



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

Indagine sul personale dipendente Anno 2016

***Organizzazione e ambiente di lavoro, grado di
condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione,
valutazione del superiore gerarchico e di alcune
iniziative di Ateneo messe in atto nel 2015-2016***

20 Gennaio 2017

Indice

1. Premessa	5
2. Presentazione dell'indagine	5
2.1. Obiettivi	5
2.2. Modalità di rilevazione	6
2.3. Questionario elettronico anonimizzato	7
2.4. Tempi di realizzazione	9
2.5. Elaborazione dei dati	9
3. Risultati dell'indagine.....	10
3.1. Tassi di partecipazione	10
3.2. Popolazione d'indagine e rispondenti.....	11
3.3. Qualità dei dati.....	12
3.4. Analisi univariate.....	13
SEZIONE 1: ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO	14
L'ambiente di lavoro	14
Le discriminazioni	16
L'equità nel mio Ateneo	18
Carriera e sviluppo professionale	20
Il mio lavoro	22
I miei colleghi	24
Il contesto del mio lavoro	26
Il senso di appartenenza	28
L'immagine del mio Ateneo	30
SEZIONE 2: GRADO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	32
La mia organizzazione	32
La mia <i>performance</i>	34
Il funzionamento del sistema	36
Il mio capo e la mia crescita	38
Il mio capo e l'equità	40
SEZIONE 4: VALUTAZIONE DI ALCUNE INIZIATIVE DI ATENEEO 2015-2016	42
Rotazione breve, rotazione dei dirigenti, whistleblowing policy	42
3.5. Rappresentazioni di sintesi.....	44
3.6. Analisi dei testi riportati nel campo "Eventuali note e/o osservazioni"	50
3.7. Interviste ai dirigenti.....	51
4. Conclusioni e raccomandazioni del Nucleo di Valutazione.....	55

Appendici

Appendice 1 – Il questionario

1. Premessa

Il Nucleo di valutazione, in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), in linea con i suoi compiti istituzionali¹ e la propria *mission*, ha promosso la realizzazione della prima e della seconda indagine sul benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale nell'ateneo di Padova. Infatti, sebbene l'obbligo previsto ai sensi del Decreto Legislativo 150/2009 art. 14 c. 5, sia stato recentemente abrogato con il DPR 105/2016, il NdV/OIV, in accordo con il Direttore Generale, ha ritenuto, anche sulla base dell'esperienza della prima indagine condotta nel 2015, di curare e realizzare la seconda edizione dell'indagine con riferimento all'anno 2016.

Per il NdV/OIV la scelta di operare in continuità con quanto fatto l'anno precedente è stata motivata dall'importanza di conoscere lo stato di «benessere» dei lavoratori, di monitorare i risultati dell'indagine nel tempo, di individuare eventuali elementi di attenzione da riportare alla *governance* di Ateneo e di valutare l'impatto di strumenti/azioni sviluppati per prendere in carico le eventuali criticità.

L'Ateneo, infatti, nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, deve opportunamente valorizzare il ruolo centrale del lavoratore nella propria organizzazione. La realizzazione di questo obiettivo richiede la consapevolezza che la gestione delle risorse umane non può esaurirsi in una mera amministrazione del personale, ma implica una adeguata considerazione della persona del lavoratore proiettata nell'ambiente di lavoro.

Il NdV/OIV ritiene, pertanto, che i risultati dell'Indagine rappresentino validi strumenti per il miglioramento della *performance* dell'organizzazione e per una gestione più adeguata del personale, contribuendo a fornire informazioni utili a descrivere, sotto diversi punti di vista, il contesto di riferimento. In quest'ottica anche le Linee Guida dell'ANVUR in tema di *performance* di luglio 2015 (*Linee Guida per la Gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane*) sottolineano il ruolo significativo di questo strumento nell'individuare e sviluppare specifici obiettivi di miglioramento delle *performance*.

2. Presentazione dell'indagine

2.1. Obiettivi

L'indagine, secondo quanto previsto dall'art. 14, comma 5, del decreto 150/2009, ha le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;

¹ L'art. 2 comma 1 lett. r) della L. 240/2010 prevede l'attribuzione al nucleo di valutazione...., in raccordo con l'attività dell'ANVUR, delle funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della *performance* organizzativa e individuale". L'art.14, comma 5 del D.lgs. n.150/2009 prevede che l'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance*, sulla base di appositi modelli forniti dalla CiVIT-A.NA.C, curi annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisca alla predetta Commissione.

- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

Con l'indagine, pertanto, sono state rilevate, le opinioni dei dipendenti rispetto a:

- a) organizzazione e ambiente di lavoro;
- b) grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione;
- c) valutazione del superiore gerarchico;
- d) valutazione di alcune delle iniziative di Ateneo messe in atto nel 2015-2016.

Rispetto a questi quattro ambiti e alle condizioni generali di lavoro, sono state identificate, di conseguenza, possibili azioni di miglioramento.

Struttura del questionario e definizioni

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Padova ha adattato all'Ateneo il modello di questionario messo a disposizione dalla CiVIT-A.NA.C.

L'indagine comprende tre diverse sezioni: Benessere organizzativo, Grado di condivisione del sistema di valutazione e Valutazione del proprio superiore gerarchico.

Per "benessere organizzativo" CiVIT-A.NA.C intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati.

Per "grado di condivisione del sistema di valutazione" CiVIT-A.NA.C intende la misura della condivisione, da parte del personale, del sistema di misurazione e valutazione della *performance* approvato e implementato nella propria organizzazione di riferimento.

Per "valutazione del superiore gerarchico" CiVIT-A.NA.C intende la rilevazione della percezione del rispondente rispetto allo svolgimento, da parte del proprio superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della *performance*.

2.2. Modalità di rilevazione

Rispetto alla prima edizione dell'indagine, la cui rilevazione è stata svolta a marzo 2015 chiedendo ai rispondenti di fornire le informazioni relative all'anno 2014, questa seconda edizione è stata condotta a Settembre del 2016 e ha rilevato i dati inerenti l'anno in corso, quindi il periodo cui si riferiscono le informazioni raccolte in questa indagine parte da Gennaio 2016.

I dati sono stati raccolti, come nella prima edizione, tramite un questionario elettronico anonimo, compilato direttamente via *web* (cfr par.2.3).

Il questionario è stato inviato al personale tecnico-amministrativo e ai collaboratori esperti linguistici strutturati al 31.08.2016, escluso il personale in congedo o aspettativa per un significativo periodo, per un totale di 2.278 persone.

A differenza della prima edizione, gli 8 dirigenti delle aree dell'Amministrazione Centrale, del Centro Servizi Informatici di Ateneo e del Centro di Ateneo per le Biblioteche, sono stati esclusi dalla compilazione del questionario, ma sono stati sentiti dal NdV con un'intervista *face to face* sui temi dell'indagine. Le interviste hanno permesso di arricchire le considerazioni del NdV/OIV fornendo informazioni di tipo qualitativo (cfr par.3.7).

Figura 1. Indagine sul personale dipendente 2016: modalità di rilevazione



2.3. Questionario elettronico anonimizzato

Il questionario elettronico è stato realizzato, gestito e somministrato *online* mediante l'utilizzo della piattaforma *LimeSurvey*, un applicativo che permette di creare indagini e sondaggi da pubblicare sul *web*. Per garantire l'anonimato delle risposte, la piattaforma *LimeSurvey* è stata utilizzata nella modalità "questionario anonimizzato" che mantiene per ciascun destinatario la sola informazione relativa all'avvenuta compilazione del questionario, mentre elimina dai *online* delle risposte ogni riferimento identificativo del compilatore.

Figura 2. Processo di somministrazione del questionario anonimizzato



Il processo di raccolta e memorizzazione delle risposte al questionario anonimizzato si può così sintetizzare (Figura 2): il destinatario riceve una mail che lo invita a compilare il questionario cliccando su un *link* contenente un codice identificativo di accesso, chiamato *token*, abbinato al suo indirizzo di posta elettronica. Una volta effettuato l'accesso tramite questo *link*, il rispondente può compilare le domande tutte in una volta, oppure in più sessioni, senza il rischio di creare duplicati. Al termine del questionario il rispondente deve cliccare sul pulsante di conferma per consentire al sistema di salvare le sue risposte. Il sistema salva tali risposte sganciandole dal *token* e le memorizza in un database diverso da quello contenente l'elenco degli indirizzi e-mail con i rispettivi *token*. In questo modo è possibile sapere che un determinato *token* ha compilato il questionario, ma non sapere quale set di risposte siano associate a quel *token*. Il database delle risposte così creato risulta pertanto completamente anonimo.

Il questionario 2016 ha come riferimento il modello proposto da ANAC (ex Delibera CIVIT 29/05/2013) e contiene alcune novità rispetto alla prima edizione dell'indagine (Figura 3).

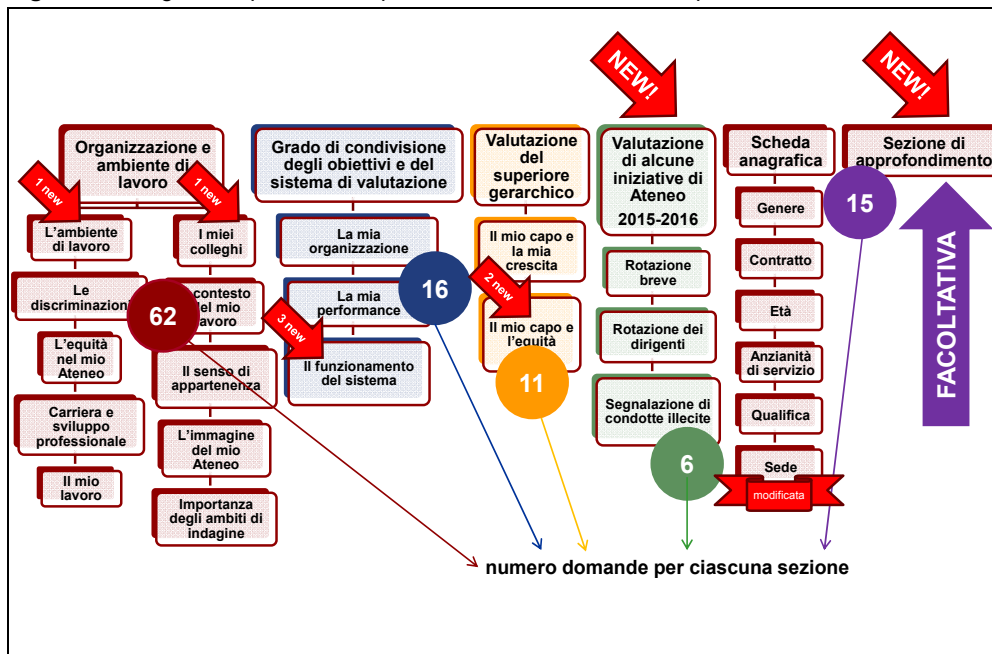
La struttura del questionario si compone di quattro diverse sezioni (rispetto alle tre del 2014), suddivise a loro volta in ambiti tematici articolati per gruppi di domande e di una scheda anagrafica che permette di aggregare le risposte in base a determinate caratteristiche dei dipendenti.

Le principali novità del questionario 2016 rispetto allo schema di questionario ANAC sono rappresentate dalle seguenti aggiunte:

- le domande A.10, F.06, N.06, N.07, N.08, P.05, P.06;
- l'intera sezione 4 con gli ambiti R, S e T;
- il campo "Eventuali note e/o osservazioni" alla fine di ogni sezione;
- l'indicazione della sede di appartenenza² nella scheda anagrafica.

Tali integrazioni permettono un maggior approfondimento valutativo in diversi ambiti. Il questionario completo è disponibile in allegato (Appendice 1).

Figura 3. Indagine sul personale dipendente 2016: struttura del questionario



Per ciascuna domanda il rispondente esprime il proprio grado di condivisione utilizzando punteggi su una scala da 1 a 6, indicando con 1 il totale disaccordo e con 6 il totale accordo con il testo della domanda. Alcune domande sono a polarità negativa, ossia tali per cui una condivisione elevata rappresenta un basso grado di "benessere".

² Nel menu a tendina è presente l'elenco delle Aree dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti, dei Centri di Ateneo (con almeno 10 persone in servizio) e la denominazione "Altro" che include la Scuola Galileiana, l'Ospedale Veterinario Universitario Didattico, Padova University Press e i Centri di Ateneo con meno di 10 persone.

2.4. Tempi di realizzazione

L'indagine ha richiesto, oltre alle consuete fasi di avvio, gestione e diffusione dei risultati, anche uno studio di fattibilità in merito alle modalità e agli strumenti di realizzazione. Le azioni svolte e i rispettivi tempi di esecuzione sono riportati nella Figura 4.

Figura 4. Indagine sul personale dipendente 2016: tempi di realizzazione



2.5. Elaborazione dei dati

I dati raccolti sono stati analizzati nell'ottica di fornire un quadro generale e procedere a successivi approfondimenti su tematiche più specifiche.

Le elaborazioni sono state svolte con attenzione ai seguenti aspetti:

- valutazione dei tassi di risposta (par. 3.1);
- analisi delle caratteristiche anagrafiche della popolazione di riferimento e dei rispondenti (par. 3.2);
- valutazione della qualità dei dati (par. 3.3);
- analisi univariate con produzione di risultati aggregati per sezione e per ambiti tematici (par. 3.4);
- rappresentazioni di sintesi per avere un quadro generale e sintetico dei risultati per aggregati diversi di strutture (par. 3.5);
- analisi dei testi e delle indicazioni riportati nel campo "Eventuali note e/o osservazioni" (par. 3.6);
- interviste ai dirigenti (par. 3.7).

3. Risultati dell'indagine

I risultati dell'indagine, di seguito presentati, consentono al NdV/OIV di approfondire alcuni aspetti relativi alle tematiche oggetto di indagine e di fornire raccomandazioni all'Ateneo per intraprendere necessarie azioni di miglioramento, soprattutto con riferimento al ciclo della *performance* e all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione.

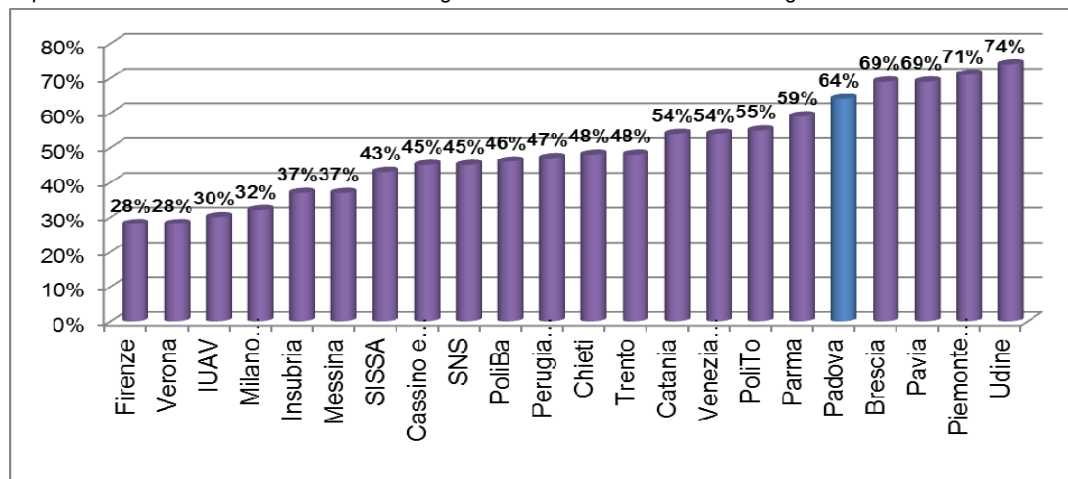
3.1. Tassi di partecipazione

Il tasso di partecipazione all'indagine 2016 è stato del 64,3%, leggermente in calo rispetto al 68,1% della prima edizione (Tabella 1). Si precisa che la partecipazione è da ritenersi comunque molto elevata. Il leggero calo potrebbe essere imputabile all'introduzione in questa edizione della rilevazione della sede di afferenza che potrebbe aver scoraggiato coloro che, nonostante le rassicurazioni fornite riguardo alla elaborazione e presentazione dei risultati, temevano in qualche modo di poter essere identificati attraverso l'incrocio di più variabili anagrafiche, soprattutto nel caso di piccole strutture.

Tabella 1. Confronto tra popolazione d'indagine e tasso di risposta nelle due edizioni dell'indagine sul personale dipendente

Edizione indagine	Popolazione d'indagine	Rispondenti	Tasso di risposta %
2016	2.278	1.465	64,3
2014	2.232	1.520	68,1

Grafico 1. Confronto tra il tasso di risposta dell'indagine sul personale dipendente ottenuto dall'Università di Padova e il tasso di risposta ottenuto da altri atenei italiani all'indagine Good Practice sul benessere organizzativo



L'ottimo tasso di partecipazione deve intendersi quindi come una conferma dell'elevato interesse sul tema e testimonia non solo un forte senso di appartenenza del personale dipendente nei confronti del proprio ateneo, ma anche un grande desiderio di contribuire al miglioramento della vita lavorativa e un sentimento di fiducia nei confronti degli organi di governo. Tale tasso, se confrontato con quello dei 21 atenei aderenti al Progetto *Good Practice*³ per la realizzazione della stessa indagine (Grafico 1), si colloca al quinto posto, ma

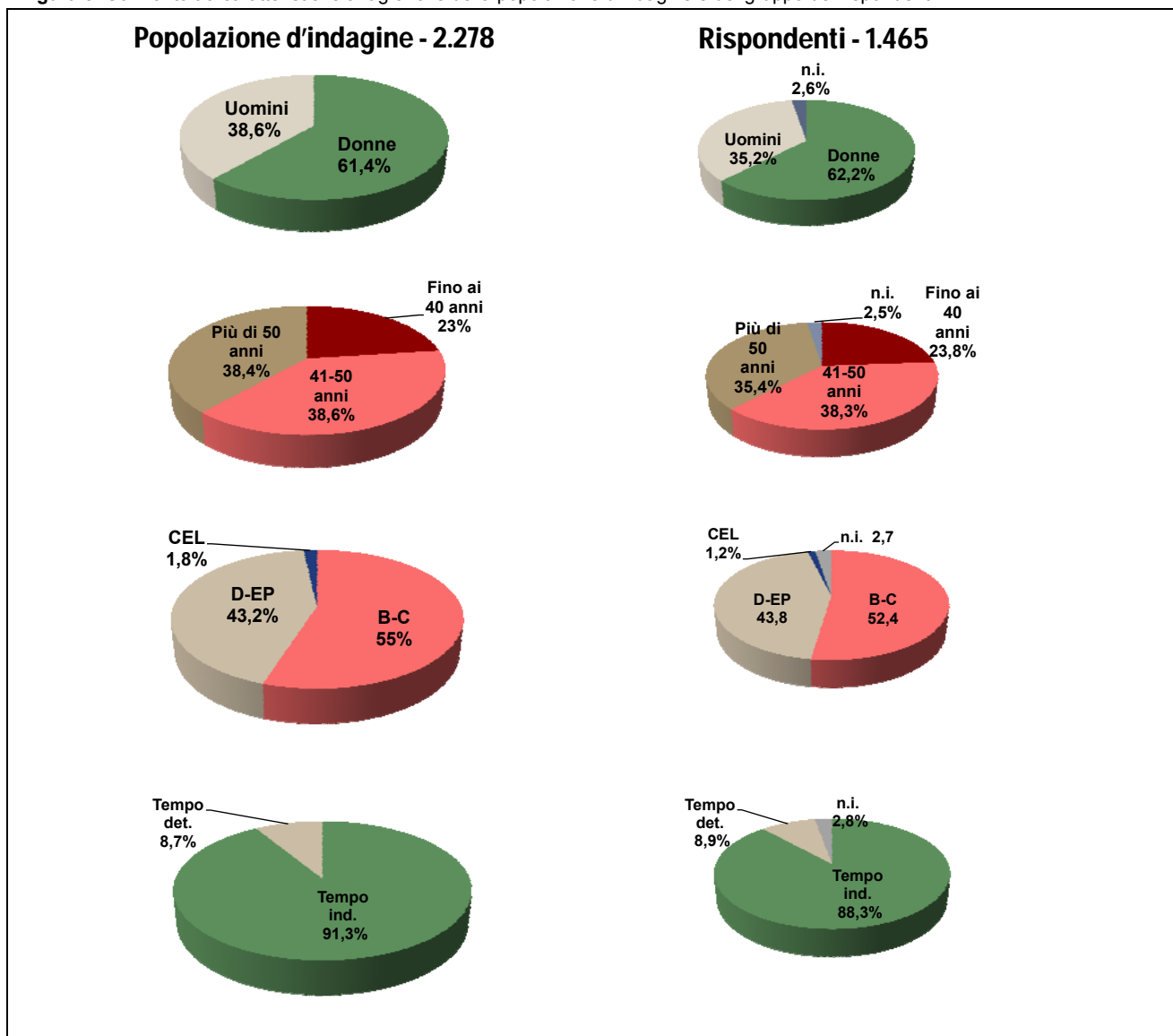
³ Progetto Good Practice: progetto, promosso dal Politecnico di Milano, che prevede diverse rilevazioni e analisi di benchmarking con l'obiettivo di misurare le *performance* dei servizi amministrativi degli atenei partecipanti. Gli atenei che hanno realizzato l'indagine sul personale dipendente nell'ambito di Good Practice sono: Brescia, Cassino, Catania, Chieti-Pescara, Firenze, Insubria, IUAV, Messina,

sale al primo posto sia nel confronto con i grandi atenei aderenti al Progetto (Firenze, Pavia, Milano Bicocca) sia in quello con gli atenei veneti (Venezia-Ca' Foscari, Venezia-IUAV, Verona).

3.2. Popolazione d'indagine e rispondenti

Come si vede chiaramente dalla Figura 5, le caratteristiche anagrafiche del gruppo dei rispondenti riflettono molto bene la composizione della popolazione d'indagine.

Figura 5. Confronto tra caratteristiche anagrafiche della popolazione d'indagine e del gruppo dei rispondenti.



Questo potrebbe essere un'indicazione che la mancata partecipazione non sia sistematica e non abbia riguardato preferenzialmente alcune categorie di dipendenti.

La Tabella 2 mostra la composizione della popolazione d'indagine e del gruppo dei rispondenti rispetto alla sede di afferenza. Si nota che il 15,4% dei rispondenti, cioè 225 persone, hanno scelto di non fornire il dato

Milano Bicocca, Parma, Pavia, Perugia Stranieri, Piemonte Orientale, Politecnico di Bari, Politecnico di Torino, Sissa, SNS, Trento, Venezia e Verona.

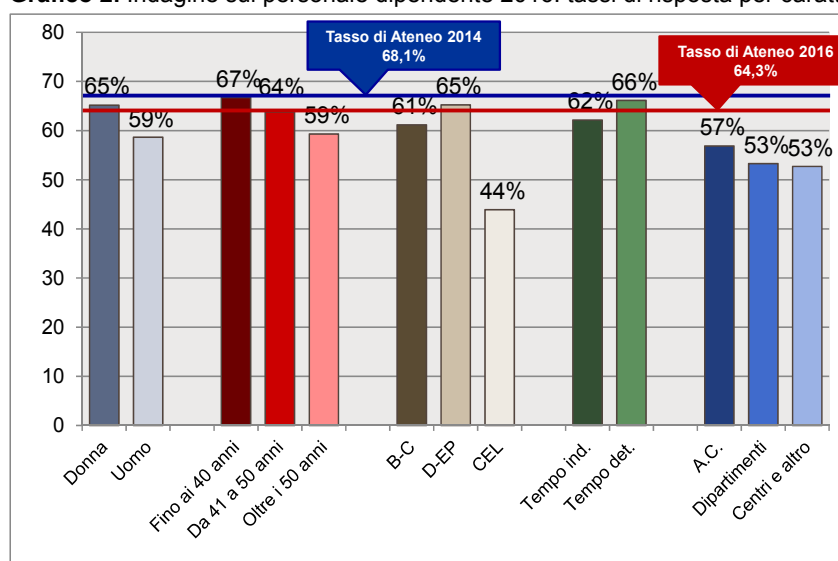
sulla propria sede di appartenenza. Questo dato conferma il dubbio ventilato poco sopra, riguardante il rischio di ottenere tassi di risposta più bassi a causa dell'introduzione nel questionario della sede di appartenenza tra le variabili anagrafiche. Evidentemente queste 225 persone temevano in qualche modo di essere identificate incrociando le variabili anagrafiche a disposizione (genere, età, anzianità di servizio, categoria e tipo di contratto) con la sede di appartenenza.

Tabella 2. Indagine sul personale dipendente anno 2016 – composizione della popolazione d'indagine e del gruppo dei rispondenti

Qualifica	Popolazione d'indagine		Rispondenti		Tasso di risposta %
	N.	%	N.	%	
AC (Aree+Cab+Csia)	767	33,7	436	29,8	56,8
Dipartimenti	1.344	59,0	716	48,9	53,3
Centri e altro	167	7,3	88	6,0	52,7
n.i.			225	15,4	
Totale complessivo	2.278	100,0	1.465	100,0	64,3

Il Grafico 2 fornisce un quadro dei tassi di risposta per le singole caratteristiche anagrafiche dei rispondenti e mostra chiaramente come i tassi di risposta distinti per sede di appartenenza si collocano al di sotto della media di Ateneo, proprio in ragione del fatto che il numero di rispondenti che ha fornito l'informazione sulla propria sede di appartenenza è molto più basso rispetto al numero dei rispondenti che hanno dato invece l'informazione sulle altre caratteristiche anagrafiche.

