



**1° RAPPORTO
SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO
DEL PERSONALE TECNICO – AMMINISTRATIVO
ANNO 2013**

pagg. 1-27

DOC 3/2013

A cura del Nucleo di Valutazione con la collaborazione del Prof. Luigi Ferrari del Dipartimento di Psicologia. Elaborazioni statistiche effettuate dal Dott. Federico Magri (Settore Personale Tecnico-Amministrativo) e dal Sig. Stefano Bertoglio (Settore Programmazione e Controllo).

Milano – Bicocca, Aprile 2013

Indice

1. Introduzione

2. Livelli di copertura e popolazione di riferimento

3. Presentazione dei risultati

- 3.1 Le caratteristiche dell'ambiente di lavoro
- 3.2 La sicurezza
- 3.3 I colleghi
- 3.4 L'efficienza
- 3.5 L'equità organizzativa
- 3.6 Le condizioni e la qualità del lavoro
- 3.7 I responsabili
- 3.8 Le caratteristiche del proprio lavoro
- 3.9 Gli indicatori positivi e negativi del benessere organizzativo
- 3.10 Il benessere psicofisico
- 3.11 L'apertura all'innovazione
- 3.12 I suggerimenti

4. Riflessioni conclusive

1. Introduzione

Il presente rapporto si colloca nel quadro della legge n. 150/2009 (Legge Brunetta) in materia di “Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” che, all’art. 14 comma 5, recita quanto segue:

*“L’Organismo indipendente di valutazione della performance... 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...”*¹

La rilevazione è stata svolta mediante la somministrazione di un questionario, per via telematica, predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Progetto Magellano)² e riadattato alle esigenze dell’Ateneo. Il Nucleo di Valutazione si è avvalso della collaborazione scientifica di un professore esperto in Psicologia del Lavoro per l’analisi e il commento dei dati.

Nelle pagine che seguono si riportano i principali risultati forniti dall’indagine. In linea con i compiti istituzionalmente affidati al Nucleo, l’indagine è rivolta a monitorare le opinioni del personale tecnico-amministrativo su alcuni significativi aspetti dell’organizzazione lavorativa volti al miglioramento della stessa.

Come si è detto, la rilevazione è stata svolta tramite un questionario, predisposto in formato elettronico e compilabile via web, che si compone di 48 domande per un tempo di compilazione medio di 15/20 minuti.

Nel complesso, il questionario è strutturato in più aree tematiche il cui approfondimento è preceduto dalla rilevazione di un insieme di caratteristiche riguardanti gli intervistati (genere, fascia di età, area di appartenenza, categoria di inquadramento, ecc.). Le aree tematiche sono riportate nel titolo di ogni sezione del capitolo III del presente rapporto.

In generale gli *items* proposti hanno quattro modalità di risposta con l’aggiunta di un campo “altro, non so”.

La riservatezza riguardo l’identità del personale che ha risposto è stata garantita dal responsabile della procedura informatica e dai componenti del Nucleo di Valutazione. A tutto il personale è stata inviata via e-mail una comunicazione in cui si fornivano le informazioni sulla rilevazione e sulle modalità di compilazione del questionario. La procedura è rimasta aperta per quattro settimane tra i mesi di gennaio e febbraio 2013, ritenute sufficienti per ottenere un buon grado di copertura.

2. Livelli di copertura e popolazione di riferimento

La popolazione di riferimento ai fini dell’indagine del 2013 è complessivamente costituita da 715 soggetti che risultano alle dipendenze dell’Università di Milano-Bicocca nel mese di gennaio dello stesso anno, compresi coloro che lavorano “in comando” o “in prova” presso altri enti.

La somministrazione telematica ha portato all’acquisizione di 435 questionari validi, pari al 60,8% dei potenziali rispondenti per i quali sono risultate soddisfacenti sia la verifica del grado di compilazione come emergerà tra poco, sia i controlli di coerenza del contenuto informativo.

Per quanto riguarda il grado di copertura secondo l’Area di afferenza (Tabella 1) si nota un’elevata variabilità (ma non tale da mettere in discussione la rappresentatività del campione) che va dal 46,2% degli Affari Legali e Istituzionali, l’Area meno numerosa e quindi maggiormente predisposta ad una elevata variabilità, al 100% della Ricerca. Buona la copertura pure nelle Aree della Formazione (82,9%) e delle Segreterie Studenti (67,3%).

¹ Con la delibera del CIVIT n. 9/2010, nelle Università i compiti dell’Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) vengono svolti dal Nucleo di Valutazione.

² <http://www.magellanopa.it/>

Tabella 1: grado di copertura per Area di appartenenza

Area di appartenenza	Risposte attese	Risposte al questionario	Percentuale di copertura
Area Affari Legali ed Istituzionali	13	6	46,2
Area Biblioteca	35	23	65,7
Area del Personale	48	31	64,6
Area della Formazione	35	29	82,9
Area della Ricerca	33	33	100,0
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	23	12	52,2
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	39	22	56,4
Area Segreterie Studenti	55	37	67,3
Area Sistemi Informativi	49	25	51,0
Dipartimenti/Scuole	296	172	58,1
Direzione generale	89	45	50,6
Totale Ateneo	715	435	60,8

Passando alla copertura delle altre caratteristiche prese in esame, la variabilità si attenua. La Tabella 2 mostra che il questionario ha attratto l'attenzione in misura quasi simile in tutte le categorie del personale tecnico-amministrativo prese in considerazione. Si discosta, non di molto, la categoria B per la quale vale quanto affermato in precedenza per gli Affari Legali e Istituzionali, in quanto è la categoria meno numerosa.

Tabella 2: grado di copertura per Categoria

Categoria	Risposte attese	Risposte al questionario	Percentuale di copertura
B	11	6	54,5
C	394	238	60,4
D	267	162	60,7
EP	43	26	60,5
Totale	715	432	60,4

Il personale amministrativo e bibliotecario ha dato un contributo maggiore rispetto a quello tecnico e socio-sanitario (Tabella 3) così come la componente femminile ha ottenuto una copertura percentuale più alta, ma di poco, rispetto alla componente maschile (Tabella 4).

Tabella 3: grado di copertura per Area funzionale

Area funzionale	Risposte attese	Risposte al questionario	Percentuale di copertura
Ammin./Bibliotecario	458	299	65,3
Tecnico/S.-sanitario	257	130	50,6
Totale Ateneo	715	429	60,0

Tabella 4: grado di copertura per Genere

Genere	Risposte attese	Risposte al questionario	Percentuale di copertura
Maschile	295	169	57,3
Femminile	420	263	62,6
Totale Ateneo	715	432	60,4

3. Presentazione dei risultati

Tutte le tabelle riportano percentuali valide, cioè fanno riferimento ai soli soggetti che hanno risposto a quella specifica domanda, di conseguenza il campione può avere una diversa numerosità anche se si discosta di poco rispetto al totale considerato (435).

3.1 Le caratteristiche dell'ambiente di lavoro

Questa sezione del questionario prevede una sola domanda (Come valuta il comfort dell'ambiente in cui lavora?) suddivisa in alcuni item, con una valutazione che va da insufficiente a buono. Nella Tabella 5 sono illustrate le percentuali di risposte insufficienti sulle caratteristiche del luogo di lavoro ordinate in senso decrescente; al primo posto alla pari si trovano la silenziosità e la qualità dei servizi igienici. Subito dopo viene evidenziata la temperatura e la pulizia degli uffici.

Tabella 5: come valuta il comfort dell'ambiente in cui lavora?

