

Comitato di Autovalutazione di Ateneo

Questionario CAF in Ateneo

Report dei primi risultati

Agosto 2011

Con la collaborazione



Report a cura di:

Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione, Ufficio Organizzazione

**Indirizzi e impostazioni a cura di:
Comitato di Autovalutazione**

Si ringraziano tutti coloro che hanno compilato il questionario on-line

Indice

1. INTRODUZIONE.....	pag. 4
Il Comitato di Autovalutazione.....	pag. 5
Il questionario CAF-Università	
Obiettivi.....	pag. 6
La descrizione del questionario.....	pag. 6
La comunicazione della ricerca e la modalità di somministrazione	
del questionario	pag. 6
2. I RISULTATI DEL QUESTIONARIO	pag. 8
2.1 Tassi di risposta	pag. 8
2.2 Punteggi medi per Macro-aggregazione	pag. 10
2.3 I punteggi medi dei criteri (e sottocriteri) per Macro-aggregazione.....	pag. 12
2.4 I Punteggi medi delle singole domande (Ateneo nel complesso)	pag. 16
2.5 Le domande con punteggi più alti e più bassi, per Macro-aggregazione.....	pag. 19
2.6 Sintesi dei risultati più evidenti, per Macro-aggregazione	pag. 24
2.7 Dettagli dei risultati per macro-aggregazione	pag. 28

Appendici

1. Questionario CAF-Università.....	pag. 30
2. Macro-aggregazioni di struttura.....	pag. 34
3. Distribuzioni di frequenza per singola domanda.....	pag. 35
4. Punteggi medi delle domande per macro-aggregazioni.....	pag. 41
5. Schede riepilogative delle macro-aggregazioni.....	pag. 54
6. Dettaglio dei punteggi medi delle domande, per macro-struttura.....	pag. 63
Ateneo nel complesso.....	pag. 63
Amministrazione centrale.....	pag. 65
Centri.....	pag. 67
Biblioteche.....	pag. 69
Presidenze di Facoltà.....	pag. 71
Dip. via Campi	pag. 73
Dip. via Vignolese.....	pag. 75
Dip. Reggio Emilia	pag. 77
Dip. Centro storico	pag. 79
Dip. comparto medico.....	pag. 81

1. INTRODUZIONE

Il presente volume descrive l'esperienza di ricerca per la sperimentazione del modello CAF presso l'Ateneo.

L'esperienza di cui si riferirà inizia a giugno 2010, quando l'Ateneo accetta di aderire al **Laboratorio CAF-Università**, promosso dalla Fondazione CRUI, dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal MIUR. Si tratta di un gruppo di lavoro costituito da 38 Atenei italiani¹ dedicato alla validazione (ovvero alla sperimentazione e verifica della adeguatezza) della versione del modello CAF per l'Università e alla sua applicabilità nell'ambito del processo periodico della valutazione della performance organizzativa prevista dai dettami del Decreto Legislativo n. 150/09 ("Legge Brunetta").

Il modello CAF, acronimo di *Common Assessment Framework* è uno strumento per la gestione della qualità realizzato appositamente per favorire l'autovalutazione nelle amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea, attraverso l'applicazione del Total Quality Management (TQM).

Considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente secondo l'approccio olistico di analisi delle performance organizzative e si fonda sul principio che *risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, e alla società si ottengono attraverso una leadership che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle partnership, delle risorse e dei processi* (figura 2).

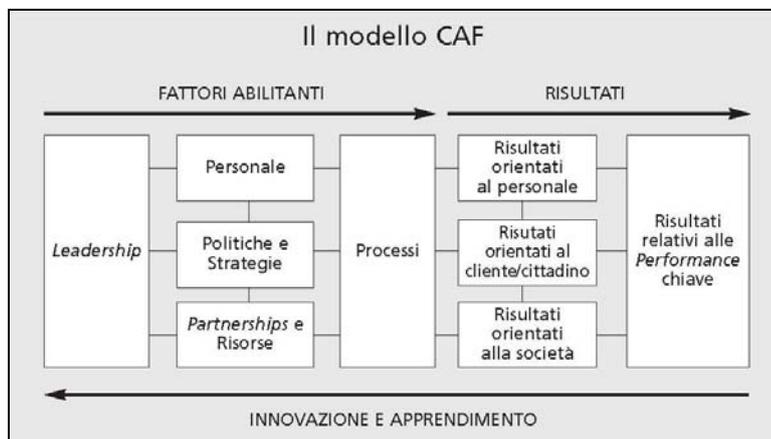


Figura 2: il modello CAF

Il processo di autovalutazione innescato dall'utilizzo del CAF si articola in diversi momenti di autodiagnosi, realizzati con il supporto di strumenti differenti; tra questi l'Ateneo ha scelto le interviste faccia a faccia con i vertici dell'amministrazione, un questionario rivolto al personale tecnico

¹ L'elenco è pubblicato online alla pagina web: <http://www.qualitapa.gov.it/centro-risorse-caf/iniziative/caf-universita/strumenti/amministrazioni-coinvolve/>

amministrativo (a tempo indeterminato e determinato) dell'Ateneo e la raccolta di numerosi indicatori di risultato relativi a tutte le attività dell'Amministrazione.

Al termine dell'intero percorso di autovalutazione, si avranno tutti i dati necessari per rilevare i **punti di forza** e **aree di potenziale sviluppo** dell'Amministrazione. Tali risultati apporteranno un contributo determinante per la definizione del Piano della Performance di Ateneo (richiesto dal Decreto Legislativo n. 150/09), laddove è prevista la misura e la valutazione della performance organizzativa (complessiva).

A guidare e coordinare i lavori in ambito di CAF in Ateneo è chiamato il Comitato di Autovalutazione, un gruppo di lavoro a composizione mista (personale docente e non), individuato dall'OIV - Organismo Indipendente di Valutazione (*si veda al paragrafo successivo per la composizione*).

L'adempimento dei disposti normativi, tuttavia, non è l'unico piano implicato dalla realizzazione del progetto. Nel corso della sua articolazione, questo infatti ha assunto l'importante ruolo di occasione di approfondimento della conoscenza delle dinamiche organizzative dell'Ateneo.

Nei paragrafi che seguono il processo è descritto con riferimento ad un preciso momento della sua articolazione: la somministrazione del questionario al personale tecnico amministrativo dell'Ateneo.

Il Comitato di Autovalutazione di Ateneo

Il gruppo di lavoro "Comitato di Autovalutazione" di Ateneo è stato individuato dall'OIV – Organismo Indipendente di Valutazione, nel novembre 2010 e prevede una "composizione mista" di personale docente e non: oltre ai componenti del Nucleo di Valutazione (nella veste di OIV – Organismo Indipendente di Valutazione), ne fanno parte un docente eletto nel Senato Accademico, un docente eletto nel Consiglio di Amministrazione, una unità di personale tecnico-amministrativo eletto nel Consiglio del Personale Tecnico Amministrativo e il Dirigente della Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione dell'Ateneo.

Struttura organizzativa del progetto

Coordinamento progetto	Prof. Fausto Fantini (<i>presidente Nucleo di Valutazione di Unimore</i>)
Comitato di Autovalutazione	Federico Corradini (Nucleo di Valutazione), prof. Fausto Fantini (Nucleo di Valutazione), Giovanna Mattana (Nucleo di Valutazione), prof. Gianluca Marchi (Consiglio di Amministrazione), Paola Michelini (Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione), Giovanna Perfetto (CPTA), prof. Paolo Silvestri (Nucleo di Valutazione), Emanuela Stefani (Nucleo di Valutazione), prof.ssa Nice Terzi (Nucleo di Valutazione), prof.ssa Paola Vezzani (Senato Accademico)
Gruppo di supporto	Monica Adani (Relazioni Sindacali), Elisa Cavani (Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione), Manuela Giusti (Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione)

Il questionario CAF –Università

Obiettivi

L'indagine conoscitiva nasce per indagare e meglio comprendere e migliorare il funzionamento dell'organizzazione e dell'operare organizzativo.

La descrizione del questionario

Il questionario, proposto nella stessa versione predisposta dal Laboratorio CAF-Università (riportato nell'*Appendice 1*), contiene 53 domande che riflettono lo schema del modello di valutazione organizzativa del CAF e indagano aspetti dei cosiddetti “fattori abilitanti” del modello CAF, ovvero:

- 1. Leadership**
- 2. Politiche e Strategie**
- 3. Personale**
- 4. Partnership e Risorse**
- 5. Processi**

Le domande del questionario sono impostate come affermazioni, alle quali è chiesto di rispondere scegliendo tra 5 alternative: *totalmente in disaccordo*; *prevalentemente in disaccordo*; *motivi di disaccordo e accordo equilibrati*; *prevalentemente in accordo*; *totalmente d'accordo*. Alcune affermazioni sono poste in negativo; per queste in fase di elaborazione dei risultati è stato necessario procedere alla normalizzazione dei risultati, convertendo la frase (e le relative risposte) in positivo. Per consentire l'analisi dei dati per Struttura e nel contempo garantire l'anonimato dei rispondenti, si è dapprima proceduto con la costruzione di aggregati di strutture di dimensione adeguata e successivamente con la progettazione di un meccanismo di associazione automatica della macrostruttura di servizio, a partire dalle credenziali utilizzate per l'accesso. L'*Appendice 2* riporta lo schema di aggregazione delle Strutture.

La comunicazione della ricerca e la modalità di somministrazione del questionario

Due elementi hanno guidato il lavoro dell'OIV nella definizione dei modi e tempi di comunicazione della ricerca: l'importanza della diffusione delle informazioni ai fini della condivisione del progetto, della partecipazione e del coinvolgimento del personale, da un lato, e il vasto bacino di utenza interessato dall'indagine (tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo), dall'altro.

Per ciò che concerne i tempi, la comunicazione è stata realizzata in due fasi: prima della somministrazione del questionario e successivamente all'analisi dei dati

Prima della somministrazione del questionario, il progetto complessivo è stato presentato ad alcuni degli Organi accademici e ai referenti istituzionali, e cioè: al Rettore e al Direttore Amministrativo, al Consiglio del Personale Tecnico Amministrativo, alle delegazioni di parte sindacale. Nello stesso periodo, una comunicazione diffusa è stata realizzata tramite l'invio di e-mail da parte del Rettore a tutto il personale.

Per stimolare il coinvolgimento e la partecipazione di tutto il personale, prima dell'apertura alla compilazione del questionario, sono stati inoltre realizzati due seminari informativi dedicati ai temi dell'autovalutazione, con particolare riferimento all'adempimento dei requisiti della Legge Brunetta.

Il questionario è stato somministrato on line. Tale modalità offre alcuni importanti vantaggi, quali: la possibilità di raggiungere in modo capillare tutta la popolazione di riferimento; la possibilità per il rispondente di scegliere il momento che preferisce per effettuare la compilazione; l'accesso immediato ai dati raccolti, tempi più brevi e minori costi di somministrazione ed elaborazione dei dati. La modalità di auto-compilazione online presenta però anche alcuni svantaggi, quali la scarsa interazione tra intervistatore e intervistato, l'eventuale impedimento alla compilazione dovuto a limiti temporali delle sessioni web, diffidenza verso lo strumento informatico, a causa in particolare del timore di "tracciabilità" delle risposte. Per sopperire al primo problema, per tutto il periodo di compilazione è rimasta attiva una casella di posta elettronica specificatamente dedicata alle richieste di informazioni e assistenza in merito all'iniziativa e al questionario. Per ciò che concerne l'ultimo problema, sono state predisposte garanzie tecniche dell'impossibilità di risalire al rispondente², e – come detto - è stata condotta un'accurata analisi per la scelta delle aggregazioni delle strutture, con il fine precipuo di escludere ogni rischio di individuazione del rispondente.

La compilazione del questionario è avvenuta nel periodo dal 24 maggio al 8 giugno 2011.

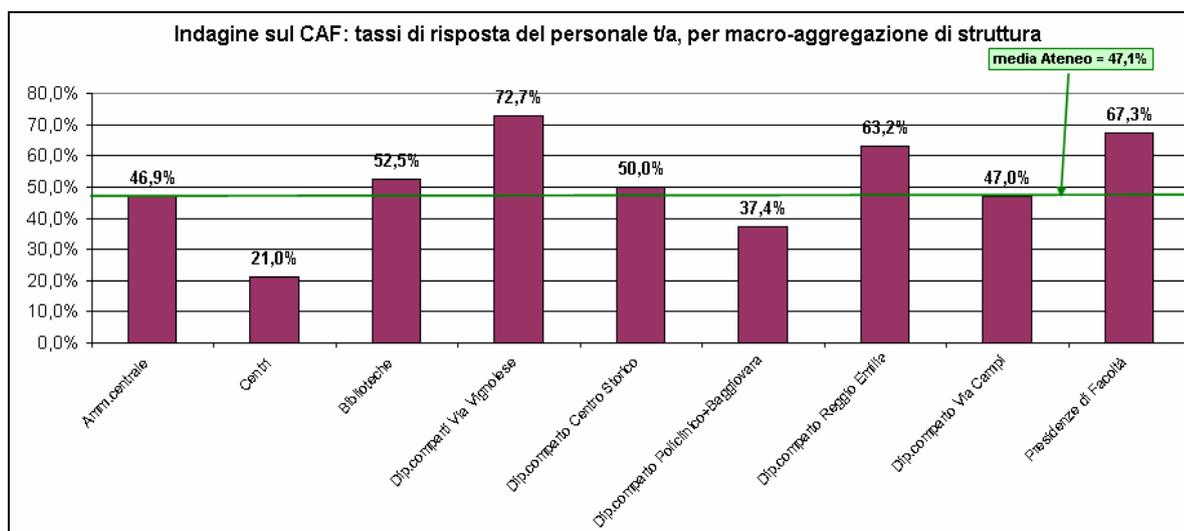
² Il sistema informatico consisteva in due elenchi separati e non correlati. Al momento dell'accesso alla pagina del questionario (e inserite le credenziali personali), nel primo elenco venivano automaticamente inseriti alcuni dati relativi all'utente (nome utente, data e ora di accesso, e-mail di ateneo); nel secondo, invece, le risposte del compilante, insieme alle seguenti tre variabili: sesso, ruolo giuridico e aggregato di struttura di appartenenza.

2. I RISULTATI DEL QUESTIONARIO

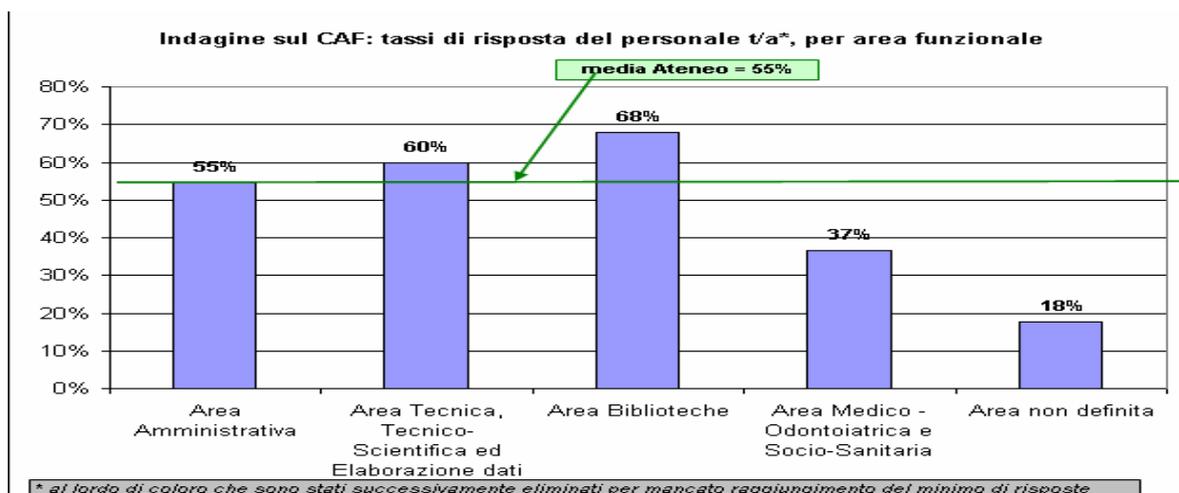
2.1 Il tasso di risposta

Hanno effettuato l'accesso alla piattaforma informatica per la compilazione del questionario 396 soggetti; i questionari validi ai fini dell'elaborazione dei risultati (con almeno una risposta valida) sono risultati 340, corrispondente a circa il 47% della popolazione complessiva dell'Ateneo.

Il tasso di risposta utile complessivo (riferito all'intero Ateneo) risulta pari al **47%**, con alcune differenze in relazione alla macro-struttura di riferimento (*figura 1*).



Nelle *figue 2 e 3* sono riportati i tassi di risposta lordi³ per area funzionale e per area funzionale e macro-aggregazione di struttura.



³ Ovvero comprensivi di tutti i questionari registrati, anche quelli successivamente eliminati per mancato raggiungimento del numero minimo di risposte.

Trattandosi di partecipazione libera all'indagine, si ritiene che la risposta del personale sia soddisfacente. Ci sono, però, notevoli differenze tra le singole Strutture che compongono le macro-aggregazioni: in alcune si evince una partecipazione pari al 100% del personale impiegato, in altre si hanno percentuali pari a 0 o comunque molto basse. A priori non è possibile stabilire se chi risponde è tendenzialmente più soddisfatto di chi non ha partecipato all'indagine oppure se, invece, i tassi di risposta risultano essere più elevati là dove ci sono aree critiche. La lettura dei punteggi medi registrati per macro-aggregazione può confermare, almeno per alcune delle macro-aggregazioni, l'autoselezione del campione dei rispondenti (*si veda al paragrafo successivo*). Le notevoli differenze nei tassi di risposta inducono comunque ad una certa cautela nell'interpretazione dei dati.