Grafico 2. Indagine sul personale dipendente 2016: tassi di risposta per caratteristiche anagrafiche



3.3. Qualità dei dati

Tre sono i principali fattori che confermano la buona qualità dei dati raccolti:

- 1) l'alto tasso di partecipazione ottenuto (64,3%) che, per un'indagine telematica, è tutt'altro che scontato e che conferma l'alto livello di interesse del personale per questa iniziativa;
- 2) la buona corrispondenza tra le caratteristiche anagrafiche del gruppo dei rispondenti e quelle della popolazione d'indagine;
- 3) l'alto tasso di risposta ottenuto dalle singole domande che, nonostante fossero tutte facoltative, è stato compreso tra 94,4% e 99% e indica che chi ha deciso di rispondere al questionario lo ha, nella grande maggioranza dei casi, completato tutto.

3.4. Analisi univariate

In questo paragrafo vengono rappresentate le analisi univariate per ciascuna sezione e per ogni ambito tematico. Per ogni singola domanda del questionario verranno riportati in una tabella il conteggio rilevato per ciascuna modalità di risposta (che è rappresentata da un punteggio da 1 a 6) e le frequenze percentuali dei punteggi raggruppati secondo i criteri descritti in Tabella 3.

Tabella 3. Indagine sul personale dipendente 2016: tipologia di raggruppamenti delle risposte

1° gruppo	“Punteggi 1-2”	somma delle frequenze percentuali dei punteggi 1-2
	“Punteggi 3-4”	somma delle frequenze percentuali dei punteggi 3-4
	“Punteggi 5-6”	somma delle frequenze percentuali dei punteggi 5-6
2° gruppo	“Più no che sì”	somma delle frequenze percentuali dei punteggi 1-3
	“Più sì che no”	somma delle frequenze percentuali dei punteggi 4-6

Per permettere una lettura facilitata dei risultati verranno proposti, per ciascun ambito, due grafici:

- il primo grafico rappresenta, per ciascuna domanda, le percentuali di risposte distinte come descritto in tabella 3 (2° gruppo), cioè “Più no che sì” e “Più sì che no”;
- il secondo grafico offre la possibilità di confrontare i risultati di questa indagine con quelli della scorsa edizione, rappresentando, per ciascuna domanda, le sole percentuali di risposte che esprimono criticità (Figura 6). Per semplicità di rappresentazione si individua come “area critica” la parte del grafico in cui si collocano percentuali maggiori o uguali al 50%. Le risposte che esprimono criticità sono date dalla somma delle percentuali dei punteggi da 1 a 3 nel caso di domande (o item) a “polarità positiva”: ad esempio per l’item *“Il mio luogo di lavoro è sicuro”*, che esprime uno *status* positivo, le risposte critiche saranno date dalla percentuale dei rispondenti che si è posizionata sulla metà della scala di valutazione che esprime disaccordo con l’item formulato e cioè che ha assegnato punteggio 1, 2 o 3. Viceversa, nel caso di domande a “polarità negativa” le risposte che esprimono criticità sono date dalla somma delle percentuali dei punteggi da 4 a 6: ad esempio per l’item *“Ho subito atti di mobbing”*, che esprime uno *status* negativo, le risposte critiche saranno date dalla percentuale dei rispondenti che si è posizionata sulla metà della scala di valutazione che esprime accordo con l’item formulato e cioè che ha assegnato punteggio 4, 5 o 6. La scelta di usare la soglia del 50% di risposte che esprimono criticità risponde a un criterio volto a semplificare e rendere agevole la lettura. Non si tratta di una soglia assoluta, è difatti evidente che per alcuni quesiti sono da ritenersi elementi di preoccupazione anche percentuali di criticità molto inferiori. Questi aspetti verranno, quando sarà il caso per alcuni quesiti, evidenziati nella discussione analitica che segue.

Figura 6. Indagine sul personale dipendente 2016 – lettura e rappresentazione delle risposte



SEZIONE 1: ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

L'AMBIENTE DI LAVORO

L'ambiente di lavoro è il primo ambito sottoposto alla valutazione dei dipendenti. Le risposte raccolte delineano una valutazione abbastanza positiva e non appaiono percentuali di risposte critiche superiori al 50%.

Tuttavia, non si può trascurare che emergono alcuni segnali di insoddisfazione in merito alle caratteristiche del proprio luogo di lavoro (40,9% di insoddisfatti). Questo aspetto merita un approfondimento in sede di analisi per singola sede di appartenenza al fine di individuare i luoghi di lavoro che richiedono interventi.

Da questo ambito emerge poi che un dipendente su tre cambierebbe ufficio all'interno dell'Ateneo (35,2%). Questa percentuale non è confrontabile con i risultati ottenuti dall'indagine dello scorso anno in quanto la domanda è stata inserita per la prima volta nel questionario 2016, ma merita attenzione e va monitorata.

Qualche parola di commento merita il dato sul *mobbing* e sulle molestie. In assoluto, una quota di poco inferiore al 20% di persone che dichiarano di avere subito *mobbing* e un sesto dei rispondenti che dichiarano di avere subito molestie, sono dati che meritano attenzione. Va ritenuto pertanto molto positivo che, nella comparazione con il 2014, in entrambi i casi si osserva una sensibile diminuzione.

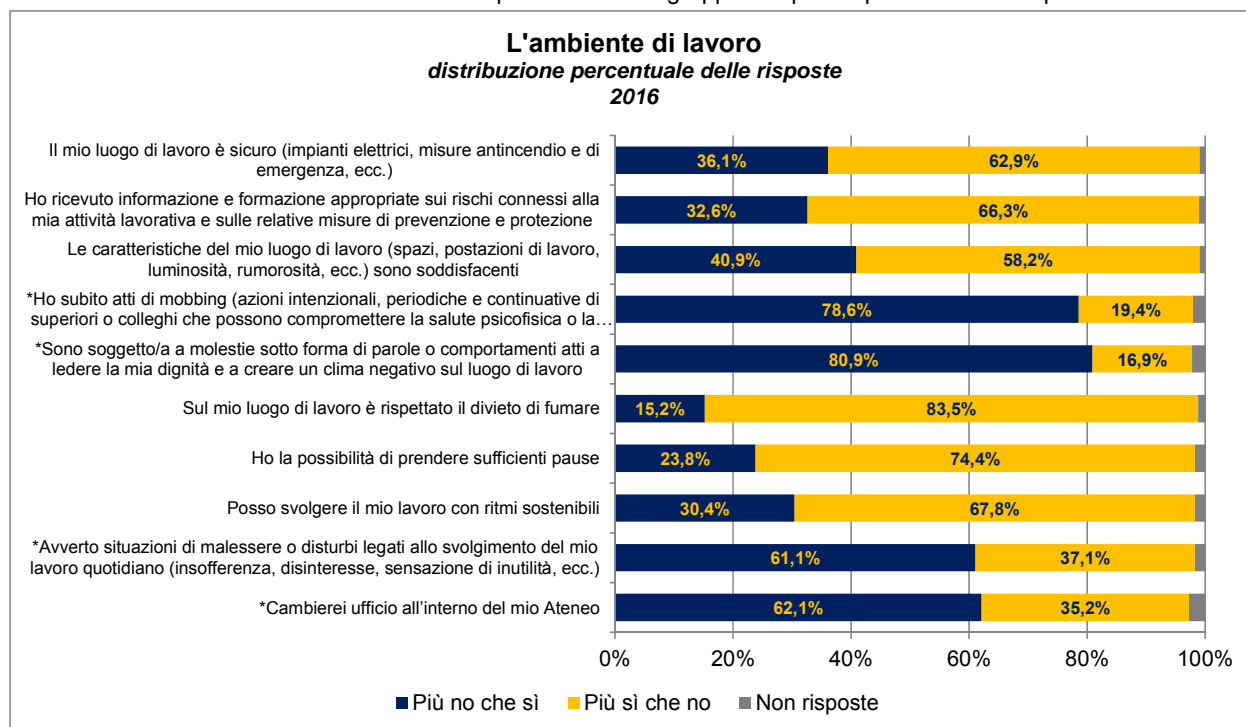
In generale, nel confronto con le risposte dell'edizione 2014 (Grafico 4) emerge un complessivo miglioramento su quasi tutti gli aspetti indagati.

Tabella 4. L'ambiente di lavoro: conteggio dei punteggi attribuiti e distribuzione percentuale dei gruppi di punteggio per ciascuna domanda

Domande	Conteggio dei punteggi							Frequenza percentuale delle risposte						
	1	2	3	4	5	6	rispost a	% gruppo "1/2"	% gruppo "3/4"	% gruppo "5/6"	% Non risposte	Più no che si p ≤ 3	Più sì che no p ≥ 4	
Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)	64	175	290	315	442	165	14	16,3%	41,3%	41,4%	1,0%	36,1%	62,9%	
Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione	72	145	261	284	438	250	15	14,8%	37,2%	47,0%	1,0%	32,6%	66,3%	
Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti	130	202	267	325	378	149	14	22,7%	40,4%	36,0%	1,0%	40,9%	58,2%	
*Ho subito atti di mobbing (azioni intenzionali, periodiche e continuative di superiori o colleghi che possono compromettere la salute psicofisica o la dignità professionale del lavoratore)	849	206	96	88	110	86	30	72,0%	12,6%	13,4%	2,0%	78,6%	19,4%	
*Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti atti a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro	918	181	86	87	98	62	33	75,0%	11,8%	10,9%	2,3%	80,9%	16,9%	
Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare	97	64	62	64	197	963	18	11,0%	8,6%	79,2%	1,2%	15,2%	83,5%	
Ho la possibilità di prendere sufficienti pause	66	109	174	256	416	418	26	11,9%	29,4%	56,9%	1,8%	23,8%	74,4%	
Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	82	139	225	272	447	274	26	15,1%	33,9%	49,2%	1,8%	30,4%	67,8%	
*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 ...)	405	308	182	192	220	132	26	48,7%	25,5%	24,0%	1,8%	61,1%	37,1%	
*Cambierei ufficio all'interno del mio Ateneo	433	269	208	171	157	187	40	47,9%	25,9%	23,5%	2,7%	62,1%	35,2%	

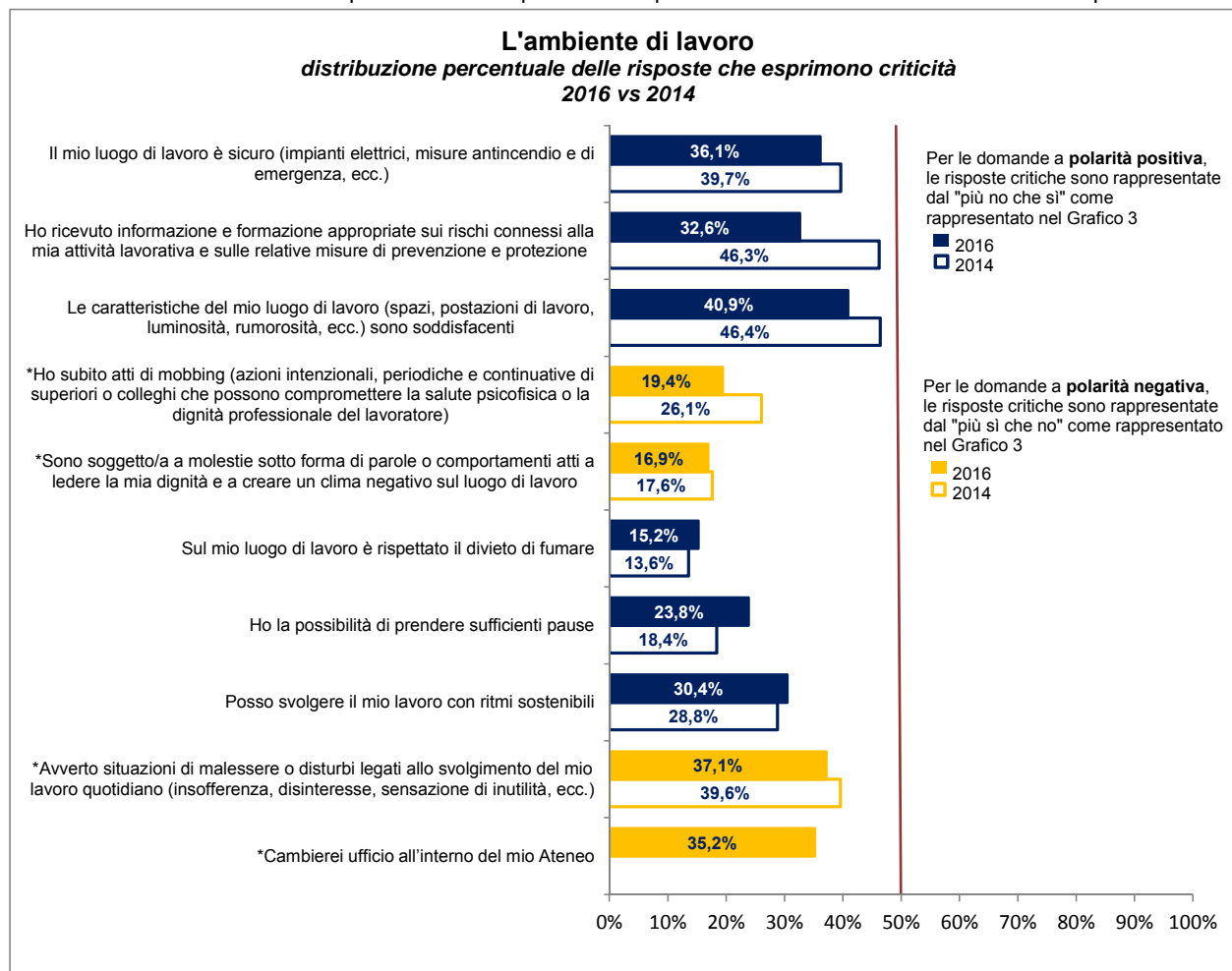
* Domanda a polarità negativa

Grafico 3. L'ambiente di lavoro: distribuzione percentuale dei gruppi di risposte "più no che si" e "più sì che no"



* Domanda a polarità negativa

Grafico 4. L'ambiente di lavoro: percentuali di risposte che esprimono criticità. Confronto con l'edizione precedente.



* Domanda a polarità negativa

SEZIONE 1: ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

LE DISCRIMINAZIONI

La sezione del questionario dedicata alle discriminazioni va letta in maniera diversa rispetto a tutte le altre sezioni. Le percentuali di risposte critiche sono infatti mediamente molto più basse in quanto la maggior parte dei rispondenti ha optato per la risposta “non mi riguarda” (punteggio 7). Tali percentuali quindi vanno “rilette”, tenendo in considerazione soltanto i soggetti che si sentono coinvolti nell’argomento della domanda e quindi chi ha risposto fornendo un punteggio da 1 a 6.

Ad esempio, se si analizza la quota di rispondenti che si sentono discriminati per la propria disabilità, escludendo dal conteggio i soggetti che hanno risposto “non mi riguarda” in relazione a tale domanda, la percentuale reale di rispondenti che si sentono discriminati in relazione alla propria disabilità diventa del 28%, percentuale tutt’altro che trascurabile. La stessa lettura va applicata anche alle discriminazioni con riguardo all’identità di genere dove, se si escludono dal conteggio i soggetti che hanno risposto “non mi riguarda”, la percentuale di rispondenti che si sente discriminata con riferimento alla propria identità di genere risulta del 28,5%.

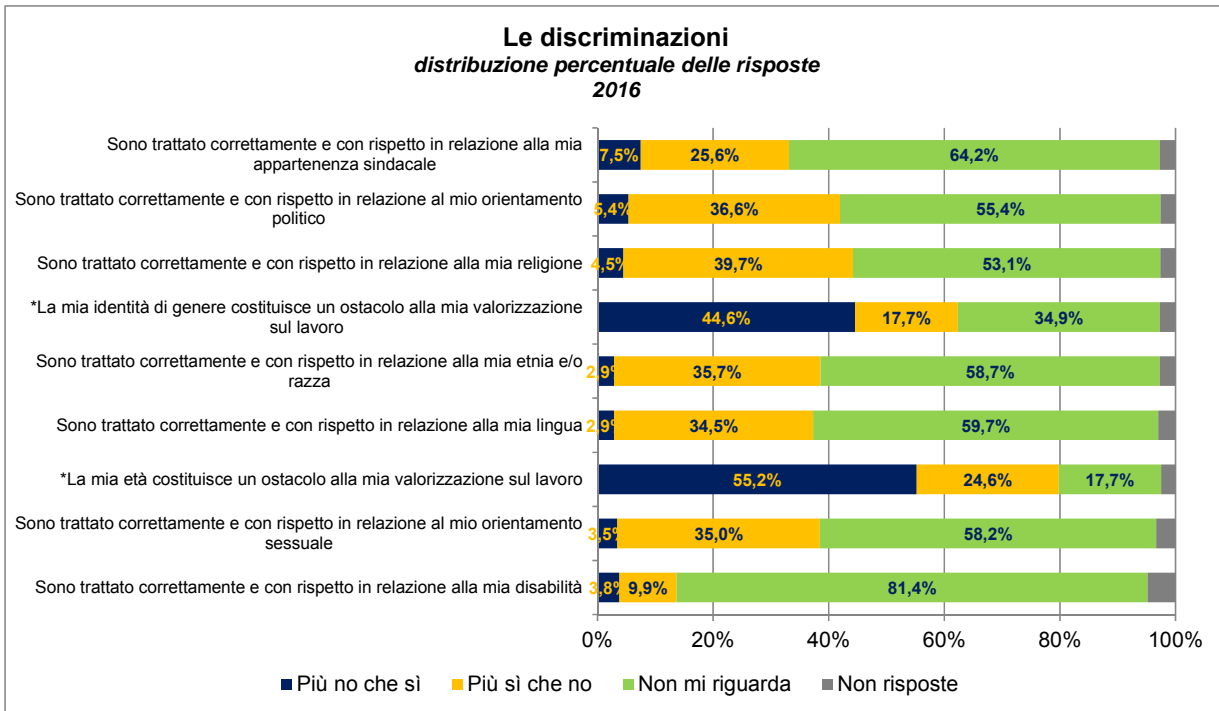
Quindi, anche se rispetto all’edizione precedente dell’indagine, è evidente un globale andamento di miglioramento (Grafico 6), il NdV esorta a monitorare ed avviare azioni protettive del rischio di discriminazioni in relazione alla disabilità e all’identità di genere.

Tabella 5. Le discriminazioni: conteggio dei punteggi attribuiti e distribuzione percentuale dei gruppi di punteggio per ciascuna domanda

Domande	Conteggio dei punteggi								Frequenza percentuale delle risposte						
	1	2	3	4	5	6	Non mi riguarda	Non risposte	% gruppo "1/2"	% gruppo "3/4"	% gruppo "5/6"	% Non mi riguarda	% Non risposte	Più no che sì p ≤ 3	Più sì che no p ≥ 4
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale	23	34	53	55	122	198	940	40	3,9%	7,4%	21,8%	64,2%	2,7%	7,5%	25,6%
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico	17	19	43	55	130	351	812	38	2,5%	6,7%	32,8%	55,4%	2,6%	5,4%	36,6%
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione	15	17	34	40	119	423	778	39	2,2%	5,1%	37,0%	53,1%	2,7%	4,5%	39,7%
*La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	464	122	67	79	87	94	512	40	40,0%	10,0%	12,4%	34,9%	2,7%	17,7%	44,6%
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza	10	11	21	29	86	408	860	40	1,4%	3,4%	33,7%	58,7%	2,7%	2,9%	35,7%
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua	12	9	21	31	79	395	874	44	1,4%	3,5%	32,4%	59,7%	3,0%	2,9%	34,5%
*La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	547	170	92	118	143	99	259	37	48,9%	14,3%	16,5%	17,7%	2,5%	24,6%	55,2%
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale	18	11	22	29	70	414	852	49	2,0%	3,5%	33,0%	58,2%	3,3%	3,5%	35,0%
Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità	15	15	26	32	40	73	1193	71	2,0%	4,0%	7,7%	81,4%	4,8%	3,8%	9,9%

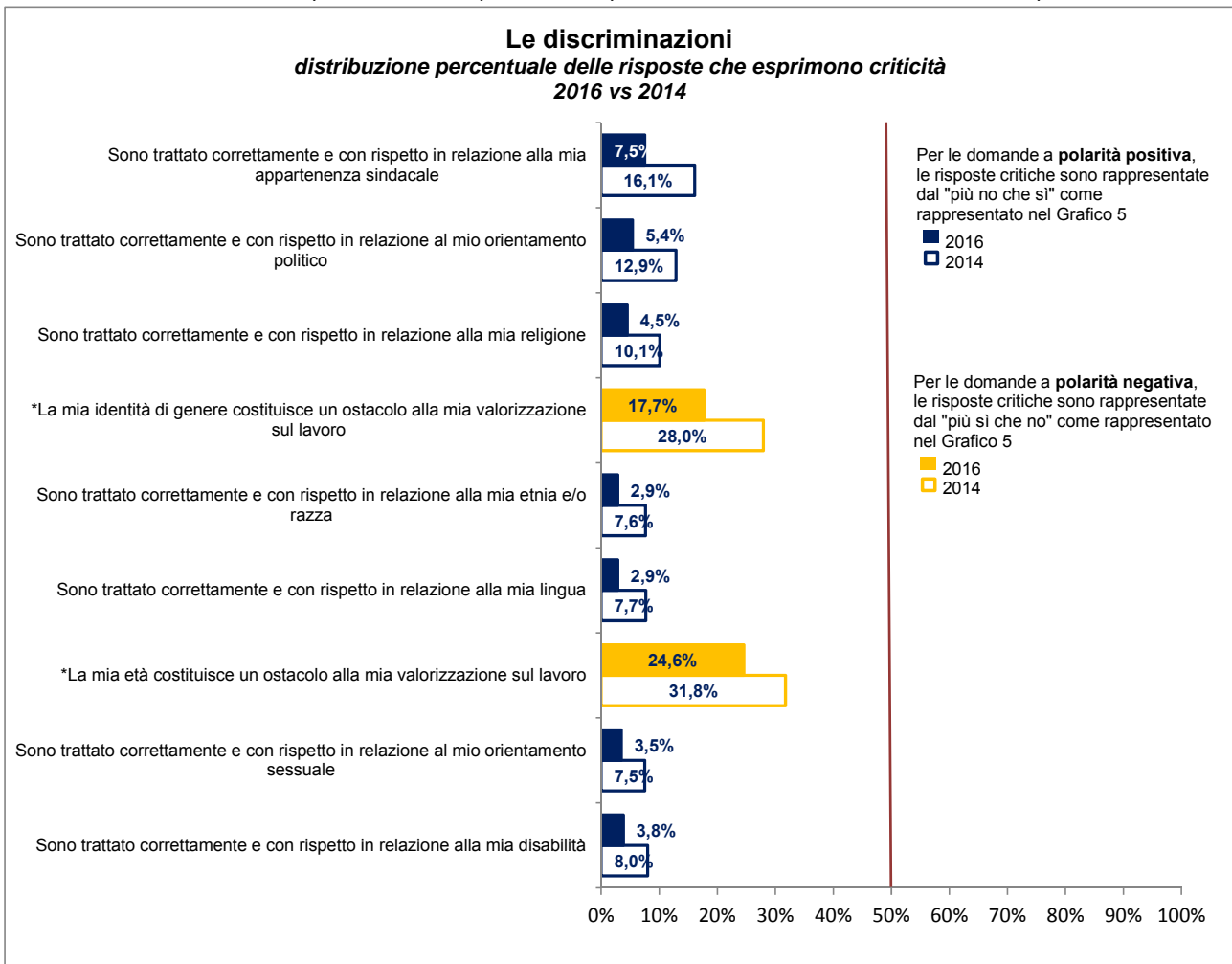
* Domanda a polarità negativa. La modalità di risposta “Non mi riguarda” è codificato con il punteggio 7.

Grafico 5. Le discriminazioni: distribuzione percentuale dei gruppi di risposte “più no che sì” e “più sì che no”



* Domanda a polarità negativa.

Grafico 6. Le discriminazioni: percentuali di risposte che esprimono criticità. Confronto con l'edizione precedente.



* Domanda a polarità negativa.

SEZIONE 1: ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

L'EQUITÀ NEL MIO ATENEO

L'ambito dell'equità risulta ancora molto critico e anche l'unico in peggioramento (lieve) rispetto alla prima edizione dell'indagine (Grafico 8).

Emerge un'insoddisfazione diffusa nei confronti dei processi decisionali e delle retribuzioni. Per la maggioranza dei dipendenti che hanno partecipato all'indagine non c'è abbastanza equità né nell'assegnazione del carico di lavoro (62,2%), né nella distribuzione delle responsabilità (63,6%) e non è sufficientemente equilibrato né il rapporto tra impegno richiesto e retribuzione (73,0%) né quello tra retribuzione e quantità/qualità del lavoro svolto (78,6%). Se messo in relazione all'impegno richiesto, le retribuzioni risultano un argomento molto delicato per il 54,7% degli intervistati (percentuale riferita ai punteggi pari a 1 o 2) e per ben il 62,1% se messo in relazione a quantità e qualità del lavoro svolto (punteggi 1 o 2).