Caratteristiche ambiente di lavoro	Perc. di risposte insufficienti
Silenziosità	17,3
Servizi igienici	17,3
Temperatura	16,9
Pulizia	15,7
Gradevolezza ambienti e arredi	10,6
Spazio disponibile per persona	10,4
Condizioni dell'edificio	8,3
Illuminazione	3,3
Totale	100,0

3.2 La sicurezza

La sezione del questionario dedicata alla sicurezza percepita, sicurezza intesa in senso ambientale, del proprio posto di lavoro è composta da due domande illustrate rispettivamente nelle Tabelle 6 e 7. Per quello che riguarda la Tabella 6, si evidenzia una valutazione positiva da parte del 57% del campione. Nel dettaglio, l'Area Risorse Immobiliari e Strumentali, insieme all'Area della Formazione, considerano più che positivamente l'attenzione che l'Ateneo dedica alla salute dell'ambiente di lavoro. All'estremo opposto si trovano l'Area Segreterie Studenti, che non raggiunge il 50%, e i Dipartimenti/Scuole.

Tabella 6: l'Ateneo si preoccupa della salute nell'ambiente di lavoro?

Area di appartenenza	Percentuale di risposte positive
Area Affari Legali ed Istituzionali	66,7
Area Biblioteca	60,9
Area del Personale	53,3
Area della Formazione	69,2
Area della Ricerca	60,6
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	58,3
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	81,0
Area Segreterie Studenti	45,9
Area Sistemi Informativi	60,0
Dipartimenti/Scuole	53,6
Direzione generale	54,5
Totale Ateneo	57,0

Dall'analisi della Tabella 7 emerge che i rispondenti considerano la temperatura e la rumorosità come gli aspetti più critici dal punto di vista della sicurezza, mentre sono invece soddisfatti degli impianti elettrici e dell'illuminazione che raccoglie solo il 5,2% di risposte insufficienti.

Tabella 7: come valuta il livello delle misure di sicurezza in ciascuno di questi ambiti? (risposta multipla)

Ambiti	Perc. di risposte insufficienti
Temperatura	27,4
Rumorosità	19,8
Ascensori, montacarichi	14,6
Sostanze inquinanti	11,8
Pc e videoterminali	11,3
Impianti elettrici, altri impianti	9,9
Illuminazione	5,2
Totale	100,0

3.3 Il rapporto con i colleghi

Questa sezione indaga il rapporto con i colleghi e si compone di quattro domande illustrate nelle Tabelle 8 e 9. Per comodità di esposizione, si sono raggruppate alcune domande in un'unica tabella in quanto riguardano più strettamente la collaborazione e la condivisione.

Osservando la Tabella 8, si nota come tutte e tre le domande trovino una valutazione positiva per la maggior parte del campione (rispettivamente per l'81,3%, il 73,5% e il 78%).

Scendendo nei dettagli, si può evidenziare che le Aree con il maggior numero di risposte positive sono l'Area Affari Legali e Istituzionali, l'Area della Ricerca, l'Area Sistemi Informativi e l'Area Segreterie studenti (sopra l'80% in tutte e tre le variabili).

Un po' meno soddisfatte del rapporto con i colleghi risultano essere la Direzione Generale, le Strutture decentrate e l'Area del Personale; in particolare per le prime due l'item sulla condivisione delle informazioni non raggiunge il 70% di risposte positive.

Tabella 8: grado di soddisfazione sul rapporto con i colleghi.

Area di appartenenza	Perc. di risposte positive		
	collaborazione tra colleghi	condivisione delle informazioni	ascoltare e venire incontro alle reciproche esigenze
Area Affari Legali ed Istituzionali	100,0	83,3	100,0
Area Biblioteca	78,3	73,9	78,3
Area del Personale	74,2	70,0	74,2
Area della Formazione	89,7	75,0	86,2
Area della Ricerca	87,9	84,8	90,9
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	91,7	75,0	83,3
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	81,8	77,3	77,3
Area Segreterie Studenti	83,3	81,1	81,1
Area Sistemi Informativi	88,0	84,0	96,0
Dipartimenti/Scuole	79,6	69,3	71,6
Direzione generale	72,7	65,9	73,3
Totale Ateneo	81,3	73,5	78,0

Per quello che riguarda la Tabella 9, si nota che per il 79,7% del campione esiste impegno reciproco tra colleghi nel raggiungimento dei risultati.

Nel dettaglio l'Area della Formazione è quella in cui i colleghi si impegnano in maniera collaborativa, seguita di poco dall'Area della Ricerca, rispettivamente con il 92,6% e il 90,9% di risposte positive.

All'opposto, si trovano l'Area Affari Legali e Istituzionali, con il 66,7%, la Direzione Generale con il 72,7% e le Strutture decentrate con il 73,9%.

Tabella 9: nel gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere i risultati?

Area di appartenenza	Percentuale di risposte positive
Area Affari Legali ed Istituzionali	66,7
Area Biblioteca	87,0
Area del Personale	80,6
Area della Formazione	92,6
Area della Ricerca	90,9
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	81,8
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	81,0
Area Segreterie Studenti	86,5
Area Sistemi Informativi	84,0
Dipartimenti/Scuole	73,9
Direzione generale	72,7
Totale Ateneo	79,7

In sintesi, si può affermare che in Ateneo esiste un buon rapporto con i colleghi che sono pronti ad aiutarsi reciprocamente, sia in generale sia nel raggiungimento degli obiettivi professionali.

3.4 L'efficienza

Questa sezione indaga il funzionamento della Struttura presso cui si lavora ed è composta da sette domande illustrate nelle Tabelle da 10 a 14. Per comodità di esposizione, si sono raggruppate alcune domande in un'unica tabella quando si riferiscono ad aspetti che possono ritenersi simili.

Entrando nel dettaglio della Tabella 10 si nota come la popolazione dell'Ateneo sia in generale abbastanza soddisfatta alla fine della propria giornata lavorativa (67,1% di risposte positive). Solamente le Aree delle Risorse Finanziarie e Bilancio, del Personale, della Direzione Generale e delle Strutture decentrate presentano una soddisfazione inferiore alla media, rispecchiando anche in questa domanda l'andamento generale della rilevazione. Le Aree Affari Legali e i Sistemi informativi invece risultano quelle più soddisfatte, rispettivamente con il 100% e il 92% di risposte positive.

Tabella 10: al termine della giornata di lavoro si sente soddisfatto/a?

Area di appartenenza	Percentuale di risposte positive
Area Affari Legali ed Istituzionali	100,0
Area Biblioteca	82,6
Area del Personale	60,0
Area della Formazione	67,9
Area della Ricerca	71,9
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	58,3
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	76,2
Area Segreterie Studenti	67,6
Area Sistemi Informativi	92,0
Dipartimenti/Scuole	60,2
Direzione generale	63,6
Totale Ateneo	67,1

Nella Tabella 11 sono illustrati contemporaneamente i risultati relativi alla chiarezza degli obiettivi, dei ruoli e dei compiti all'interno della propria Struttura. Si nota una diminuzione generale delle risposte positive lasciando intendere una chiarezza complessiva non particolarmente soddisfacente per i dipendenti (62,2% per la chiarezza degli obiettivi e 59,1% per quella dei ruoli e dei compiti).

Anche in questo caso si nota come le Aree Affari Legali e Sistemi Informativi dichiarino una soddisfazione maggiore (sopra all'80% in entrambe le domande) rispetto alle altre Aree dell'Ateneo.

Tabella 11: gli obiettivi, i ruoli organizzativi e i compiti lavorativi della struttura in cui lavora sono chiari e ben definiti?

Area di appartenenza	Perc. di risposte positive	
	gli obiettivi della struttura chiari e ben definiti	i ruoli organizzativi e i compiti sono chiari e ben definiti
Area Affari Legali ed Istituzionali	83,3	83,3
Area Biblioteca	78,3	82,6
Area del Personale	44,8	46,7
Area della Formazione	67,9	67,9
Area della Ricerca	72,7	72,4
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	54,5	66,7
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	63,6	72,7
Area Segreterie Studenti	58,3	54,1
Area Sistemi Informativi	83,3	80,0
Dipartimenti/Scuole	56,4	51,2
Direzione generale	68,9	51,1
Totale Ateneo	62,6	59,1

La Tabella 12 illustra due aspetti legati al funzionamento della propria Struttura: se si trovano soluzioni adeguate ai problemi e se il lavoro permette di far emergere le caratteristiche dei collaboratori.