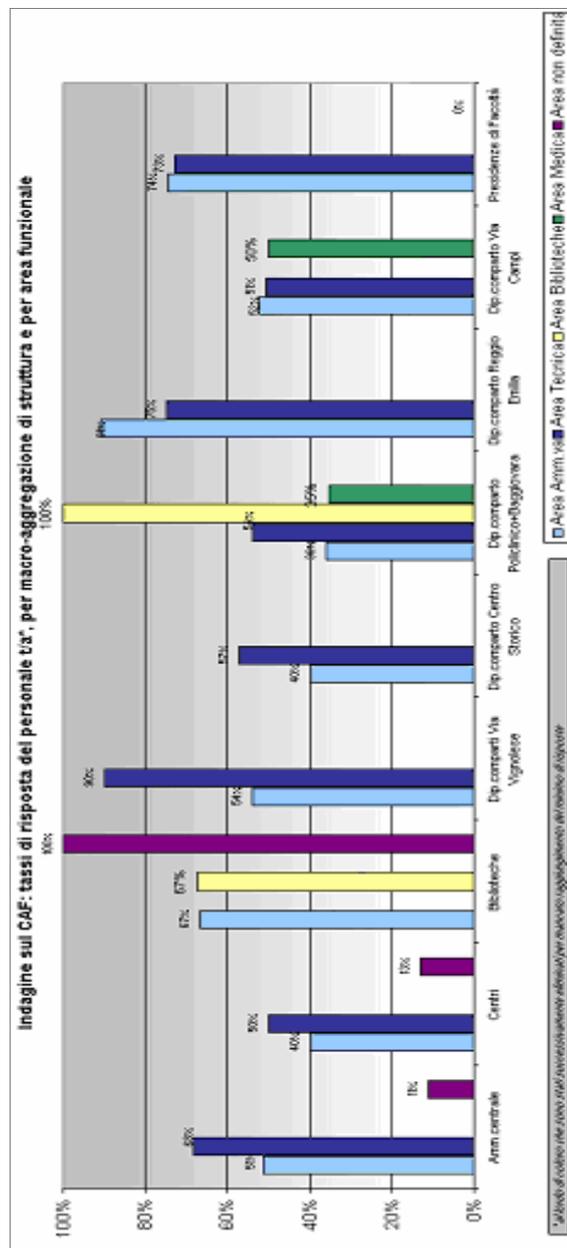


Figura 3: Tassi di risposta (lordi), per macro-aggregazione di struttura e area funzionale

2.2 I punteggi medi per Macro-aggregazione di struttura

Nella scala 1-5, dove 1 indica *totalmente in disaccordo* e 5 *totalmente d'accordo*, il punteggio medio delle risposte nel quadro complessivo dell'Ateneo è pari a **3.21**. Dal momento che le affermazioni (domande) del questionario sono state impostate quasi tutte in positivo, il punteggio pari al 3.00 identifica un parere neutro, i punteggi inferiori al 3.00 indicano percezioni prevalentemente negative e quelli superiori al 3.00 percezioni per lo più positive.

Tra le macro-strutture (figura 4) le differenze sono marcate: i dipartimenti del comparto di Reggio Emilia, quelli di Via Vignolese e quelli del Centro Storico registrano i punteggi medi più bassi; agli antipodi le Biblioteche e i Centri dell'Ateneo nei quali il punteggio medio supera la media di Ateneo.

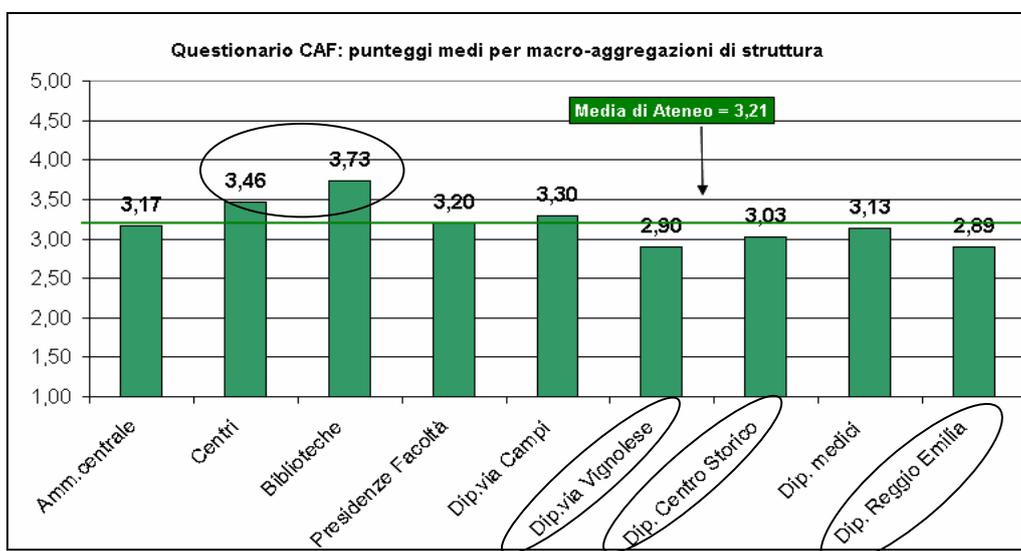
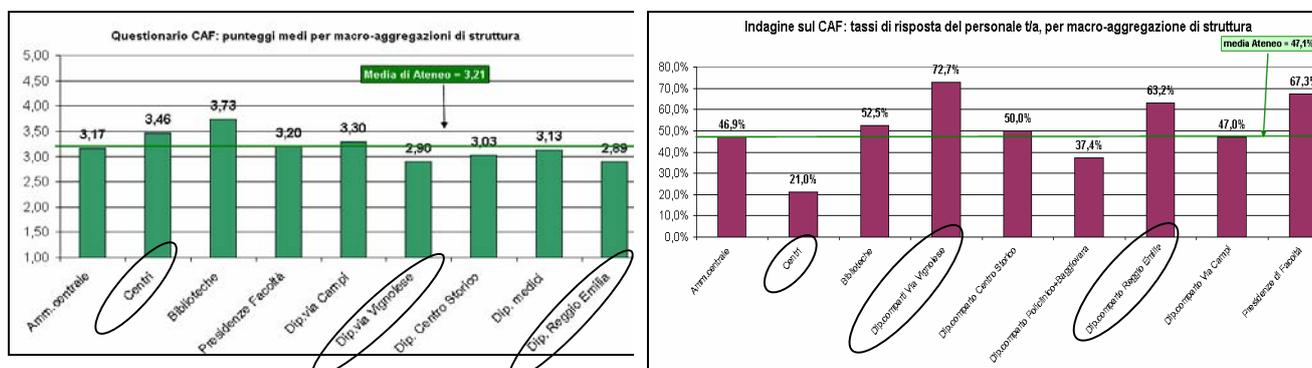


Figura 4. Punteggi medi per macro-aggregazioni

Ricordando i tassi di risposta per macro-aggregazione della figura 2, risulterebbe probabile, almeno sui Dipartimenti del comparto di via Vignolese, su quelli di Reggio Emilia e sui Centri, il fenomeno dell'autoselezione dei rispondenti: i più motivati a rispondere sembrano essere stati quelli che hanno dichiarato giudizi più negativi.



I punteggi medi dei Fattori Abilitanti indagati dalle domande del questionario (*figura 5*) sono compresi da 2.99 (sul Personale) a 3.59 (sui Processi).

Come evidenziato dalla rappresentazione riportata di seguito, il punteggio medio dell'Ateneo è lievemente superiore al valore neutro (3.00).

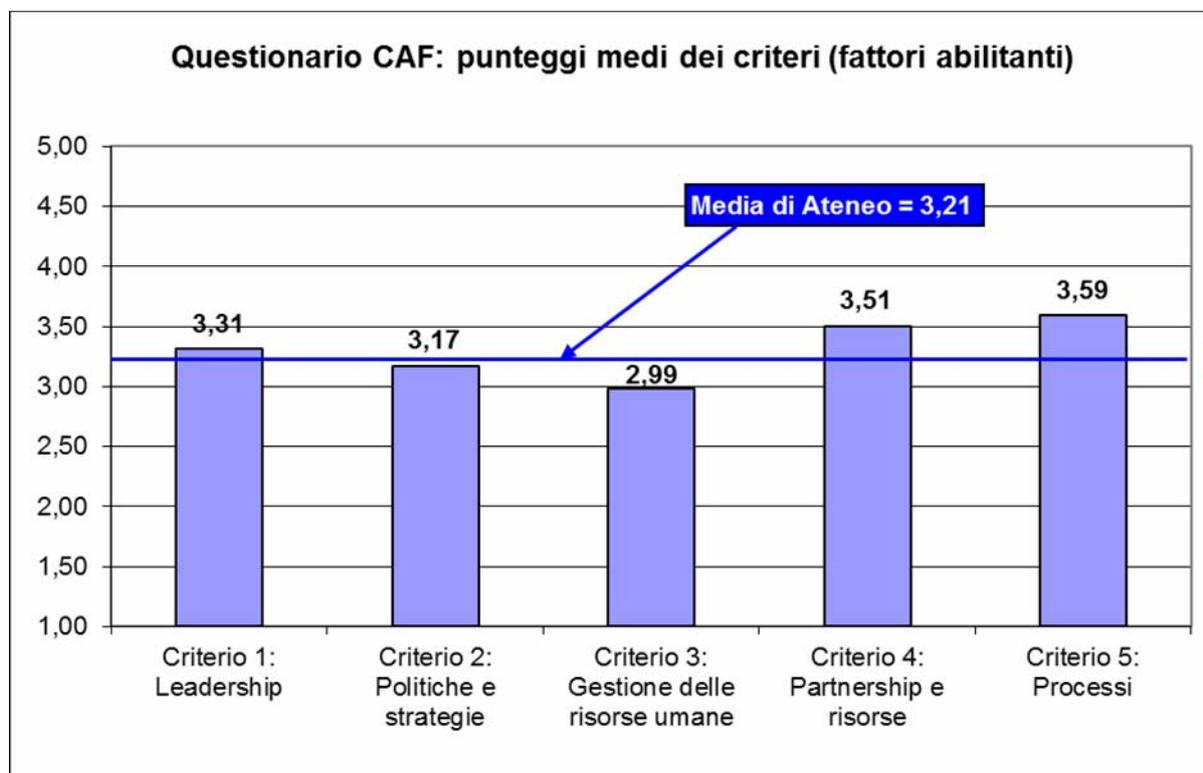
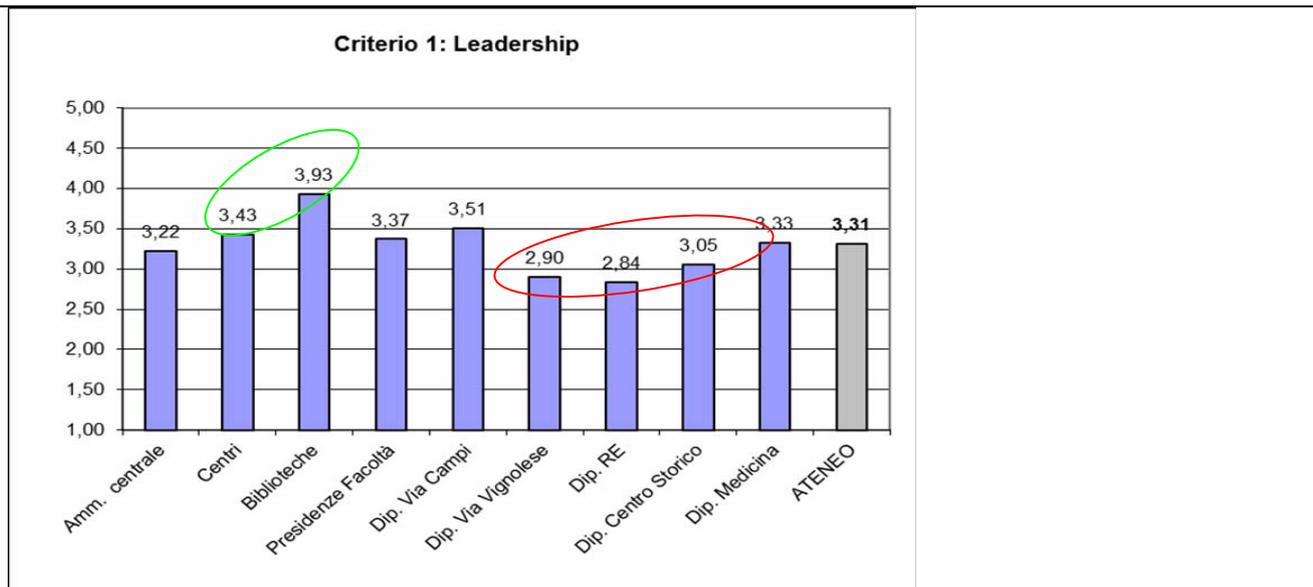


Figura 5. Punteggi medi per Fattore Abilitante

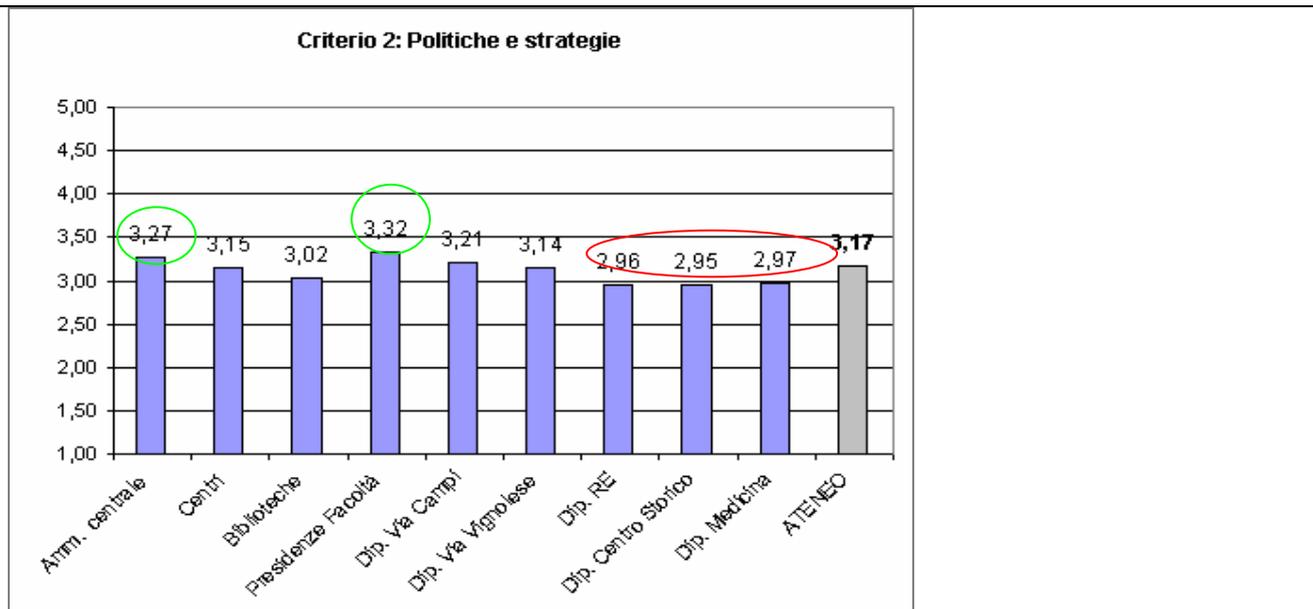
2.3 I punteggi medi per criteri (e sottocriteri) e per Macro-aggregazione di struttura

L'analisi dei punteggi registrati per ciascuno dei 5 criteri (fattori abilitanti) e per ogni Macro-struttura mette in luce situazioni differenti.

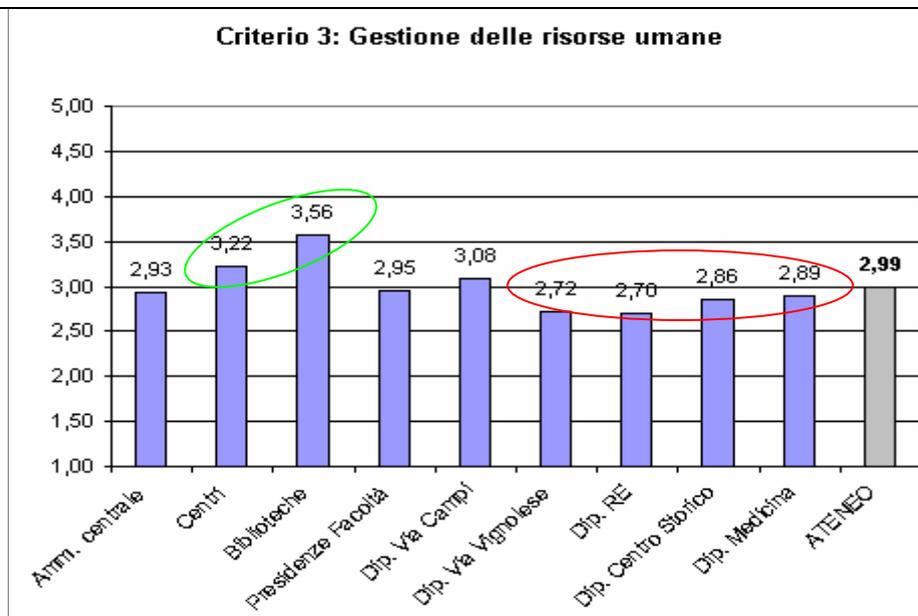
Sulla **Leadership**, in media l'Ateneo registra il punteggio di 3.31, leggermente superiore al valore neutro (3.00). Tra le strutture i Centri e le Biblioteche si collocano notevolmente al di sopra del valore medio (sfiorando il 4.00), mentre i Dipartimenti di Via Vignolese, di Reggio Emilia e del Centro Storico sono sotto il 3.05.