Meno severo è solo il giudizio sulle decisioni prese dal proprio responsabile, che risultano imparziali per quasi di metà dei dipendenti (48,7%).

In sostanza siamo di fronte a una situazione in cui la distribuzione del carico di lavoro e delle responsabilità non sembra essere valutata come equa da parte dei rispondenti. Inoltre l'entità e la differenziazione della retribuzione non riescono a colmare queste carenze. Si ritiene molto importante, pertanto, rivedere i processi decisionali e i carichi di lavoro individuali, nonché intervenire, per ciò che sia possibile, su retribuzioni e meccanismi incentivanti.

Tabella 6. L'equità nel mio Ateneo: conteggio dei punteggi attribuiti e distribuzione percentuale dei gruppi di punteggio per ciascuna domanda

Domande	Conteggio dei punteggi							Frequenza percentuale delle risposte						
	1	2	3	4	5	6	Non risposte	% gruppo "1/2"	% gruppo "3/4"	% gruppo "5/6"	% Non risposte	Più no che si p ≤ 3	Più si che no p ≥ 4	
Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	280	326	305	263	190	83	18	41,4%	38,8%	18,6%	1,2%	62,2%	36,6%	
Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	287	357	288	264	177	75	17	44,0%	37,7%	17,2%	1,2%	63,6%	35,2%	
Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	428	373	269	186	136	45	28	54,7%	31,1%	12,4%	1,9%	73,0%	25,1%	
Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	506	404	242	156	86	38	33	62,1%	27,2%	8,5%	2,3%	78,6%	19,1%	
Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale	191	204	279	265	309	183	34	27,0%	37,1%	33,6%	2,3%	46,0%	51,7%	

Grafico 7. L'equità nel mio Ateneo: distribuzione percentuale dei gruppi di risposte "più no che sì" e "più sì che no"

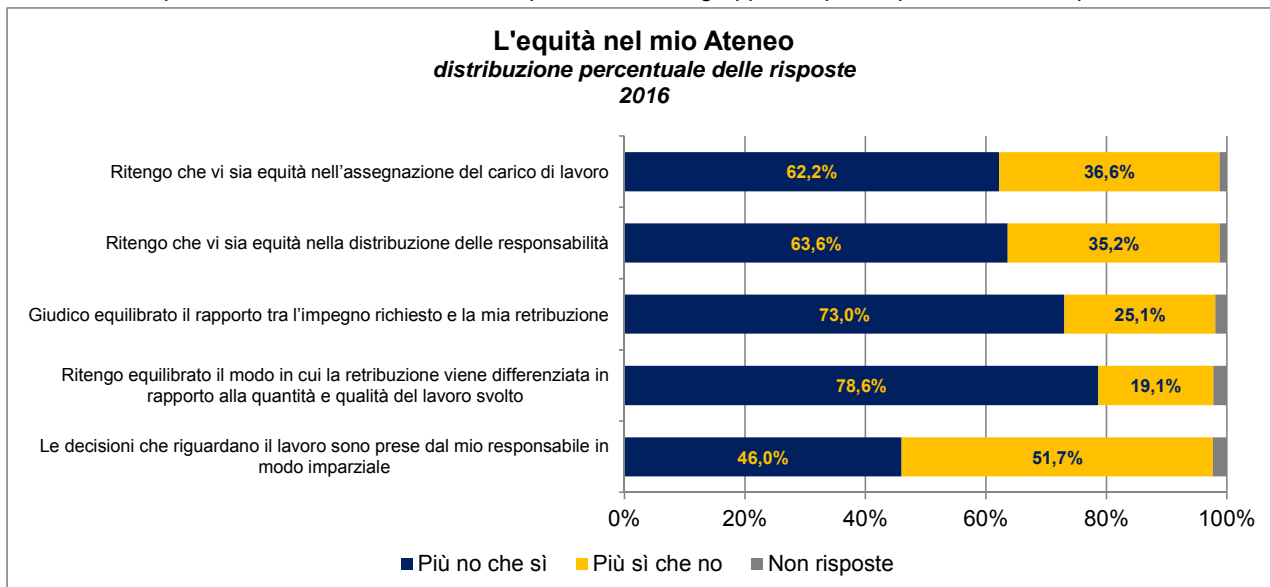
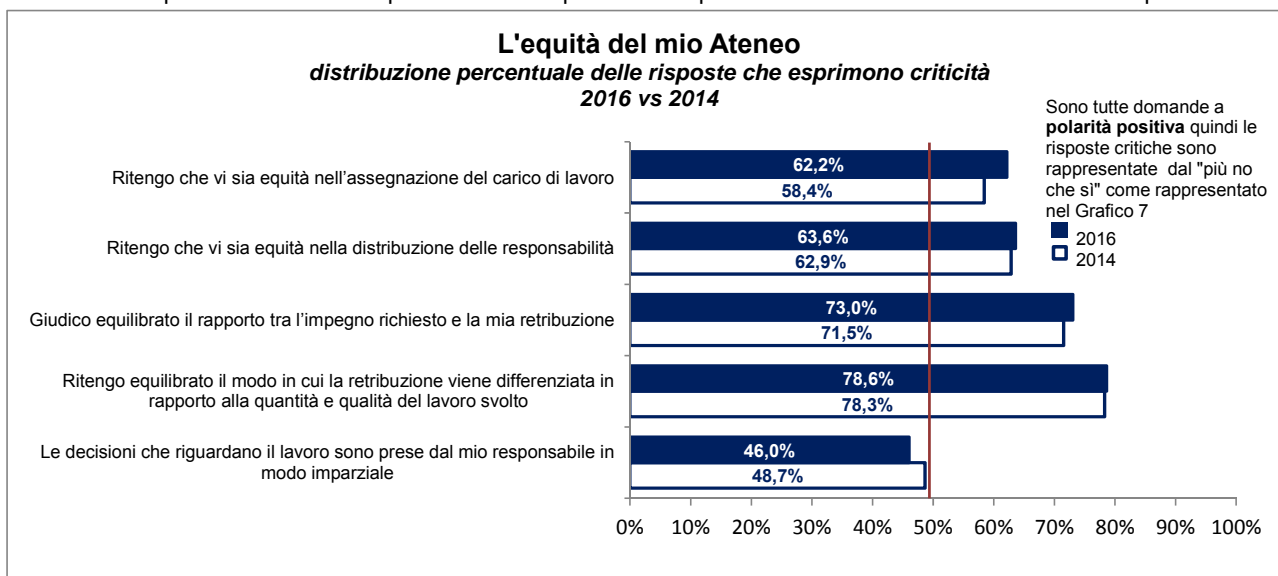


Grafico 8. L'equità nel mio Ateneo: percentuali di risposte che esprimono criticità. Confronto con l'edizione precedente.



SEZIONE 1: ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE

Quello sulla carriera e sullo sviluppo professionale risulta essere un altro ambito, oltre all'equità, fortemente critico e che, rispetto all'edizione precedente, ha registrato miglioramenti talmente esigui, da risultare praticamente stabile (Grafici 9 e 10).

Emergono infatti criticità evidenti sul percorso di crescita professionale che, per il 79,9% dei dipendenti, non è del tutto chiaro; per l'80,5% inoltre le possibilità di carriera non sono sufficientemente legate al merito, per il 73,4% l'Ateneo non offre abbastanza possibilità di sviluppare capacità e attitudini e per il 55,5% emerge una insoddisfazione del proprio percorso professionale. In particolare, analizzando la percentuale di rispondenti che hanno espresso i punteggi 1 o 2, gli aspetti più critici sono individuati nelle prime tre domande.

Sarebbe utile potenziare l'attenzione al singolo individuo, individuando strumenti utili a fornire a ciascun dipendente maggiori conoscenze sulle possibilità di sviluppo professionale legate al suo ruolo e alle sue conoscenze e competenze.

Tabella 7. Carriera e sviluppo professionale: conteggio dei punteggi attribuiti e distribuzione percentuale dei gruppi di punteggio per ciascuna domanda

Domande	Conteggio dei punteggi							Frequenza percentuale delle risposte					
	1	2	3	4	5	6	Non risposte	% gruppo "1/2"	% gruppo "3/4"	% gruppo "5/6"	% Non risposte	Più no che si p ≤ 3	Più si che no p ≥ 4
Nel mio Ateneo il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	479	408	284	170	72	26	26	60,5%	31,0%	6,7%	1,8%	79,9%	18,3%
Ritengo che nel mio Ateneo vengano promosse politiche di sviluppo professionale legate al merito	468	439	272	163	69	19	35	61,9%	29,7%	6,0%	2,4%	80,5%	17,1%
Il mio Ateneo dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	282	413	380	219	117	22	32	47,4%	40,9%	9,5%	2,2%	73,4%	24,4%
Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale	209	242	279	274	297	143	21	30,8%	37,7%	30,0%	1,4%	49,8%	48,7%
Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno del mio Ateneo	224	286	303	280	258	93	21	34,8%	39,8%	24,0%	1,4%	55,5%	43,1%

Grafico 9. Carriera e sviluppo professionale: distribuzione percentuale dei gruppi di risposte “più no che sì” e “più sì che no”

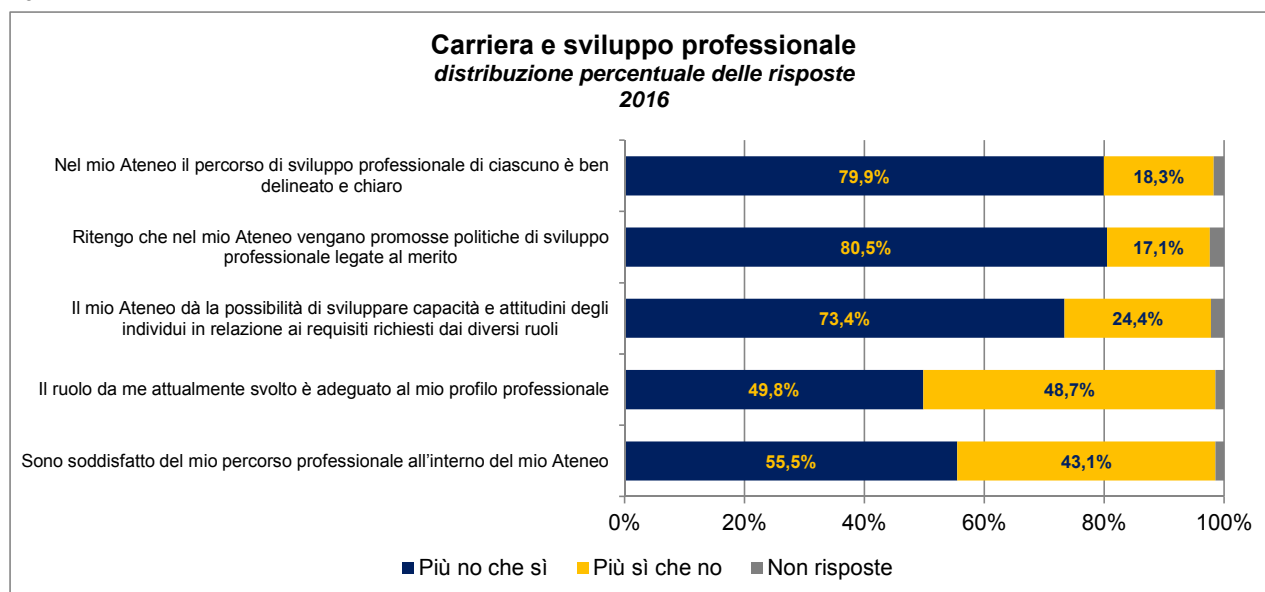
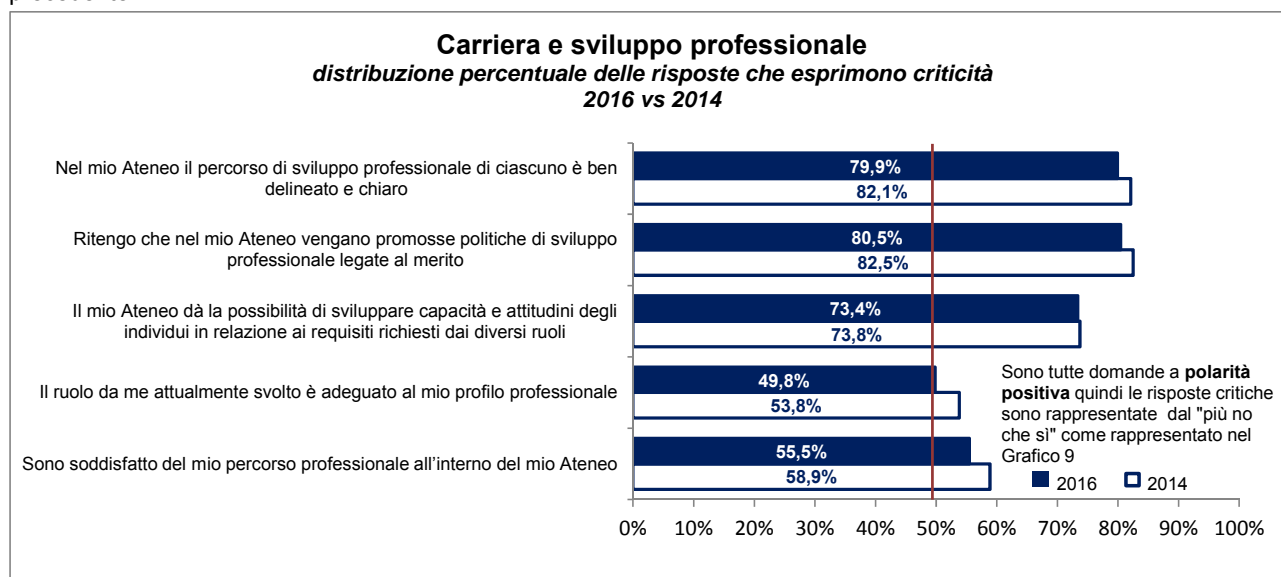


Grafico 10. Carriera e sviluppo professionale: percentuali di risposte che esprimono criticità. Confronto con l'edizione precedente.



SEZIONE 1: ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

IL MIO LAVORO

Dal complesso delle risposte su questo ambito emergono valutazioni sostanzialmente positive (Grafico 11). Inoltre questo ambito risulta in miglioramento rispetto ai risultati ottenuti dall'indagine precedente (Grafico 12).

Gran parte del personale ritiene di avere le competenze (88,2%) e l'autonomia (85%) per svolgere il proprio lavoro; molti sanno cosa ci si aspetta dal loro lavoro (76,9%) e ritengono di avere risorse e strumenti necessari (72%).

Inoltre aumenta la percentuale di rispondenti che si sente realizzata dallo svolgimento del proprio lavoro (61,6% contro 59% della scorsa edizione).

Tabella 8. Il mio lavoro: conteggio dei punteggi attribuiti e distribuzione percentuale dei gruppi di punteggio per ciascuna domanda

Domande	Conteggio dei punteggi							Frequenza percentuale delle risposte						
	1	2	3	4	5	6	Non risposte	% gruppo "1/2"	% gruppo "3/4"	% gruppo "5/6"	% Non risposte	Più no che si p ≤ 3	Più si che no p ≥ 4	
So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	40	108	170	271	504	351	21	10,1%	30,1%	58,4%	1,4%	21,7%	76,9%	
Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	10	40	104	221	580	491	19	3,4%	22,2%	73,1%	1,3%	10,5%	88,2%	
Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	39	138	213	378	454	223	20	12,1%	40,3%	46,2%	1,4%	26,6%	72,0%	
Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro	22	60	116	265	587	393	22	5,6%	26,0%	66,9%	1,5%	13,5%	85,0%	
Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale	149	164	228	353	383	167	21	21,4%	39,7%	37,5%	1,4%	36,9%	61,6%	

Grafico 11. Il mio lavoro: distribuzione percentuale dei gruppi di risposte “più no che sì” e “più sì che no”

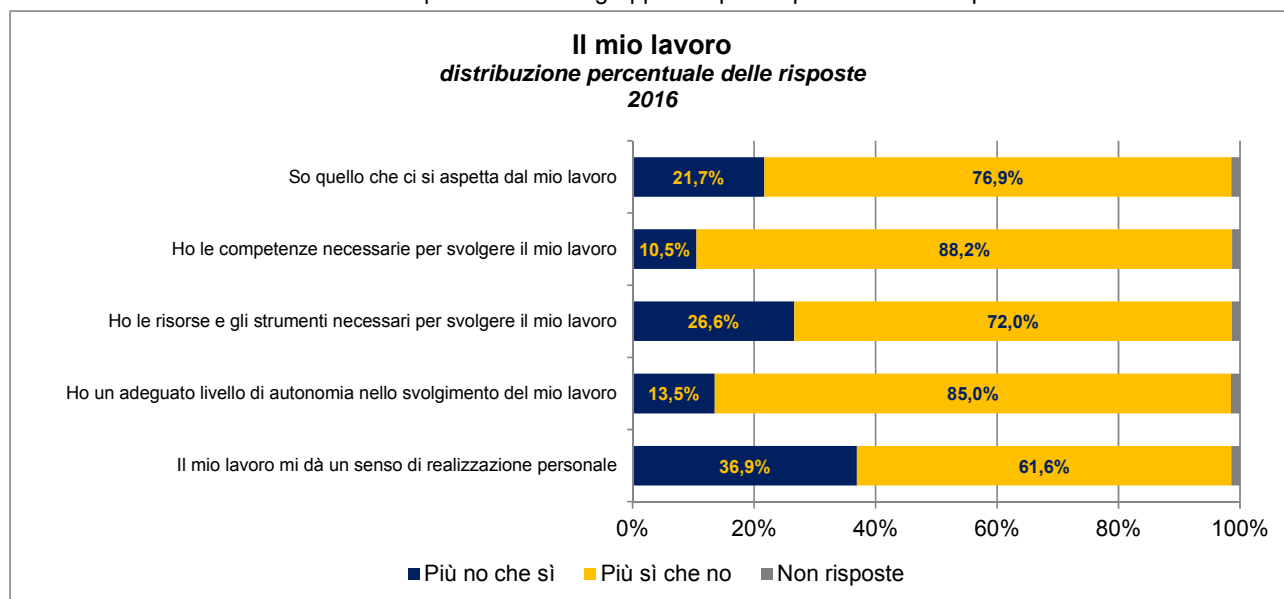
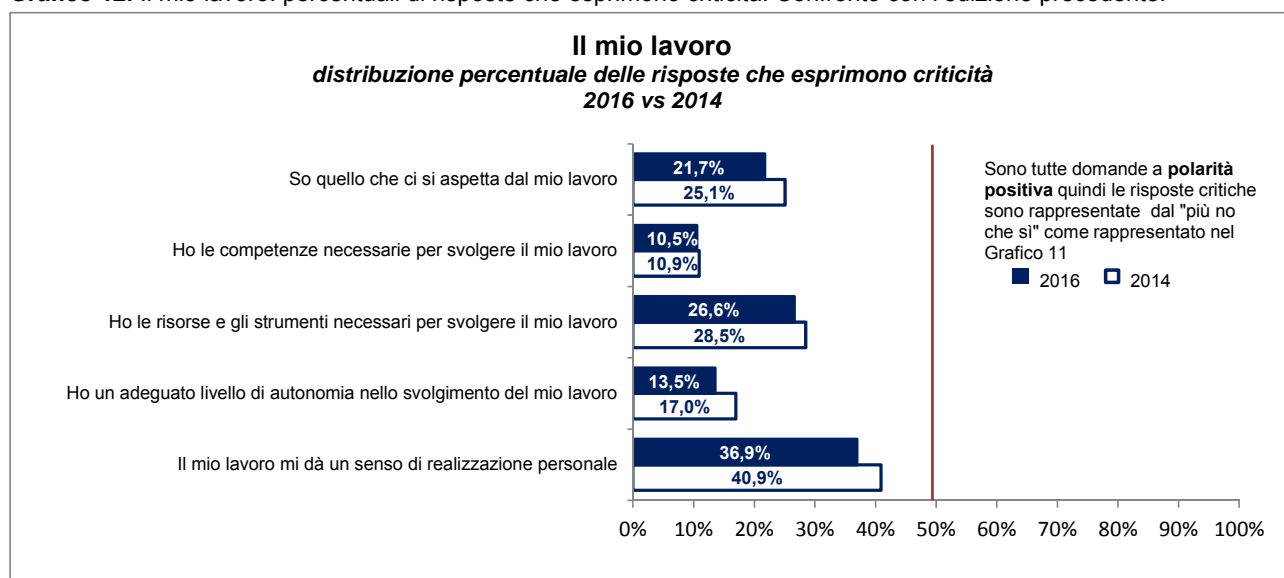


Grafico 12. Il mio lavoro: percentuali di risposte che esprimono criticità. Confronto con l'edizione precedente.



SEZIONE 1: ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

I MIEI COLLEGHI

In questo ambito emergono due diverse posizioni assunte dai rispondenti: la prima, non particolarmente critica, riguarda più prettamente la sfera personale e quindi il proprio comportamento e atteggiamento in ambito lavorativo: il 94% dei rispondenti si ritiene disponibile ad aiutare i colleghi i quali, d'altra parte, per l'84,5% dei casi rispondono con stima e rispetto.

La seconda posizione assunta dai rispondenti, che risulta più critica, riguarda la collaborazione e il lavoro di gruppo: il 66,1% dei rispondenti ritiene che non ci sia collaborazione tra uffici (con una percentuale del 40% solo per i punteggi 1 o 2) e il 53,1% pensa che l'Ateneo da parte sua non adotti strategie e strumenti per incentivare e premiare chi collabora e lavora in gruppo. Questa opinione risulta piuttosto radicata nei rispondenti in quanto quasi una persona su tre, attribuendo punteggi 1 o 2, ritiene che l'impulso alla collaborazione dato dall'Ateneo sia praticamente minimo o addirittura inesistente.

Riguardo al sentirsi parte di una squadra e al fatto che all'interno di un gruppo ogni componente metta a disposizione di tutti le informazioni di cui è depositario, la percentuale di risposte critiche cala un po', ma risulta comunque non trascurabile, rispettivamente 40% e 39%.

Ad eccezione dell'ultima domanda, inserita per la prima volta nel questionario 2016, per tutte le altre domande si registra un lieve miglioramento rispetto ai risultati del 2014 (Grafico 14).