Nel primo caso si nota una soddisfazione complessiva positiva (68,9%), con la solita distribuzione tra le Aree.

Nel secondo si evidenzia un generale abbassamento delle risposte positive con una media del 50,8% con Aree in cui queste si riducono drasticamente: nello specifico le Aree Segreterie (25%) e Risorse Finanziarie e Bilancio (33,3%). Una spiegazione potrebbe risultare nelle caratteristiche tipiche dei ruoli e dei lavori presenti in queste due strutture.

Tabella 12: grado di efficienza nell'affrontare e nel risolvere i problemi.

Area di appartenenza	Perc. di risposte positive	
	soluzioni adeguate ai problemi	emergono qualità personali e professionali
Area Affari Legali ed Istituzionali	100,0	100,0
Area Biblioteca	78,3	69,6
Area del Personale	73,3	57,1
Area della Formazione	75,0	51,9
Area della Ricerca	75,8	64,5
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	75,0	33,3
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	77,3	68,2
Area Segreterie Studenti	55,6	25,0
Area Sistemi Informativi	95,8	70,8
Dipartimenti/Scuole	63,1	45,7
Direzione generale	59,1	45,2
Totale Ateneo	68,9	50,8

La Tabella 13 riguarda la presenza o meno di mezzi e risorse per svolgere il proprio lavoro. Anche in questo caso la soddisfazione generale è buona (68,3% del campione). Da notare in questa tabella come l'Area Affari Legali, generalmente soddisfatta, dichiara solo il 50% di risposte positive mentre l'Area del Personale risulta essere la seconda più soddisfatta con il 76,7% di risposte positive.

Tabella 13: ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro?

Area di appartenenza	Percentuale di risposte positive
Area Affari Legali ed Istituzionali	50,0
Area Biblioteca	73,9
Area del Personale	76,7
Area della Formazione	60,7
Area della Ricerca	56,3
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	66,7
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	68,2
Area Segreterie Studenti	61,1
Area Sistemi Informativi	88,0
Dipartimenti/Scuole	68,9
Direzione generale	68,9
Totale Ateneo	68,3

Per quanto riguarda la circolazione delle informazioni, il 68,4% dichiara che in caso di bisogno sa a chi chiederle (Tabella 14). Come nella altre domande troviamo l'Area Segreterie e le Strutture decentrate agli estremi negativi della valutazione.

Tabella 14: quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle?

Area di appartenenza	Percentuale di risposte positive
Area Affari Legali ed Istituzionali	83,3
Area Biblioteca	87,0
Area del Personale	71,0
Area della Formazione	77,8
Area della Ricerca	72,7
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	66,7
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	86,4
Area Segreterie Studenti	48,6
Area Sistemi Informativi	84,0
Dipartimenti/Scuole	59,5
Direzione generale	77,8
Totale Ateneo	68,4

3.5 L'equità organizzativa

Questa sezione, composta da solo quattro domande, indaga la percezione dei soggetti in merito all'equità organizzativa dell'Ateneo. In generale le domande di questa sezione sono quelle che hanno ricevuto il minor numero di risposte positive rispetto a tutte quelle che compongono il questionario, toccando in un caso il 14,3% (Tabella 15). Le domande sulle iniziative personali e sull'aggiornamento rimangono comunque su livelli molto bassi di soddisfazione (rispettivamente 22,8% e 22,7%). Anche la domanda sulla formazione professionale non sale di molto posizionandosi al 35,2% di risposte positive.

Nel dettaglio della Tabella 15 si nota come pochissimi dipendenti dell'Ateneo pensano che lo stesso possa offrire possibilità di carriera per tutti (14,3% di risposte generali positive) con picchi del 9% e del 7% circa rispettivamente per le Aree Direzione Generale e Segreterie Studenti da una parte e Strutture decentrate dall'altra.

Questo valore così basso potrebbe essere motivato dalle caratteristiche tipiche di un'organizzazione pubblica, con tutte le sue ingessature e vincoli normativi.

Va un po' meglio analizzando la domanda che riguarda la distribuzione degli incentivi economici (22,8% di risposte positive in media). L'Ateneo ha solo da poco iniziato ad applicare una procedura per la distribuzione degli incentivi economici che fosse legata al merito e forse per questo i dipendenti non si sono ancora abituati.

Anche in questa domanda si nota come l'Area Affari Legali (20%) si posiziona sotto la media di Ateneo mentre l'Area Sistemi Informativi rimanga sempre una della più soddisfatte (in questo caso la più soddisfatta con il 45,5%).

Tabella 15: soddisfazione sulle possibilità di carriera e sugli incentivi economici.

Area di afferenza	Perc. di risposte positive	
	l'Ateneo offre possibilità di carriera per tutti	gli incentivi econ. sono distribuiti sulla base efficienza delle prestazioni
Area Affari Legali ed Istituzionali	16,7	20,0
Area Biblioteca	25,0	35,0
Area del Personale	28,6	37,9
Area della Formazione	21,7	30,4
Area della Ricerca	15,6	27,6
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	33,3	33,3
Area Risorse Immobiliari e Strum.	28,6	40,0
Area Segreterie Studenti	9,4	10,0
Area Sistemi Informativi	16,7	45,5
Dipartimenti/Scuole	7,6	13,5
Direzione generale	9,1	19,5
Totale Ateneo	14,3	22,8

Quanto appena precisato potrebbe valere anche per la Tabella 16. In questo caso la motivazione potrebbe trovarsi nei vincoli di bilancio che un'Amministrazione pubblica è chiamata a rispettare in questo periodo con influenze sulla disponibilità finanziaria per gli incentivi economici.

In dettaglio si osserva che a livello di Ateneo la soddisfazione è ferma al 22,7% di risposte positive, con la solita distribuzione tra le varie Aree.

Tabella 16: l'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (con riconoscimenti economici, encomi, ecc.)?

Area di appartenenza	Percentuale di risposte positive
Area Affari Legali ed Istituzionali	33,3
Area Biblioteca	22,7
Area del Personale	43,3
Area della Formazione	36,0
Area della Ricerca	31,3
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	18,2
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	22,7
Area Segreterie Studenti	11,4
Area Sistemi Informativi	50,0
Dipartimenti/Scuole	16,5
Direzione generale	11,6
Totale Ateneo	22,7

L'ultima domanda che compone la sezione sull'equità riguarda la formazione professionale. Pur evidenziandosi una soddisfazione maggiore rispetto alle altre tre domande della sezione (35,2% di risposte positive) rimane comunque una percentuale bassa. Si rileva come l'Area Risorse Immobiliari e Strumentali (19% di risposte positive) sia, insieme all'Area Segreterie Studenti (17,1% di risposte positive), quella con la minor soddisfazione.

Tabella 17: vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale?

Area di appartenenza	Percentuale di risposte positive
Area Affari Legali ed Istituzionali	50,0
Area Biblioteca	50,0
Area del Personale	56,7
Area della Formazione	46,2
Area della Ricerca	38,7
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	58,3
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	19,0
Area Segreterie Studenti	17,1
Area Sistemi Informativi	56,5
Dipartimenti/Scuole	29,3
Direzione generale	28,9
Totale Ateneo	35,2

3.6 Le condizioni e la qualità del lavoro

Questa sezione si occupa di indagare le condizioni e la qualità del lavoro ed è composta da tre domande.

Le prime due sono raggruppate nella Tabella 18 in quanto riguardano entrambe l'impatto psico-emotivo dei compiti svolti dal personale dell'Ateneo.

La tabella va però letta al contrario rispetto alle precedenti nel senso che bassi valori indicano uno stato positivo.