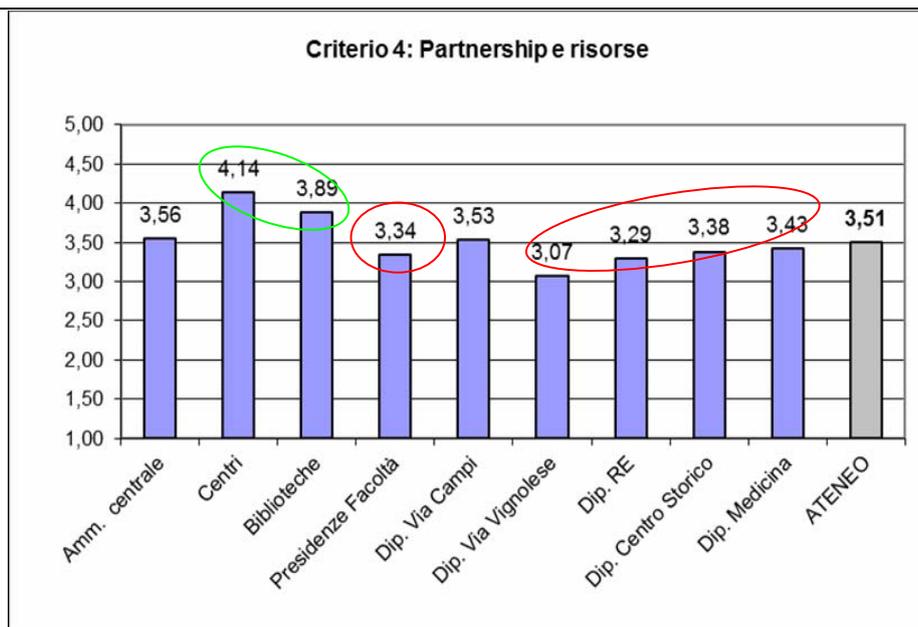
In merito alle **Politiche e Strategie** il punteggio medio di Ateneo è di 3.17; in questo contesto tra le strutture le Presidenze di Facoltà e l'Amministrazione Centrale sono al di sopra della media (superando di poco 3.30) mentre i Dipartimenti di Reggio Emilia, del Centro Storico e quelli del Comparto Medico non raggiungono il 3.00.



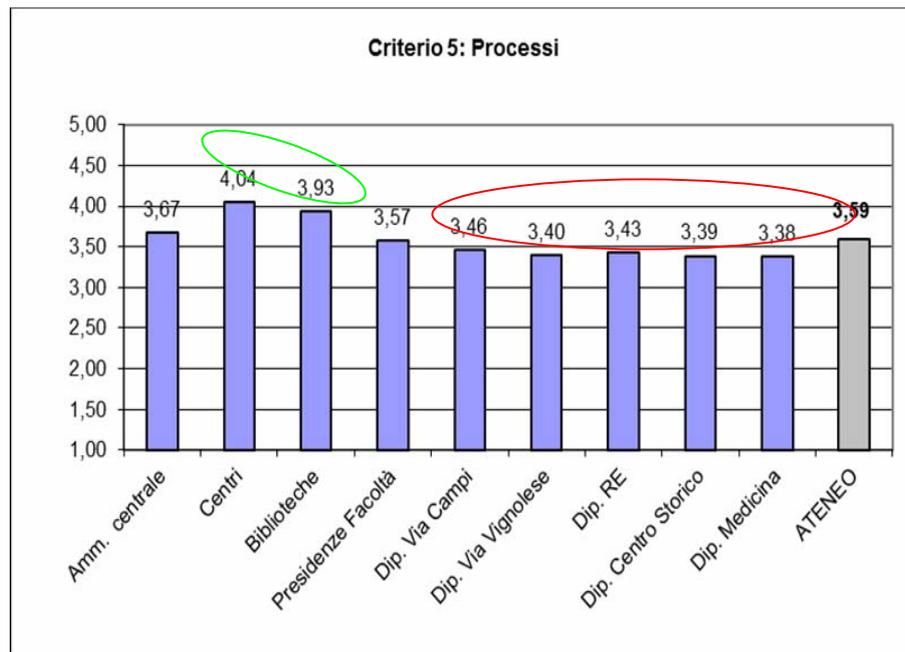
La **gestione delle Risorse Umane** è il criterio che registra i punteggi inferiori, con una media di Ateneo di 2.99 e valori massimi tra i Centi e le Biblioteche (punteggio massimo pari a 3.56) e valori minimi tra tutti i Dipartimenti ad eccezione di quelli di Via Campi (da 2.70 a 2.89).



Il criterio relativo alle **Partnership e risorse** ottiene punteggi sempre superiori al 3.00, con una media di Ateneo pari a 3.51. I valori massimi si hanno nei Centri e nelle Biblioteche (rispettivamente 4.14 e 3.9) mentre i punteggi più bassi sono quelli dei Dipartimenti di tutti i comparti ad eccezione di quelli di Via Campi (da 3.07 a 3.43) e delle Presidenze di Facoltà (3.34).



Anche sul lato dei **Processi** i punteggi sono sempre superiori al 3.00, con una media di Ateneo che raggiunge il 3.59 (il punteggio più alto tra i criteri). I Centri e le Biblioteche ancora una volta registrano i valori più alti (intorno al 4.00) mentre dall'altra parte tutti i Dipartimenti sono accumulati da valori al di sotto della media di Ateneo (da 3.39 dei Dipartimenti del Centro Storico a 3.46 di quelli di Via Campi).



Nelle figura che segue il dettaglio dei punteggi di ciascun criterio e sotto-criterio, per Macro-struttura.

QUESTIONARIO CAF in UNIMORE: I PUNTEGGI MEDI DEI CRITERI (E SOTTOCRITERI), PER MACRO-AGGREGAZIONE										
	Amm. centrale	Centri	Biblioteche	Presidenze Facoltà	Dip. Via Campi	Dip. Via Vignolese	Dip. RE	Dip. Centro Storico	Dip. Medicina	ATENEO
Criterio 1: Leadership	3,22	3,43	3,93	3,37	3,51	2,90	2,84	3,05	3,33	3,31
Sottocriterio 1.1. Orientare l'Organizzazione Università, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori	3,15	3,42	3,97	3,17	3,53	2,75	2,52	2,87	3,21	3,23
Sottocriterio 1.2. Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento	3,09	3,43	4,02	3,23	3,46	2,87	2,84	2,96	3,34	3,25
Sottocriterio 1.3. Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo	3,36	3,25	3,71	3,59	3,57	3,02	2,93	3,29	3,38	3,40
Sottocriterio 1.4. Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità	3,63	4,31	4,34	3,89	3,95	3,04	3,58	3,20	3,46	3,62
Criterio 2: Politiche e strategie	3,27	3,15	3,02	3,32	3,21	3,14	2,96	2,95	2,97	3,17
Sottocriterio 2.1. Racogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse	3,42	3,83	3,71	3,76	3,47	2,89	3,08	3,20	3,17	3,41
Sottocriterio 2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione	3,13	2,46	2,33	2,88	2,96	3,39	2,83	2,71	2,78	2,93
Criterio 3: Gestione delle risorse umane	2,93	3,22	3,56	2,95	3,08	2,72	2,70	2,86	2,89	2,99
Sottocriterio 3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie	2,83	3,30	3,59	2,81	3,04	2,57	2,82	2,95	2,96	2,95
Sottocriterio 3.2. Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione	2,82	2,95	3,36	2,81	2,77	2,65	2,64	2,60	2,62	2,81
Sottocriterio 3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment	3,02	3,34	3,66	3,07	3,27	2,81	2,69	2,98	3,01	3,10
Criterio 4: Partnership e risorse	3,56	4,14	3,89	3,34	3,53	3,07	3,29	3,38	3,43	3,51
Sottocriterio 4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave	3,23	4,09	3,25	3,21	3,15	2,95	3,30	3,06	3,03	3,19
Sottocriterio 4.3. Gestire le risorse finanziarie	3,70	4,23	4,00	3,29	3,56	3,10	3,00	3,38	3,46	3,66
Sottocriterio 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza	3,49	4,08	4,05	3,18	3,54	2,95	3,04	3,35	3,44	3,46
Sottocriterio 4.6. Gestire le infrastrutture	3,80	4,23	4,07	3,83	3,67	3,41	4,09	3,76	3,78	3,86
Criterio 5: Processi	3,67	4,04	3,93	3,57	3,46	3,40	3,43	3,39	3,38	3,59
Sottocriterio 5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica	2,95	3,31	3,40	2,69	3,00	2,67	2,58	2,13	2,95	2,90
Sottocriterio 5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/utente	3,81	4,19	4,04	3,75	3,55	3,54	3,60	3,64	3,46	3,73

2.4 I Punteggi medi delle singole domande (Ateneo nel complesso)

Nella *tabella 1* sono riportate, in ordine decrescente per punteggio, le 53 domande del questionario, con il punteggio medio registrato a livello complessivo di Ateneo. E' evidente che ci sono notevoli differenze tra i punteggi medi delle singole domande che assumono valori da 4.16 a 2.22.

Tabella 1: punteggi medi delle domande del questionario sul CAF, Ateneo complessivo

N.	Domanda del questionario	Punteggio medio (1-5) *
D51	Nel servizio ai clienti/utenti siamo attenti alle loro esigenze anche quando queste ci creano problemi.	4,16
D34	Il mio dirigente/capo preferisce che comunichiamo direttamente con i nostri colleghi di altri Settori.	4,10
D50	Noi assicuriamo ai clienti/utenti adeguata assistenza, informazioni e sufficienti supporti informativi.	3,91
D47	Un efficiente utilizzo dei materiali e delle attrezzature è un obiettivo primario per tutti.	3,86
D53	Nel nostro settore i rilievi dei clienti/utenti vengono tenuti in alta considerazione.	3,82
D23	La gestione del personale garantisce pari opportunità fra uomini e donne.	3,80
D52	Nel nostro settore si cerca di essere sempre all'avanguardia nell'applicazione delle tecniche che rendono la vita più semplice ai clienti/utenti.	3,76
D8	L'atteggiamento del mio dirigente/capo è di chi crede nella qualità, cioè nell'esigenza di soddisfare le aspettative dei nostri clienti/utenti interni ed esterni.	3,70
D4	Nel nostro settore l'obiettivo del raggiungimento dei risultati non prescinde mai dal rispetto della morale e dell'etica.	3,63
D15	Il nostro settore si distingue per la grande attenzione all'interesse dei clienti/utenti.	3,62
D16	Il mio dirigente/capo accetta volentieri le idee e i suggerimenti.	3,57
D46	E' un obiettivo condiviso del nostro settore essere efficienti ottimizzando le risorse senza compromettere la qualità del risultato.	3,56
D11	Nel nostro settore il dirigente/capo ascolta i nostri suggerimenti.	3,50
D45	C'è un continuo impegno a scambiare le informazioni in stile amichevole, non burocratico.	3,47
D10	Nel nostro settore il dirigente/capo fa per primo ciò che afferma.	3,46
D44	Ho facile accesso alle conoscenze che sono necessarie per svolgere bene i miei compiti.	3,44
D37	Il mio dirigente/capo mi coinvolge nell'analisi dei problemi sulla base delle mie conoscenze e competenze, prescindendo dal livello gerarchico.	3,42
D17	Le nostre informazioni e conoscenze su clienti /utenti vengono trasferite tempestivamente e fedelmente ai livelli superiori.	3,41
D35	I nostri suggerimenti per migliorare la performance del nostro settore sono bene accolti.	3,40
D14	Nel nostro settore gli individualisti che si mettono in mostra fanno più strada di chi collabora con i colleghi.	3,36
D6	Il modo in cui siamo organizzati e diretti è coerente con gli obiettivi del nostro settore e con gli interessi dei nostri clienti/utenti.	3,31
D2	Nel nostro settore, il mio dirigente/capo ha attuato delle iniziative di cambiamento tendenti a rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro.	3,27
D31	Ci è stato spiegato che l'informazione non è una risorsa privata ma del settore, perciò deve essere condivisa.	3,26
D30	Per la nostra formazione sono usate metodologie efficaci anche con tecniche innovative (formazione a distanza, multimediale, formazione sul campo).	3,23
D38	Sono coinvolto nella definizione delle iniziative di miglioramento. Sono chiamato all'esecuzione senza una sufficiente conoscenza degli obiettivi.	3,22
D9	Ricevo le informazioni necessarie per il mio lavoro e per sentirmi parte attiva del mio settore.	3,21
D43	Siamo preparati a lavorare con i portatori di interessi (personale di altri settori/aree o Enti, fornitori, consulenti esterni, stagisti, Enti Pubblici, sindacati, ecc.).	3,19

D5	Il mio dirigente/capo ci aiuta a comprendere il legame tra i compiti che ci vengono affidati e gli obiettivi del nostro settore.	3,18
D3	Il dirigente/capo ha definito un codice di valori per il nostro vivere e lavorare assieme (trasparenza, spirito di servizio, codice di condotta) e rispetto a questi valori è da esempio e si comporta coerentemente.	3,15
D13	Sono sempre incoraggiato ad assumere maggiori responsabilità.	3,09
D33	La comunicazione dal basso verso l'alto funziona bene	3,07
D39	Sono coinvolto nella definizione degli obiettivi del mio settore e in particolare di quelli connessi al miglioramento organizzativo.	3,07
D1	Il mio dirigente/capo mi ha spiegato perché è necessario collaborare alla trasformazione e modernizzazione della nostra organizzazione di lavoro e cosa fare per realizzare il cambiamento.	3,05
D42	Nel nostro settore è prassi la valutazione dei superiori ma il clima è tale da farci ritenere che tale valutazione sarebbe utile e gradita agli interessati.	3,01
D49	Il nostro settore coinvolge i clienti/utenti nella progettazione e definizione dei servizi e dei relativi standard di qualità.	3,00
D22	L'attuale gestione del personale del mio settore garantisce un buon clima organizzativo.	2,96
D12	Siamo una squadra affiatata di cui il nostro dirigente/capo è il "mister" e l'esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca ed il rispetto.	2,95
D18	Mi sento escluso da iniziative che ritengo dovrebbero coinvolgermi per il miglioramento del mio settore.	2,93
D7	I nostri obiettivi e i modi per misurarli sono definiti e sono la base per la valutazione dei risultati.	2,93
D40	La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è un momento importante di approfondimento e di dialogo con il mio dirigente/capo.	2,91
D28	I nuovi dipendenti del settore sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo.	2,90
D19	Percepisco la relazione fra la modalità di gestione del personale e gli obiettivi e le strategie del mio settore.	2,90
D48	Nel nostro settore sono identificati, descritti e documentati sistematicamente i processi di lavoro gestiti.	2,90
D24	Nel nostro settore c'è grande attenzione a identificare competenze e attitudini perché siano coerenti con compiti e ruoli.	2,89
D26	Il nostro dirigente/capo ci coinvolge nelle decisioni sui corsi utili alla nostra formazione.	2,82
D27	Il mio dirigente/capo vuole conoscere quali competenze abbiamo acquisito nei corsi a cui partecipiamo.	2,81
D25	Gli interventi formativi rispondono all'esigenze di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto.	2,77
D32	La comunicazione dall'alto verso il basso funziona bene	2,74
D36	Nel nostro settore viene dedicato un tempo sufficiente ad incontri/riunioni finalizzati al miglioramento delle nostre attività	2,70
D20	I criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e prepararle al ruolo assegnato sono chiari ed efficaci.	2,69
D41	Nel nostro settore è possibile che il personale esprima valutazioni sul dirigente/capo in riferimento all'attività svolta dallo stesso.	2,41
D21	I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e per assegnarle a ruoli di responsabilità sono chiari e trasparenti.	2,41
D29	La mobilità interna ed esterna al settore, è usata come strumento di sviluppo delle nostre competenze e conoscenze.	2,22

* La scala del punteggio è riferita a quella delle risposte:

- | | |
|---|--|
| 1 | Totalmente in disaccordo |
| 2 | Prevalentemente in disaccordo |
| 3 | Motivo di accordo e disaccordo equilibrati |
| 4 | Prevalentemente in accordo |
| 5 | Totalmente d'accordo |

In giallo	Le domande impostate al negativo per le quali è stato necessario normalizzare il risultato. Qui è riportato il punteggio medio già normalizzato da leggere nella scala 1-5 e la relativa domanda (trasformata in positivo)
-----------	--

Si rinvia alle seguenti appendici:

- ✓ **Appendice 3** per le distribuzioni di frequenza delle singole domande. Qui si rileva un andamento non sempre "normale" delle distribuzioni stesse;

✓ **Appendice 4** per i punteggi medi delle singole domande nelle Macro-Aggregazioni dove si evidenziano differenze significative, sia tra i punteggi della stessa domanda all'interno delle Macro-aggregazioni, sia all'interno della stessa Macro-aggregazione, tra domande differenti.