Tabella 9. I miei colleghi: conteggio dei punteggi attribuiti e distribuzione percentuale dei gruppi di punteggio per ciascuna domanda

Domande	Conteggio dei punteggi							Frequenza percentuale delle risposte					
	1	2	3	4	5	6	Non risposte	% gruppo "1/2"	% gruppo "3/4"	% gruppo "5/6"	% Non risposte	Più no che si p ≤ 3	Più si che no p ≥ 4
Mi sento parte di una squadra	161	201	230	287	375	197	14	24,7%	35,3%	39,0%	1,0%	40,4%	58,6%
Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti	7	16	50	179	569	629	15	1,6%	15,6%	81,8%	1,0%	5,0%	94,0%
Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi	25	40	144	271	620	347	18	4,4%	28,3%	66,0%	1,2%	14,3%	84,5%
Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	121	183	269	265	394	215	18	20,8%	36,5%	41,6%	1,2%	39,1%	59,7%
Il mio Ateneo spinge a lavorare in gruppo e a collaborare	173	251	354	297	268	86	36	28,9%	44,4%	24,2%	2,5%	53,1%	44,4%
Nel mio Ateneo c'è collaborazione tra uffici	214	372	383	258	151	53	34	40,0%	43,8%	13,9%	2,3%	66,1%	31,5%

Grafico 13. I miei colleghi: distribuzione percentuale dei gruppi di risposte “più no che sì” e “più sì che no”

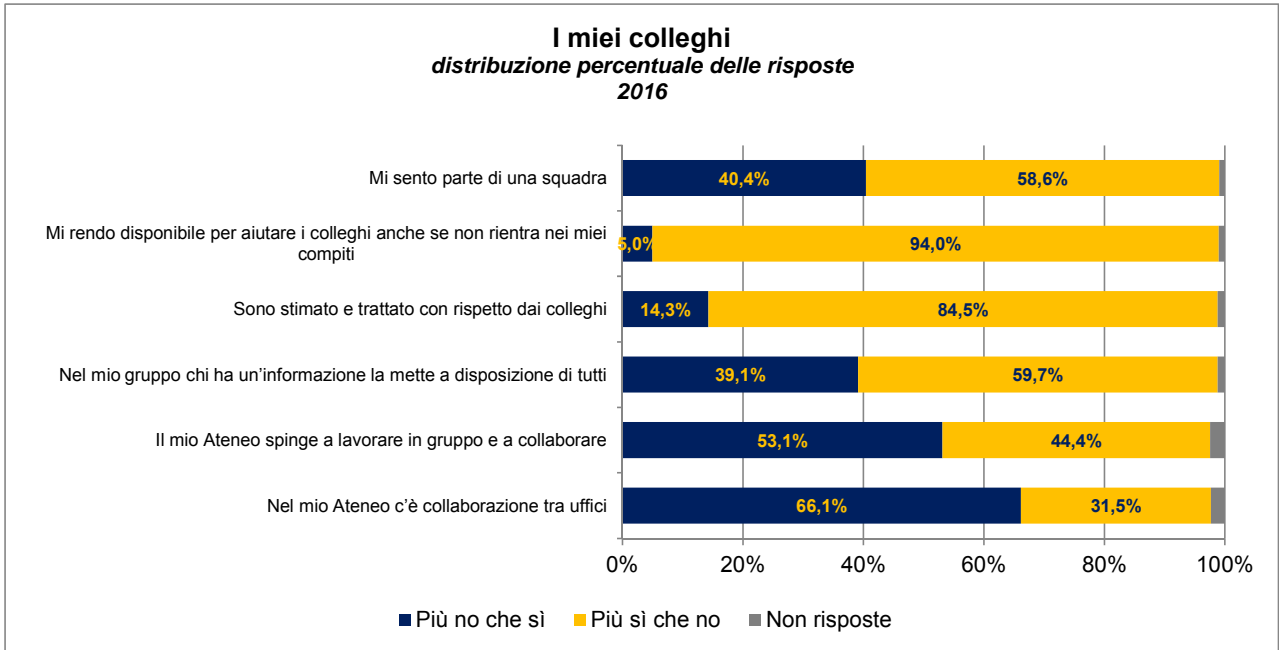
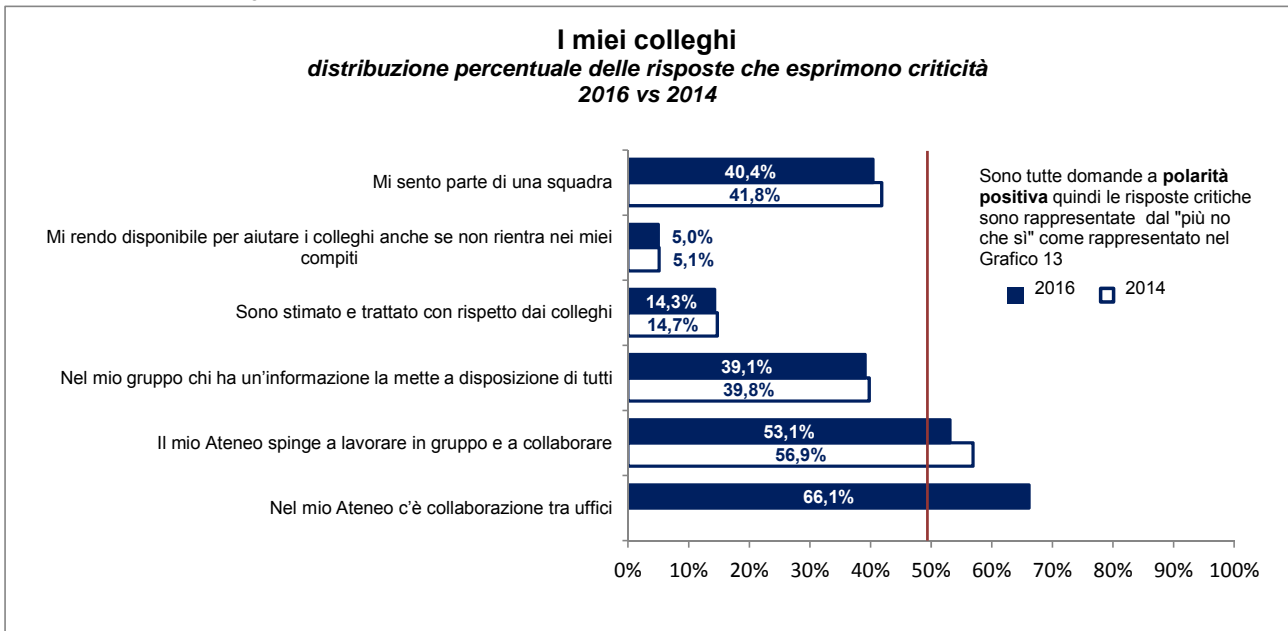


Grafico 14. I miei colleghi: percentuali di risposte che esprimono criticità. Confronto con l'edizione precedente.



SEZIONE 1: ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

IL CONTESTO DEL MIO LAVORO

Questo set di domande si caratterizza per un insieme di risposte che forniscono un quadro complessivamente non positivo.

Il 61% circa dei rispondenti non ritiene che l'Ateneo investa abbastanza sulle persone e pensa che non ci sia un'adeguata circolazione delle informazioni. Per il 56,3% dei rispondenti i compiti e i ruoli organizzativi non sono ben definiti. È interessante però sottolineare che, considerando le tre fasce di punteggi assegnati ("1-2", "3-4" e "5-6"), per tutte le domande più del 40% dei rispondenti si attesta su una valutazione neutra (punteggi 3-4) quindi probabilmente non si ritiene che la situazione sia particolarmente critica.

Confrontando tali dati con quelli della prima edizione, peraltro, si registra un complessivo miglioramento, anche se gli aspetti critici nel 2014 permangono tali anche nel 2016 (Grafico 16).

Il quadro fornito da questo ambito è coerente con quello che traspare anche dall'analisi dell'ambito "Carriera e sviluppo professionale" in cui si lamenta una mancanza di attenzione dell'Ateneo nei confronti del singolo dipendente e del suo percorso professionale. Da qui si può aggiungere la necessità di investire maggiormente sulle persone con adeguate attività formative e avviare azioni migliorative sulla comunicazione efficace delle informazioni a tutti i dipendenti.

Tabella 10. Il contesto del mio lavoro: conteggio dei punteggi attribuiti e distribuzione percentuale dei gruppi di punteggio per ciascuna domanda

Domande	Conteggio dei punteggi							Frequenza percentuale delle risposte					
	1	2	3	4	5	6	Non risposte	% gruppo "1/2"	% gruppo "3/4"	% gruppo "5/6"	% Non risposte	Più no che si $p \leq 3$	Più sì che no $p \geq 4$
Il mio Ateneo investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	179	355	359	310	194	48	20	36,5%	45,7%	16,5%	1,4%	61,0%	37,7%
Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro	82	216	340	323	333	147	24	20,3%	45,3%	32,8%	1,6%	43,5%	54,8%
I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti	146	336	343	341	217	58	24	32,9%	46,7%	18,8%	1,6%	56,3%	42,0%
La circolazione delle informazioni all'interno del mio Ateneo è adeguata	200	343	356	301	192	43	30	37,1%	44,8%	16,0%	2,0%	61,4%	36,6%
Il mio Ateneo promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita	120	229	395	339	274	70	38	23,8%	50,1%	23,5%	2,6%	50,8%	46,6%

Grafico 15. Il contesto del mio lavoro: distribuzione percentuale dei gruppi di risposte “più no che sì” e “più sì che no”

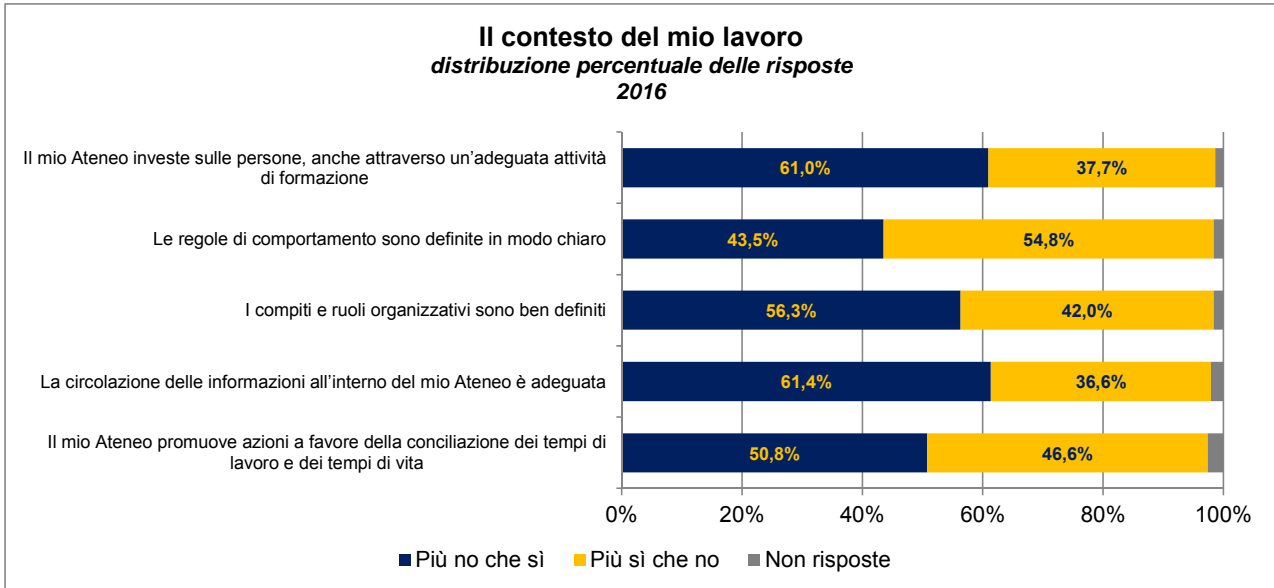
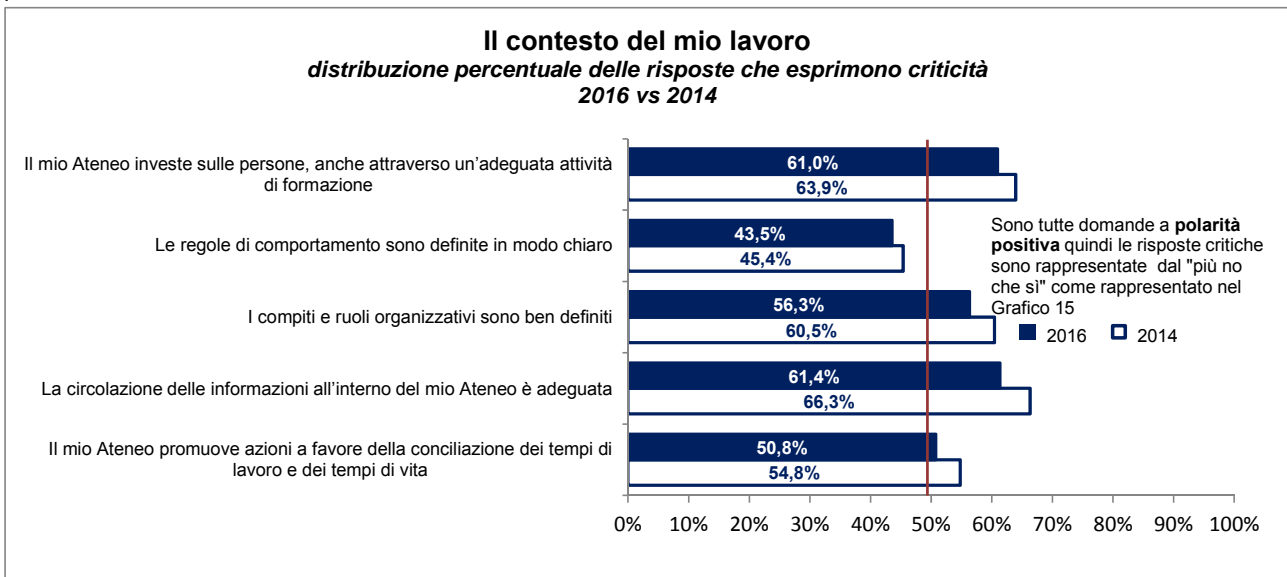


Grafico 16. Il contesto del mio lavoro: percentuali di risposte che esprimono criticità. Confronto con l'edizione precedente.



SEZIONE 1: ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

IL SENSO DI APPARTENENZA

Le risposte a questo set di domande indicano un forte senso di appartenenza e di attaccamento all'Ateneo da parte dei suoi dipendenti (73% si dice orgoglioso di lavorare per l'Università di Padova e 81% si sente orgoglioso quando l'Università di Padova raggiunge un buon risultato).

Si sottolinea però un dato che contrasta, almeno apparentemente, con questo forte senso di appartenenza e cioè che un dipendente su quattro (24,2%), se potesse, cambierebbe datore di lavoro.

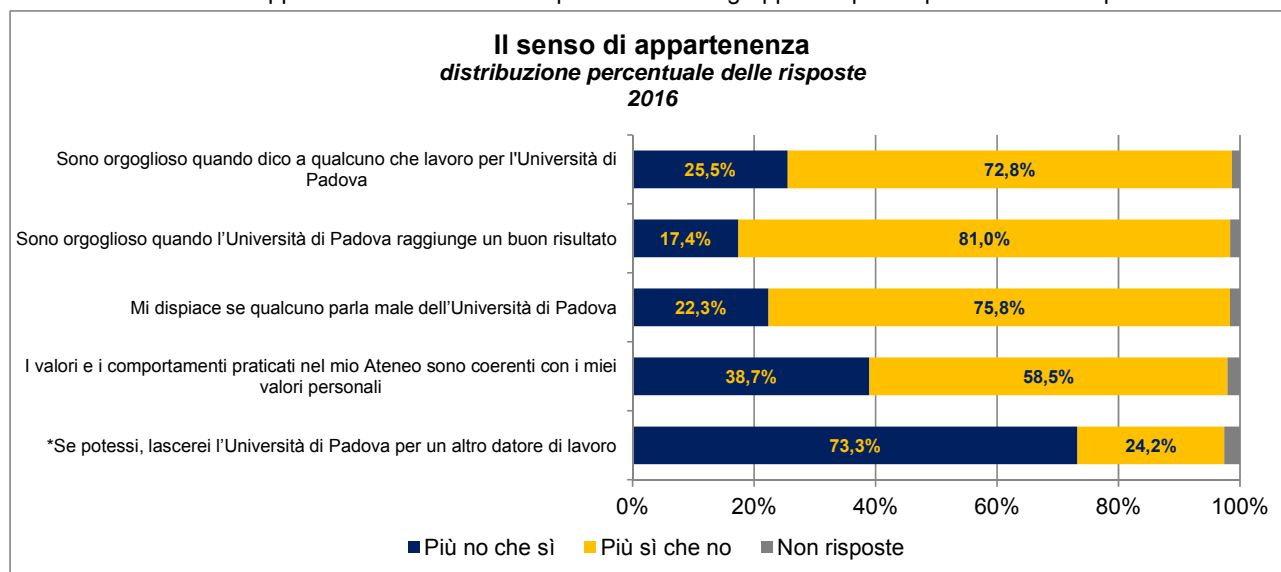
Tuttavia, se si prendono in considerazione gli ambiti analizzati finora e soprattutto quelli particolarmente critici, cioè l'equità, la carriera e lo sviluppo professionale e il contesto, ma anche quelli che si vedranno nel seguito (la mia organizzazione e il funzionamento del sistema) questa dato risulta piuttosto prevedibile, in quanto gli aspetti denunciati come particolarmente critici toccano direttamente la sfera personale dei dipendenti. Di conseguenza, se si ritenesse che in altri enti, o nel settore privato, l'attenzione al singolo sarebbe più elevata, la retribuzione più adeguata al carico di lavoro e alle responsabilità effettivamente assegnate, il percorso professionale più chiaro e definito, ecc., il desiderio di cambiamento sarebbe più che giustificabile.

Tabella 11. Il senso di appartenenza: conteggio dei punteggi attribuiti e distribuzione percentuale dei gruppi di punteggio per ciascuna domanda

Domande	Conteggio dei punteggi							Frequenza percentuale delle risposte					
	1	2	3	4	5	6	Non risposte	% gruppo "1/2"	% gruppo "3/4"	% gruppo "5/6"	% Non risposte	Più no che si p ≤ 3	Più si che no p ≥ 4
Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro per l'Università di Padova	55	95	223	292	412	363	25	10,2%	35,2%	52,9%	1,7%	25,5%	72,8%
Sono orgoglioso quando l'Università di Padova raggiunge un buon risultato	38	69	148	263	420	503	24	7,3%	28,1%	63,0%	1,6%	17,4%	81,0%
Mi dispiace se qualcuno parla male dell'Università di Padova	49	82	196	247	435	428	28	8,9%	30,2%	58,9%	1,9%	22,3%	75,8%
I valori e i comportamenti praticati nel mio Ateneo sono coerenti con i miei valori personali	95	181	291	386	330	141	41	18,8%	46,2%	32,2%	2,8%	38,7%	58,5%
*Se potessi, lascerei l'Università di Padova per un altro datore di lavoro	483	362	229	154	126	74	37	57,7%	26,1%	13,7%	2,5%	73,3%	24,2%

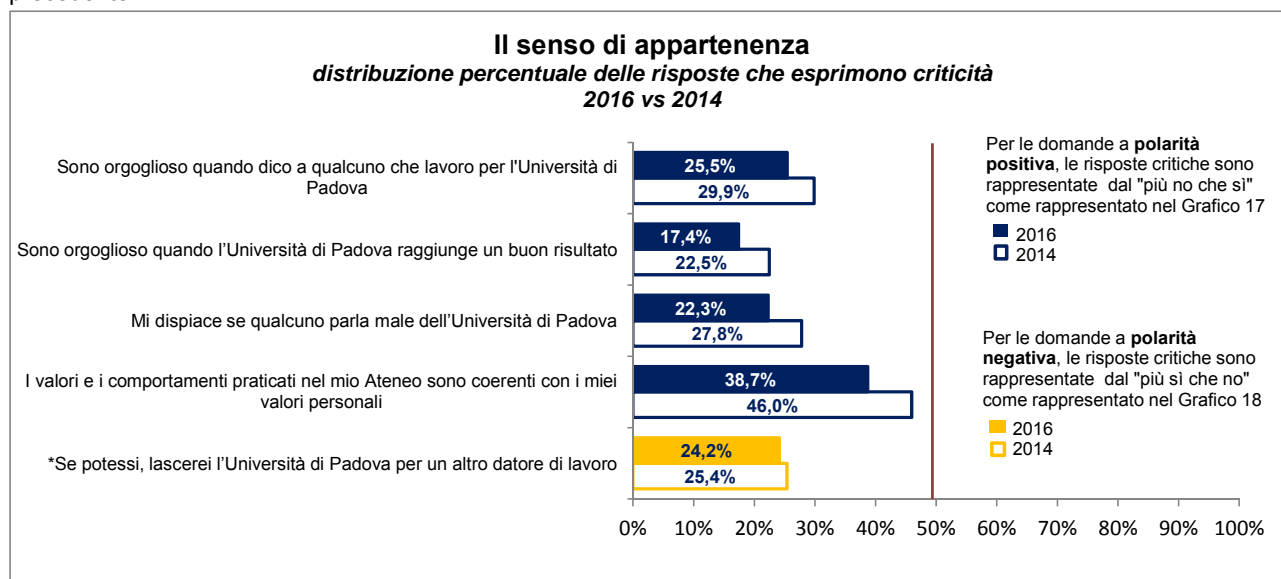
* Domanda a polarità negativa.

Grafico 17. Il senso di appartenenza: distribuzione percentuale dei gruppi di risposte “più no che sì” e “più sì che no”



* Domanda a polarità negativa.

Grafico 18. Il senso di appartenenza: percentuali di risposte che esprimono criticità. Confronto con l'edizione precedente.



* Domanda a polarità negativa.

SEZIONE 1: ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

L'IMMAGINE DEL MIO ATENEO

A supporto di quanto evidenziato nell'ambito precedente, anche l'immagine dell'Ateneo viene vista in modo positivo. Coloro che indicano risposte negative alle tre domande sono rispettivamente il 14,7%, il 17,9% e il 18,8%. Nel dettaglio, tuttavia, solo il 5,1%, il 5,3% e il 5,6% dei rispondenti assegna punteggio 1 o 2. Se già è positivo il risultato, ancora di più lo è paragonandolo con il 2014.

Tabella 12. L'immagine del mio Ateneo: conteggio dei punteggi attribuiti e distribuzione percentuale dei gruppi di punteggio per ciascuna domanda

Domande	Conteggio dei punteggi							Frequenza percentuale delle risposte					
	1	2	3	4	5	6	Non risposte	% gruppo "1/2"	% gruppo "3/4"	% gruppo "5/6"	% Non risposte	Più no che si p ≤ 3	Più si che no p ≥ 4
La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'Università di Padova sia un ente importante per la collettività	22	52	141	260	547	421	22	5,1%	27,4%	66,1%	1,5%	14,7%	83,8%
Gli utenti pensano che l'Università di Padova sia un ente importante per loro e per la collettività	22	56	184	323	566	288	26	5,3%	34,6%	58,3%	1,8%	17,9%	80,3%
La gente in generale pensa che l'Università di Padova sia un ente importante per la collettività	23	59	193	321	557	286	26	5,6%	35,1%	57,5%	1,8%	18,8%	79,5%

Grafico 19. L'immagine del mio Ateneo: distribuzione percentuale dei gruppi di risposte "più no che sì" e "più sì che no"

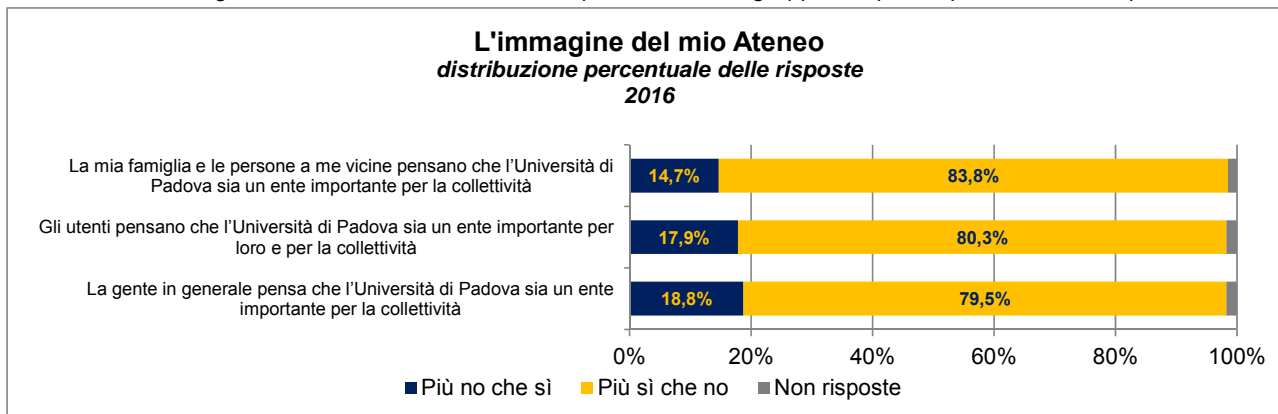
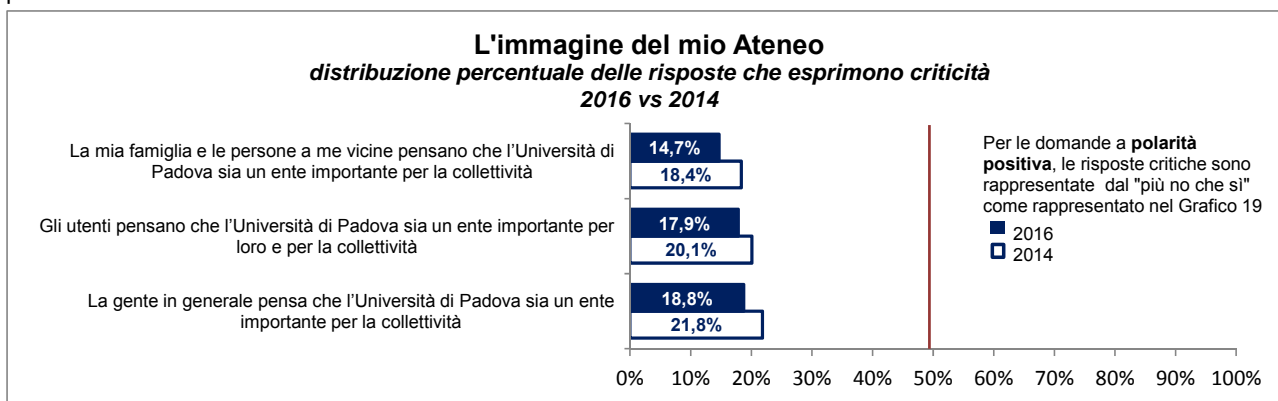


Grafico 20. L'immagine del mio Ateneo: percentuali di risposte che esprimono criticità. Confronto con l'edizione precedente.



SEZIONE 2: GRADO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

LA MIA ORGANIZZAZIONE

Con riferimento alla conoscenza delle strategie di Ateneo si può rilevare come il 68,5% dei rispondenti dia un giudizio critico (ulteriormente peggiorato se si fa riferimento alla fascia più bassa di punteggio: uno su due assegna punteggio 1 o 2). Il 59,6% del personale, inoltre, dichiara una scarsa condivisione degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Circa la chiarezza dei risultati raggiunti dall'Ateneo, il 60,1% del personale manifesta un sostanziale disaccordo. Sembra dunque che, oltre ad una scarsa conoscenza e condivisione degli obiettivi strategici, sia carente anche la comunicazione agli *stakeholders* interni di quelli che sono i risultati raggiunti. Quindi anche dai risultati di questo ambito, traspare una carenza nella circolazione efficace di informazioni circa le strategie e i risultati a tutto il personale.

Risulta una criticità, infine, anche per la chiarezza relativa al contributo del proprio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo, quasi il 60% attribuisce punteggio fino a 3.

Rispetto all'edizione precedente dell'indagine, l'ambito manifesta una lieve tendenza al miglioramento, anche se permangono forti criticità (Grafico 22).