Si nota che sia per quello che riguarda la fatica sia per quanto riguarda lo stress i soggetti rispondono di non risentirne, anche se in misura differente per i due aspetti: nel primo caso solo il 31,9% dichiara di sperimentare un'elevata fatica mentre nel secondo caso questa percentuale sale al 45,6%.

In dettaglio si rileva che le Aree dove il lavoro sembra essere meno faticoso e stressante sono la Biblioteca (14,3% e 19%) e i Sistemi Informativi (20,8% e 24%) mentre all'opposto si trovano le aree degli Affari Legali e Istituzionali (50% e 66,7%) e delle Risorse Immobiliari e Strumentali (47,6% e 66,7%). Infine le Segreterie Studenti dichiarano di sperimentare più lo stress (67,6%) che la fatica (36,1%).

Tabella 18: i compiti da svolgere richiedono una fatica eccessiva o un livello di stress eccessivo? (attenzione: la scala è invertita. Ad un basso valore % corrisponde un alto stato positivo e viceversa)

Area di appartenenza	Perc. di risposte positive	
	i compiti richiedono una fatica eccessiva	i compiti richiedono un livello di stress eccessivo
Area Affari Legali ed Istituzionali	50,0	66,7
Area Biblioteca	14,3	19,0
Area del Personale	25,8	41,9
Area della Formazione	40,7	48,1
Area della Ricerca	37,5	45,2
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	25,0	33,3
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	47,6	66,7
Area Segreterie Studenti	36,1	67,6
Area Sistemi Informativi	20,8	24,0
Dipartimenti/Scuole	31,0	47,3
Direzione generale	33,3	37,8
Totale Ateneo	31,9	45,6

Nella Tabella 19 infine sono illustrate le risposte su quanto il soggetto si sente assorbito dal proprio lavoro. Si nota come la maggior parte dei dipendenti dell'Ateneo dichiara di svolgere un lavoro molto impegnativo in termini di assorbimento delle proprie risorse (68,1%).

In dettaglio, le Aree più "onerose" sono la Biblioteca (77,3%) e le Segreterie Studenti (72,7%). Una possibile spiegazione potrebbe trovarsi nel fatto che entrambe le Aree hanno una forte relazione con il pubblico, attività che non è sempre facile da gestire.

Tabella 19: il lavoro la assorbe totalmente?

(attenzione: la scala è invertita. Ad un basso valore % corrisponde un alto stato positivo e viceversa)

Area di afferenza	Percentuale di risposte positive
Area Affari Legali ed Istituzionali	66,7
Area Biblioteca	77,3
Area del Personale	54,8
Area della Formazione	71,4
Area della Ricerca	68,8
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	58,3
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	63,6
Area Segreterie Studenti	72,7
Area Sistemi Informativi	50,0
Dipartimenti/Scuole	68,3
Direzione generale	81,4
Totale Ateneo	68,1

3.7 I responsabili

Si passa ora ad analizzare la serie di domande che hanno per tema il giudizio sul proprio responsabile, con una nota specifica inserita nel questionario che indica come responsabile colui a cui si risponde in ultima istanza del proprio lavoro o colui a cui si inoltrano le proprie richieste amministrative (ad es. il responsabile che firma le ferie).

Analizzando le risposte che mettono insieme la coerenza del comportamento di ciascun responsabile rispetto all'obiettivo dichiarato della struttura si nota che i due terzi dei dipendenti (67,6%) rispondono che il comportamento è coerente (Tabella 20). Le Aree in cui si riscontra maggiormente questa coerenza sono gli Affari Legali e Istituzionali, le Risorse Finanziarie e Bilancio e i Sistemi Informativi che si attestano intorno all'80% di risposte positive. In fondo alla graduatoria si trovano le Aree Dipartimenti/Scuole e Direzione Generale.

Tabella 20: il comportamento del responsabile è coerente con gli obiettivi dichiarati?

Area di appartenenza	Percentuale di risposte positive
Area Affari Legali ed Istituzionali	83,3
Area Biblioteca	71,4
Area del Personale	74,1
Area della Formazione	76,9
Area della Ricerca	77,4
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	81,8
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	68,2
Area Segreterie Studenti	64,5
Area Sistemi Informativi	80,0
Dipartimenti/Scuole	61,9
Direzione generale	58,1
Totale Ateneo	67,6

E' stato chiesto poi se i responsabili trattano i dipendenti in maniera equa e se i criteri di valutazione sono equi e trasparenti (Tabella 21).

Per quanto riguarda la prima delle due domande analizzate, le Aree delle Risorse Finanziarie e Bilancio e dei Sistemi Informativi raggiungono una percentuale ottima superiore al 90%. Complessivamente l'Ateneo sfiora quasi il 70% di risposte positive sul tipo di trattamento ricevuto dal proprio responsabile. Quasi 30 punti percentuali in meno invece raggiunge il giudizio sull'equità e la trasparenza dei criteri di valutazione.

Tabella 21: comportamento dei responsabili verso i dipendenti e loro criteri di valutazione.

Area di appartenenza	Perc. di risposte positive	
	trattano i dipendenti in maniera equa	i criteri di valutazione sono equi e trasparenti
Area Affari Legali ed Istituzionali	66,7	60,0
Area Biblioteca	72,7	57,1
Area del Personale	62,1	42,9
Area della Formazione	72,0	52,2
Area della Ricerca	76,7	46,2
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	100,0	60,0
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	68,2	59,1
Area Segreterie Studenti	64,7	42,4
Area Sistemi Informativi	91,3	60,0
Dipartimenti/Scuole	66,3	35,3
Direzione generale	60,5	31,0
Totale Ateneo	69,1	42,6

A conclusione di questa sezione, vengono presi in considerazione altri due aspetti del comportamento dei responsabili, ossia se desiderano o meno essere informati sui problemi e le difficoltà lavorative e se coinvolgono i dipendenti nelle decisioni (Tabella 22).

Analizzando la prima domanda, emerge che 10 aree su 11 ottengono una percentuale superiore al 70% con un massimo agli Affari Legali e Istituzionali del 100%. La percentuale complessiva di Ateneo viene abbassata dai Dipartimenti e dalle Scuole dove solo la metà dei dipendenti dichiara che il proprio responsabile desidera essere informato sui problemi lavorativi.

In ogni caso il desiderio di informare non si traduce in un coinvolgimento nelle decisioni. Difatti la media di Ateneo raggiunge il 45,3% di valutazioni positive.

Tabella 22: comportamento dei responsabili sul lavoro.

Area di appartenenza	Perc. di risposte positive	
	desiderano essere informati su problemi e difficoltà	i dipendenti vengono coinvolti nelle decisioni
Area Affari Legali ed Istituzionali	100,0	50,0
Area Biblioteca	72,7	40,9
Area del Personale	70,0	41,4
Area della Formazione	88,9	65,4
Area della Ricerca	83,9	56,7
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	83,3	63,6
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	77,3	52,4
Area Segreterie Studenti	75,7	45,9
Area Sistemi Informativi	70,8	58,3
Dipartimenti/Scuole	53,4	37,3
Direzione generale	73,8	42,9
Totale Ateneo	68,0	45,3

3.8 Le caratteristiche del proprio lavoro

L'analisi delle domande sul proprio lavoro passa attraverso quattro caratteristiche a cui i dipendenti hanno dichiarato il loro grado di accordo.

Per quanto riguarda la monotonia e la ripetitività dei compiti da svolgere si passa dal 18,2% dell'Area Risorse Immobiliari e Strumentali al 70,3% dell'Area Segreterie Studenti. Risultano meno alte le percentuali che riguardano l'isolamento. In questo caso si passa dallo 0% degli Affari Legali e Istituzionali al 40,9% dell'Area Biblioteca (Tabella 23). A livello di Ateneo circa un quarto dei rispondenti (il 26,7%) dichiara che l'isolamento fa parte delle caratteristiche del proprio lavoro.