Per evidenziare il fenomeno di forte differenziazione che caratterizza i punteggi medi delle domande si è pensato di fissare una fascia di neutralità compresa tra i valori 2,75 e 3,25 isolando in questo modo le domande tendenzialmente positive (con punteggio >3,25), da quelle tendenzialmente negative (con punteggio < 2,75). I cinque Fattori Abilitanti del modello CAF (**1. Leadership, 2. Politiche e Strategie, 3. Personale, 4. Partnership e Risorse, 5. Processi**) sono indagati dalle 53 domande del questionario e la lettura delle affermazioni su cui il personale dell'Ateneo è, in media, maggiormente in disaccordo/accordo è riportata nelle *figure 6 e 7*.

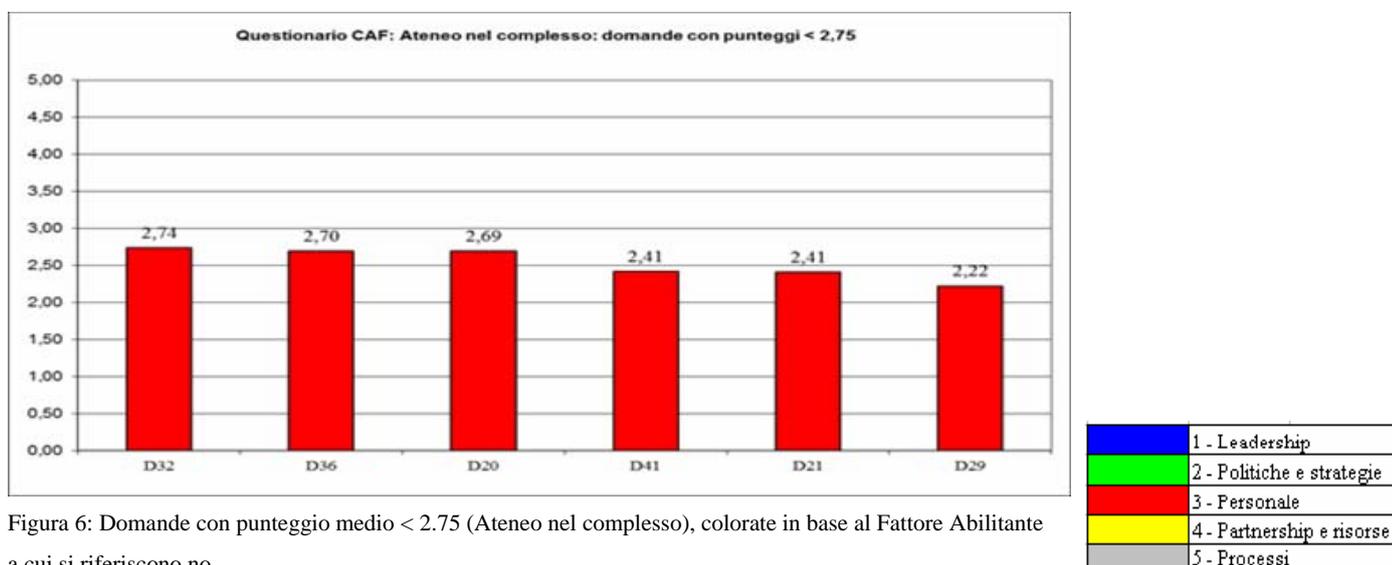


Figura 6: Domande con punteggio medio < 2.75 (Ateneo nel complesso), colorate in base al Fattore Abilitante a cui si riferiscono no

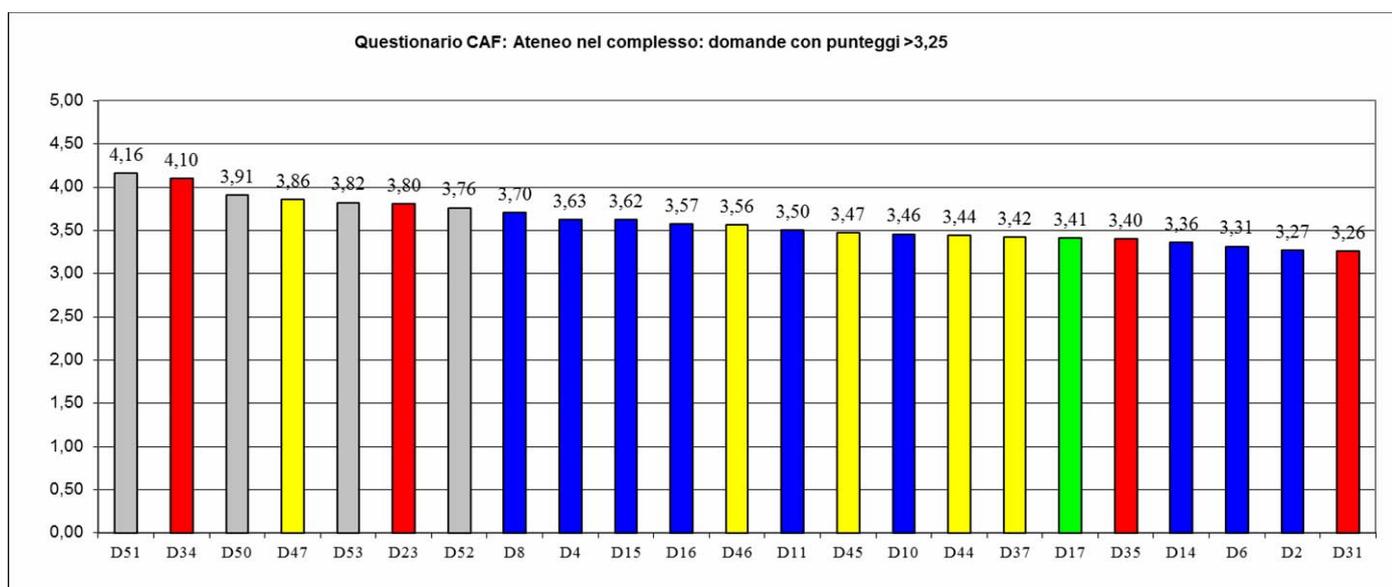


Figura 7: Domande con punteggio medio > 3.25 (Ateneo nel complesso), colorate in base al Fattore Abilitante a cui si riferiscono

La totalità delle valutazioni negative (con punteggio < 2.75), come mostra la *figura 6*, riguarda un unico Fattore Abilitante ovvero la gestione del **personale**. In particolare i punteggi più bassi sono relativi all'utilizzo della mobilità come strumento per accrescere le competenze (*domanda 29*), alla trasparenza dei criteri per premiare e promuovere le persone e per assegnarle a ruoli di responsabilità (*domanda 20 e 21*) e all'efficacia della comunicazione dall'alto verso il basso (*domanda 32*). Negativo anche il giudizio sulla presenza di un sistema di valutazione che consenta al personale di esprimere la propria opinione sui capi/responsabili (*domande 41*) e sull'utilizzo di sufficiente tempo per riunioni e incontri finalizzati al miglioramento delle attività (*domanda 36*). Più numerose **le valutazioni positive** come si evince dalla *figura 7*. In particolare, con riferimento ai **Processi** il personale, in media, valuta positivamente la capacità del settore/ufficio di sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente (*domanda 51, 50, 52*) mentre per quel che concerne il **Personale**, le valutazioni positive sono concentrate sulla facilità di comunicazione diretta con i colleghi di altri settori (*domanda 34*) e sulla garanzia di pari opportunità tra uomini e donne nella gestione del personale (*domanda 23*). Anche l'efficace utilizzo dei materiali e delle attrezzature quale obiettivo primario di tutti (*domanda 47*) è ritenuto aderente alla realtà, così come l'attenzione dei dirigenti/capi verso la qualità e verso le aspettative di clienti/utenti (*domanda 8*), il rispetto della morale e dell'etica come elemento imprescindibile nel raggiungimento degli obiettivi del settore (*domanda 4*) e l'attenzione verso le esigenze del cliente/utente (*domanda 15*), tutte relative alla **Leadership** (ad eccezione della domanda 47, che è associata invece alle **Partnership e alle Risorse**).

2.5 Le domande con punteggi più alti e più bassi, per Macro-aggregazione

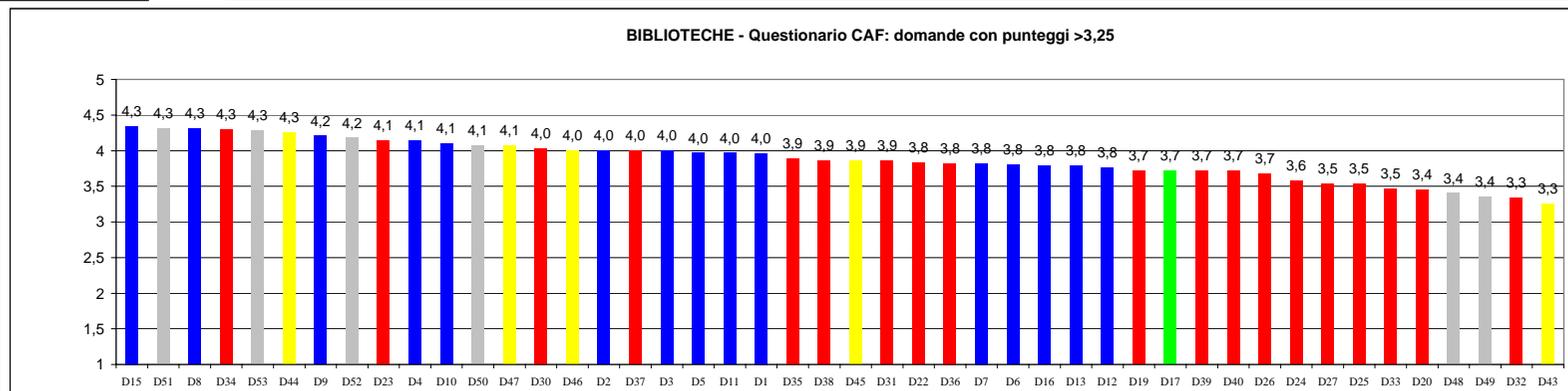
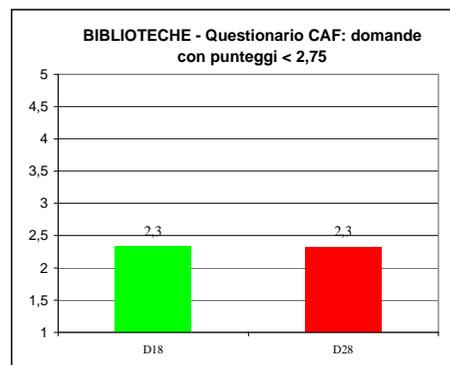
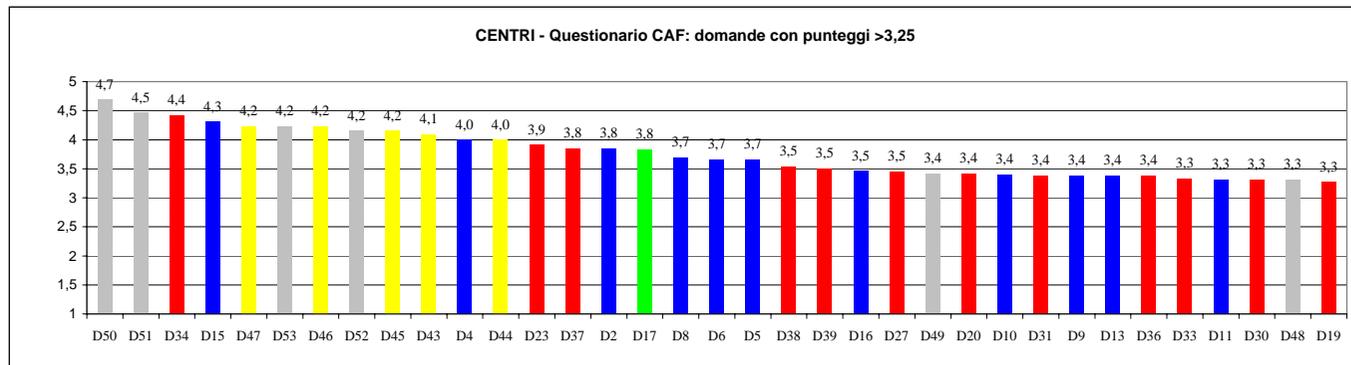
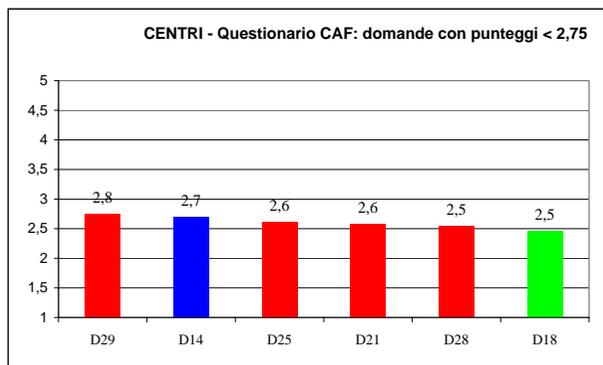
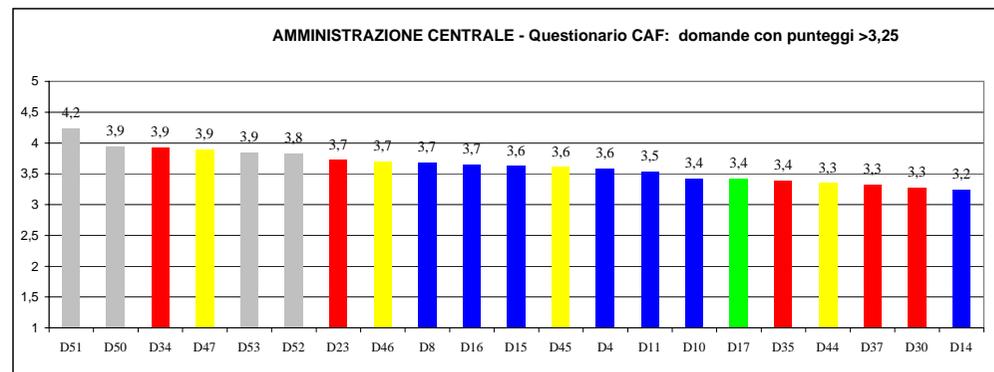
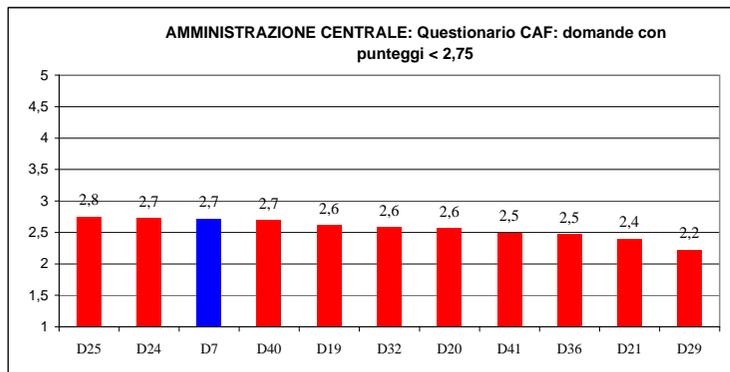
L'analisi dei punteggi delle domande per macro-aggregazione di struttura fotografa almeno due gruppi di strutture: quelle con netta prevalenza di giudizi positivi (**Centri, Biblioteche, Dipartimenti di Via Campi, Dipartimenti del comparto medico**) e quelle in cui le valutazioni negative sono in grande maggioranza (**Dipartimenti di Via Vignolese, Dipartimenti di Reggio Emilia**). Una prima sintesi consente di individuare le dimensioni sulle quali il personale dell'Ateneo di (quasi) tutte le macro-aggregazioni ha espresso valutazioni marcatamente positive e negative (utilizzando come criterio rispettivamente il punteggio > 3.25 e < 2.75). **Positive** le valutazioni in merito alla capacità di ascoltare le aspettative di clienti/utenti, sviluppando servizi e prodotti orientati, alla facilità di comunicazione tra colleghi di diversi settori, alla tutela delle pari opportunità nella gestione del personale, alla ricerca continua dell'efficace utilizzo dei materiali e al rispetto dell'etica e della morale (i dettagli alla *figura 8*). **Negativi**, invece, i giudizi sull'utilizzo della mobilità del personale, sulla premialità, sulla efficacia della comunicazione dall'alto verso il basso, sull'efficacia degli interventi formativi nell'accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto (i dettagli alla *figura 9*).