Tabella 13. La mia organizzazione: conteggio dei punteggi attribuiti e distribuzione percentuale dei gruppi di punteggio per ciascuna domanda

Domande	Conteggio dei punteggi							Frequenza percentuale delle risposte					
	1	2	3	4	5	6	Non risposte	% gruppo "1/2"	% gruppo "3/4"	% gruppo "5/6"	% Non risposte	Più no che si p ≤ 3	Più si che no p ≥ 4
Conosco le strategie del mio Ateneo	247	364	393	297	112	25	27	41,7%	47,1%	9,4%	1,8%	68,5%	29,6%
Condivido gli obiettivi strategici del mio Ateneo	141	306	426	338	135	37	82	30,5%	52,2%	11,7%	5,6%	59,6%	34,8%
Sono chiari i risultati ottenuti dal mio Ateneo	140	324	416	337	168	35	45	31,7%	51,4%	13,9%	3,1%	60,1%	36,9%
È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi del mio Ateneo	207	304	367	286	192	73	36	34,9%	44,6%	18,1%	2,5%	59,9%	37,6%

Grafico 21. La mia organizzazione: distribuzione percentuale dei gruppi di risposte “più no che sì” e “più sì che no”



Grafico 22. La mia organizzazione: percentuali di risposte che esprimono criticità. Confronto con l'edizione precedente.



SEZIONE 2: GRADO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

LA MIA PERFORMANCE

Con riferimento all'ambito relativo alla *performance* individuale, si rileva un sensibile miglioramento rispetto ai risultati della prima indagine che porta l'intero ambito sotto la soglia di criticità (Grafico 24).

In particolare risulta molto migliorata l'informazione fornita al personale circa le modalità di valutazione del proprio lavoro (da 50% a 64% di personale soddisfatto su questo tema) e le possibilità/modalità di miglioramento dei risultati (da 40% a 50% di personale soddisfatto su questo tema).

E' possibile notare anche in questa occasione come l'attenzione al singolo sia effettivamente molto apprezzata dal personale.

Tabella 14. La mia *performance*: conteggio dei punteggi attribuiti e distribuzione percentuale dei gruppi di punteggio per ciascuna domanda

Domande	Conteggio dei punteggi							Frequenza percentuale delle risposte					
	1	2	3	4	5	6	Non risposte	% gruppo "1/2"	% gruppo "3/4"	% gruppo "5/6"	% Non risposte	Più no che si p ≤ 3	Più si che no p ≥ 4
Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	168	239	273	303	322	130	30	27,8%	39,3%	30,9%	2,0%	46,4%	51,5%
Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dal mio Ateneo con riguardo al mio lavoro	158	266	294	314	283	117	33	28,9%	41,5%	27,3%	2,3%	49,0%	48,7%
Sono adeguatamente informato su come è stato valutato il mio lavoro rispetto all'anno 2015	142	157	229	296	387	215	39	20,4%	35,8%	41,1%	2,7%	36,0%	61,3%
Sono adeguatamente informato su come migliorare i miei risultati	236	228	271	294	264	131	41	31,7%	38,6%	27,0%	2,8%	50,2%	47,0%

Grafico 23. La mia performance: distribuzione percentuale dei gruppi di risposte “più no che sì” e “più sì che no”

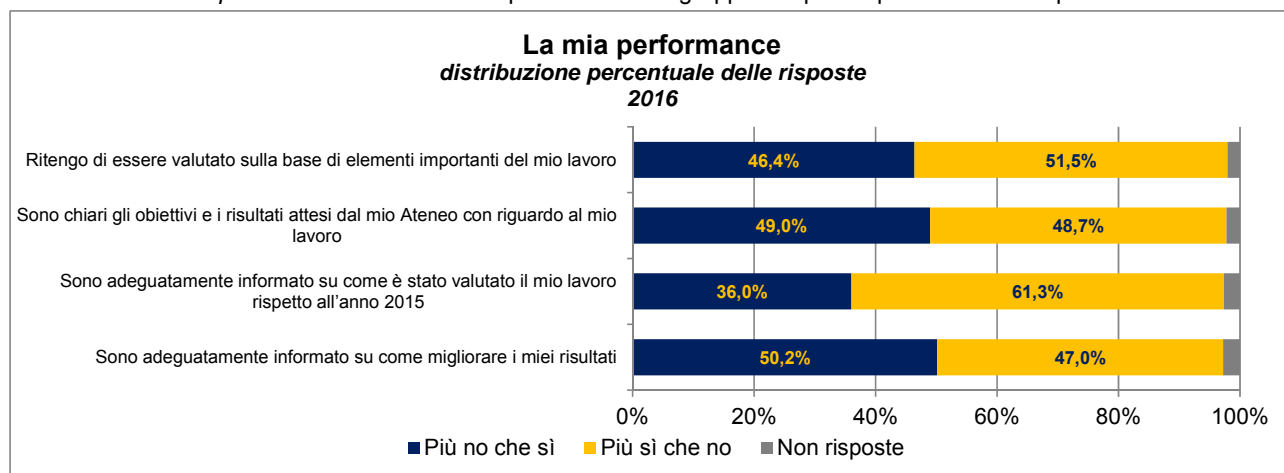
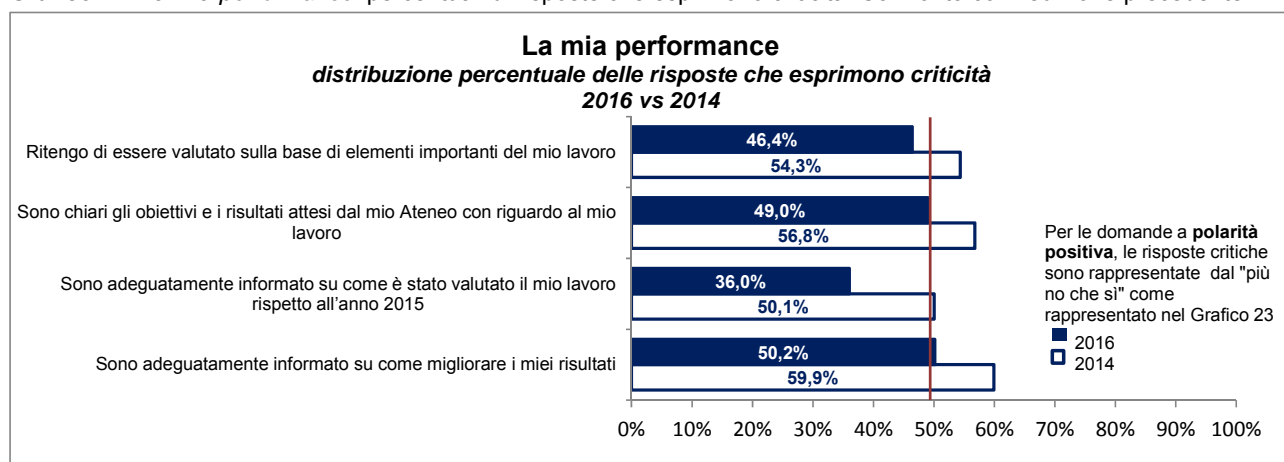


Grafico 24. La mia performance: percentuali di risposte che esprimono criticità. Confronto con l'edizione precedente.



SEZIONE 2: GRADO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

IL FUNZIONAMENTO DI SISTEMA

L'ambito relativo al funzionamento del sistema di valutazione presenta molteplici criticità.

La più alta percentuale di valutazioni negative si rileva nell'assenza di premio da parte dell'Ateneo a favore delle persone capaci e che si impegnano: il 75% dà una parere negativo, confermato ulteriormente dal fatto che oltre il 50% assegna punteggio 1 o 2.

Forti criticità sono segnalate per l'adeguatezza del sistema di valutazione e per la scheda di valutazione individuale come strumento di valutazione (circa il 70%).

Colpisce che sia ancora alta la percentuale di personale che considera la presentazione del funzionamento del sistema non adeguata (59,8%), tenendo anche conto che uno su tre risponde con punteggio 1 o 2.

Con riferimento a quanto i risultati della valutazione aiutino il personale a migliorare la propria *performance*, un 51,7% considera tale apporto non adeguato e il 33,7% dà una risposta valorizzata 1-2.

E' comunque importante rilevare che le percezioni del personale migliorano rispetto all'edizione precedente (Grafico 26).

Tabella 15. Il funzionamento del sistema: conteggio dei punteggi attribuiti e distribuzione percentuale dei gruppi di punteggio per ciascuna domanda

Domande	Conteggio dei punteggi							Frequenza percentuale delle risposte						
	1	2	3	4	5	6	Non risposte	% gruppo "1/2"	% gruppo "3/4"	% gruppo "5/6"	% Non risposte	Più no che si p ≤ 3	Più si che no p ≥ 4	
Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	154	220	252	297	345	168	29	25,5%	37,5%	35,0%	2,0%	42,7%	55,3%	
Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia <i>performance</i>	188	207	263	315	292	125	75	27,0%	39,5%	28,5%	5,1%	44,9%	50,0%	
I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia <i>performance</i>	264	230	263	281	254	123	50	33,7%	37,1%	25,7%	3,4%	51,7%	44,9%	
Il mio Ateneo premia le persone capaci e che si impegnano	427	374	298	200	91	27	48	54,7%	34,0%	8,1%	3,3%	75,0%	21,7%	
Il sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> è stato adeguatamente illustrato al personale	218	326	332	279	204	64	42	37,1%	41,7%	18,3%	2,9%	59,8%	37,3%	
Ho compreso gli obiettivi del sistema di valutazione	167	254	318	285	279	116	46	28,7%	41,2%	27,0%	3,1%	50,4%	46,4%	
Ritengo adeguato il funzionamento del sistema di valutazione (soggetti coinvolti, modalità e tempistiche)	357	363	309	216	118	43	59	49,1%	35,8%	11,0%	4,0%	70,2%	25,7%	
La scheda di valutazione individuale è uno strumento adeguato per valutare il mio lavoro	420	342	268	204	141	46	44	52,0%	32,2%	12,8%	3,0%	70,3%	26,7%	

Grafico 25. Il funzionamento del sistema: distribuzione percentuale dei gruppi di risposte “più no che sì” e “più sì che no”

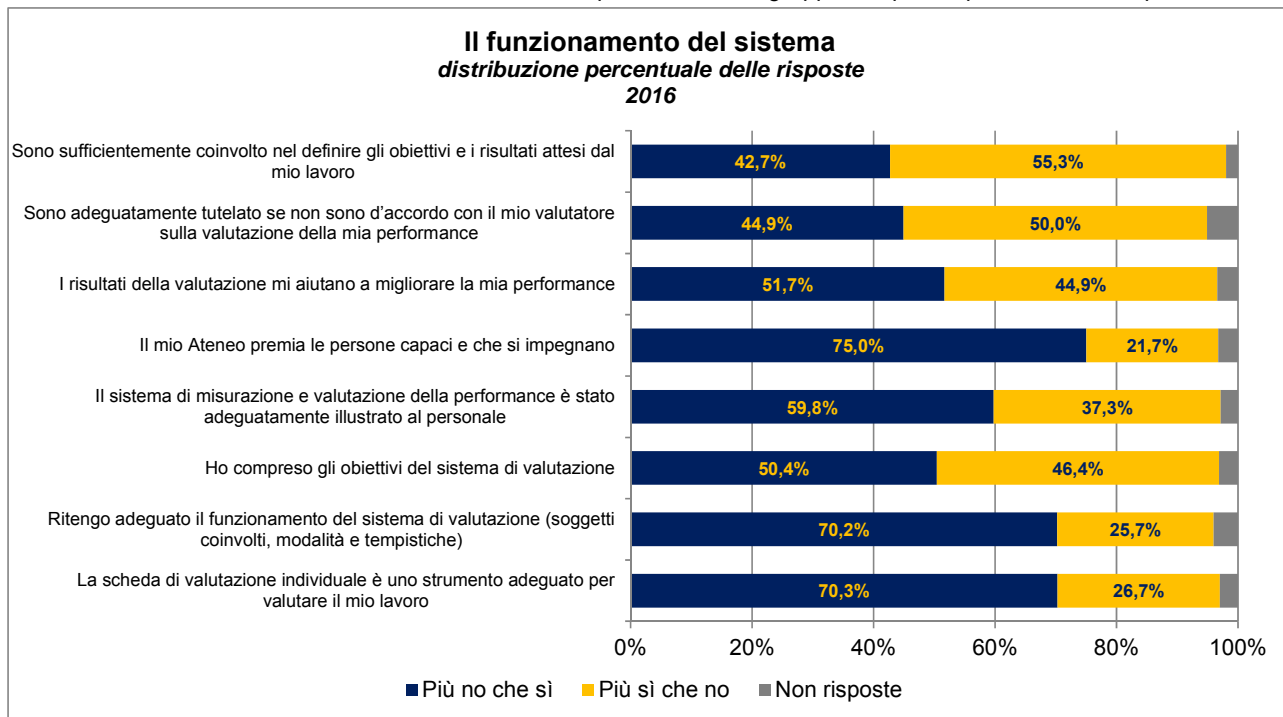
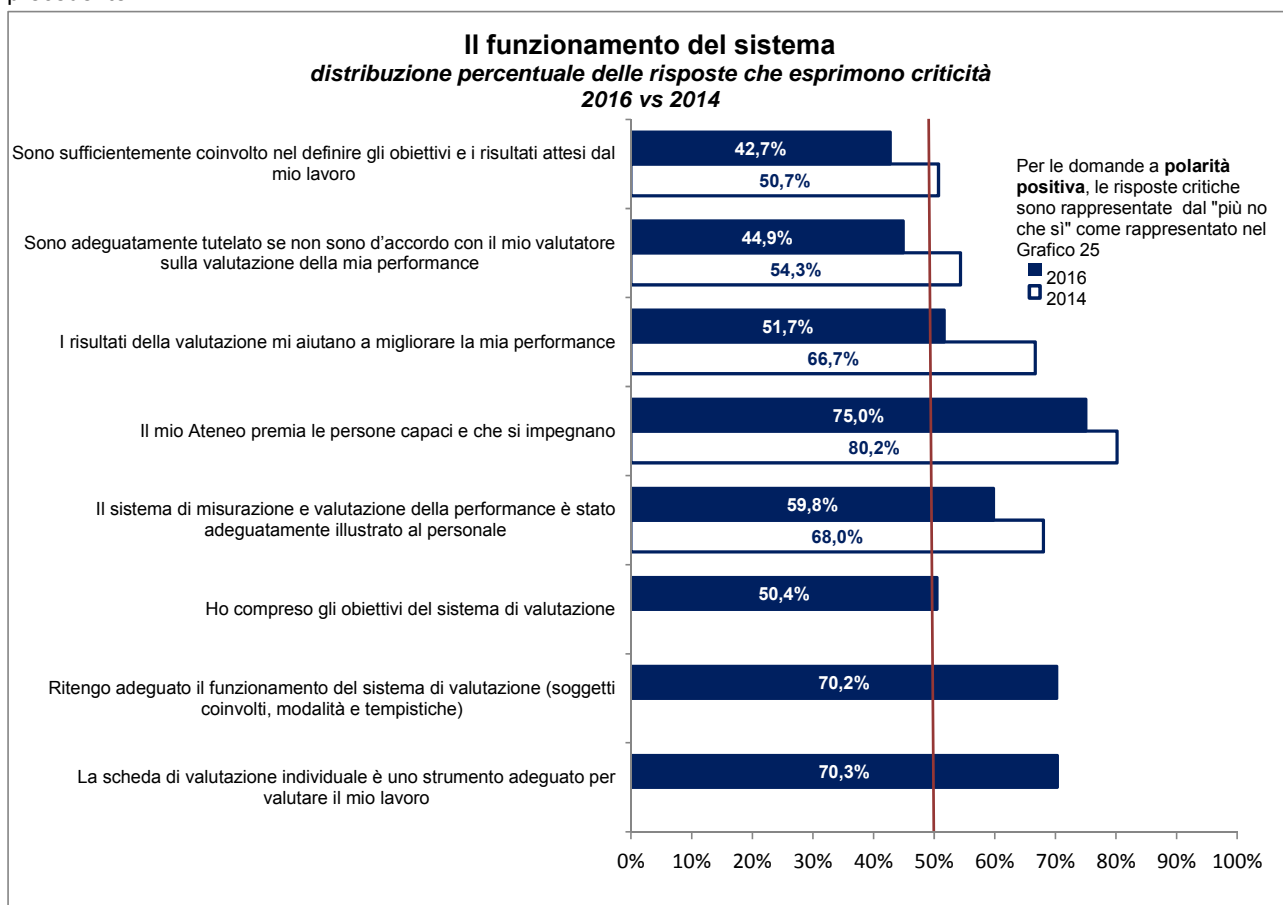


Grafico 26. Il funzionamento del sistema: percentuali di risposte che esprimono criticità. Confronto con l'edizione precedente.



SEZIONE 3: VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO

IL MIO CAPO E LA MIA CRESCITA

Con riferimento alla valutazione del superiore gerarchico, si registra un complessivo miglioramento rispetto all'edizione 2014 che porta sotto soglia di criticità le due domande maggiormente critiche (Grafico 28).

Si nota tuttavia una chiara differenza tra le criticità rilevate su domande riguardanti il rapporto di tipo personale con il proprio capo, che si allineano intorno al 32%, rivelando che i capi in Ateneo sono piuttosto disponibili ad ascoltare, sensibili verso i bisogni personali e capaci di riconoscere i meriti, ma si alzano e si avvicinano al 50% quando le domande riguardano le competenze specifiche di un capo, ossia la capacità di aiutare il personale a capire come raggiungere gli obiettivi da lui stesso assegnati e la capacità di motivare il personale a dare il massimo nel proprio lavoro.

Tale atteggiamento, maggiormente critico con specifico riguardo alle competenze del capo piuttosto che alle doti personali di disponibilità e sensibilità, emerge anche dall'ambito "Il mio capo e l'equità" che verrà trattato nelle pagine seguenti.

Tabella 16. Il mio capo e la mia crescita: conteggio dei punteggi attribuiti e distribuzione percentuale dei gruppi di punteggio per ciascuna domanda

Domande	Conteggio dei punteggi							Frequenza percentuale delle risposte					
	1	2	3	4	5	6	Non risposte	% gruppo "1/2"	% gruppo "3/4"	% gruppo "5/6"	% Non risposte	Più no che si p ≤ 3	Più si che no p ≥ 4
Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	239	233	252	269	273	172	27	32,2%	35,6%	30,4%	1,8%	49,4%	48,7%
Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	252	227	241	256	289	171	29	32,7%	33,9%	31,4%	2,0%	49,1%	48,9%
È sensibile ai miei bisogni personali	142	148	196	229	387	334	29	19,8%	29,0%	49,2%	2,0%	33,2%	64,8%
Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	143	140	184	248	365	358	27	19,3%	29,5%	49,4%	1,8%	31,9%	66,3%
Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	136	157	182	240	370	351	29	20,0%	28,8%	49,2%	2,0%	32,4%	65,6%

Grafico 27. Il mio capo e la mia crescita: distribuzione percentuale dei gruppi di risposte “più no che sì” e “più sì che no”

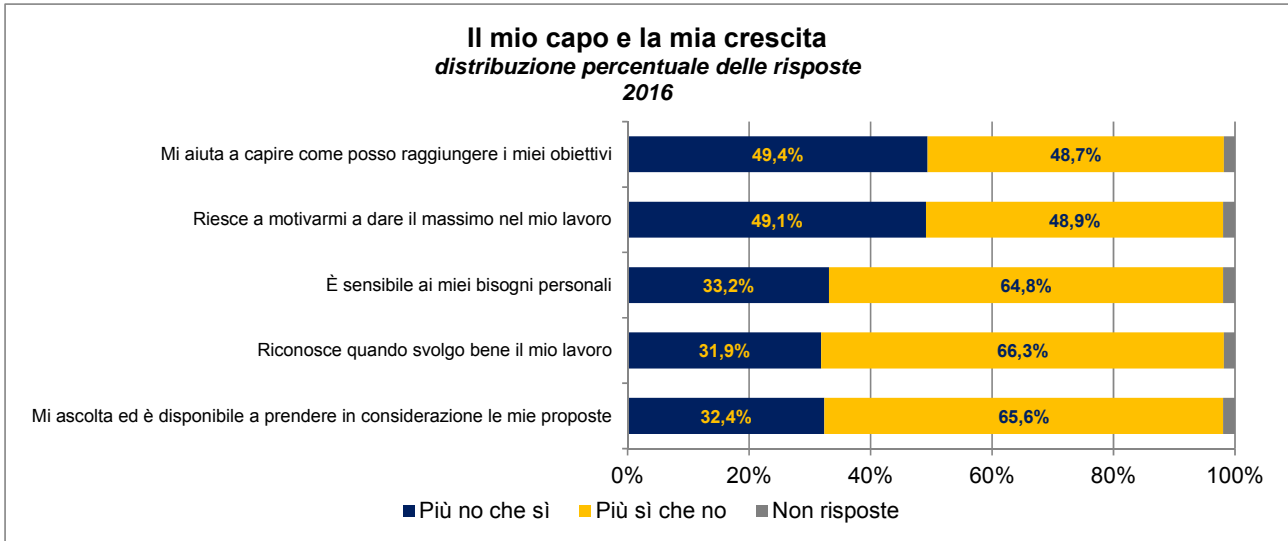
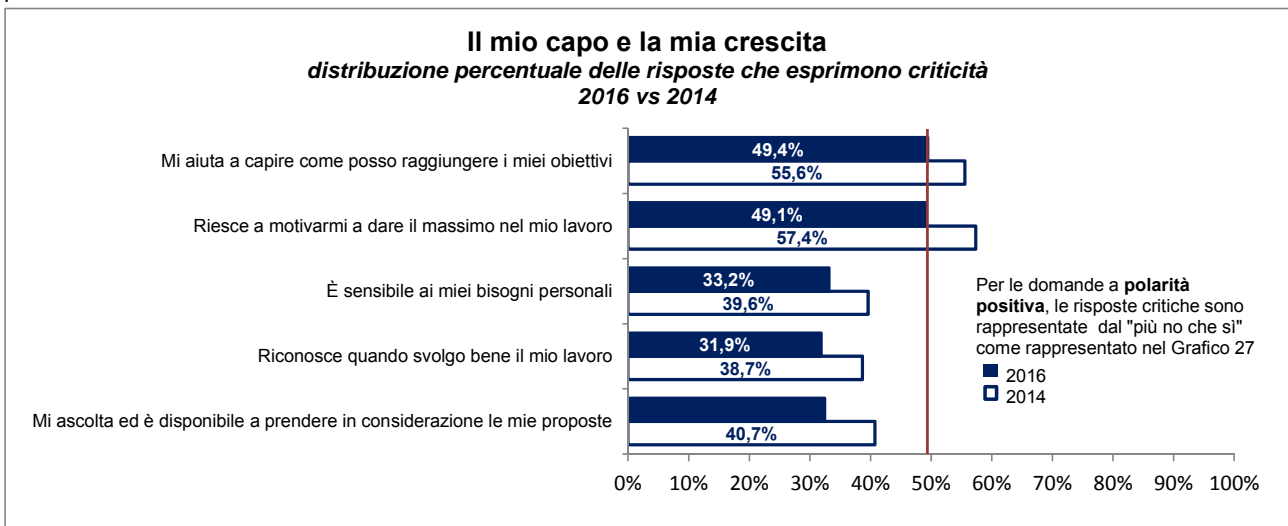


Grafico 28. Il mio capo e la mia crescita: percentuali di risposte che esprimono criticità. Confronto con l'edizione precedente.



SEZIONE 3: VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO

IL MIO CAPO E L'EQUITÀ

Come anticipato sopra, le criticità che emergono nell'ambito dedicato al capo e all'equità confermano un atteggiamento maggiormente critico dei rispondenti con specifico riguardo alle competenze specifiche del capo piuttosto che alle doti personali di disponibilità e sensibilità. Si notano infatti risposte critiche sulla capacità di gestire efficacemente problemi, criticità e conflitti (48%) e sull'agire con equità (41% secondo la propria percezione e 51% secondo la percezione dei colleghi).