Tabella 23: quanto le caratteristiche di seguito elencate fanno parte dei compiti da lei svolti? (attenzione: la scala è invertita. Ad un basso valore % corrisponde un alto stato positivo e viceversa)

Area di appartenenza	Perc. di risposte positive	
	monotonia e ripetitività	isolamento
Area Affari Legali ed Istituzionali	33,3	0,0
Area Biblioteca	36,4	40,9
Area del Personale	55,2	28,6
Area della Formazione	42,9	25,0
Area della Ricerca	39,4	21,9
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	41,7	16,7
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	18,2	13,6
Area Segreterie Studenti	70,3	22,2
Area Sistemi Informativi	40,0	28,0
Dipartimenti/Scuole	48,2	31,5
Direzione generale	31,1	20,5
Totale Ateneo	44,7	26,7

Generalmente in Bicocca chi svolge il proprio lavoro ne è direttamente responsabile (82,5% di risposte positive). Non solo, le norme e le procedure in alcune Aree risultano essere rigide: l'83,3% lo dichiara agli Affari Legali e Istituzionali, il 75,9% al Personale e il 75% alla Formazione e alle Segreterie Studenti (Tabella 24).

Tabella 24: quanto le caratteristiche di seguito elencate fanno parte dei compiti da lei svolti?

Area di appartenenza	Perc. di risposte positive	
	diretta responsabilità del proprio lavoro	rigidità di norme e procedure
Area Affari Legali ed Istituzionali	100,0	83,3
Area Biblioteca	90,9	66,7
Area del Personale	69,0	75,9
Area della Formazione	71,4	75,0
Area della Ricerca	87,5	65,6
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	75,0	50,0
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	86,4	72,7
Area Segreterie Studenti	83,8	75,0
Area Sistemi Informativi	79,2	48,0
Dipartimenti/Scuole	83,8	71,8
Direzione generale	84,4	62,8
Totale Ateneo	82,5	69,1

3.9 Gli indicatori positivi e negativi del benessere organizzativo

Indicatori positivi

E' stato chiesto ai dipendenti di indicare in quale misura, tra i propri colleghi, osservano una serie di fenomeni. Iniziando dai fenomeni che hanno un valore positivo, raggruppati per argomenti, è possibile seguire un filo logico per il commento dei dati.

I primi e i più facili dei fenomeni da osservare tra i propri colleghi riguardano la soddisfazione, la realizzazione personale e la voglia di impegnare nuove energie (Tabella 25). Da questo punto di vista la Biblioteca, le Risorse Immobiliari e Strumentali e i Sistemi Informativi raggiungono mediamente il 50-60% di giudizi positivi.

Un altro aspetto inserito in questo primo gruppo riguarda la condivisione dell'operato e dei valori dell'Ateneo. In questo caso le Aree dei Sistemi Informativi e della Formazione ottengono il 50% di valutazioni positive a seguire tutte le altre fino al 28,6% delle Segreterie Studenti.

Tabella 25: quanto le capita di osservare tra i suoi colleghi i seguenti fenomeni?

Area di appartenenza	Perc. di risposte positive			
	soddisfazione	realizzazione personale	voglia di impegnare nuove energie	condividere operato e valori ateneo
Area Affari Legali e Istituz.	16,7	50,0	50,0	33,3
Area Biblioteca	52,4	63,2	61,9	45,0
Area del Personale	27,6	27,6	41,4	41,4
Area della Formazione	40,7	36,0	40,7	50,0
Area della Ricerca	48,4	53,3	62,1	37,9
Area Risorse Finanziarie	33,3	25,0	33,3	41,7
Area Risorse Immobiliari	52,4	61,9	57,1	47,6
Area Segreterie Studenti	27,8	27,8	51,4	28,6
Area Sistemi Informativi	54,5	52,2	65,2	52,4
Dipartimenti/Scuole	31,9	27,4	42,1	30,5
Direzione generale	29,5	20,5	43,2	45,5
Totale Ateneo	35,9	34,2	47,2	37,8

Passando al secondo gruppo di domande si può notare dalla prima colonna che nell'Area Sistemi Informativi è alta la sensazione di far parte di una squadra (83,3% di valutazioni positive) mentre la media dell'Ateneo si divide esattamente a metà (Tabella 26).

Secondo i rispondenti, tra i propri colleghi la fiducia nelle qualità dei responsabili (sia gestionali e professionali, che umane e morali) raggiunge i due terzi di soddisfazione agli Affari Legali e Istituzionali e alle Risorse Finanziarie e Bilancio.

A livello di Ateneo risulta essere bassa la sensazione che le condizioni negative attuali potranno cambiare in futuro con 22,3% di giudizi positivi e solo 10,5% nell'Area della Biblioteca.

Tabella 26: quanto le capita di osservare tra i suoi colleghi i seguenti fenomeni?

Area di appartenenza	Perc. di risposte positive			
	sensazione di far parte di una squadra	fiducia qualità gest. e prof. responsabili	apprezz. qualità umane e morali responsabili	fiducia condizioni negative cambieranno
Area Affari Legali ed Ist.	33,3	66,7	66,7	33,3
Area Biblioteca	47,6	52,4	61,9	10,5
Area del Personale	41,4	48,3	55,2	17,2
Area della Formazione	55,6	59,3	70,4	19,2
Area della Ricerca	63,3	63,3	51,7	27,6
Area Risorse Finanziarie	33,3	66,7	75,0	25,0
Area Risorse Immobiliari	61,9	61,9	61,9	33,3
Area Segreterie Studenti	61,1	42,9	44,1	21,6
Area Sistemi Informativi	83,3	58,3	58,3	29,2
Dipartimenti/Scuole	44,6	43,4	55,0	20,0
Direzione generale	38,6	40,0	51,1	27,3
Totale Ateneo	50,0	49,1	56,1	22,3

Il terzo insieme di domande riguarda la soddisfazione su tre aspetti (relazioni personali, voglia di andare al lavoro ed equilibrio tra lavoro e tempo libero) che raggiungono, a livello di Ateneo, circa il 60% di giudizi positivi (Tabella 27).

Per quanto riguarda i primi due aspetti, ottengono o superano i due terzi di valutazioni positive le Aree della Biblioteca, della Ricerca, delle Risorse Finanziarie e Bilancio, delle Risorse Immobiliari e Strumentali e dei Sistemi Informativi.

Invece l'equilibrio tra lavoro e tempo libero risulta essere mediamente basso nelle Aree della Ricerca, della Direzione Generale e dei Dipartimenti/Facoltà mentre ottiene a livello di Ateneo il 63,3% di soddisfazione.

Tabella 27: quanto le capita di osservare tra i suoi colleghi i seguenti fenomeni?

Area di appartenenza	Perc. di risposte positive		
	relazioni personali	voglia di andare al lavoro	equilibrio lavoro/t. libero
Area Affari Legali ed Istituzionali	66,7	50,0	83,3
Area Biblioteca	68,4	70,0	77,8
Area del Personale	58,6	44,8	64,3
Area della Formazione	66,7	65,4	61,5
Area della Ricerca	72,4	83,3	53,3
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	81,8	66,7	100,0
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	71,4	66,7	75,0
Area Segreterie Studenti	63,9	47,2	67,6
Area Sistemi Informativi	75,0	81,8	90,9
Dipartimenti/Scuole	64,2	58,3	56,6
Direzione generale	62,2	54,5	53,5
Totale Ateneo	66,0	60,6	63,3

Indicatori negativi

Si è poi chiesto ai dipendenti di indicare in quale misura, tra i propri colleghi, osservano una serie di fenomeni a carattere negativo, raggruppandoli per argomento in una serie di tabelle. Nel caso in esame la *scala di valutazioni si inverte* cioè ad un basso valore percentuale corrisponde un alto stato positivo e viceversa.