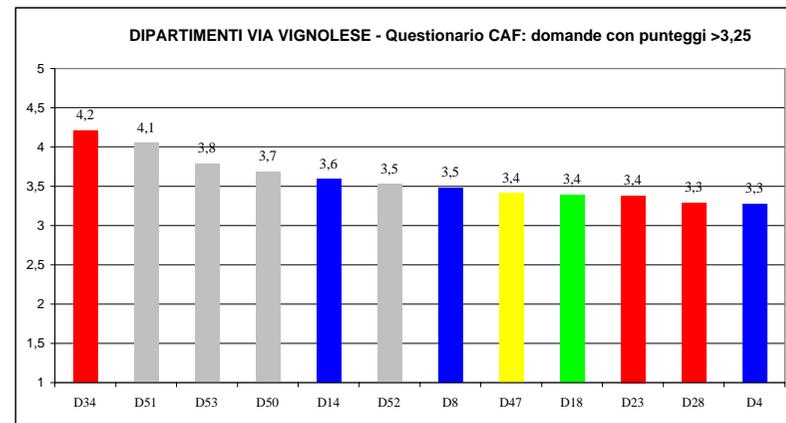
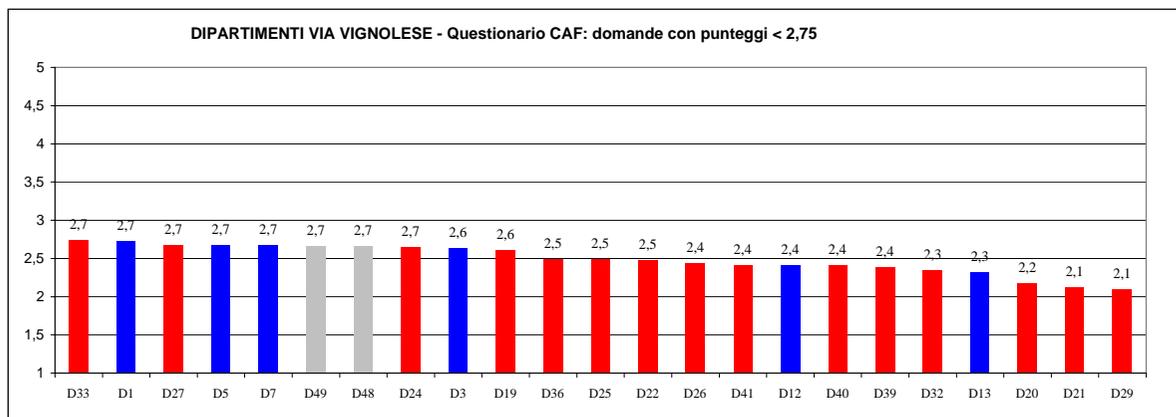
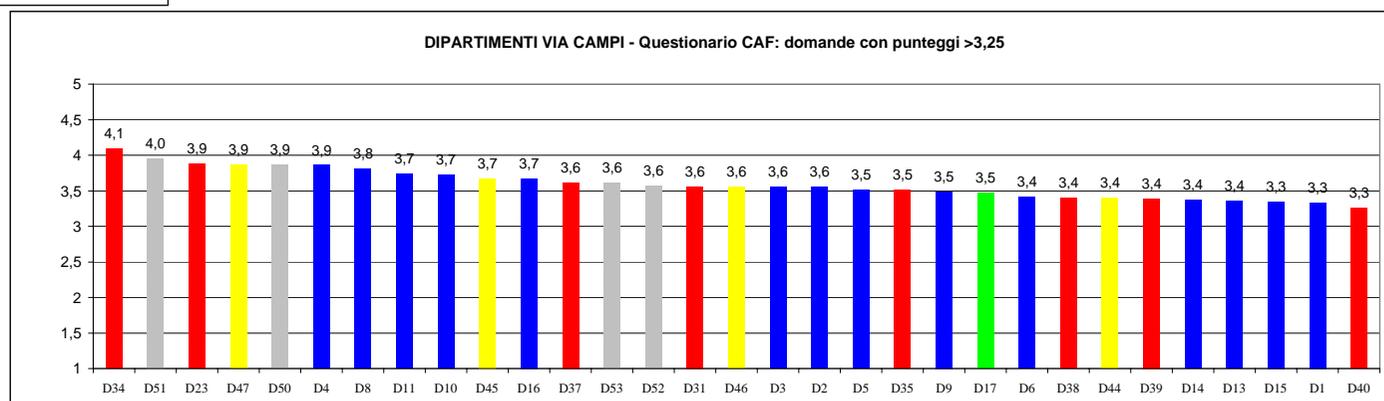
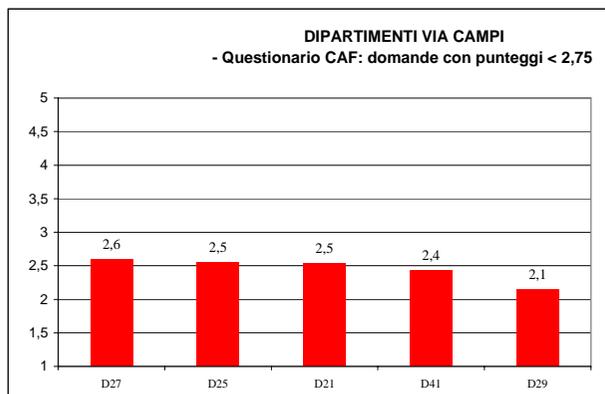
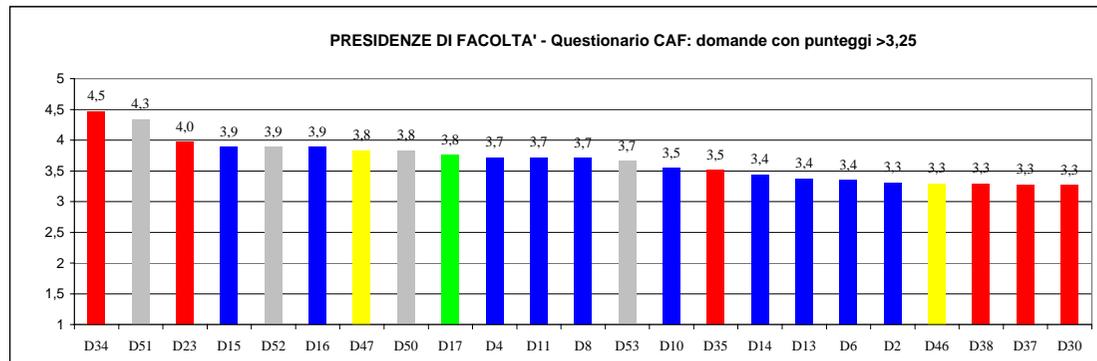
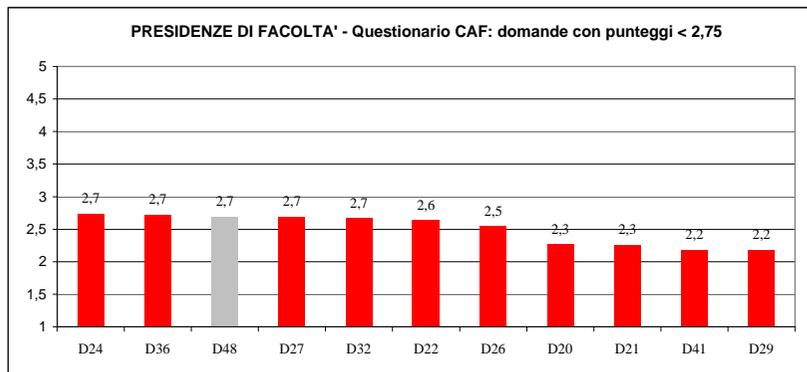
VALUTAZIONI POSITIVE (con punteggio > 3.25)	N. domand	Eccezioni (Macro- aggregazioni con valutazione non positiva)	VALUTAZIONI NEGATIVE (con punteggio < 2.75)	N. domanda	Eccezioni (Macro- aggregazioni con valutazione positiva)
1. Capacità di sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cliente/utente	50-53		1. Mobilità è usata come strumento per accrescere competenze	29	▪ Biblioteche
2. Facilità della comunicazione tra colleghi di altri settori	34		2. I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e assegnarle ai ruoli di responsabilità sono chiari e trasparenti	21	▪ Biblioteche
3. Efficace utilizzo dei materiali come obiettivo imprescindibile	47		3. E' possibile che il personale esprima valutazioni sul dirigente/capo in riferimento all'attività svolta dallo stesso	41	▪ Centri ▪ Biblioteche
4. Garanzia del rispetto delle pari opportunità nella gestione del personale	23		4. Sono identificati e descritti in modo sistematico i processi di lavoro	48	▪ Amm. Centrale ▪ Centri ▪ Biblioteche ▪ Dip. via Campi
5. Attenzione di capi/dirigenti alle aspettative dei clienti/utenti e alle loro esigenze	8 e 15	▪ Dip. Centro Storico	5. Interventi formativi rispondono alle esigenze di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto	25	▪ Biblioteche ▪ Pres. Facoltà ▪ Dip. Centro Storico
6. Rispetto della morale e dell'etica nel raggiungimento degli obiettivi	4	▪ Dip. Centro Storico ▪ Dip. Reggio Emilia	6. Impiego di tempo sufficiente per incontri/riunioni finalizzati al miglioramento delle attività	36	▪ Centri ▪ Biblioteche ▪ Dip. Via Campi
7. Percezione di coinvolgimento in iniziative per il miglioramento del proprio settore	18	▪ Amm. Centrale ▪ Dip. Via Vignolese	7. In merito alla formazione: il capo/dirigente manifesta interesse per le competenze acquisite e coinvolge il personale nella scelta dei corsi	26-27	▪ Amm. centrale ▪ Centri ▪ Biblioteche ▪ Dip. Reggio Emilia ▪ Dip. medicina
8. Ottimizzazione delle risorse nel rispetto della qualità del risultato, come obiettivo condiviso del settore	46	▪ Dip. Via Vignolese ▪ Dip. Reggio Emilia	8. La comunicazione dall'alto verso il basso funziona bene	32	▪ Centri ▪ Biblioteche ▪ Dip. via Vignolese ▪ Dip. Centro Storico ▪ Dip. medicina
9. Facilità di accesso alle conoscenze necessarie per svolgere bene i compiti	44	▪ Pres. Facoltà ▪ Dip. Via Vignolese ▪ Dip. Reggio Emilia			
10. Impegno continuo nello scambio di informazioni in stile amichevole, non burocratico	45	▪ Pres. Facoltà ▪ Dip. Via Vignolese ▪ Dip. Reggio Emilia ▪ Dip. medicina			
11. Tempestività nel trasferimento delle informazioni e conoscenze su clienti/utenti ai livelli superiori	17	▪ Dip. Via Vignolese ▪ Dip. Reggio Emilia ▪ Dip. Centro storico ▪ Dip. medicina			

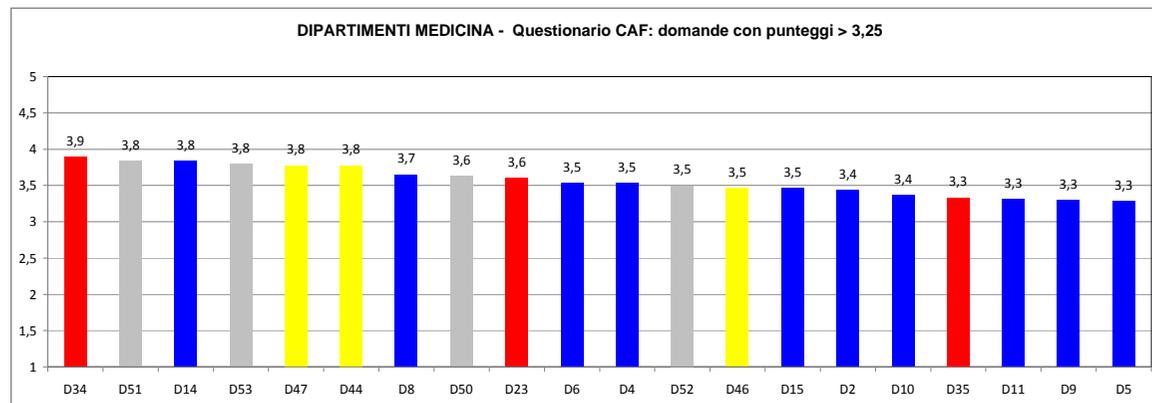
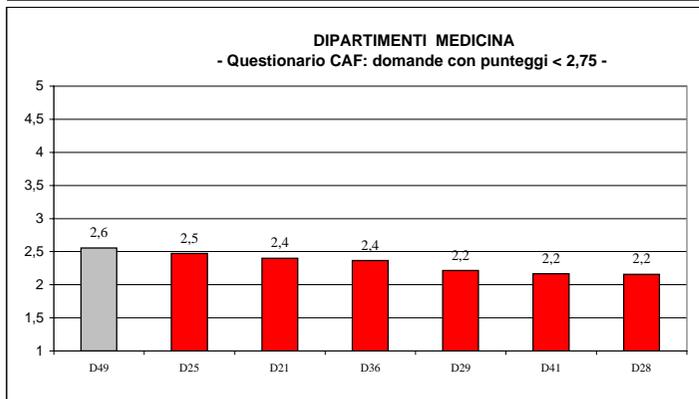
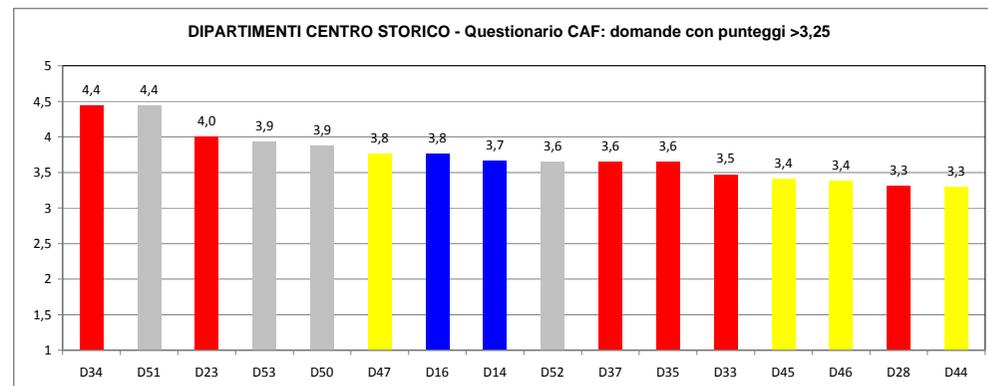
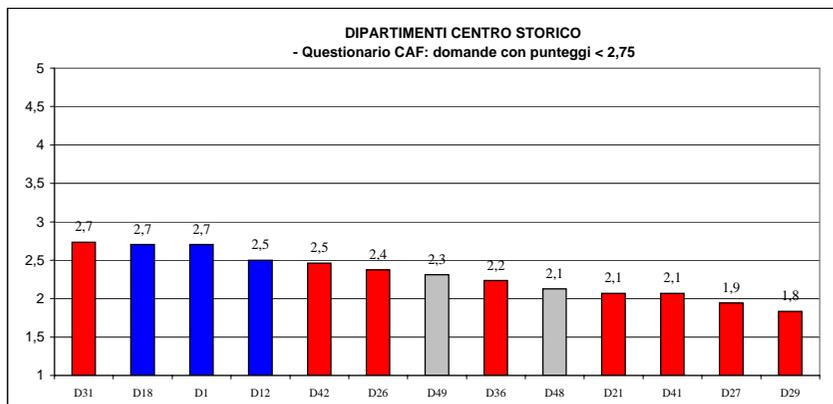
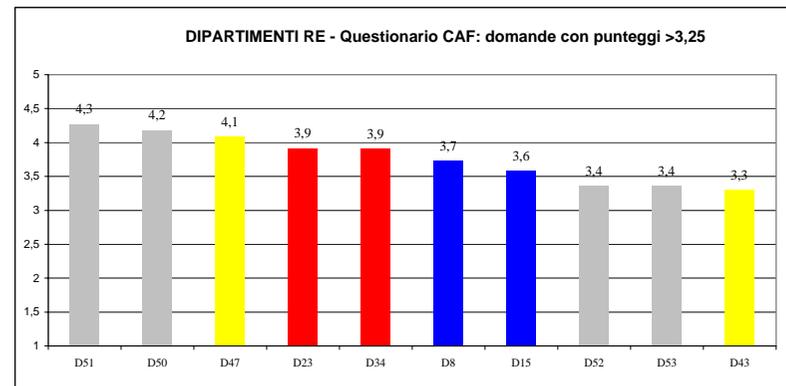
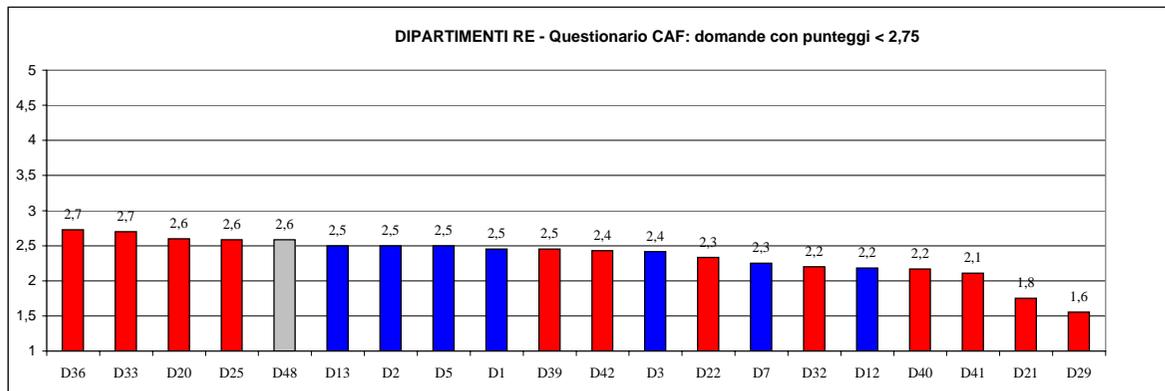
Figura 9: Le valutazioni negative comuni

Figura 8: Le valutazioni positive comuni

I grafici che seguono riassumono la situazione delle domande con punteggio più alto e più basso, per Macro-aggregazione







2.6 Sintesi dei risultati più evidenti, per Macro-aggregazione di struttura

Di seguito si propone una sintesi dei risultati più evidenti di ciascuna macro-struttura (*in Appendice 5 le schede riepilogative delle stesse*).