Tabella 17. Il mio capo e l'equità: conteggio dei punteggi attribuiti e distribuzione percentuale dei gruppi di punteggio per ciascuna domanda

Domande	Conteggio dei punteggi							Frequenza percentuale delle risposte					
	1	2	3	4	5	6	Non risposte	% gruppo "1/2"	% gruppo "3/4"	% gruppo "5/6"	% Non risposte	Più no che si p ≤ 3	Più sì che no p ≥ 4
Secondo me, il mio capo agisce con equità	186	178	242	301	328	196	34	24,8%	37,1%	35,8%	2,3%	41,4%	56,3%
Secondo i miei colleghi, il mio capo agisce con equità	191	252	308	286	262	109	57	30,2%	40,5%	25,3%	3,9%	51,3%	44,8%
Il mio capo gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	206	232	269	271	287	163	37	29,9%	36,9%	30,7%	2,5%	48,3%	49,2%
Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore	129	144	212	259	354	329	38	18,6%	32,2%	46,6%	2,6%	33,1%	64,3%
Ritengo che la persona che compila la mia scheda di valutazione sia un buon valutatore	144	170	235	254	367	238	57	21,4%	33,4%	41,3%	3,9%	37,5%	58,6%

Grafico 29. Il mio capo e l'equità: distribuzione percentuale dei gruppi di risposte "più no che sì" e "più sì che no"

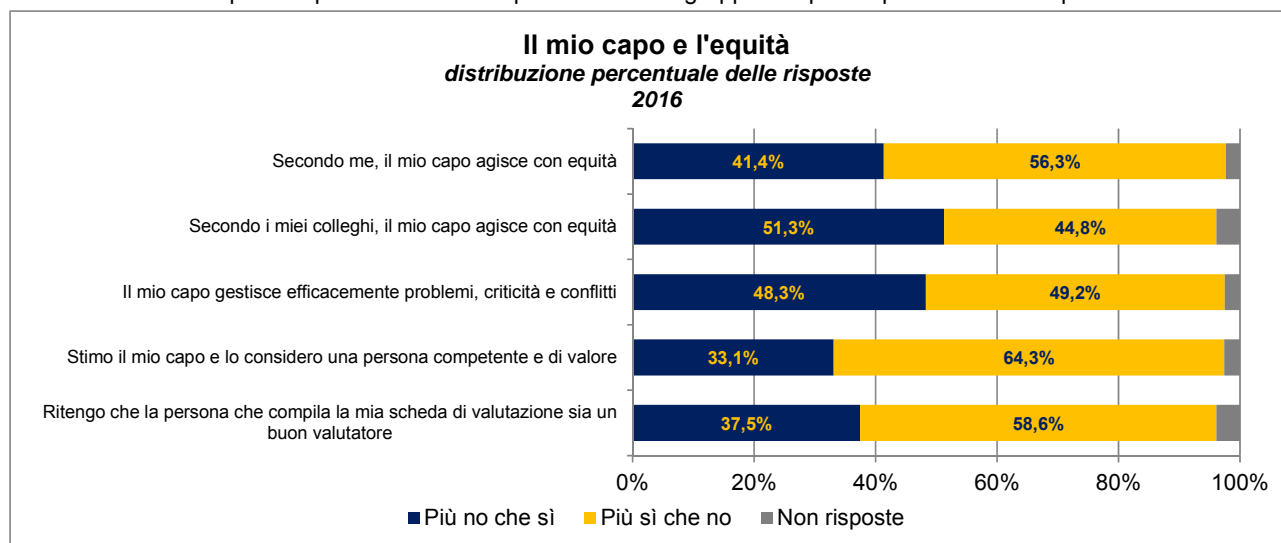
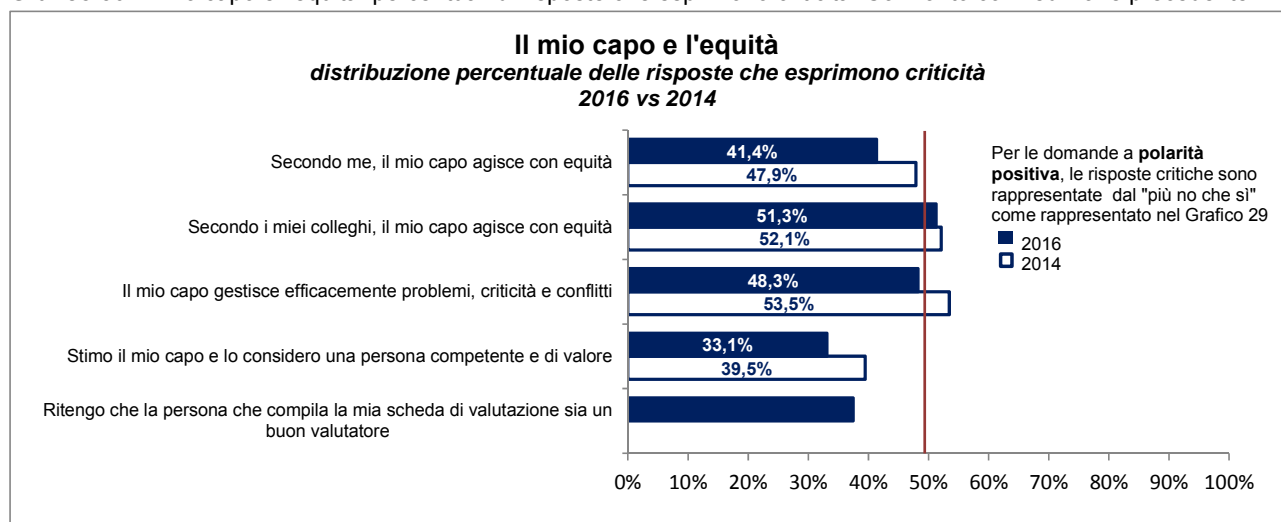


Grafico 30. Il mio capo e l'equità: percentuali di risposte che esprimono criticità. Confronto con l'edizione precedente.



SEZIONE 4: VALUTAZIONE DI ALCUNE INIZIATIVE DI ATENEO MESSE IN ATTO NEL 2015-2016

La rotazione breve, la rotazione dei dirigenti e la segnalazione delle condotte illecite (*Whistleblowing Policy*)

Il Nucleo di Valutazione, in accordo con il Direttore Generale, il Prorettore Vicario e il Prorettore all'organizzazione e processi gestionali, ha inserito questa sezione per la prima volta nel questionario 2016. L'obiettivo è quello di capire il livello di conoscenza e il grado di condivisione sull'efficacia, da parte del personale dipendente, di alcune iniziative che l'Ateneo ha promosso anche a seguito dei risultati dell'indagine 2014. Se le iniziative relative alla rotazione breve e alla rotazione dei dirigenti sono conosciute rispettivamente dall'85,2% e dal 72,6% dei rispondenti (Grafico 31), l'iniziativa sulla possibilità di segnalare le condotte illecite risulta nota a meno della metà del personale (48,4%). La scarsa conoscenza si registra soprattutto nelle strutture periferiche come si evince dai grafici per singola sede di appartenenza, pubblicati nelle pagine successive.

Per quanto riguarda la valutazione sull'utilità di tali iniziative (Grafico 32), un rispondente su due pensa che la rotazione breve possa avere effetti positivi per l'Ateneo, mentre maggiore fiducia viene riposta sulla rotazione dei dirigenti e sulla segnalazione delle condotte illecite (rispettivamente 59,0% e il 66,1%).

Grafico 31. La rotazione breve, la rotazione dei dirigenti e la segnalazione di condotte illecite: distribuzione percentuale dei rispondenti a seconda che conoscano l'iniziativa o meno

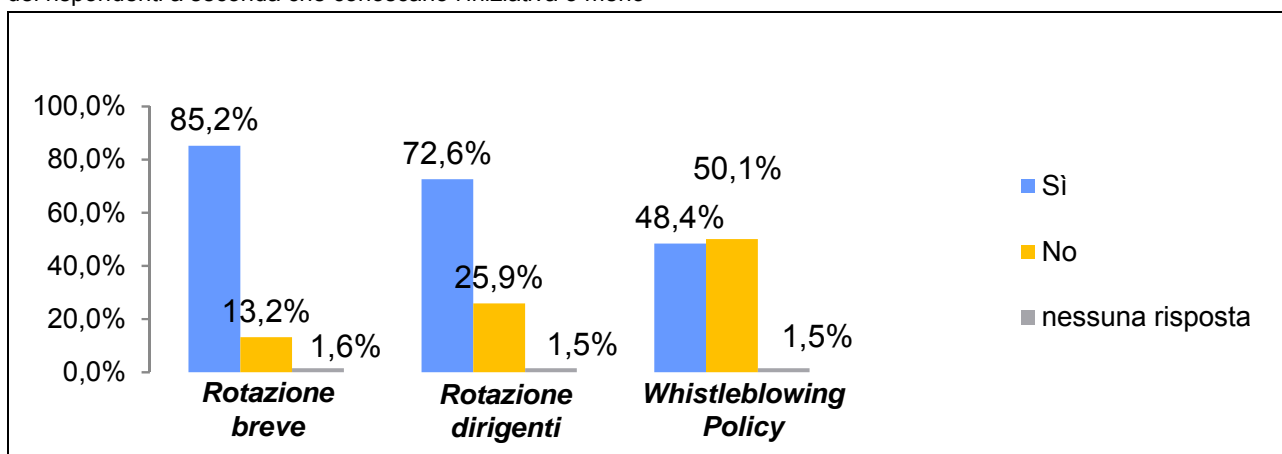
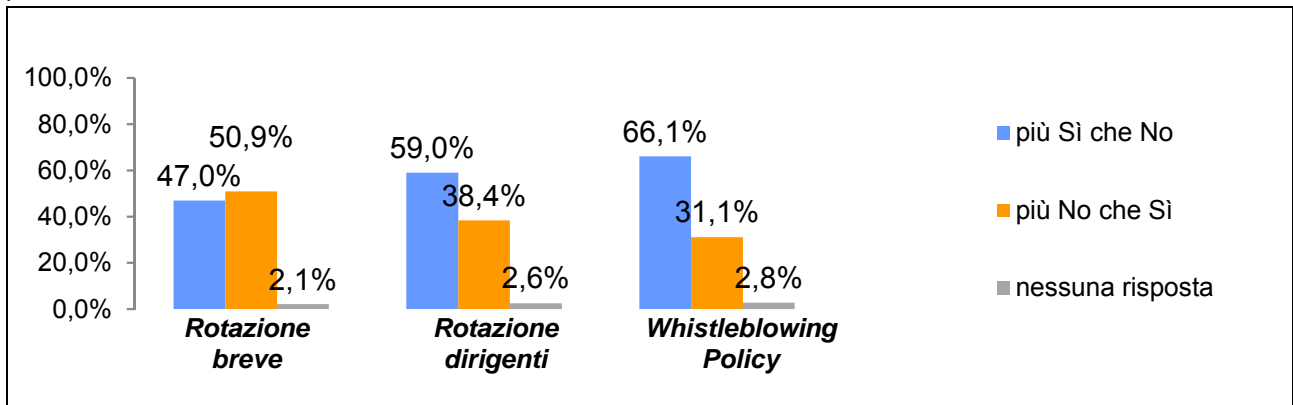


Tabella 18. La rotazione breve, la rotazione dei dirigenti e la segnalazione di condotte illecite: conteggio dei punteggi attribuiti e distribuzione percentuale dei gruppi di punteggio per ciascuna domanda

Domande	La rotazione breve, la rotazione dei dirigenti, la segnalazione di condotte illecite												
	Conteggio dei punteggi							Frequenza percentuale delle risposte					
	1	2	3	4	5	6	Non risposte	% gruppo "1/2"	% gruppo "3/4"	% gruppo "5/6"	% Non risposte	Più no che si p ≤ 3	Più sì che no p ≥ 4
Ritengo che effettuare un periodo di rotazione breve possa avere effetti positivi per l'Ateneo	190	248	308	247	236	205	31	29,9%	37,9%	30,1%	2,1%	50,9%	47,0%
Ritengo che la rotazione dei dirigenti possa avere effetti positivi per l'Ateneo	125	171	267	290	318	256	38	20,2%	38,0%	39,2%	2,6%	38,4%	59,0%
Ritengo che segnalare condotte illecite con la garanzia dell'anonimato possa avere effetti positivi per l'Ateneo	104	127	225	248	370	350	41	15,8%	32,3%	49,1%	2,8%	31,1%	66,1%

Grafico 32. La rotazione breve, la rotazione dei dirigenti e la segnalazione di condotte illecite: distribuzione percentuale dei gruppi di risposte “più no che sì” e “più sì che no” alla domanda “Ritengo che l’iniziativa possa avere effetti positivi per l’Ateneo”



3.5. Rappresentazioni di sintesi

Per concludere le analisi delle singole risposte su ciascuno degli ambiti dell'indagine, si riporta una sintesi del confronto tra le due edizioni dell'indagine, riportando in tabella 19, per ciascuna sezione del questionario, il numero di domande che hanno registrato percentuali di risposte critiche più basse rispetto alle medesime domande proposte nell'edizione precedente.

Il primo punto di attenzione riguarda il numero totale di domande migliorate, 65 su 82, pari al 79,3%, il che denota un generale miglioramento rispetto alla scorsa edizione dell'indagine.

Il secondo punto di attenzione riguarda analisi più in profondità che rivelano nelle sezioni "Organizzazione e ambiente di lavoro" e "Grado di condivisione degli obiettivi del sistema di valutazione" le percentuali di miglioramento più basse e dove quindi vanno concentrati gli sforzi per apportare azioni di miglioramento.

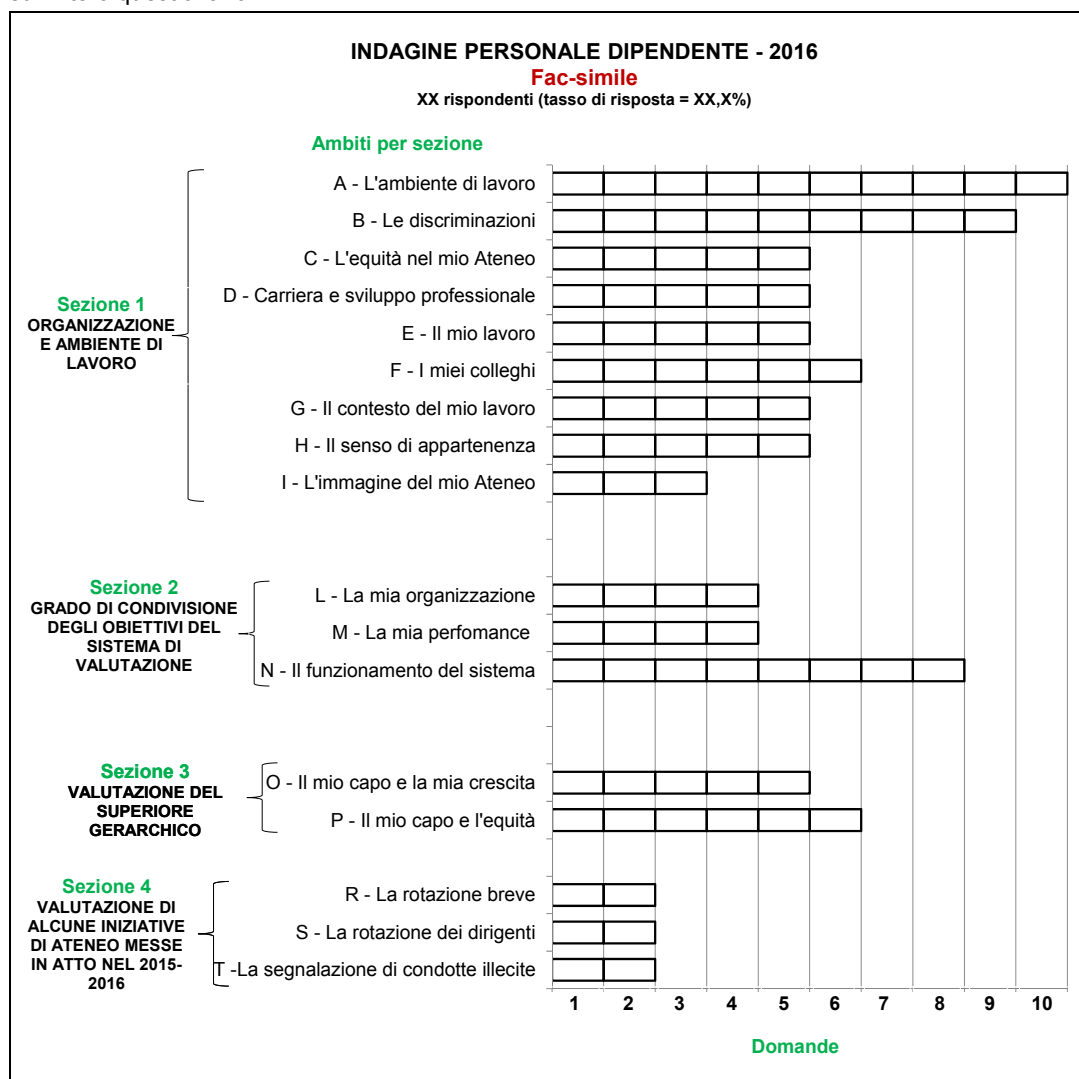
Tabella 19. Indagine sul personale dipendente 2016: tipologia di raggruppamenti delle risposte

SEZIONE	Domande migliorate	Domande migliorate (%)	Domande nuove	Domande a risposta "sì/no"	Totale domande
Organizzazione e ambiente di lavoro	44 su 60	73,3%	2		62
Grado di condivisione degli obiettivi del sistema di valutazione	12 su 13	92,3%	3		16
Valutazione del superiore gerarchico	9 su 9	100%	1	1	11
Valutazione di alcune iniziative di Ateneo 2015-2016	Nuova sezione (6 domande) => non confrontabile				
TOTALE	65 su 82	79,3%	6	1	89

Infine, per rappresentare sinteticamente i risultati dell'indagine si è scelto un grafico che offre una visione schematica dell'intero questionario (Grafico 33) in cui ad ogni riga corrisponde un ambito e ad ogni casella/rettangolo corrisponde una domanda di quell'ambito: ad esempio, osservando il Grafico 33, la prima riga corrisponde al primo ambito o blocco di domande sottoposto all'attenzione dei rispondenti e cioè "L'ambiente di lavoro", le 10 caselle in cui si suddivide tale riga corrispondono alle 10 domande (o item) di quell'ambito.

Si è deciso poi di colorare le caselle di ciascun ambito, cioè le singole domande, utilizzando colori diversi a seconda della percentuale di risposte critiche ottenute per quella domanda e fissando la soglia di criticità al 50%. Il colore blu è stato usato per evidenziare le domande "non critiche", cioè item per i quali la percentuale di risposte critiche è stata inferiore al 50%, mentre il colore rosso è stato utilizzato per evidenziare le domande "critiche", cioè item per i quali la percentuale di risposte critiche è stata maggiore o uguale al 50%. Infine si è deciso di aggiungere alle domande "critiche", cioè ai rettangolini colorati di rosso, un simbolo che esprima il grado di gravità di tali criticità e cioè un emoticon che esprime tristezza nel caso in cui la percentuale di risposte critiche sia maggiore o uguale all'80%.

Grafico 33. Esempio di rappresentazione grafica di sintesi dei risultati ottenuti da un certo gruppo di rispondenti sull'intero questionario



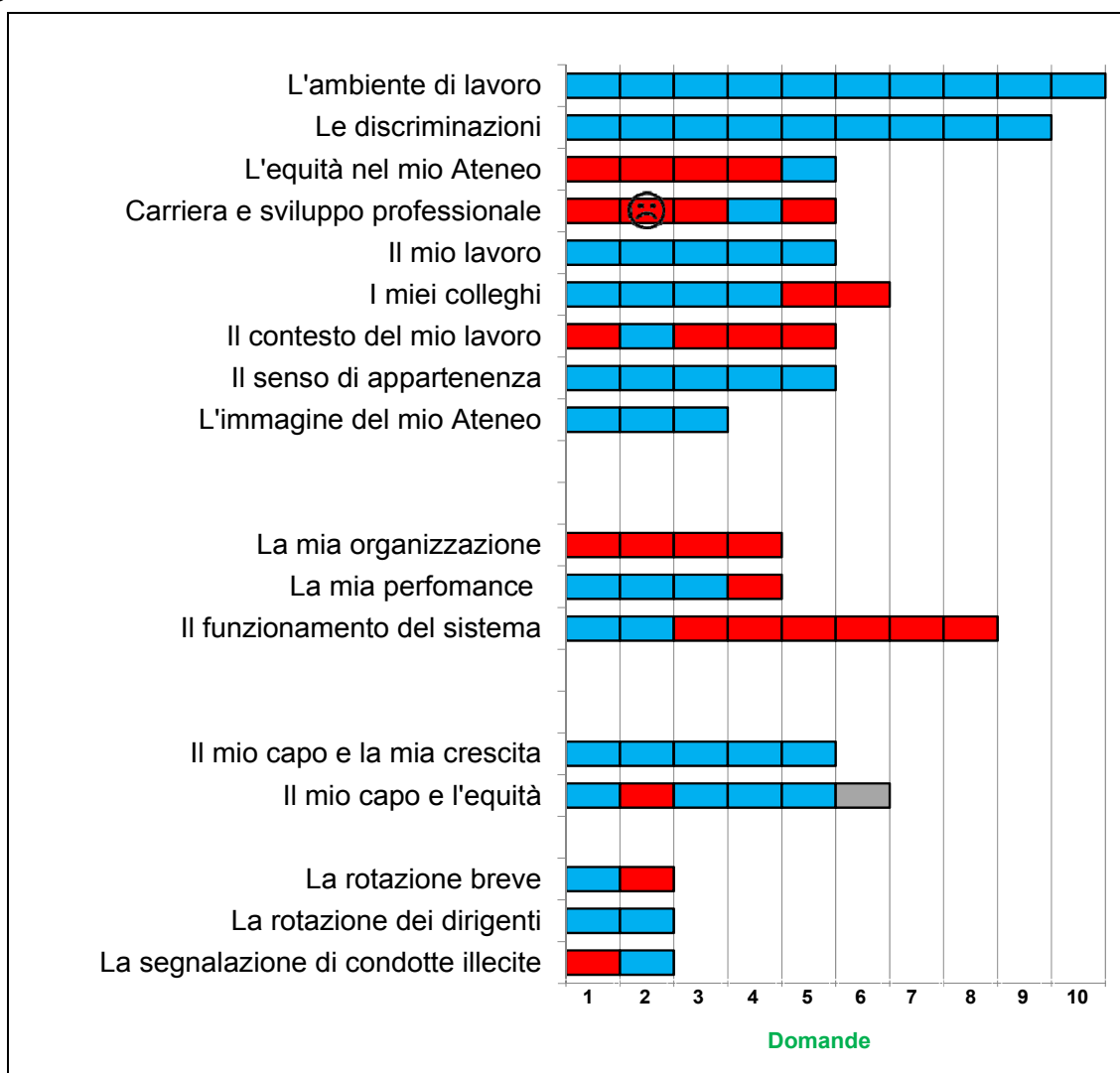
Per un'ottimale lettura di questo grafico, si suggerisce di tenere a portata di mano il modello del questionario (Appendice 1) per poter leggere comodamente il testo delle domande e focalizzare poi l'attenzione sulle domande colorate di rosso, con un particolare occhio di riguardo alle domande in cui siano eventualmente presenti gli emoticon. In questo modo sarà possibile, individuare in maniera immediata le tematiche particolarmente critiche nelle varie sedi che verranno presentate, cioè l'Ateneo nel suo complesso, l'Amministrazione Centrale (costituita dalle aree Direzione generale e staff, Affari generali e comunicazione, Amministrazione e sviluppo risorse umane, Approvvigionamenti, patrimonio e logistica, Didattica e servizi agli studenti, Edilizia e sicurezza, Area finanza, programmazione e controllo, Ricerca e trasferimento tecnologico, Centro servizi informatici di Ateneo, Centro di Ateneo per le biblioteche), il gruppo dei 32 Dipartimenti e il gruppo costituito dai Centri e dalle altre strutture diverse da quelle appena citate.