La prima colonna della Tabella 28 pone una domanda (insofferenza nell'andare al lavoro) diametralmente opposta a quella che figura nella seconda colonna della Tabella 27 (voglia di andare al lavoro) relativa agli indicatori positivi. Il risultato, come è facile immaginare, è coerente ovvero quasi il 40% dei dipendenti dell'Ateneo risulta essere insofferente così come circa il 60% ha voglia di andare al lavoro.

Il disinteresse per il lavoro non sembra essere troppo marcato se non in un paio di Aree (Personale e Direzione Generale) che raggiungono il 50% di giudizi positivi.

Per quanto riguarda la sensazione di lavorare meccanicamente, le Aree del Personale e delle Segreterie Studenti ottengono rispettivamente il 66,7% e il 71,4% di giudizi positivi, ma anche a livello di Ateneo (il 53%) questa sensazione è piuttosto sentita.

Secondo i rispondenti, i colleghi desiderano cambiare lavoro (o ambiente di lavoro) nella misura superiore ai due terzi nelle Aree degli Affari Legali e Istituzionali, nella Direzione Generale, nel Personale e nei Dipartimenti/Scuole. Questa sensazione è meno sentita nelle Aree dei Sistemi Informativi e della Ricerca.

Tabella 28: in che misura le capita di osservare tra i suoi colleghi i seguenti fenomeni? (attenzione: la scala è invertita. Ad un basso valore % corrisponde un alto stato positivo e viceversa)

Area di afferenza	Perc. di risposte positive			
	insofferenza nell'andare lavoro	disinteresse per il lavoro	lavoro meccanico	desiderio cambiare lavoro
Area Affari Legali ed Istituzionali	33,3	33,3	0,0	83,3
Area Biblioteca	15,8	20,0	57,9	50,0
Area del Personale	58,6	53,3	66,7	73,3
Area della Formazione	34,6	37,0	51,9	55,6
Area della Ricerca	25,0	13,3	35,7	34,5
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	27,3	33,3	50,0	50,0
Area Risorse Immobiliari Strumentali	30,0	25,0	42,9	42,9
Area Segreterie Studenti	48,6	41,7	71,4	63,9
Area Sistemi Informativi	39,1	26,1	36,4	38,1
Dipartimenti/Scuole	40,0	38,1	53,1	67,3
Direzione generale	44,2	50,0	59,1	77,3
Totale Ateneo	38,9	36,5	53,0	61,6

Passando ad analizzare la poca chiarezza su “cosa bisogna fare e chi lo deve fare” e la sensazione di fare cose inutili (Tabella 29), le Aree in cui si riscontrano maggiormente questi due fenomeni sono il Personale, le Segreterie Studenti, i Dipartimenti/Scuole e la Direzione Generale (tra il 56,8% e il 70%).

Secondo i rispondenti, ai colleghi delle Aree citate qui sopra si aggiungono poi quelli della Biblioteca e delle Risorse Finanziarie e Bilancio quando si parla della sensazione di contare poco e di non essere valutato adeguatamente. In questi casi la percentuale di valutazioni positive si aggira intorno al 70%.

*Tabella 29: in che misura le capita di osservare tra i suoi colleghi i seguenti fenomeni?
(attenzione: la scala è invertita. Ad un basso valore % corrisponde un alto stato positivo e viceversa)*

Area di afferenza	Perc. di risposte positive			
	poca chiarezza chi e cosa bisogna fare	sensazione fare cose inutili	sensazione contare poco	sensazione di non essere valutato adeg.
Area Affari Legali ed Istituzionali	16,7	16,7	33,3	50,0
Area Biblioteca	20,0	35,0	71,4	81,0
Area del Personale	70,0	66,7	90,0	86,7
Area della Formazione	51,9	48,1	65,4	66,7
Area della Ricerca	44,8	36,7	63,0	62,1
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	58,3	41,7	75,0	72,7
Area Risorse Immobiliari Strumentali	47,6	42,1	50,0	61,9
Area Segreterie Studenti	66,7	63,9	85,7	91,7
Area Sistemi Informativi	37,5	37,5	60,0	56,5
Dipartimenti/Scuole	64,8	58,5	77,3	79,6
Direzione generale	65,9	56,8	79,5	88,6
Totale Ateneo	57,7	52,8	74,1	77,3

Per quanto riguarda la mancanza di idee, il disinteresse e la noia tra i colleghi, queste vengono riscontrate soprattutto in tre Aree: Personale, Dipartimenti/Scuole e Direzione Generale (Tabella 30). Nelle stesse Aree, probabilmente non a caso, si ha la maggiore percentuale di lentezza nell'eseguire i compiti.

*Tabella 30: in che misura le capita di osservare tra i suoi colleghi i seguenti fenomeni?
(attenzione: la scala è invertita. Ad un basso valore % corrisponde un'alta soddisfazione e viceversa)*

Area di afferenza	Perc. di risposte positive		
	mancanza di idee	disinteresse, noia	lentezza nell'esecuzione dei compiti
Area Affari Legali ed Istituzionali	50,0	16,7	16,7
Area Biblioteca	52,4	28,6	20,0
Area del Personale	65,5	58,6	57,1
Area della Formazione	37,0	37,0	37,0
Area della Ricerca	25,0	20,7	27,6
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	50,0	33,3	27,3
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	42,9	30,0	42,9
Area Segreterie Studenti	42,9	51,4	34,3
Area Sistemi Informativi	20,0	25,0	26,1
Dipartimenti/Scuole	53,8	44,4	47,5
Direzione generale	50,0	47,7	50,0
Totale Ateneo	47,3	40,8	41,4

Caratteristiche come il risentimento (48,5% a livello di Ateneo), il pettegolezzo (64,2%), l'aggressività e il nervosismo (42,7%) vedono al primo posto la Direzione Generale (Tabella 31).

Tabella 31: in che misura le capita di osservare tra i suoi colleghi i seguenti fenomeni? (attenzione: la scala è invertita. Ad un basso valore % corrisponde un alto stato positivo e viceversa)

Area di appartenenza	Perc. di risposte positive		
	risentimento	aggressività e nervosismo	pettegolezzo
Area Affari Legali ed Istituzionali	16,7	33,3	33,3
Area Biblioteca	47,6	38,1	52,4
Area del Personale	53,3	50,0	76,7
Area della Formazione	29,6	18,5	57,7
Area della Ricerca	29,0	35,5	48,4
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	58,3	16,7	75,0
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	50,0	42,9	76,2
Area Segreterie Studenti	40,0	47,2	57,1
Area Sistemi Informativi	43,5	29,2	50,0
Dipartimenti/Scuole	53,4	48,5	65,7
Direzione generale	63,6	50,0	79,5
Totale Ateneo	48,5	42,7	64,2

3.10 Il benessere psicofisico

La cosa peggiore che un'attività lavorativa può causare riguarda i disturbi sulla salute di una persona. E' stato chiesto ai dipendenti di Milano-Bicocca se hanno avvertito negli ultimi 6 mesi problemi di salute collegati al lavoro che svolgono (Tabella 32). Il 46% ha risposto abbastanza o spesso con punte del 58,3% alle Segreterie Studenti e del 55,6% alla Direzione Generale.

Tabella 32: ha avvertito disturbi psicofisici in seguito al lavoro che svolge negli ultimi 6 mesi?

Area di appartenenza	Percentuale di risposte positive
Area Affari Legali ed Istituzionali	33,3
Area Biblioteca	36,4
Area del Personale	38,7
Area della Formazione	37,0
Area della Ricerca	45,5
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	33,3
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	45,5
Area Segreterie Studenti	58,3
Area Sistemi Informativi	32,0
Dipartimenti/Scuole	48,5
Direzione generale	55,6
Totale Ateneo	46,0

E' stato poi chiesto a coloro che rispondevano affermativamente alla domanda precedente che tipo di disturbi accusavano, indicandone anche più di uno per volta (Tabella 33).