Amministrazione centrale

I **giudizi positivi** sono più numerosi di quelli negativi. Riguardano tutte le dimensioni che accomunano le altre macro-aggregazioni (capacità di erogare servizi orientati al cliente/utente, facilità della comunicazione tra colleghi, attenzione verso l'efficace utilizzo dei materiali, rispetto delle pari opportunità nella gestione del personale, rispetto della morale e dell'etica nel raggiungimento degli obiettivi, ecc.), oltre alla disponibilità e attenzione del capo/dirigente verso le idee e suggerimenti del personale e una percezione di coerenza del comportamento del capo/dirigente, che fa per primo ciò che afferma. Le **valutazioni negative** riguardano per la quasi totalità aspetti di gestione del Personale. Oltre alle dimensioni negative che accomunano tutte le macro-aggregazioni (utilizzo della mobilità, premialità, inefficacia degli interventi formativi ai fini della crescita delle competenze e inadeguatezza del tempo dedicato a riunioni per il miglioramento delle attività); si rileva inoltre la percezione dell'inefficacia della comunicazione dall'alto verso il basso, la mancanza di chiarezza dei criteri per inserire le persone nel ruolo e la poca attenzione a che le competenze e attitudini siano coerenti con compiti e ruolo. Diffusa anche la percezione che gli obiettivi del settore non siano definiti in modo chiaro, che la valutazione dei risultati non sia un momento di approfondimento e dialogo con il capo/dirigente e che non sia chiara la relazione tra le modalità di gestione del personale e gli obiettivi e strategie del settore.

Centri

I **giudizi positivi** sono nettamente più numerosi di quelli negativi. Fanno riferimento a tutte le dimensioni che accomunano le altre macro-aggregazioni (con punteggi superiori al 4.0). Specifici della macro-aggregazione sono risultati un atteggiamento del capo/dirigente particolarmente attento al personale (alle idee e suggerimenti, alle competenze acquisite nei corsi di formazione, alla comprensione dei legami tra compiti assegnati e obiettivi del settore), al suo coinvolgimento nella soluzione di problemi e nelle iniziative per il miglioramento del settore. Emerge infine la percezione che la collaborazione tra colleghi risulti più efficace, ai fini della carriera, di atteggiamenti individualisti e che l'affiancamento dei nuovi assunti sia adeguato. Le **valutazioni negative** sono relative all'utilizzo della mobilità, ai criteri di premialità e all'efficacia degli interventi formativi nell'accrescere le competenze.

Biblioteche

I **giudizi positivi** sono nettamente più numerosi di quelli negativi. Riguardano tutte le dimensioni positive comuni alle macro-aggregazione (con punteggi superiori al 4.0). Specifici delle Biblioteche sono risultati la completezza delle informazioni ricevute per il lavoro, la coerenza del comportamento del capo/dirigente (che “fa per primo ciò che afferma”), un atteggiamento del capo/dirigente particolarmente attento al personale (alle idee e suggerimenti, alla comprensione dei legami tra compiti assegnati e obiettivi del settore), al suo coinvolgimento nella soluzione di problemi e nelle iniziative per il miglioramento del settore. Emerge infine la percezione che l’affiancamento dei nuovi assunti sia adeguato. **Nessuna valutazione negativa** tra le dimensioni indagate.

Presidenze di Facoltà

I **giudizi positivi** sono più numerosi di quelli negativi. Riguardano tutte le dimensioni comuni alle macro-aggregazioni, alle quali si aggiunge la percezione diffusa di un comportamento del capo/dirigente coerente con quanto afferma e l’attenzione verso le idee e suggerimenti del personale del settore che, in media, si sente incoraggiato ad assumersi sempre maggiori responsabilità.

I **giudizi negativi**, invece, riguardano alcune delle dimensioni comuni alle altre macro-aggregazioni (utilizzo della mobilità, premialità, identificazione dei processi di lavoro, adeguatezza del tempo dedicato a riunioni/incontri per il miglioramento delle attività, mancanza di coinvolgimento del capo/dirigente nella scelta dei corsi di formazione e scarso interesse per le competenze acquisite negli stessi corsi). Viene inoltre segnalata una percezione negativa sul clima di lavoro, sull’efficacia della comunicazione dall’alto verso il basso, sulla chiarezza dei criteri per inserire le persone nei ruoli. Diffusa, infine, l’idea che ai fini della carriera gli individualisti abbiano maggiori opportunità rispetto a chi collabora con i colleghi.

Dipartimenti di Via Campi

I **giudizi positivi** sono nettamente più numerosi di quelli negativi. Riguardano tutte le dimensioni comuni alle macro-aggregazioni, con una ulteriore specifica connotazione relativa al comportamento del capo/dirigente, coerente con quello che afferma, orientato alla condivisione dell’informazione e al cambiamento per migliorare l’organizzazione del lavoro. Il capo/dirigente risulta particolarmente disponibile all’ascolto di idee e suggerimenti del personale e al coinvolgimento per l’analisi di problemi, sulla base delle competenze e conoscenze, a prescindere dal livello gerarchico di inquadramento. I **giudizi negativi** sono riferiti ad alcune delle dimensioni comuni alle altre macro-aggregazioni: l’utilizzo della mobilità, la premialità, l’efficacia della formazione nell’accrescere le competenze e il comportamento del capo/dirigente in merito alla formazione del personale del settore (mancato coinvolgimento nella scelta dei corsi e scarso interesse per le competenze acquisite negli stessi corsi).

Dipartimenti di Via Vignolese

I giudizi negativi sono più numerosi di quelli **positivi**. Questi ultimi sono legati alla capacità di erogare servizi orientati al cliente/utente, alla facilità della comunicazione tra colleghi, all'attenzione verso l'efficace utilizzo dei materiali, al rispetto delle pari opportunità nella gestione del personale e al rispetto della morale e dell'etica nel raggiungimento degli obiettivi.

Le **valutazioni negative**, invece, fanno riferimento a buona parte delle dimensioni comuni alle macro-aggregazioni (mobilità, premialità, identificazione processi di lavoro, efficacia degli interventi formativi nell'accrescere le competenze, adeguatezza del tempo per riunioni/incontri finalizzati al miglioramento delle attività, interesse del dirigente/capo verso le competenze acquisite nella formazione e coinvolgimento del personale nella scelta dei corsi). Sono specifici dei dipartimenti di Via Vignolese, inoltre, valutazioni negative riguardo al coinvolgimento del personale in importanti momenti (nelle iniziative per il miglioramento del settore, nella definizione degli obiettivi, al momento della valutazione dei risultati, al termine dei corsi seguiti), alla chiarezza ed efficacia dei criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e nei ruoli, alla efficacia della comunicazione dall'alto verso il basso e alla percezione di un buon clima di lavoro. Risulta diffusa, inoltre, l'idea che gli individualisti riescano a fare carriera più facilmente di chi collabora con i colleghi e che non sia curato adeguatamente l'inserimento dei nuovi arrivati.

Dipartimenti del Centro Storico (di Modena)

I giudizi negativi e quelle positivi si eguagliano in numerosità. Le **valutazioni positive** riguardano alcune delle dimensioni comuni alle altre macro-aggregazioni (capacità di erogare servizi orientati al cliente/utente, attenzione verso l'utilizzo efficace dei materiali, la garanzia delle pari opportunità nella gestione del personale, la facilità della comunicazione tra colleghi di altri settori e la facilità di accesso alle conoscenze necessarie per svolgere il lavoro). Distingue i dipartimenti del comparto del centro storico il giudizio positivo sul coinvolgimento del personale da parte del dirigente/capo in merito all'analisi di problemi sulla base delle conoscenze e competenze (a prescindere dal livello gerarchico), l'atteggiamento favorevole dello stesso verso i suggerimenti e idee del personale e complessivamente la sensazione di non sentirsi esclusi da iniziative per il miglioramento del settore. Positivi anche i giudizi sull'efficacia della comunicazione dal basso verso l'alto. Le **valutazioni negative** riguardano quasi tutte le dimensioni comuni alle macro-aggregazioni (mobilità, premialità, identificazione dei processi di lavoro, inadeguatezza dei tempi per riunioni/incontri finalizzati al miglioramento delle attività, mancato interesse del dirigente/capo verso le competenze acquisite e mancato coinvolgimento del personale nelle scelte dei corsi). Diffusa, inoltre, la percezione che il settore non sia una "squadra affiata", che non sia sufficiente il coinvolgimento da parte del dirigente/capo in particolare per le

iniziative di trasformazione e modernizzazione del settore e, infine, che non sia curato adeguatamente l'inserimento dei nuovi arrivati.

Dipartimenti di Reggio Emilia

I giudizi negativi sono più numerosi di quelli **positivi**. Questi ultimi fanno riferimento alla capacità di erogare servizi orientati al cliente/utente, all'attenzione verso l'utilizzo efficace dei materiali, alla garanzia delle pari opportunità nella gestione del personale e alla facilità della comunicazione tra colleghi di altri settori. Distingue i dipartimenti del comparto di Reggio Emilia il giudizio positivo sulla capacità del settore di lavorare con i portatori di interessi.

Le **valutazioni negative** riguardano molte delle dimensioni comuni alle macro-aggregazioni: utilizzo della mobilità, i criteri di premialità, identificazione e descrizione dei processi di lavoro, efficacia degli interventi formativi nell'accrescere le competenze del personale e adeguatezza del tempo dedicato a riunioni e incontri finalizzati al miglioramento delle attività. Particolarmente diffusa nei rispondenti della macro-aggregazione la percezione di insufficiente coinvolgimento (nei momenti di valutazione del raggiungimento dei risultati, nella definizione di un codice di valori per il vivere e il lavorare insieme, nella definizione degli obiettivi del settore, ecc.) e messa in opera di interventi di miglioramento organizzativo da parte del capo/dirigente. Negativi anche i punteggi relativi alla efficacia della comunicazione dall'alto verso il basso e alla percezione di un buon clima di lavoro.

Dipartimenti del comparto medico

I giudizi **positivi** sono più numerosi di quelli negativi. Riguardano molti degli aspetti che accomunano le altre macro-aggregazioni (capacità di erogare servizi e prodotti orientati al cliente, facilità della comunicazioni tra settori, attenzione continua all'efficace utilizzo dei materiali, garanzia del rispetto delle pari opportunità nella gestione del personale, rispetto della morale e dell'etica, attenzione di dirigenti/capi verso le aspettative di clienti/utenti e le loro esigenze, ecc.). La macro-aggregazione si caratterizza per una percezione diffusa di attenzione del dirigente/capo verso le idee e i suggerimenti del personale, i miglioramenti dell'organizzazione del lavoro e, in generale, verso un comportamento coerente rispetto a quanto afferma. Non risulta, infine, che i nuovi assunti siano lasciati a se stessi impiegando quindi più tempo del dovuto per comprendere il proprio ruolo.

I giudizi **negativi** riguardano invece alcune delle dimensioni comuni alle altre macro-aggregazioni: utilizzo della mobilità, premialità, l'efficacia degli interventi formativi nell'accrescere le competenze delle persone rispetto al ruolo ricoperto, l'adeguatezza del tempo impiegato per riunioni/incontri finalizzati al miglioramento delle attività. Un giudizio negativo specifico dei dipartimenti del comparto medico è, invece, la percezione che gli individualisti che si mettono in mostra hanno più possibilità di fare carriera rispetto a chi collabora con i colleghi e la valutazione di scarso coinvolgimento di clienti/utenti nella progettazione e definizione di servizi e dei relativi standard di qualità.

2.7 Il dettaglio dei risultati per Macro-aggregazione di struttura

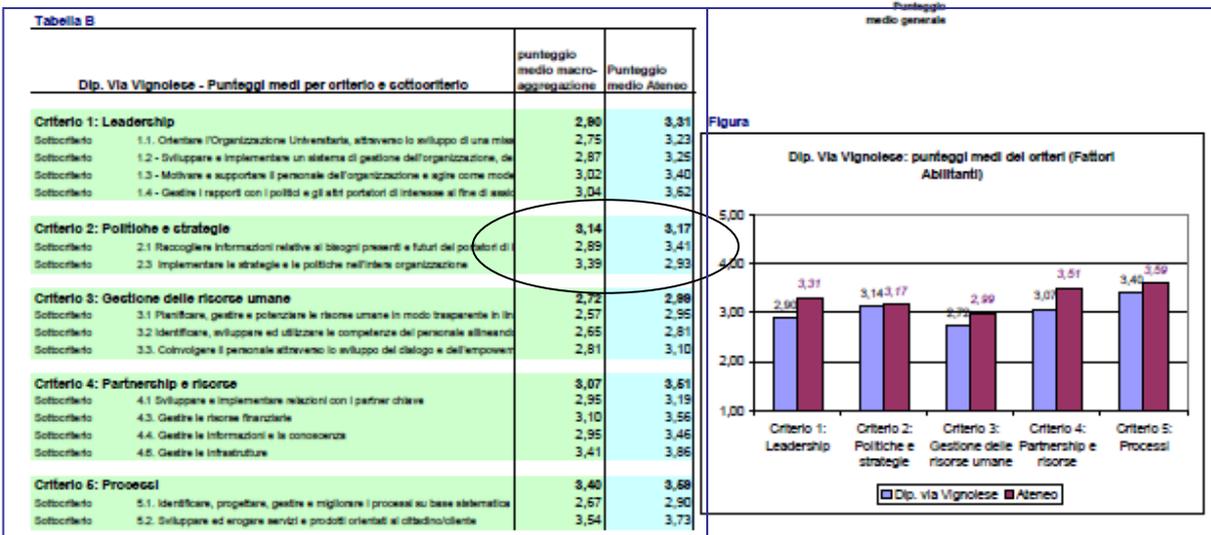
Per ciascuna Macro-aggregazione di struttura è possibile analizzare i dati relativi alla frequenza di risposte e ai punteggi medi (sulle singole domande e sui criteri/fattori abilitanti). Sono informazioni indispensabili per affrontare azioni di benchmarking e per analizzare le percezioni del personale sulle singole domande oppure sui criteri sottostanti le domande.

Si rimanda all'Appendice 6 per la lettura dei risultati nelle singole macro-strutture. Di seguito si fornisce un esempio di lettura delle informazioni contenute, per ciascuna macro-struttura.

Tabella A

DIPARTIMENTI VIGNOLESE - Questionario CAF: punteggi medi delle domande (ordinate per criterio e sotto-criterio)

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"
D40	6	7	4	4	1	2,41	3	3,3	27%	5%
D41	4	6	6	3	0	2,42	3	3,3	21%	0%
D42	2	3	7	4	2	3,08	3	3,3	11%	11%
D43	2	6	6	7	1	2,85	4	4,1	9%	5%
D48	2	4	6	8	1	3,10	4	4,3	10%	5%
D44	2	5	9	5	1	2,81	4	4,4	9%	5%
D45	3	2	12	4	2	3,00	4	4,4	13%	9%
D47	2	3	3	12	2	3,41	4	4,6	9%	9%
D48	1	8	9	3	0	2,87	6	6,1	5%	0%
D49	2	7	8	4	0	2,67	6	6,2	10%	0%
D50	0	3	4	8	4	3,88	6	6,2	0%	21%
D51	0	0	3	12	4	4,06	6	6,2	0%	21%
D52	1	3	4	10	3	3,52	6	6,2	5%	14%
D53	0	0	6	11	2	3,78	6	6,2	0%	11%
						2,90				



La **Tabella B**:

- a) riporta i punteggi medi per criterio (fattore abilitante) della macro-struttura (nell'esempio, dei dipartimenti di Via Vignolese), a confronto con quelli medi dell'intero Ateneo. La **Figura** restituisce graficamente le stesse informazioni;
- b) riporta i punteggi medi per sotto-criterio. Da qui è possibile notare alcuni comportamenti interessanti. In relazione al criterio **2 Politiche e strategie**, ad esempio, nei dipartimenti del comparto di Via Vignolese i punteggi relativi ai sottocriteri sono esattamente speculari rispetto a quelli registrati nell'Ateneo: risulta più diffusa la percezione di saper implementare le strategie e le politiche dell'intera organizzazione (3.39) rispetto alla capacità di raccogliere informazioni sui bisogni presenti e futuri dei portatori di interessi (2.89). Complessivamente, a livello di Ateneo, il comportamento dei punteggi è inverso.

La **Tabella A** riporta le frequenze di risposta (sulla scala 1-5, dove 1= totalmente in disaccordo, 5 = totalmente d'accordo) delle 53 domande del questionario, il punteggio medio, l'associazione di ciascuna domanda con il criterio e sotto-criterio e l'incidenza % delle risposte "polarizzanti" (ovvero delle risposte "1" e "5"). Consente di approfondire, sotto-criterio per sotto-criterio, quali sono le domande che hanno spinto verso il basso o l'alto il punteggio finale.

Ad esempio, sul sotto-criterio **5.2 "Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente"**, si nota come il punteggio medio di 3.54 si stato ottenuto da un lato da un valore positivo (4.05) registrato sulla domanda n. 51 (Attenzione alle esigenze di clienti/utenti anche quando queste creano problemi), calmierato dall'effetto negativo del punteggio più basso (2.67) della domanda n. 49 (Coinvolgimento dei clienti/utenti nella progettazione e definizione dei servizi e dei relativi standard di qualità).

