviluppo a partire da quello che emerge dalla valutazione della mia prestazione	4,13
	Organizzazione	CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	Il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	2,56
		FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione	3,22
		FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	Sono coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	3,95
Riconoscimento	Responsabile	RESPONSABILE E CRESCITA	Il mio responsabile riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	4,63
	Organizzazione	CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito	2,36
		FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	L'organizzazione premia le persone capaci e che si impegnano	2,69

Nel grafico seguente, per ogni macro-ambito, si confrontano i 2-4 quesiti individuati, distinguendone il livello.



Come si può facilmente osservare, posta come riferimento la media aritmetica dei valori degli item scelti, la maggior parte dei quesiti sopra media (8 su 10) appartiene al livello "rapporto con il responsabile", uno a un livello ibrido, uno al livello dell'organizzazione. La tabella di seguito sintetizza questi risultati a livello di media di ambito.

		Livello	
		Organizzazione	Responsabile
Ambito	Aspettative	3,57	4,22
	Benessere	3,65	4,67
	Condivisione	3,27	4,09
	Criteri di valutazione	3,49	4,46
	Miglioramento	3,40	4,25
	Pianificazione e sviluppo	3,24	4,13
	Riconoscimento	2,52	4,63
<i>Media dei quesiti</i>		3,74	

Pertanto, è possibile ipotizzare un efficace ed efficiente rapporto tra dipendente e diretto responsabile, in particolare in relazione all'attenzione al benessere della risorsa e al miglioramento continuo delle sue performance. Ciò, plausibilmente, a scapito di o in conseguenza a relazioni meno fruttuose tra singolo dipendente e livello strategico-organizzativo dell'istituzione, in particolare sulla percezione dell'utenza in termini di premialità e merito, piuttosto contenuta, contro un valore mediamente alto attribuito al riconoscimento del proprio lavoro da parte del responsabile. Va comunque segnalato che, laddove non vi sia sufficiente connessione, anche su un piano comunicativo, tra livello alto e dipendente, la generale virtuosità

delle relazioni dipendente-responsabile diretto ha saputo colmare quei *gap* che risultano fisiologici in un organigramma dalla logica gerarchica.