Nella classifica si trova al primo posto nervosismo, irrequietezza, ansia (18,9%), al secondo l'eccessivo affaticamento (16,7%) e al terzo mal di testa e difficoltà di concentrazione (14,6%).

Tabella 33: quali disturbi le è capitato di avvertire negli ultimi 6 mesi? (risposta multipla)

Tipo di disturbo	Percentuale
Nervosismo, irrequietezza, ansia	18,9
Eccessivo affaticamento	16,7
Mal di testa e difficoltà di concentrazione	14,6
Dolori muscolari o articolari	13,1
Difficoltà ad addormentarsi, insonnia	13,0
Mal di stomaco	10,7
Senso di depressione	10,1
Asma	3,0
Totale Ateneo	100,0

3.11 L'apertura all'innovazione

Per quanto riguarda l'apertura all'innovazione, sono state sottoposte ai dipendenti nove caratteristiche con cui gli stessi si dovevano dichiarare più o meno d'accordo. Sono stati successivamente raggruppati questi aspetti per attinenza.

Le prime due caratteristiche analizzate riguardano i campi delle nuove tecnologie e dello sviluppo di competenze innovative nel dipendente (Tabella 34). Per quanto riguarda la prima, l'Ateneo si attesta al 56,3% di valutazioni positive con una punta massima che arriva al 75,8% nelle Segreterie Studenti. L'Ateneo scende poi al 23,7% di risposte positive sullo sviluppo delle competenze innovative. In entrambi i casi l'Area Affari Legali e Istituzionali ottiene le percentuali minori: 33,3% per le tecnologie e 16,7% per le competenze.

Tabella 34: l'Ateneo è attento a:

Area di appartenenza	Perc. di risposte positive	
	acquisire nuove tecnologie	sviluppare competenze innovative
Area Affari Legali ed Istituzionali	33,3	16,7
Area Biblioteca	65,0	23,8
Area del Personale	55,2	27,6
Area della Formazione	70,4	33,3
Area della Ricerca	41,9	22,6
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	45,5	25,0
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	54,5	38,1
Area Segreterie Studenti	75,8	23,5
Area Sistemi Informativi	73,9	55,0
Dipartimenti/Scuole	50,6	17,9
Direzione generale	58,1	16,3
Totale Ateneo	56,3	23,7

Nei confronti del miglioramento dei processi di lavoro, il 46,6% dei rispondenti si dichiara soddisfatto dell'operato dell'Ateneo, in particolare le Segreterie Studenti ottengono il 70,6%.

Uno dei modi in cui può avvenire questo miglioramento dei processi è attraverso l'introduzione di nuove professionalità. In questo caso l'Ateneo si attesta al 26,3% di giudizi positivi. Nell'Area Risorse Immobiliari e Strumentali questa percentuale arriva al 45%.

La sperimentazione di nuove forme di lavoro ottiene una percentuale complessiva lievemente più alta rispetto alla precedente (32% di valutazioni positive). Ad essere maggiormente soddisfatta questa volta è l'Area della Formazione con il 52,2%.

Le Aree in cui si riscontrano costantemente le percentuali minori su questi ultimi tre temi sono la Ricerca e i Dipartimenti/Scuole.

Tabella 35: l'Ateneo è attento a:

Area di appartenenza	Perc. di risposte positive		
	migliorare processi di lavoro	introdurre nuove professionalità	sperimentare nuove forme di lavoro
Area Affari Legali ed Istituzionali	50,0	33,3	16,7
Area Biblioteca	45,0	36,8	33,3
Area del Personale	50,0	30,8	42,9
Area della Formazione	63,0	34,8	52,2
Area della Ricerca	42,9	20,7	22,2
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	54,5	33,3	36,4
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	45,5	45,0	38,1
Area Segreterie Studenti	70,6	20,7	45,5
Area Sistemi Informativi	65,2	38,1	23,5
Dipartimenti/Scuole	36,7	20,0	22,9
Direzione generale	43,2	25,0	40,5
Totale Ateneo	46,6	26,3	32,0

Altro segnale di apertura riguarda il rapporto con le altre amministrazioni. Nel questionario sul benessere sono state poste due domande che hanno ottenuto percentuali non molto distanti tra di loro: confrontarsi con altre amministrazioni ha ottenuto il 41% e collaborare il 36,8%.

In entrambi i casi l'Area Biblioteca esprime i giudizi più positivi mentre i Dipartimenti/Scuole hanno percentuali più basse (Tabella 36).

Tabella 36: l'Ateneo è attento a:

Area di appartenenza	Perc. di risposte positive	
	confrontarsi con altre amministrazioni	collaborare con altre amministrazioni
Area Affari Legali ed Istituzionali	16,7	50,0
Area Biblioteca	70,0	66,7
Area del Personale	53,6	30,8
Area della Formazione	64,0	50,0
Area della Ricerca	29,6	37,0
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	45,5	36,4
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	45,0	45,0
Area Segreterie Studenti	53,6	61,5
Area Sistemi Informativi	50,0	43,8
Dipartimenti/Scuole	26,9	22,2
Direzione generale	43,6	38,5
Totale Ateneo	41,0	36,8

Per quanto riguarda l'apertura dell'Ateneo nei confronti delle richieste degli utenti la percentuale si attesta al 56,5% con molta variabilità tra le diverse Aree (Tabella 37). Sei di queste ottengono una percentuale di valutazioni positive tra il 70% e il 100%. L'Area della Formazione si colloca lievemente sotto questo range (69,2%). I Dipartimenti/Scuole e la Direzione Generale ottengono giudizi molto inferiori; si ricorda che sono due delle Aree maggiormente a contatto con gli studenti, in particolare nella seconda è compreso il Settore che si occupa dei laboratori informatici di Ateneo.

Tabella 37: l'Ateneo è attento ad accogliere le richieste degli utenti?

Area di appartenenza	Percentuale di risposte positive
Area Affari Legali ed Istituzionali	100,0
Area Biblioteca	70,0
Area del Personale	55,2
Area della Formazione	69,2
Area della Ricerca	60,0
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	75,0
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	71,4
Area Segreterie Studenti	75,8
Area Sistemi Informativi	72,7
Dipartimenti/Scuole	43,0
Direzione generale	46,5
Totale Ateneo	56,5

Infine, analizzando la domanda che riguarda gli errori del passato (Tabella 38), emerge che il 31% dei rispondenti ritiene l'Ateneo attento nel riconoscere e affrontare gli errori che ha commesso.

Le Risorse Immobiliari e Strumentali sono l'Area più sensibile a questo argomento con il 50% di giudizi positivi. Al contrario nell'Area Biblioteca risponde affermativamente il 5,9% dei rispondenti.

Tabella 38: l'Ateneo è attento a riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato?

Area di appartenenza	Percentuale di risposte positive
Area Affari Legali ed Istituzionali	33,3
Area Biblioteca	5,9
Area del Personale	37,9
Area della Formazione	47,8
Area della Ricerca	28,6
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	45,5
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	50,0
Area Segreterie Studenti	33,3
Area Sistemi Informativi	42,9
Dipartimenti/Scuole	23,9
Direzione generale	31,7
Totale Ateneo	31,0

3.12 I suggerimenti

L'ultima sezione di questo capitolo è dedicata ad una serie di consigli per migliorare le condizioni di lavoro. Al dipendente sono state sottoposte quindici opzioni tra cui scegliere; in una prima tabella ogni rispondente doveva optare al massimo per cinque suggerimenti e successivamente decidere quale tra questi riteneva il più importante.

Nella Tabella 39 vengono segnalati, in ordine decrescente, i consigli più votati. Com'era facile immaginare circa un quarto dei dipendenti ha inserito la valorizzazione del personale in prima posizione, seguita dal sistema di valutazione per la distribuzione degli incentivi con il 17,2%. Successivamente si trovano a pari merito la formazione/aggiornamento e la circolazione/chiarità delle informazioni con l'8,9%. Il miglioramento della struttura organizzativa raggiunge il quinto posto.