APPENDICE 1: QUESTIONARIO CAF PER IL PERSONALE T/A

N.	Domanda	Totalmente In disaccordo	Prevalentemente In disaccordo	Motivi di accordo e disaccordo equilibrati	Prevalente mente D'accordo	Totalment e d'accordo	Non so
1	Il mio dirigente/capo mi ha spiegato perché è necessario collaborare alla trasformazione e modernizzazione della nostra organizzazione di lavoro e cosa fare per realizzare il cambiamento.						
2	Nel nostro settore, il mio dirigente/capo ha attuato delle iniziative di cambiamento tendenti a rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro.						
3	Il dirigente/capo ha definito un codice di valori per il nostro vivere e lavorare assieme (trasparenza, spirito di servizio, codice di condotta) e rispetto a questi valori è da esempio e si comporta coerentemente.						
4	Nel nostro settore l'obiettivo del raggiungimento dei risultati non prescinde mai dal rispetto della morale e dell'etica.						
5	Il mio dirigente/capo ci aiuta a comprendere il legame tra i compiti che ci vengono affidati e gli obiettivi del nostro settore.						
6	Il modo in cui siamo organizzati e diretti è coerente con gli obiettivi del nostro settore e con gli interessi dei nostri clienti/utenti.						
7	I nostri obiettivi e i modi per misurarli sono definiti e sono la base per la valutazione dei risultati.						
8	L'atteggiamento del mio dirigente/capo è di chi crede nella qualità, cioè nell'esigenza di soddisfare le aspettative dei nostri clienti/utenti interni ed esterni.						
9	Ricevo le informazioni necessarie per il mio lavoro e per sentirmi parte attiva del mio settore.						
10	Nel nostro settore il dirigente/capo fa per primo ciò che afferma.						
11	Nel nostro settore il dirigente/capo ascolta i nostri suggerimenti.						
12	Siamo una squadra affiatata di cui il nostro dirigente/capo è il "mister" e l'esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca ed il rispetto.						

N.	Domanda	Totalmente In disaccordo	Prevalentemente In disaccordo	Motivi di accordo e disaccordo equilibrati	Prevalente mente D'accordo	Totalment e d'accordo	Non so
13	Sono sempre incoraggiato ad assumere maggiori responsabilità.						
14	Nel nostro settore gli individualisti che si mettono in mostra fanno più strada di chi collabora con i colleghi.						
15	Il nostro settore si distingue per la grande attenzione all'interesse dei clienti/ utenti.						
16	Il mio dirigente/capo <u>non</u> accetta volentieri le idee e i suggerimenti.						
17	Le nostre informazioni e conoscenze su clienti /utenti vengono trasferite tempestivamente e fedelmente ai livelli superiori.						
18	Mi sento escluso da iniziative che ritengo dovrebbero coinvolgermi per il miglioramento del mio settore.						
19	<u>Non</u> percepisco la relazione fra la modalità di gestione del personale e gli obiettivi e le strategie del mio settore.						
20	I criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e prepararle al ruolo assegnato sono chiari ed efficaci.						
21	I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e per assegnarle a ruoli di responsabilità sono chiari e trasparenti.						
22	L'attuale gestione del personale del mio settore garantisce un buon clima organizzativo.						
23	La gestione del personale garantisce pari opportunità fra uomini e donne.						
24	Nel nostro settore c'è grande attenzione a identificare competenze e attitudini perché siano coerenti con compiti e ruoli.						
25	Gli interventi formativi <u>non</u> rispondono all'esigenze di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto.						
26	Il nostro dirigente/capo ci coinvolge nelle decisioni sui corsi utili alla nostra formazione.						
27	Il mio dirigente/capo vuole conoscere quali competenze abbiamo acquisito nei corsi a cui partecipiamo.						
28	I nuovi dipendenti del settore sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo.						

N.	Domanda	Totalmente In disaccordo	Prevalentemente In disaccordo	Motivi di accordo e disaccordo equilibrati	Prevalente mente D'accordo	Totalment e d'accordo	Non so
29	La mobilità interna ed esterna al settore, è usata come strumento di sviluppo delle nostre competenze e conoscenze.						
30	Per la nostra formazione sono usate metodologie efficaci anche con tecniche innovative (formazione a distanza, multimediale, formazione sul campo).						
31	Ci è stato spiegato che l'informazione non è una risorsa privata ma del settore, perciò deve essere condivisa.						
32	La comunicazione dall'alto verso il basso <u>non</u> funziona bene						
33	La comunicazione dal basso verso l'alto <u>non</u> funziona bene						
34	Il mio dirigente/capo preferisce che <u>non</u> comunichiamo direttamente con i nostri colleghi di altri Settori.						
35	I nostri suggerimenti per migliorare la performance del nostro settore sono bene accolti.						
36	Nel nostro settore <u>non</u> viene dedicato un tempo sufficiente ad incontri/riunioni finalizzati al miglioramento delle nostre attività						
37	Il mio dirigente/capo mi coinvolge nell'analisi dei problemi sulla base delle mie conoscenze e competenze, prescindendo dal livello gerarchico.						
38	<u>Non sono</u> coinvolto nella definizione delle iniziative di miglioramento. Sono chiamato all'esecuzione senza una sufficiente conoscenza degli obiettivi.						
39	Sono coinvolto nella definizione degli obiettivi del mio settore e in particolare di quelli connessi al miglioramento organizzativo.						
40	La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è un momento importante di approfondimento e di dialogo con il mio dirigente/capo.						
41	Nel nostro settore è possibile che il personale esprima valutazioni sul dirigente/capo in riferimento all'attività svolta dallo stesso.						
42	Nel nostro settore <u>non</u> è prassi la valutazione dei superiori ma il clima è tale da farci ritenere che tale valutazione sarebbe utile e gradita agli interessati.						
43	Siamo preparati a lavorare con i portatori di interessi (personale di altri settori/aree o Enti, fornitori, consulenti esterni, stagisti, Enti Pubblici, sindacati, ecc.).						
44	Non ho facile accesso alle conoscenze che sono necessarie per svolgere bene i miei compiti.						

N.	Domanda	Totalmente In disaccordo	Prevalentemente In disaccordo	Motivi di accordo e disaccordo equilibrati	Prevalente mente D'accordo	Totalment e d'accordo	Non so
45	C'è un continuo impegno a scambiare le informazioni in stile amichevole, non burocratico.						
46	E' un obiettivo condiviso del nostro settore essere efficienti ottimizzando le risorse senza compromettere la qualità del risultato.						
47	Un efficiente utilizzo dei materiali e delle attrezzature è un obiettivo primario per tutti.						
48	Nel nostro settore sono identificati, descritti e documentati sistematicamente i processi di lavoro gestiti.						
49	Il nostro settore <u>non</u> coinvolge i clienti/utenti nella progettazione e definizione dei servizi e dei relativi standard di qualità.						
50	Noi <u>non</u> assicuriamo ai clienti/utenti adeguata assistenza, informazioni e sufficienti supporti informativi.						
51	Nel servizio ai clienti/utenti siamo attenti alle loro esigenze anche quando queste ci creano problemi.						
52	Nel nostro settore si cerca di essere sempre all'avanguardia nell'applicazione delle tecniche che rendono la vita più semplice ai clienti/utenti.						
53	Nel nostro settore i rilievi dei clienti/utenti vengono tenuti in alta considerazione.						

APPENDICE 2: LE MACRO-AGGREGAZIONI DI STRUTTURA

1. Amministrazione centrale

Comprende il SOLO personale t/a a tempo ind.to e det. in servizio presso:

- Attività grafiche
- Calcolo scientifico
- Direzione Economico Finanziaria
- Direzione Legale, Affari Istituzionali e Generali
- Direzione Pianificazione, valutazione e formazione
- Direzione Rapporti con il SSN
- Direzione Ricerca e Relazioni internazionali
- Direzione Servizi agli studenti
- Direzione Tecnica
- Relazioni Sindacali
- Risorse Umane
- Staff di Direzione
- Servizio Prevenzione e Protezione
- Servizio di Radioprotezione
- Servizi Informatici, Rete, Fonia e Sistemi

2. Centri

Comprende il SOLO personale t/a a tempo ind.to e det. in servizio presso:

- Centro e-learning di Ateneo
- Centro Interdipartimentale Grandi Strumenti
Centro Servizi Stabulario Interdipartimentale (incluso Stabulario, sezione biologico, via Campi)
- Centro Linguistico di Ateneo

3. Biblioteche

Comprende il SOLO personale t/a a tempo ind.to e det. in servizio presso:

- Sistema Bibliotecario di Ateneo
- CSBA – Coordinamento per il Sistema Bibliotecario di Ateneo

4. Presidenze di Facoltà

Comprende il SOLO personale t/a a tempo ind.to e det. in servizio presso le Presidenze di Facoltà.

5. Dipartimenti del comparto di Via Campi

Comprende il SOLO personale t/a a tempo ind.to e det. in servizio presso:

- Dipartimento Biologia
- Dipartimento Chimica
- Dipartimento Fisica

- Dipartimento Matematica Pura ed Applicata
- Dipartimento Scienze Biomediche
- Dipartimento Scienze Farmaceutiche
- Dipartimento Scienze di Sanità Pubblica
- Macro Aggregazione Dipartimenti Scienze Biomediche e Sanità Pubblica

6. Dipartimenti del comparto di Via Vignolese

Comprende il SOLO personale t/a a tempo ind.to e det. in servizio presso:

- Dipartimento Ingegneria dei Materiali e dell'Ambiente
- Dipartimento Ingegneria dell'Informazione
- Dipartimento Ingegneria Meccanica e Civile

7. Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia

Comprende il SOLO personale t/a a tempo ind.to e det. in servizio presso:

- Dipartimento Comunicazione e Economia
- Dipartimento Educazione e Scienze Umane
- Dipartimento Scienze Agrarie e degli Alimenti
- Dipartimento Scienze e Metodi dell'Ingegneria

8. Dipartimenti del comparto del Centro storico

Comprende il SOLO personale t/a a tempo ind.to e det. in servizio presso:

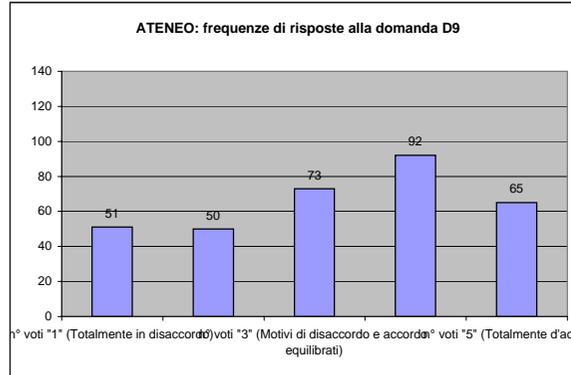
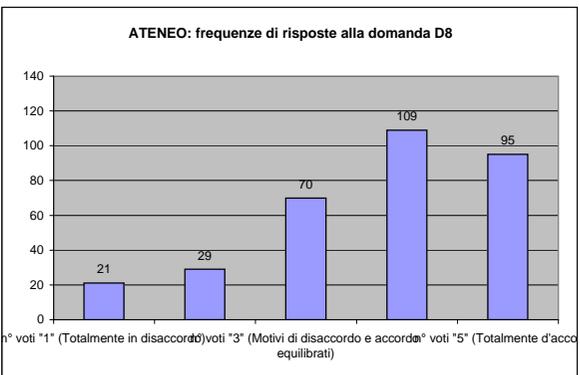
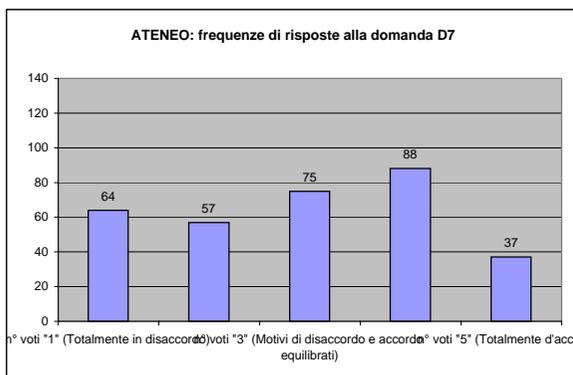
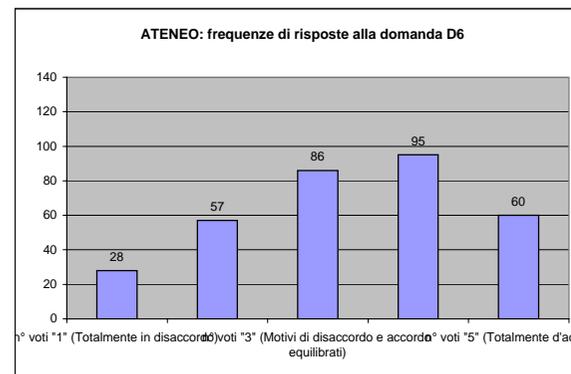
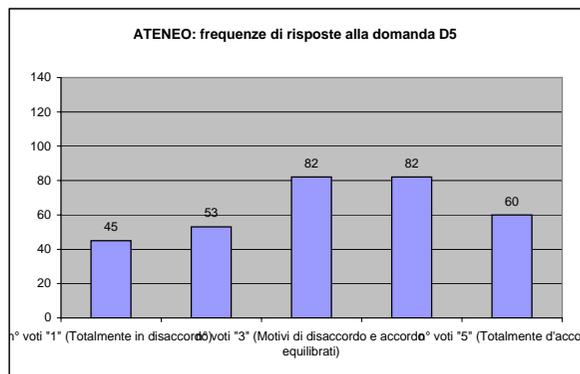
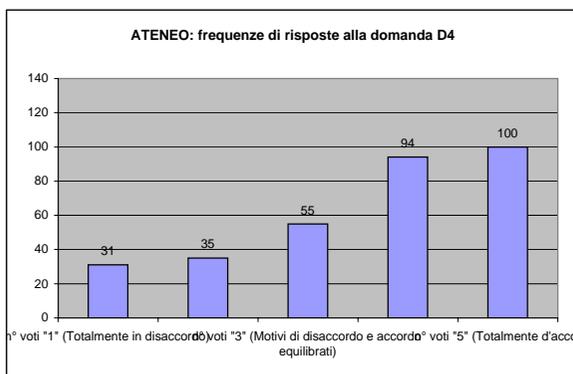
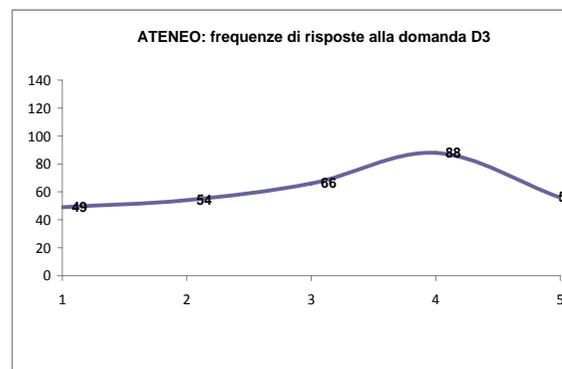
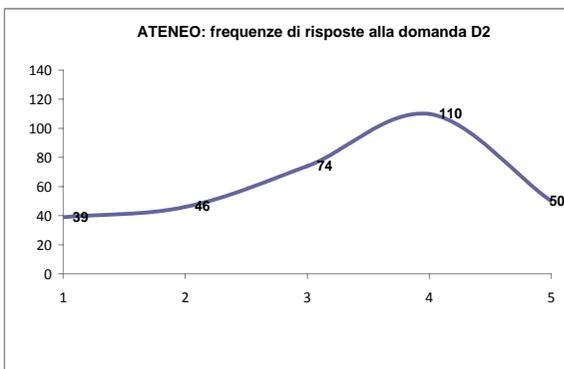
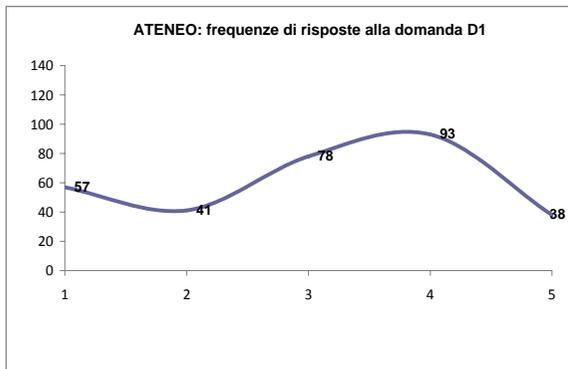
- Dipartimento Economia Aziendale
- Dipartimento Economia Politica
- Dipartimento Scienze Giuridiche
- Dipartimento Scienze della Terra
- Dipartimento di Studi Linguistici sulla Testualità e Traduzione
- Dipartimento Scienze del Linguaggio e della Cultura