L'ATENEO DI PADOVA (1.465 rispondenti, tasso di risposta 64,3%)

Il Grafico 34 rappresenta la sintesi, a livello di Ateneo, della situazione sui vari ambiti di indagine proposti al personale. Come già evidenziato nei paragrafi precedenti, si notano criticità negli ambiti:

- *“L’equità nel mio Ateneo”*, in particolare nell’assegnazione del carico di lavoro e delle responsabilità e sull’adeguatezza della retribuzione rispetto alla qualità e quantità di lavoro svolto;
- *“Carriera e sviluppo professionale”*, dove più del 50% dei rispondenti ritiene che il proprio profilo professionale non sia ben definito e si dichiara non soddisfatto del proprio percorso professionale all’interno dell’Ateneo. Più dell’80% dei rispondenti ritiene, inoltre, che l’Ateneo non promuova politiche di sviluppo professionale legate al merito;
- *“I miei colleghi”*, dove più del 50% dei rispondenti ritiene che non vi sia collaborazione tra uffici e che l’Ateneo stesso non spinga i dipendenti a lavorare in gruppo e a collaborare;

Grafico 34. Indagine sul personale dipendente 2016: rappresentazione grafica di sintesi dei risultati ottenuti a livello di Ateneo



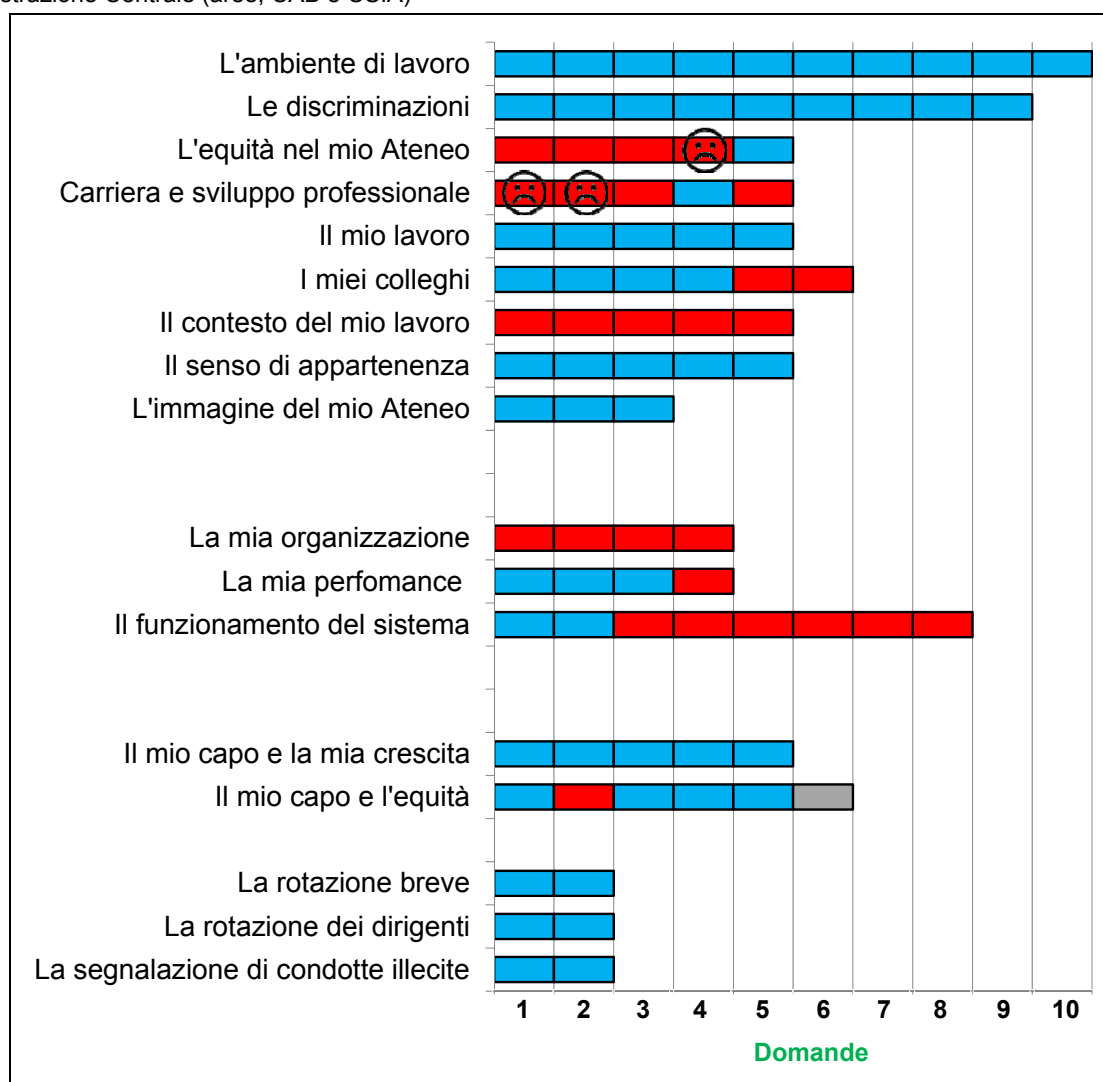
- *“Il contesto del mio lavoro”*, dove la maggior parte dei rispondenti ritiene che l’Ateneo non investa sulle persone e non definisca in maniera chiara compiti e ruoli. Criticità si rilevano anche sulla circolazione delle informazioni e sulla promozione di azioni a favore della conciliazione lavoro-vita privata;

- *“La mia organizzazione”* dove più del 50% dei rispondenti ritiene di non essere adeguatamente informato sugli obiettivi, sulle strategie e sui risultati dell’Ateneo e ritiene di non avere ben chiaro il contributo del proprio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell’Ateneo;
- *“Il funzionamento del sistema”* sugli item riguardanti l’adeguata conoscenza e comprensione del sistema di misurazione e valutazione delle *performance*, sull’adeguatezza di tale sistema e della scheda di valutazione individuale e sull’utilità della valutazione ai fini del miglioramento della prestazione individuale. Inoltre più del 50% dei rispondenti ritiene che l’Ateneo non premi le persone capaci e che si impegnano.

Infine, con riferimento alla richiesta di esprimere il grado di conoscenza e la propria valutazione sull’utilità di tre iniziative messe in atto dall’Ateneo nel 2015-2016, risulta che più del 50% dei rispondenti ritiene che la rotazione breve non avrà effetti positivi per l’Ateneo e più del 50% dei rispondenti non è a conoscenza che l’Ateneo ha istituito la possibilità di segnalare le condotte illecite con la garanzia dell’anonimato.

L’AMMINISTRAZIONE CENTRALE (436 rispondenti, tasso di risposta 56,8%)

Grafico 35. Indagine sul personale dipendente 2016: rappresentazione grafica di sintesi dei risultati ottenuti a livello di Amministrazione Centrale (aree, CAB e CSIA)



L'Amministrazione Centrale presenta risultati simili a quelli di Ateneo nel suo complesso. Tuttavia vi sono alcune differenze da tener presente. Infatti rispetto all'Ateneo, l'Amministrazione Centrale rileva criticità nella chiarezza delle regole di comportamento nell'ambito del contesto di lavoro, mentre mostra risultati migliori nella conoscenza e nella valutazione delle iniziative di Ateneo messe in atto nel 2015-2016 anche a seguito di quanto emerso dalla prima edizione dell'indagine sul personale dipendente.

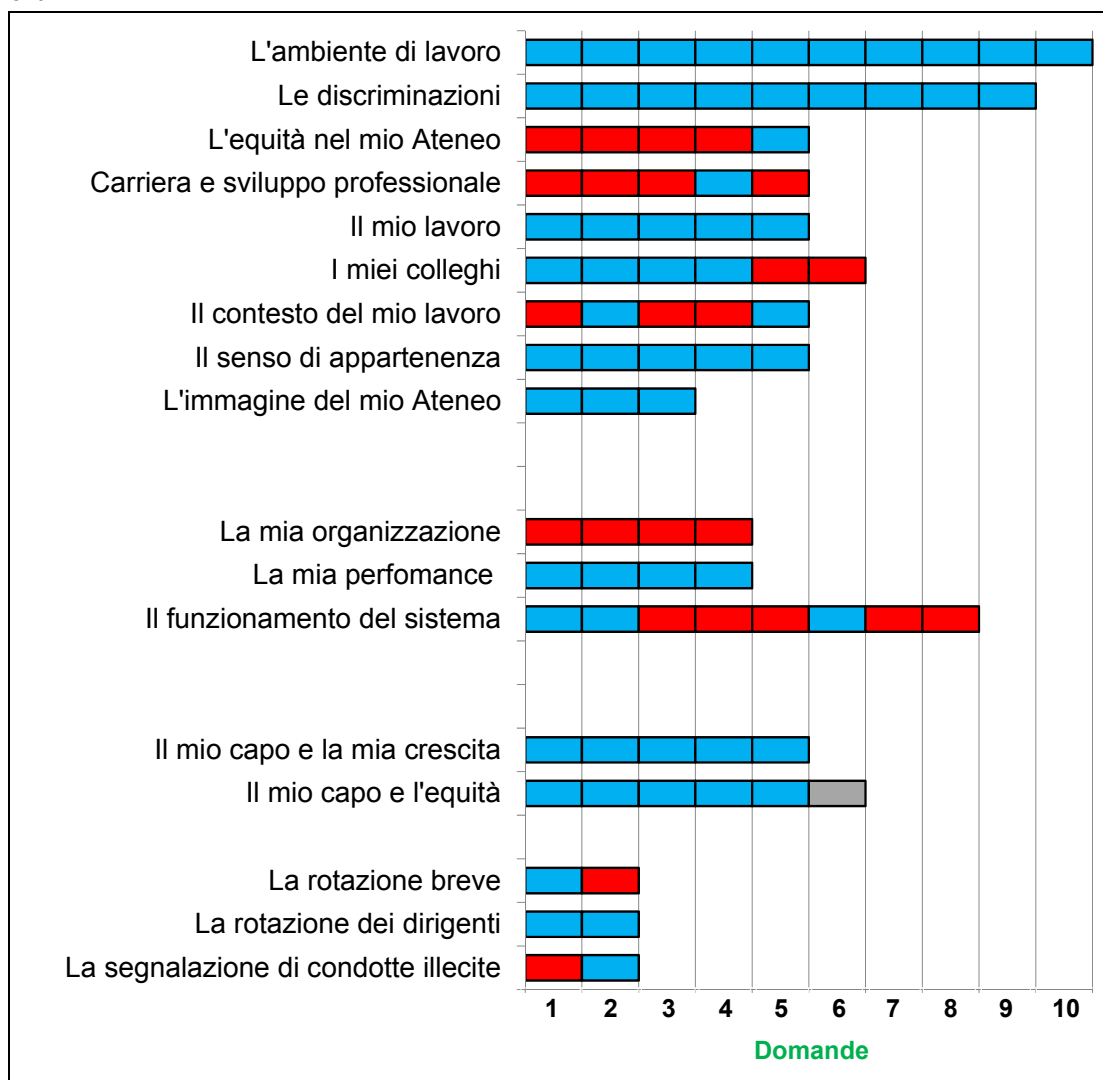
I DIPARTIMENTI (716 rispondenti, tasso di risposta 53,3%)

I Dipartimenti presentano risultati migliori di quelli a livello di Ateneo nel suo complesso.

Al contrario di quanto emerge come dato medio di Ateneo, il personale delle strutture dipartimentali considera positivamente:

- le azioni promosse dall'Ateneo a favore della conciliazione vita-lavoro (contesto del lavoro),
- l'informazione ricevuta sulla valutazione del proprio lavoro rispetto all'anno 2015 (la mia *performance*),
- la comprensione degli obiettivi del sistema di valutazione (il funzionamento del sistema),

Grafico 36. Indagine sul personale dipendente 2016: rappresentazione grafica di sintesi dei risultati ottenuti a livello di Dipartimenti



- la capacità da parte del capo di motivare a dare il massimo nel lavoro dei collaboratori (il mio capo e la mia crescita).

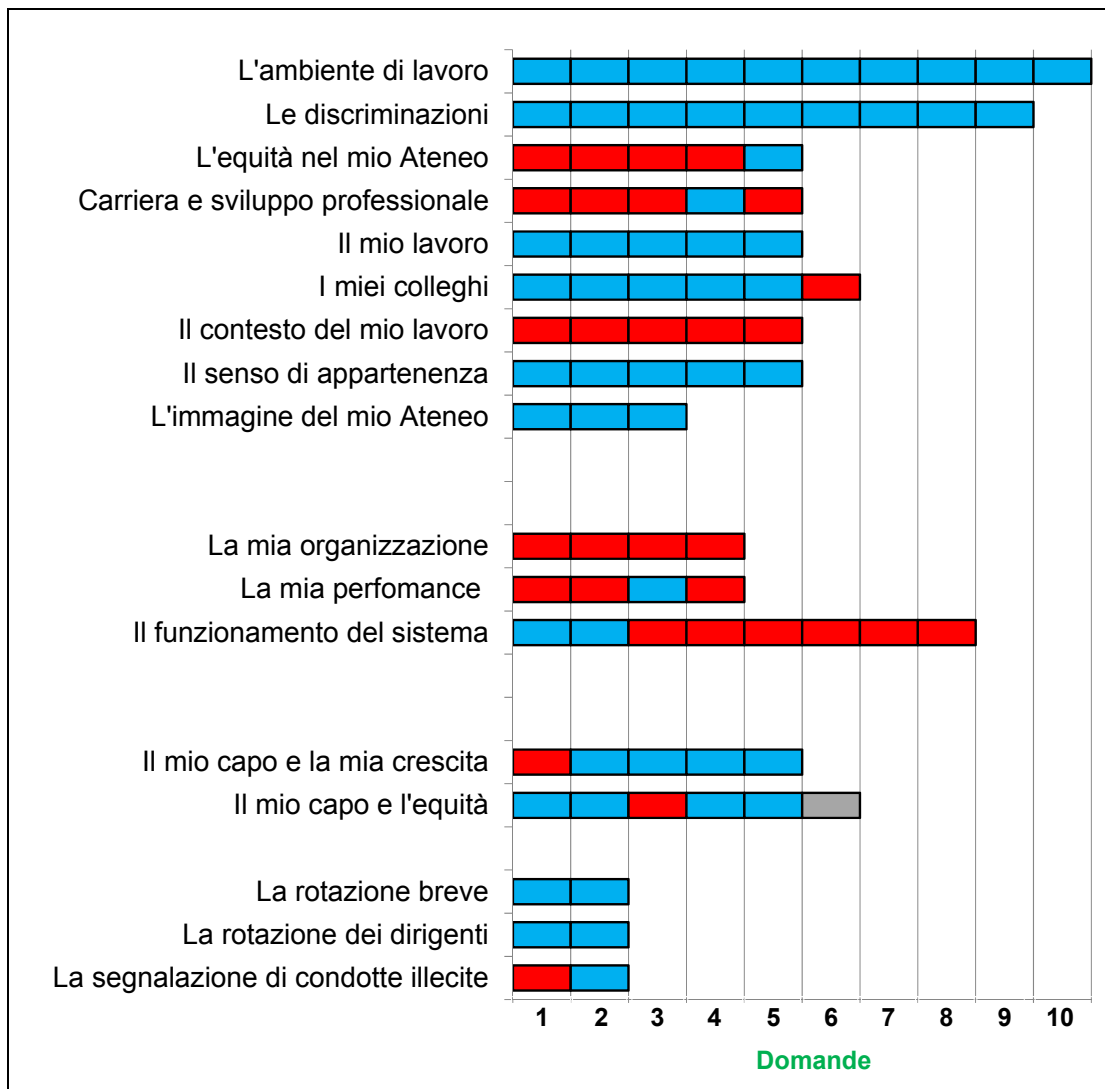
Dal confronto con i dati dell'Amministrazione Centrale, emerge una minore informazione per la segnalazione delle condotte illecite e una bassa percezione dell'utilità della rotazione breve nell'ambito delle iniziative di Ateneo messe in atto nel 2015-2016.

I CENTRI E LE ALTRE STRUTTURE (88 rispondenti, tasso di risposta 52,7%)

In generale i Centri e altre strutture presentano un numero di criticità uguale a quello registrato a livello di Ateneo nel suo complesso, anche se le criticità non riguardano sempre gli stessi aspetti. Nel confronto il personale dei centri e delle piccole strutture periferiche esprime un parere più positivo su:

- la spinta dell'Ateneo a lavorare in gruppo o a collaborare (i miei colleghi);
- l'informazione ricevuta sulla valutazione del proprio lavoro rispetto all'anno 2015 (la mia *performance*);
- il capo agisce con equità secondo i colleghi (il mio capo e l'equità);

Grafico 37. Indagine sul personale dipendente 2016: rappresentazione grafica di sintesi dei risultati ottenuti a livello di Centri e altre strutture



- l'efficacia della rotazione breve (valutazione di alcune iniziative di Ateneo messe in atto nel 2015-2016);

mentre manifesta insoddisfazione sugli aspetti riguardanti:

- la chiarezza delle regole di comportamento (il contesto del mio lavoro);
- l'adeguatezza di informazione su come migliorare i propri risultati (la mia *performance*);
- la capacità del capo a far capire come raggiungere i propri obiettivi (il mio capo e la mia crescita);
- la capacità del capo a gestire problemi, criticità e conflitti (il mio capo e l'equità).

I risultati invece sono pressoché simili a quelli dei Dipartimenti.

3.6. Analisi dei testi riportati nel campo “Eventuali note e/o osservazioni”

I dipendenti che hanno partecipato all'indagine hanno scelto di compilare in modo significativo i campi “Eventuali note e/o osservazioni”, inseriti su decisione del NdV/OIV di Padova a conclusione di ogni singola sezione del questionario. L'attenzione dei rispondenti verso tali campi rappresenta un riscontro molto positivo all'indagine che, rafforzato anche dall'alto tasso di risposta, contribuisce a rendere elevata la qualità della rilevazione.

L'analisi dei testi conferma le criticità che emergono dall'esame dei risultati e rilevano una particolare attesa da parte del personale per le azioni di miglioramento che l'Ateneo intenderà promuovere. In particolare emergono elementi di approfondimento che permettono una più completa comprensione delle criticità.

Riguardo all'organizzazione e all'ambiente di lavoro, molte considerazioni sono state fatte nell'ambito della carriera e dello sviluppo professionale. Il ruolo svolto non sempre coincide con il proprio profilo professionale e la meritocrazia e il riconoscimento professionale trovano scarsa applicazione. Diverse segnalazioni sono state fatte con riferimento all'assenza di equità per quanto riguarda sia lo squilibrio nella distribuzione del carico di lavoro sia la differenziazione di trattamento (non legata al merito bensì a motivi spesso non professionali come simpatie, preferenze ecc.).

In queste sezioni molti rispondenti hanno segnalato l'esigenza di chiarire alcuni concetti per poter rispondere più consapevolmente, in particolare nell'ambito delle discriminazioni e di altre domande riguardanti il benessere organizzativo. Alcune domande dovrebbero infatti essere “personalizzate” rispetto al ruolo ricoperto dal dipendente.

Rispetto al grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione, grande attenzione è stata posta sull'attuale sistema di valutazione. La gran parte dei rispondenti, che hanno compilato la parte testuale, segnala una scarsa fiducia nel sistema sottolineando, in alcuni casi, la necessità di rivedere tempi, modalità di condivisione degli obiettivi e della valutazione stessa. Queste considerazioni sono da tempo conosciute in Ateneo e hanno motivato anche una ridefinizione del sistema di valutazione attualmente in corso.

In merito al superiore gerarchico, parte dei rispondenti esprime la propria difficoltà nell'individuare il capo, segnalando sia la presenza di più responsabili a cui rispondere (principalmente nelle strutture periferiche) sia la non coincidenza tra capo e valutatore. Laddove l'individuazione del superiore è più chiara, le critiche mosse riguardano l'incapacità di valutare e l'inconsapevolezza del lavoro dei propri collaboratori.

Anche la nuova sezione dedicata alle iniziative messe in atto dall'Ateneo nel 2015-2016 ha ricevuto attenzione da parte dei rispondenti che hanno voluto esprimere alcune considerazioni con particolare riferimento alla rotazione breve e alla segnalazione delle condotte illecite. Per la prima si sottolinea la difficile applicabilità e per la seconda la poca fiducia sulla reale efficacia e sulla ritrosia dei dipendenti a farne uso per paura di possibili ritorsioni professionali.

3.7. Interviste ai dirigenti

I dirigenti presenti in Ateneo al 19 ottobre 2016 (data prescelta per i colloqui) sono otto⁴, incluso il Direttore Generale:

1. Emanuela Ometto, Direttore Generale (con alcuni servizi in staff alla Direzione Generale) e Dirigente dell'Area Finanza, programmazione e controllo fino al 29 febbraio 2016. ;
2. Andrea Berti, Dirigente dell'Area Finanza, Programmazione e Controllo dal 1° marzo 2016 e Dirigente ad interim dell'area Ricerca e Trasferimento Tecnologico; Dirigente dell'area Relazioni Internazionali, Ricerca e Trasferimento Tecnologico fino al 29 febbraio 2016;
3. Maria Rosaria Falconetti, Dirigente dell'area Amministrazione e Sviluppo Risorse Umane dal 1° marzo 2016, Dirigente dell'area Affari Generali fino al 29 febbraio 2016;
4. Andrea Grappeggia, Dirigente dell'area Didattica e Servizi agli Studenti dal 1° ottobre 2014;
5. Gioia Grigolin Dirigente dell'area Affari Generali e Comunicazione, dal 1° marzo 2016, Dirigente dell'area Organizzazione e Personale fino al 29 febbraio 2016;
6. Giovanni Marconi, Dirigente del Centro Servizi Informatici di Ateneo (CSIA) dal 15 marzo 2016, Direttore del Centro Multimediale ed E-Learning di Ateneo (CMELA) dal 19 luglio 2016;
7. Ettore Ravazzolo, Dirigente dell'area Edilizia e Sicurezza dal 1° marzo 2016, Dirigente dell'area Edilizia, Patrimonio Immobiliare e Acquisti fino al 29 febbraio 2016.
8. Maurizio Vedaldi, Dirigente del Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB); Dirigente ad interim dell'area Approvvigionamenti, Patrimonio e Logistica dal 1° marzo 2016.

Dal momento che il numero di dirigenti è molto limitato e il questionario strutturato non rappresenta uno strumento adeguato per la raccolta e l'elaborazione delle informazioni, il Nucleo di Valutazione ha preferito adottare uno strumento di rilevazione di tipo qualitativo e incontrare i singoli dirigenti per un colloquio. Gli incontri hanno coinvolto tutti i dirigenti e si sono svolti in due date: il 19 ottobre e il 4 novembre.

Prima di dare avvio a ciascuna intervista, la Presidente del Nucleo di valutazione ha illustrato ai dirigenti gli obiettivi del colloquio spiegando l'importanza di questa occasione di incontro, confronto e conoscenza reciproca per dirigenti e componenti del Nucleo. In particolare, la Presidente ha sottolineato l'importanza di ricostruire attraverso uno strumento di tipo qualitativo, che sostituisce la compilazione del questionario *online* da parte dei dirigenti, un quadro più completo dell'indagine sul personale amministrativo e ha chiarito che l'intervista non rappresenta una fase di valutazione dei dirigenti - attività che spetta unicamente al Direttore Generale - ma un'occasione per discutere gli ambiti esplorati dall'indagine (benessere organizzativo, condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione, valutazione del superiore gerarchico, valutazione di specifiche iniziative messe in atto dall'Ateneo) e, più in generale, il grado di coinvolgimento nella definizione degli obiettivi dell'Ateneo, del piano strategico, del piano triennale, del piano della *performance*, e di tutti gli strumenti di programmazione e pianificazione strategica, finanziaria, organizzativa e operativa che sono a disposizione della governance.

In sintesi si possono ricondurre le informazioni raccolte durante i colloqui ai seguenti quattro ambiti:

a) *Benessere organizzativo*

Dalle interviste emerge un quadro piuttosto positivo. La maggior parte dei dirigenti intervistati dimostra di conoscere in linea generale gli obiettivi e i contenuti dell'indagine sul personale dipendente. Tuttavia, due di loro dimostrano di non essere pienamente informati sui risultati dell'indagine dell'anno precedente, uno di

⁴ Alla stessa data risultano inoltre due dirigenti in aspettativa.

non averne pienamente compreso le finalità (ritiene, infatti, che un Dirigente dovrebbe già conoscere il clima organizzativo senza bisogno di procedere con un'indagine) e un quarto dirigente, infine, conosce gli esiti dell'indagine per l'Ateneo ma non quelli specifici relativi alla propria direzione. Alcuni intervistati auspicherebbero un'indagine più snella e una versione più sintetica del questionario ma in generale ne riconoscono l'utilità e intendono utilizzare i risultati nella definizione degli obiettivi che riguardano le attività della propria area.

b) Grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione

Sebbene tutti i dirigenti individuino aree di miglioramento del sistema nella sua attuale declinazione, nel complesso la maggior parte dei dirigenti si dichiara convinta dell'utilità della valutazione (anche a fini incentivanti) e concorda sull'importanza di procedere a una sua maggiore oggettivazione. Un dirigente si è espresso, invece, in maniera critica nei confronti della valutazione basata su misure quantitative e ha espresso la preferenza per sistemi di valutazione basati su indicatori qualitativi perché, a suo avviso, più adeguati a cogliere la complessità dei processi e delle attività.

In generale, la percezione del grado di coinvolgimento nella definizione del budget è eterogenea: cinque su otto si sentono pienamente coinvolti o, comunque, ritengono che le risorse allocate siano adeguate e rispondenti alle loro richieste. In generale, però, tutti concordano sul fatto che l'attuale processo di definizione del budget – anche in relazione a vincoli che discendono dal quadro nazionale di allocazione delle risorse alle università – preveda margini di discrezionalità e negoziazione limitati.

A fronte di questa situazione, non si rileva un legame diretto tra definizione del budget e assegnazione degli obiettivi. Uno dei dirigenti ha evidenziato come nella definizione del budget a suo parere ci sia troppa attenzione alla suddivisione per area e troppo poca all'interdipendenza tra aree, anche in termini di condivisione delle risorse (per esempio per le cosiddette attività "trasversali", ossia quelle che coinvolgono più servizi/uffici).

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi loro assegnati con il piano delle performance, la maggioranza dei dirigenti si è dichiarata soddisfatta del grado di coinvolgimento. Tuttavia, secondo alcuni dirigenti, le modalità di coinvolgimento andrebbero migliorate; da un lato, l'approccio dovrebbe essere meno basato su principi generali e più focalizzato sull'analisi di processi specifici e su risultati controllabili (per esempio, non ha senso fissare obiettivi che coinvolgono risultati fuori dal loro controllo), dall'altro, manca una seria riflessione sugli obiettivi "trasversali" e, quindi, la possibilità di individuare le responsabilità di un fallimento, al fine di capire come migliorare, o i meriti di un successo, per identificare le buone pratiche. Più in generale viene fatta rilevare una certa inadeguatezza del sistema di "leve" a disposizione dei dirigenti (sistema premiale e/o di presa in carico delle criticità).

Relativamente limitato risulta il senso di coinvolgimento nella definizione del Piano strategico: solo tre dirigenti su otto si dichiarano pienamente soddisfatti del loro grado di coinvolgimento nei lavori di redazione, nonostante si rilevi, invece, un sostanziale e diffuso apprezzamento dei contenuti del nuovo documento. In alcuni casi è emersa anche qualche difficoltà nelle relazioni e nelle interazioni con i vertici dell'Ateneo (Prorettori e Delegati del Rettore, Direttore Generale, ecc.).

c) Valutazione del superiore gerarchico

Tre dirigenti su otto hanno dichiarato di lavorare in un'area dove la cultura della valutazione è parte integrante di tutti i processi decisionali e dove valutatori e valutati condividono obiettivi e risultati nell'ottica del miglioramento del servizio.