Tabella 39: indichi la cosa/le cose più urgenti da migliorare:

Suggerimenti	La più urgente (1 risposta)		Massimo 5 risposte	
	percentuale	N	percentuale	N
La valorizzazione del personale	26,6	105	14,6	277
La valutazione e la distribuzione degli incentivi	17,2	68	20,9	396
La formazione e l'aggiornamento del personale	8,9	35	12,0	227
La circolazione e la chiarezza delle informazioni	8,9	35	10,7	203
La struttura organizzativa o i processi di lavoro	7,3	29	5,5	104
La chiarezza degli obiettivi e dei compiti	7,1	28	8,1	154
L'assegnazione delle risorse	5,3	21	4,7	90
La confortevolezza nell'ambiente di lavoro	3,8	15	3,1	59
I rapporti tra le diverse strutture	3,0	12	5,9	112
Altro	2,8	11	0,7	13
La sicurezza nell'ambiente di lavoro	2,5	10	2,4	46
La flessibilità dell'orario di lavoro	2,0	8	2,0	37
I rapporti con i superiori	1,8	7	3,7	71
I supporti informatici e tecnologici	1,5	6	2,6	49
I rapporti tra colleghi	1,3	5	3,1	59
Totale	100,0	395	100,0	1897

Disaggregando le risposte per Area si nota che la valutazione e la distribuzione degli incentivi viene chiamata in causa tra le due scelte principali da 10 Aree su 11 (Tabella 40). Gli Affari Legali e Istituzionali la indicano al primo posto con il 33,3% delle risposte, seguono le Risorse Finanziarie e Bilancio con il 27,3% e il Personale con il 26,9%.

Per quanto riguarda la valorizzazione del personale risulta presente tra le prime due scelte in 8 Aree. Stavolta è la Direzione Generale a indicarla come più urgente con il 33,3%, seguita dalle Segreterie Studenti con il 31,3% e dai Dipartimenti/Scuole con il 31,1%.

Da segnalare inoltre quanto segue:

- la chiarezza degli obiettivi e dei compiti viene indicata tra le urgenze principali nelle Aree delle Risorse Immobiliari e Strumentali e nelle Risorse Finanziarie e Bilancio;
- gli Affari Legali e Istituzionali suggeriscono anche un miglioramento della struttura organizzativa o dei processi di lavoro;
- il Personale indica nella circolazione e chiarezza delle informazioni una delle due priorità;
- le Segreterie Studenti gradirebbero una migliore formazione o un più continuo aggiornamento.

Tabella 40: i due suggerimenti più urgenti per Area.

Area di appartenenza	Suggerimenti	percentuale
Area Affari Legali ed Istituzionali	La valutazione e la distribuzione degli incentivi	33,3
	La struttura organizzativa o i processi di lavoro	33,3
Area Biblioteca	La valutazione e la distribuzione degli incentivi	20,0
	La valorizzazione del personale	15,0
	Altro	15,0
Area del Personale	La valutazione e la distribuzione degli incentivi	26,9
	La circolazione e la chiarezza delle informazioni	15,4
Area della Formazione	La valorizzazione del personale	20,0
	La valutazione e la distribuzione degli incentivi	20,0
Area della Ricerca	La valorizzazione del personale	24,1
	La valutazione e la distribuzione degli incentivi	13,8
Area Risorse Finanziarie e Bilancio	La valutazione e la distribuzione degli incentivi	27,3
	La chiarezza degli obiettivi e dei compiti	18,2
Area Risorse Immobiliari e Strumentali	La valorizzazione del personale	27,8
	La valutazione e la distribuzione degli incentivi	16,7
	La chiarezza degli obiettivi e dei compiti	16,7
Area Segreterie Studenti	La valorizzazione del personale	31,3
	La formazione e l'aggiornamento del personale	15,6
Area Sistemi Informativi	La valorizzazione del personale	27,3
	La valutazione e la distribuzione degli incentivi	22,7
Dipartimenti/Scuole	La valorizzazione del personale	31,1
	La valutazione e la distribuzione degli incentivi	14,6
Direzione generale	La valorizzazione del personale	33,3
	La valutazione e la distribuzione degli incentivi	19,0

4. Riflessioni conclusive

I contenuti di questo report si basano su uno strumento di raccolta dati sul personale che, come è stato riportato all'inizio del testo, deriva da un questionario ben conosciuto e collaudato, proposto e suggerito dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il questionario originario è stato adattato, con opportuni cambiamenti, alla realtà della Università di Milano-Bicocca. Ciò in quanto tutti gli strumenti di rilevazione del benessere e, più in generale, della situazione di una organizzazione scontano una notevole genericità se non sono calati nella situazione precisa e contingente. Ogni realtà organizzativa, compresa naturalmente anche quella dell'Università di Milano-Bicocca, presenta peculiarità e singolarità che hanno un impatto non trascurabile in merito ai tre punti che la legge indica come cruciali nella valutazione della struttura. La legge numero 150/2009 (Legge Brunetta) in materia di "*Ottimizzazioni della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*" all'articolo 14 comma cinque indica i seguenti tre temi come basilari e, per questo, più meritevoli di attenta indagine:

- il livello del benessere organizzativo;
- il grado di condivisione del sistema di valutazione;
- la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

Tutto ciò, più in dettaglio, significa che le caratteristiche peculiari dell'organizzazione universitaria di Milano-Bicocca "modellano" il significato vero e più profondo delle risposte ai classici quesiti, sui temi di maggiore interesse, inclusi in tutti i questionari rivolti alla più ampia platea delle organizzazioni. Per questi motivi, dopo attente considerazioni qualitative sulla vita organizzativa dell'Università Milano-Bicocca e dopo qualche prova informale del questionario adattato, si è giunti alla redazione finale dello strumento.

I dati raccolti, come - con grande evidenza - può verificare il lettore, sono di notevole interesse e offrono un quadro esauriente su gran parte degli aspetti riguardanti i tre punti sopra citati. La lettura dei dati, anche se limitati alla prima e unica somministrazione del questionario, può offrire notevoli spunti di ulteriore analisi e approfondimento. Il principio guida di questo questionario (e di quelli che lo hanno ispirato) può essere sintetizzato nell'obiettivo di cogliere la latitudine e la varietà di ogni multiforme aspetto del benessere organizzativo e delle sue implicazioni in termini di valutazioni.

Ciò significa che l'attenta lettura dei dati può ragionevolmente coprire ogni tema dell'azione organizzativa riconducibile ai tre punti indicati dalla legge.

È tuttavia importante osservare anche come qualsiasi strumento, per quanto avanzato, adattato e collaudato, contiene sempre un margine di errore e di arbitrarietà. Il significato di questa, tutto sommato, ovvietà è che ogni interpretazione meccanica può rivelarsi insufficiente o, peggio, fuorviante. I dati per quanto precisi e corretti, devono perciò sempre essere letti e inseriti in un quadro di conoscenze più vasto. Il modo migliore per utilizzare i dati rimane sempre e comunque il trattarli come parte di un'azione organizzativa complessiva in cui essi sono, al tempo stesso, verifica di una trasformazione e punto di partenza di iniziative nuove e finalizzate al miglioramento. È, questo, il principio della ricerca-azione che, in campo organizzativo, è il fondamentale strumento per avere indagini conoscitive più precise e, contemporaneamente, raggiungere una maggiore efficacia dei dati raccolti nel miglioramento della struttura. La lettura dei dati, in questo senso, deve, quanto meno, coinvolgere i diretti interessati, ma - come si è appena detto - meglio ancora sarebbe inscrivere in un reale processo/percorso, per quanto limitato, di miglioramento. Ciò anche perché, in conclusione, proprio questo tipo di esito nelle organizzazioni pubbliche sembra essere l'obiettivo più autentico della legge che ha istituito questo genere di rilevazioni.