La maggioranza dei dirigenti lamenta, però, una lettura troppo spesso distorta degli obiettivi della valutazione, che porta i valutati a interpretare la valutazione come un giudizio sulla loro persona e sul loro operato piuttosto che come un accertamento degli esiti della loro attività, in un determinato intervallo di tempo e con riferimento al raggiungimento di specifici obiettivi. Di conseguenza, la valutazione viene vissuta sul piano personale e come confronto tra pari. Inoltre, il riconoscimento dei livelli di "eccellenza" come unico esito accettabile mette in difficoltà chi è chiamato a valutare e a differenziare le proprie valutazioni.

Quattro degli otto dirigenti intervistati hanno riportato un elevato grado di coinvolgimento dei loro sottoposti nel processo di valutazione. Un paio di loro riterrebbero tuttavia utile una maggiore formazione su questo fronte.

Da alcune delle interviste è emerso il problema delle competenze in possesso dei dipendenti, che pervade sia l'ambito della valutazione (delle *performance*) sia quello della definizione degli obiettivi: sono necessarie competenze specifiche per svolgere il lavoro in certe posizioni e in Ateneo servirebbe una migliore distribuzione degli incarichi e una maggiore autonomia dei dirigenti.

d) Valutazione di alcune delle iniziative di ateneo messe in atto nel 2015-2016 (La rotazione breve, La rotazione dei dirigenti, La segnalazione di condotte illecite: Whistleblowing Policy)

La quasi totalità dei dirigenti intervistati sembra condividere in linea di principio l'utilità della rotazione dei dirigenti (quasi tutti l'hanno sperimentata in qualche misura e con gradi differenziati di soddisfazione). Alcuni esprimono però perplessità sulle modalità con la quale è stata implementata e sull'efficacia in relazione agli obiettivi dichiarati. Un dirigente ritiene che la figura del vicario possa essere un incarico "a rotazione" per consentire una maggiore e più diffusa comprensione del sistema e che lo strumento del tavolo di coordinamento dei dirigenti andrebbe incentivato.

Si riscontrano, invece, evidenti e diffuse perplessità sull'effettiva possibilità di implementare forme di rotazione breve, anche per scarsa disponibilità del personale sottoposto, che andrebbe comunque adeguatamente informato e, soprattutto, formato, specie per le funzioni più squisitamente specialistiche.

Si rileva che solo in una delle aree la rotazione breve rappresenta una pratica corrente; in tutte le altre la sperimentazione risulta ancora agli inizi. Da alcune delle interviste è emersa una criticità legata al fatto che la maggioranza dei capiservizio ricopre lo stesso incarico e svolge lo stesso lavoro da troppi anni. Se da un lato l'esperienza e la memoria storica rendono preziose le competenze di questi capiservizio, la scarsa disponibilità a condividere questo "sapere" tra uffici si trasforma in un limite piuttosto che in un punto di forza.

Tre dirigenti hanno dichiarato di aver affrontato esplicitamente le criticità emerse dalla precedente edizione dell'indagine sul personale con azioni di riorganizzazione della propria area.

La scelta di utilizzare uno strumento dialogico e qualitativo per raccogliere le opinioni e le riflessioni dei dirigenti è risultata molto convincente perché ha permesso a tutti gli intervistati di proporre le proprie chiavi interpretative e le proprie categorie concettuali per la lettura degli argomenti indagati attraverso il questionario. Le informazioni raccolte attraverso le interviste ai dirigenti e l'analisi sistematica dei contenuti costituiscono una base interessante sia per la lettura dei risultati dell'indagine sia per la programmazione delle eventuali indagini future.

4. Conclusioni e raccomandazioni del Nucleo di Valutazione

L'indagine sul personale dipendente dell'Università degli Studi di Padova è giunta quest'anno alla seconda edizione. Nonostante l'abrogazione del comma 5⁵ dell'art.14 del D.Lgs.150/2009 che, di fatto, ha reso tale indagine non più obbligatoria nelle pubbliche amministrazioni, il Nucleo di Valutazione di Ateneo, ottemperando alle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione e in accordo con il Direttore Generale, ha deciso di curare comunque la realizzazione di tale indagine, di assumere l'unica titolarità dei dati raccolti e di farsi garante dell'anonimato e della riservatezza delle informazioni ottenute.

Il primo aspetto molto importante da sottolineare e che conferisce qualità e rilevanza notevoli ai risultati dell'indagine, riguarda l'alto tasso di partecipazione ottenuto. Su 2.278 persone, il 64,3% ha acconsentito a compilare il questionario elettronico proposto. Questa percentuale di rispondenti, se studiata da un punto di vista anagrafico (genere, età, contratto, qualifica, sede di appartenenza), rispecchia molto bene la composizione reale della popolazione d'indagine a cui è stato proposto il questionario, confermando che non ci sono gruppi particolari di persone che non hanno risposto all'indagine. Inoltre chi ha deciso di compilare il questionario, lo ha completato praticamente tutto, in quanto le 89 domande proposte al personale hanno ottenuto tassi di risposta elevatissimi, dal 94,4% al 99%. Tale tasso inoltre, se confrontato con quello dei 21 atenei aderenti al Progetto *Good Practice* si colloca al quinto posto e sale al primo posto se lo si confronta con i grandi atenei aderenti al Progetto (Firenze, Milano Statale) e con gli atenei veneti (Venezia-Ca' Foscari, Venezia-IUAV, Verona). L'ottimo tasso di partecipazione, in linea con quello della prima edizione dell'indagine, conferma l'elevato interesse sul tema da parte del personale dipendente e indica non solo un forte senso di appartenenza del personale dipendente nei confronti del proprio ateneo, ma anche un grande desiderio di contribuire al miglioramento della vita lavorativa e un sentimento di fiducia nei confronti degli organi di governo.

Il secondo aspetto degno di nota, se si confrontano i risultati di questa indagine con quelli dell'edizione precedente, riguarda una generale tendenza al miglioramento su quasi tutti gli ambiti indagati. Su 82 domande proposte al personale e confrontabili con quelle proposte nella scorsa edizione, ben 65 restituiscono percentuali di risposte critiche inferiori, il che si traduce in un generale miglioramento della situazione lavorativa del personale.

Tuttavia, il NdV tiene a precisare che permangono ancora molte domande con percentuali di risposte critiche elevate, quindi, benchè sia osservabile una diminuzione delle criticità rispetto alla scorsa edizione dell'indagine, risulta necessario mantenere elevati livelli di attenzione sui seguenti ambiti:

- "I miei colleghi", dove emergono critiche sulla mancanza di collaborazione tra uffici e sulla scarsa capacità da parte dell'Ateneo di incentivare e favorire il lavoro di gruppo e la cooperazione;
- "Il contesto del mio lavoro", in cui più del 60% del personale lamenta un carente investimento da parte dell'Ateneo sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione e una inefficace circolazione delle informazioni all'interno dell'Ateneo;
- "La mia organizzazione", dove permangono percentuali ancora molto critiche (mediamente superiori al 60%) sulla conoscenza da parte del personale delle strategie e dei risultati ottenuti dall'Ateneo,

⁵ Il comma 5 dell'art.14 del D. Lgs. 150/2009 recita: "L'Organismo indipendente di valutazione della *performance*, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione di cui all'articolo 13, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione."

sulla condivisione degli obiettivi strategici dell'Ateneo e sul contributo del proprio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo;

- "Il funzionamento del sistema" in cui emergono critiche sulla scarsa capacità dell'Ateneo di premiare le persone capaci e che si impegnano, sul funzionamento del sistema di valutazione della *performance* e sullo strumento che viene utilizzato per la valutazione (percentuali critiche oltre il 70%).

Si desidera inoltre porre l'attenzione sui rispondenti che hanno dichiarato il desiderio di cambiare ufficio, pur rimanendo all'interno dell'Ateneo (il 35,2%) e che, se potessero, lascerebbero l'Università di Padova per un altro datore di lavoro (il 24,2%).

Il NdV ritiene rilevante anche il dato relativo alle percentuali di rispondenti che dichiarano di aver subito atti di mobbing (19% contro il 26% dell'edizione precedente) o molestie (16,9% contro 17,6%) e che si sentono discriminate per la propria identità di genere (17,7% contro 28%) o per la propria disabilità (3,8% contro 8%). Si tratta di percentuali tutte in calo, ma che comunque non vanno ignorate perché possono essere sintomo di disagi importanti. Ad esempio, se si analizza la quota di rispondenti che si sentono discriminati per la propria disabilità, escludendo dal conteggio i soggetti che hanno risposto "non mi riguarda" in relazione a tale domanda, la percentuale reale di rispondenti che si sentono discriminati diventa del 28%, dato tutt'altro che trascurabile. Il NdV esorta pertanto la *governance* a esaminare le elaborazioni distinte per area di afferenza del personale al fine di individuare meglio le strutture su cui intervenire.

Esistono poi degli ambiti in cui il miglioramento registrato è stato piuttosto importante con una sensibile riduzione delle criticità come:

- "La mia *performance*", dove il personale che ritiene di non essere stato adeguatamente informato su come è stato valutato il suo lavoro rispetto al 2015 passa dal 50% al 36% e il personale che ritiene non chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'Ateneo con riguardo al proprio lavoro passa dal 57% al 49%; inoltre la percentuale di personale che ritiene di essere valutato sulla base di elementi importanti del proprio lavoro è aumentata, passando dal 46% al 54%.
- "Il mio capo e la mia crescita" in cui si nota una netta differenza tra le criticità rilevate su domande riguardanti il rapporto di tipo personale con il proprio capo, che si allineano intorno al 32% rivelando che i capi in Ateneo sono piuttosto disponibili ad ascoltare, sensibili verso i bisogni personali e capaci di riconoscere i meriti, ma si alzano e si avvicinano al 50% quando le domande riguardano le competenze specifiche di un capo, ossia la capacità di aiutare il personale a capire come raggiungere gli obiettivi da lui stesso assegnati e la capacità di motivare il personale a dare il massimo nel proprio lavoro;
- "Il mio capo e l'equità" in cui anche qui spiccano criticità più elevate, intorno al 50%, sulle competenze tipiche di un capo e cioè l'agire con equità e la gestione efficace di problemi, criticità e conflitti.

Infine, il NdV ritiene necessario che si ponga l'attenzione su alcuni ambiti in cui, purtroppo, non si è registrato il miglioramento di cui sopra, ma che, al contrario, permangono fortemente critici oppure manifestano addirittura un peggioramento, e cioè:

- "L'equità nel mio Ateneo", in particolare sull'assegnazione del carico di lavoro e delle responsabilità e sull'inadeguatezza della retribuzione rispetto all'impegno richiesto, alla quantità e qualità del lavoro svolto;

- “Carriera e sviluppo professionale”, in particolare sul percorso di sviluppo professionale di ciascuno che, per l’80% del personale, non risulta delineato e chiaro e sul fatto che, sempre per l’80% del personale, l’Ateneo non promuove politiche di sviluppo professionale legate al merito.

Tra i punti di forza restano molto positivi i dati sull’ambiente di lavoro, sulla *performance* individuale (competenze, risorse, autonomia, realizzazione) e sul senso di appartenenza all’istituzione.

Il NdV ritiene che, a fronte delle criticità individuate, questo *humus* molto positivo sia la base su cui costruire le basi di un pieno coinvolgimento dei dipendenti nel processo di miglioramento continuo della qualità della didattica, della ricerca, dei rapporti con il territorio e dei servizi agli studenti e a tutti gli *stakeholder* direttamente e indirettamente coinvolti.

In sintesi il NdV suggerisce di avviare iniziative atte al miglioramento del benessere organizzativo con riguardo ai seguenti temi:

- una distribuzione più equa del carico di lavoro e delle responsabilità,
- il miglioramento, per quanto possibile, della retribuzione e l’avvio di meccanismi incentivanti per il personale più meritevole,
- l’incoraggiamento alla collaborazione tra uffici e tra colleghi,
- il miglioramento della circolazione delle informazioni all’interno dell’Università, con riguardo anche agli obiettivi strategici e ai risultati raggiunti dall’Ateneo,
- una maggiore attenzione al singolo dipendente, al suo percorso professionale, alle sue competenze specifiche e alla sua formazione.

Il NdV esprime il proprio apprezzamento agli organi di governo dell’Ateneo che, per il secondo anno hanno contribuito a realizzare questa indagine riconoscendo l’importanza di costruire una serie storica indispensabile per verificare e monitorare nel tempo il miglioramento dell’assetto organizzativo dell’ateneo, l’andamento del benessere organizzativo dei dipendenti e l’efficacia delle azioni messe in atto dalla *governance*.

Appendice 1

Indagine sul personale dipendente
Anno 2016

Questionario

INDAGINE PERSONALE DIPENDENTE – ANNO 2016

Gentilissimo/a,

La ringraziamo per aver scelto di partecipare a questa indagine.

Il questionario che Le sottoponiamo fa riferimento agli ultimi 12 mesi ed è finalizzato a:

- rilevare le opinioni dei dipendenti rispetto a:
 - 1) organizzazione e ambiente di lavoro;
 - 2) grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione;
 - 3) valutazione del superiore gerarchico;
 - 4) valutazione di alcune delle iniziative di Ateneo messe in atto nel 2015-2016.
- identificare, di conseguenza, possibili azioni di miglioramento nei quattro ambiti sopra indicati e nelle condizioni generali di lavoro.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo è l'unico titolare dei dati e garantisce l'anonimato e la riservatezza di tutte le informazioni che Lei vorrà fornire. Il questionario prevede, infatti, un identificativo di accesso che non è in alcun modo collegato con le risposte fornite. L'identificativo è gestito con diverso database che viene utilizzato solo per la verifica del completamento del questionario.

Il trattamento dei dati da parte del personale degli uffici coinvolti nel procedimento di indagine avverrà nel rispetto delle norme del Codice in materia di protezione dei dati personali, nonché in osservanza degli obblighi di segretezza imposti ai pubblici dipendenti nello svolgimento delle attività d'ufficio dalle vigenti disposizioni del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro e del Codice di comportamento dell'Università degli Studi di Padova.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo Le assicura inoltre che il personale addetto alla gestione e all'elaborazione dei dati è vincolato da un particolare impegno di riservatezza che gli vieta di trasmettere i dati in forma diversa da quella aggregata, a qualsiasi soggetto terzo, incluso il proprio superiore gerarchico.

Il questionario richiede circa 15 minuti del Suo tempo ed è accessibile in più momenti fino alla definitiva conferma tramite il tasto "Invia". Le ricordiamo che il Suo contributo è molto importante per raggiungere gli obiettivi dell'indagine.


Al termine del questionario Le verrà anche chiesto di rispondere ad una sezione facoltativa predisposta in collaborazione con il CUG (Comitato Unico di Garanzia).

QUESTIONARIO INDAGINE SUL PERSONALE DIPENDENTE – ANNO 2016

SEZIONE 1- ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

Le chiediamo di fornire la Sua valutazione su una scala da 1 a 6 che permette di esprimere il grado di accordo o di importanza. Se lo ritiene, può non esprimere alcuna preferenza.

Esempio:

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

A – L'ambiente di 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
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 mobbing (azioni intenzionali, periodiche e continuative di superiori o colleghi che possono compromettere la salute psicofisica o la dignità professionale del lavoratore)						
A.05	Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti atti 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 ...)						
A.10	Cambierei ufficio all'interno del mio Ateneo						

QUESTIONARIO INDAGINE SUL PERSONALE DIPENDENTE – ANNO 2016

SEZIONE 1- ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

B – Le discriminazioni

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla			Del tutto			Non applicabile (non riguarda la mia condizione/non mi interessa)
		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 eventuale disabilità							

C - L'equità nel mio Ateneo

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	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						

QUESTIONARIO INDAGINE SUL PERSONALE DIPENDENTE – ANNO 2016

SEZIONE 1- ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

D - Carriera e sviluppo professionale

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
D.01	Nel mio Ateneo il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro						
D.02	Ritengo che nel mio Ateneo vengano promosse politiche di sviluppo professionale legate al merito						
D.03	Il mio Ateneo 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 del mio Ateneo						

E - Il mio lavoro

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	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						

F - I miei colleghi

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	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	Il mio Ateneo spinge a lavorare in gruppo e a collaborare						
F.06	Nel mio Ateneo c'è collaborazione tra uffici						

QUESTIONARIO INDAGINE SUL PERSONALE DIPENDENTE – ANNO 2016

SEZIONE 1- ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

G - Il contesto del mio lavoro

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
G.01	Il mio Ateneo 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 del mio Ateneo è adeguata						
G.05	Il mio Ateneo promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita						

H - Il senso di appartenenza

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
H.01	Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro per l'Università di Padova						
H.02	Sono orgoglioso quando l'Università di Padova raggiunge un buon risultato						
H.03	Mi dispiace se qualcuno parla male dell'Università di Padova						
H.04	I valori e i comportamenti praticati nel mio Ateneo sono coerenti con i miei valori personali						
H.05	Se potessi, lascerei l'Università di Padova per un altro datore di lavoro						

I - L'immagine del mio Ateneo

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

QUESTIONARIO INDAGINE SUL PERSONALE DIPENDENTE – ANNO 2016

SEZIONE 1- ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE DI LAVORO

Importanza degli ambiti di indagine

	Quanto considera importanti per il suo benessere organizzativo i seguenti ambiti? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
A	L'ambiente di lavoro						
B	Le discriminazioni						
C	L'equità nel mio Ateneo						
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 del mio Ateneo						

Eventuali note o osservazioni in merito alla Sezione 1 – Organizzazione e ambiente di lavoro

QUESTIONARIO INDAGINE SUL PERSONALE DIPENDENTE – ANNO 2016

art. 14, c.5, D.Lgs. 150/2009

SEZIONE 2 – GRADO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

L - La mia organizzazione

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
L.01	Conosco le strategie del mio Ateneo						
L.02	Condivido gli obiettivi strategici del mio Ateneo						
L.03	Sono chiari i risultati ottenuti dal mio Ateneo						
L.04	È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi del mio Ateneo						

M - La mia performance

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	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 dal mio Ateneo con riguardo al mio lavoro						
M.03	Sono adeguatamente informato su come è stato valutato il mio lavoro rispetto all'anno 2015						
M.04	Sono adeguatamente informato su come migliorare i miei risultati						

N - Il funzionamento del sistema

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	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 <i>performance</i>						
N.03	I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia <i>performance</i>						
N.04	Il mio Ateneo premia le persone capaci e che si impegnano						
N.05	Il sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> è stato adeguatamente illustrato al personale						
N.06	Ho compreso gli obiettivi del sistema di valutazione						
N.07	Ritengo adeguato il funzionamento del sistema di valutazione (soggetti coinvolti, modalità e tempistiche)						
N.08 new	La scheda di valutazione individuale è uno strumento adeguato per valutare il mio lavoro						

Eventuali note o osservazioni alla Sezione 2 - Grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione

QUESTIONARIO INDAGINE SUL PERSONALE DIPENDENTE – ANNO 2016

art. 14, c.5, D.Lgs. 150/2009

SEZIONE 3 – VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO*

*Per “superiore gerarchico” o “capo” si intende il diretto superiore, ossia colei/colui che, di norma, determina gli obiettivi e organizza i compiti e/o le funzioni da svolgere.

O - Il mio capo e la mia crescita

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	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						

P - Il mio capo e l'equità

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
P.01	Secondo me, il mio capo agisce con equità						
P.02	Secondo i miei colleghi, il mio capo agisce con equità						
P.03	Il mio capo gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti						
P.04	Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore						
P.05	Ritengo che la persona che compila la mia scheda di valutazione sia un buon valutatore						
P.06	La persona che compila la mia scheda di valutazione è il mio superiore gerarchico (capo)						

Eventuali note o osservazioni alla Sezione 3 - Valutazione del superiore gerarchico

QUESTIONARIO INDAGINE SUL PERSONALE DIPENDENTE – ANNO 2016

art. 14, c.5, D.Lgs. 150/2009

SEZIONE 4 – VALUTAZIONE DI ALCUNE INIZIATIVE DI ATENEO MESSE IN ATTO NEL 2015-2016

Nel corso del biennio 2015-2016 l'Ateneo ha messo in atto alcune iniziative a favore del personale. Le chiediamo di dirci se le conosce e di esprimere la Sua valutazione.

R – La rotazione breve

		Si	No
R.01	Sono a conoscenza che il mio Ateneo ha recentemente avviato la possibilità di effettuare un periodo di rotazione breve per il personale dipendente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Quanto si trova in accordo con la seguente affermazione? <i>(indichi una sola risposta)</i>	Per nulla			Del tutto		
		1	2	3	4	5	6
R.02	Ritengo che effettuare un periodo di rotazione breve possa avere effetti positivi per l'Ateneo						

S – La rotazione dei dirigenti

		Si	No
S.01	Sono a conoscenza che il mio Ateneo ha recentemente attuato la rotazione dei dirigenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Quanto si trova in accordo con la seguente affermazione? <i>(indichi una sola risposta)</i>	Per nulla			Del tutto		
		1	2	3	4	5	6
S.02	Ritengo che la rotazione dei dirigenti possa avere effetti positivi per l'Ateneo						

T – La segnalazione di condotte illecite (Whistleblowing Policy)

		Si	No
T.01	Sono a conoscenza che il mio Ateneo ha recentemente avviato la possibilità di segnalare condotte illecite con la garanzia dell'anonimato (Whistleblowing Policy)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Quanto si trova in accordo con la seguente affermazione? <i>(indichi una sola risposta)</i>	Per nulla			Del tutto		
		1	2	3	4	5	6
T.02	Ritengo che segnalare condotte illecite con la garanzia dell'anonimato possa avere effetti positivi per l'Ateneo						

Eventuali note o osservazioni alla Sezione 4 - Valutazione di alcune delle iniziative di ateneo messe in atto nel 2015-2016

QUESTIONARIO INDAGINE SUL PERSONALE DIPENDENTE – ANNO 2016
art. 14, c.5, D.Lgs. 150/2009

SEZIONE 5 – DATI ANAGRAFICI

1 Sono:	
1.1	Donna <input type="checkbox"/> Uomo <input type="checkbox"/>

2 Il mio contratto di lavoro:	
2.1	A tempo determinato <input type="checkbox"/>
2.2	A tempo indeterminato <input type="checkbox"/>

3 La mia età:	
3.1	Fino a 30 anni <input type="checkbox"/>
3.2	Dai 31 ai 40 anni <input type="checkbox"/>
3.3	Dai 41 ai 50 anni <input type="checkbox"/>
3.4	Dai 51 ai 60 anni <input type="checkbox"/>
3.5	Oltre i 60 anni <input type="checkbox"/>

4 La mia anzianità di servizio:	
4.1	Meno di 5 anni <input type="checkbox"/>
4.2	Da 5 a 10 anni <input type="checkbox"/>
4.3	Da 11 a 20 anni <input type="checkbox"/>
4.4	Oltre i 20 anni <input type="checkbox"/>

5 La mia qualifica:	
5.1	Personale tecnico-amministrativo di categoria D, EP <input type="checkbox"/>
5.2	Personale tecnico-amministrativo di categoria B, C <input type="checkbox"/>
5.3	Collaboratore esperto linguistico o lettore di madre lingua <input type="checkbox"/>

6 La mia sede di afferenza:	
Menù a tendina già con aree, dipartimenti e centri	

La ringraziamo per aver compilato il questionario.

Le verranno proposte alcune domande facoltative di approfondimento predisposte in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia (CUG) e Le saremmo grati se volesse dedicare ancora qualche minuto del Suo tempo.

Desidera proseguire?

- Sì
 No

QUESTIONARIO DI APPROFONDIMENTO PREDISPOSTO IN COLLABORAZIONE CON IL CUG 2016

1. Nel mio Ateneo ho assistito ad atti di mobbing?

- Sì
 No

Se sì, descriva brevemente quello che è avvenuto

2. Nel mio Ateneo ho assistito ad atti di discriminazione?

- Sì
 No

Se sì, descriva brevemente quello che è avvenuto

3. Riguardo ai seguenti Organismi di tutela e garanzia e ai servizi dell'Ateneo, Le chiediamo di esprimere la Sua valutazione sul loro grado di accessibilità:

	Quanto ha trovato facile accedere alla consulenza e all'assistenza di: <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla						Del tutto		Non l'ho mai utilizzato	Non lo conosco
		1	2	3	4	5	6				
3.1	Consigliere di fiducia										
3.2	Difensore civico										
3.3	Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere, di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)										
3.4	Commissione Pari Opportunità e parità di genere										
3.5	Osservatorio di Ateneo per le pari opportunità										
3.6	Punto di ascolto per il benessere e la salute della persona nel posto di lavoro										
3.7	Assistenza psicologica per i dipendenti universitari (APAD)										

4. Riguardo ai seguenti strumenti di conciliazione vita-lavoro messi a disposizione dall' Ateneo, Le chiediamo di esprimere la Sua valutazione sul loro grado di accessibilità:

	Quanto ha trovato facile usufruire di: <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla						Del tutto		Non l'ho mai utilizzato	Non lo conosco
		1	2	3	4	5	6				
4.1	Telelavoro										
4.2	Part-time										
4.3	Orario flessibile (tolleranza di un'ora rispetto all'orario di entrata e uscita)										
4.4	Congedo parentale										
4.5	Congedo formativo										

5. Descriva quali sono le sue proposte per migliorare il benessere organizzativo:

Eventuali note o osservazioni