9. Dipartimenti del comparto medico (Policlinico e Baggiovara)

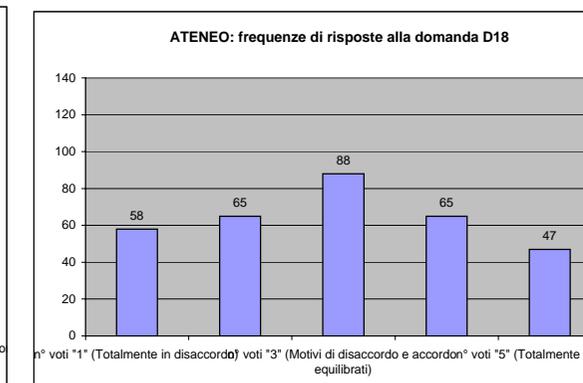
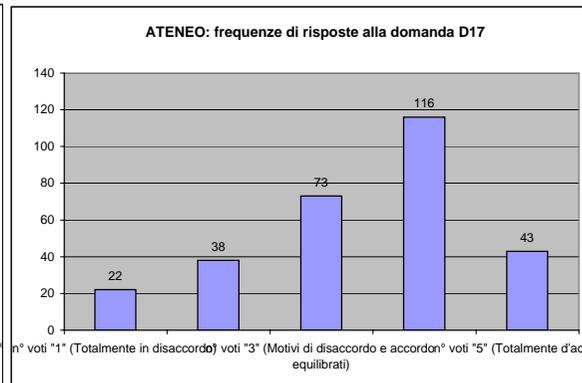
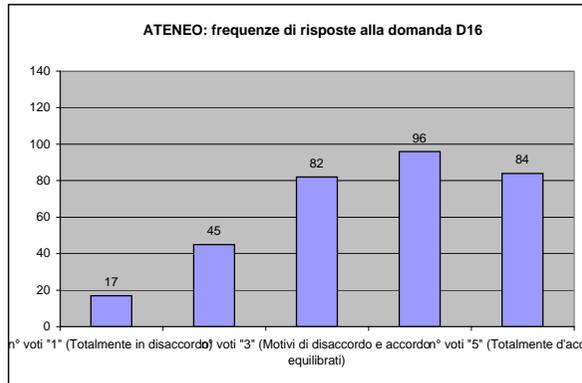
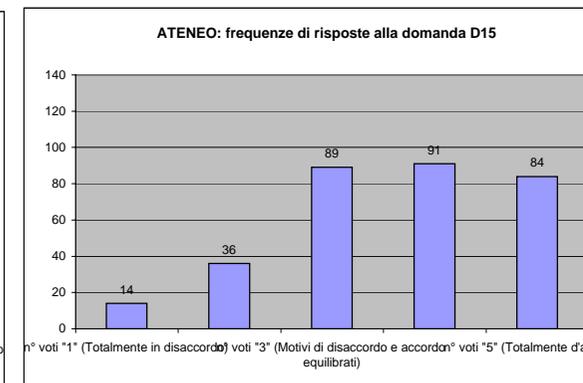
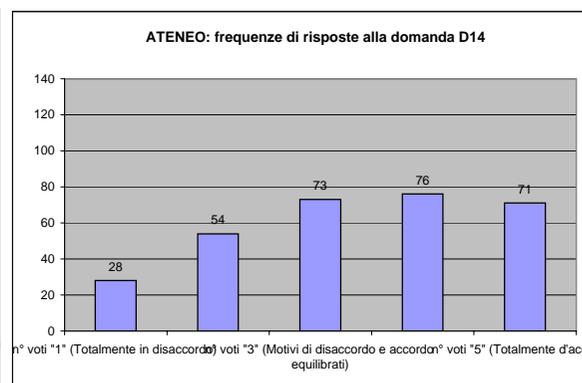
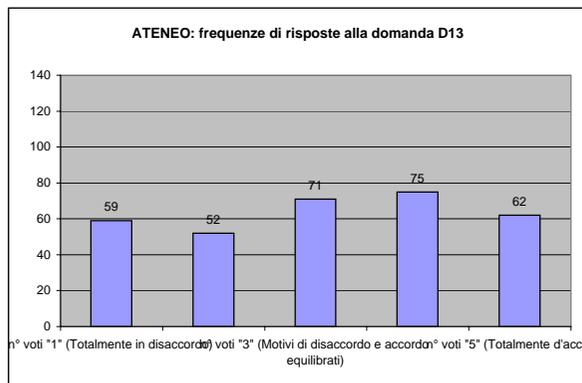
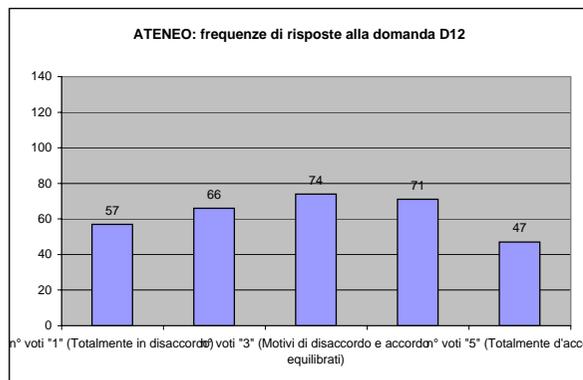
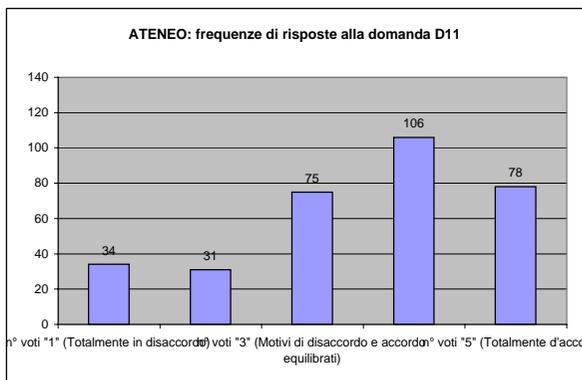
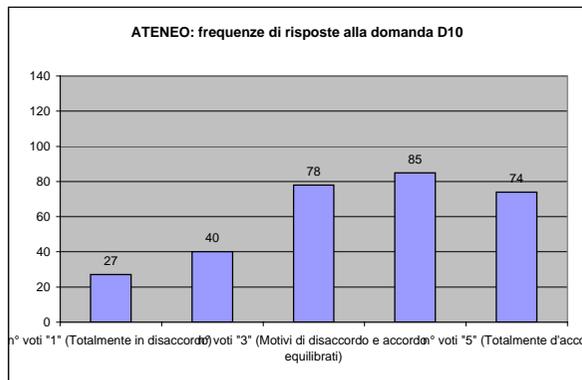
Comprende il SOLO personale t/a a tempo ind.to e det. in servizio presso:

- Dipartimento Anatomia e Istologia
- Dipartimento integr. Patologie dell'Apparato Locomotore
- Dipartimento integr. Servizi Diagnostici e per Immagine
- Dipartimento integr. Emergenza Urgenza
- Dipartimento integr. Materno infantile
- Dipartimento di Laboratori, Anatomia Patologica e Medicina legale
- Dipartimento integr. Medicine e Specialità mediche
- Dipartimento integr. Oncologia e Ematologia
- Dipartimento integr. Chirurgia generale e specialità chirurgiche
- Dipartimento Chirurgie specialistiche Testa – Collo
- Dipartimento di Medicina, Endocrinologia, Metabolismo e Geriatria
- Dipartimento Neuroscienze

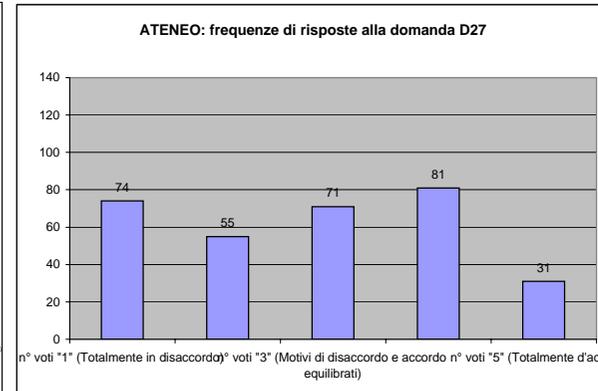
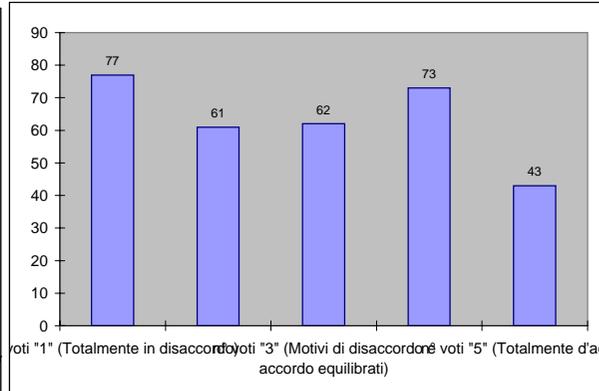
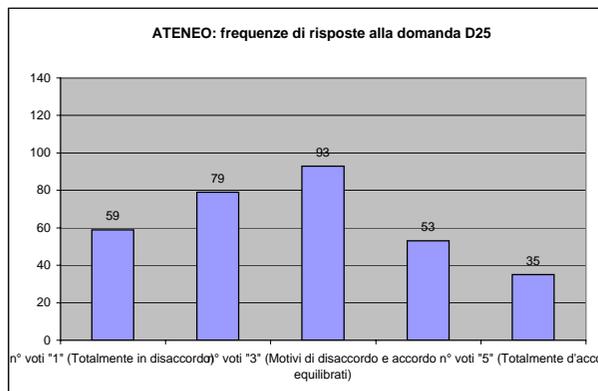
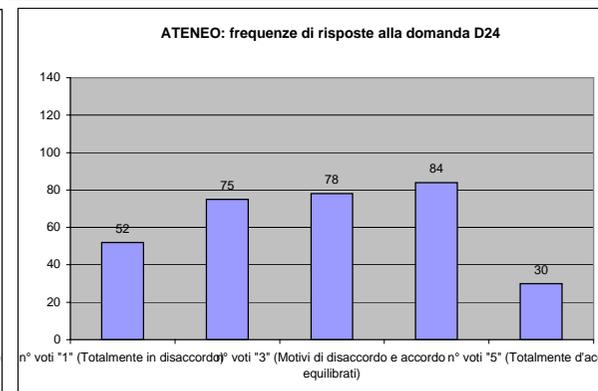
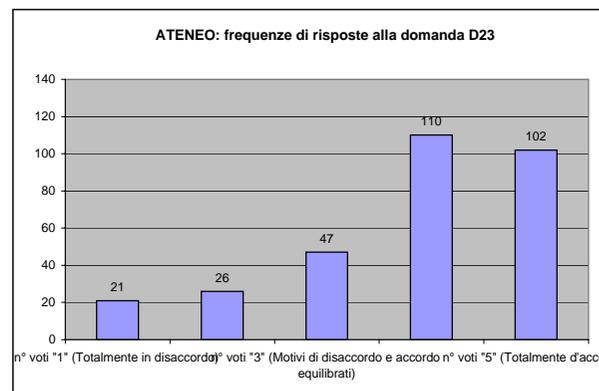
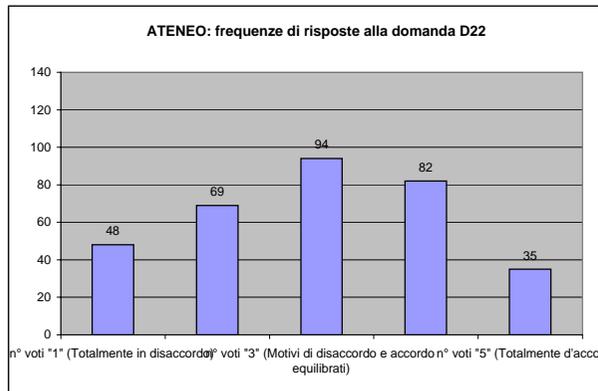
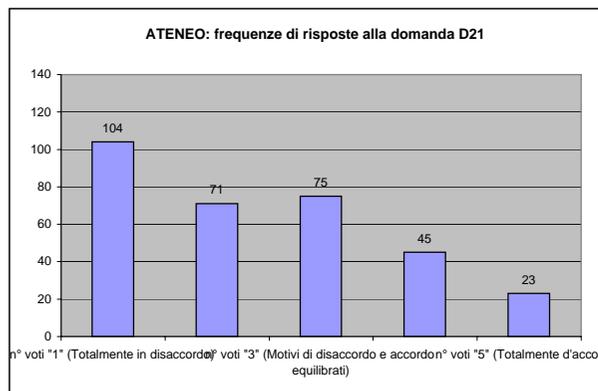
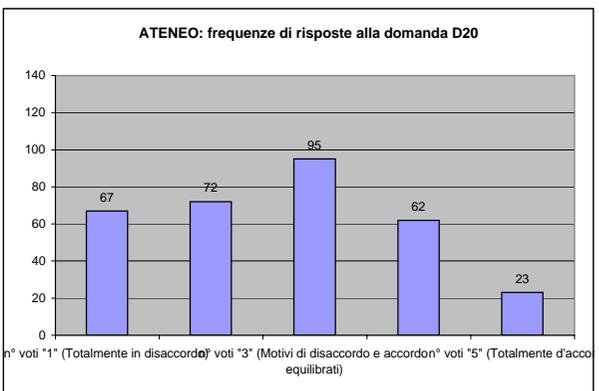
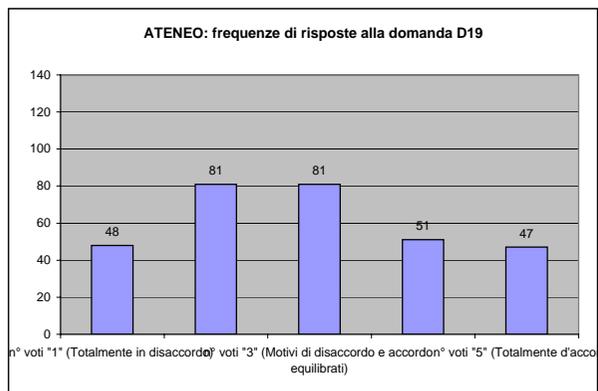
APPENDICE 3: Distribuzioni di Frequenza per singola Domanda



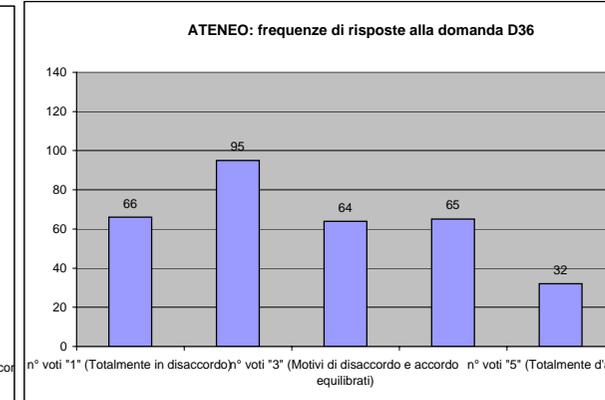
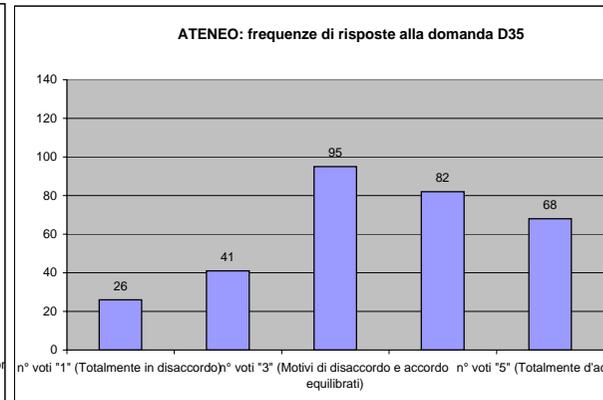
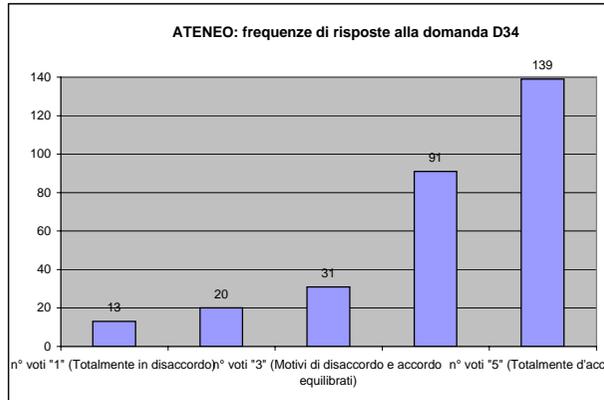
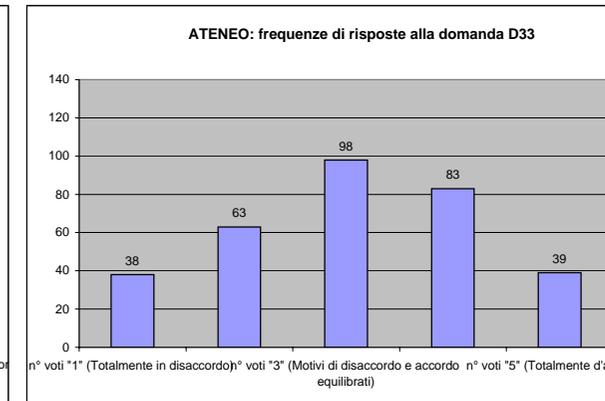
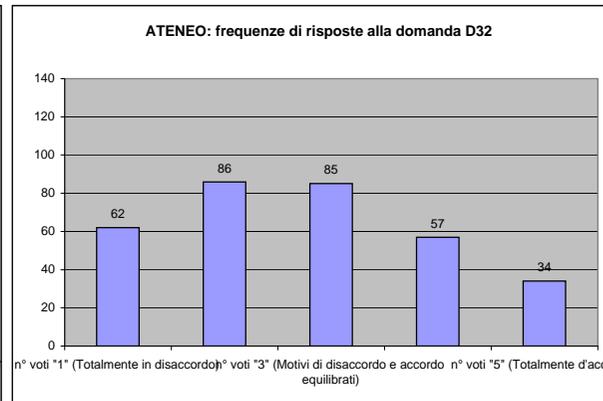
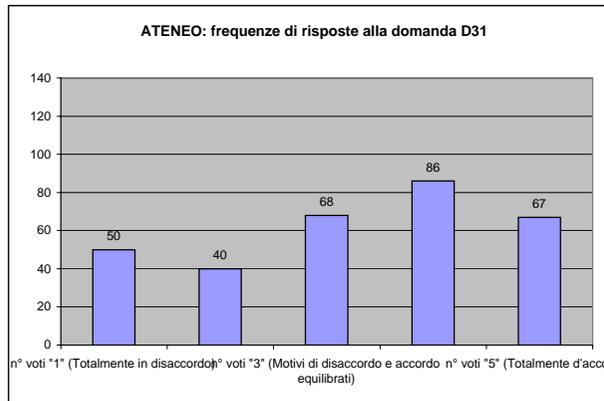
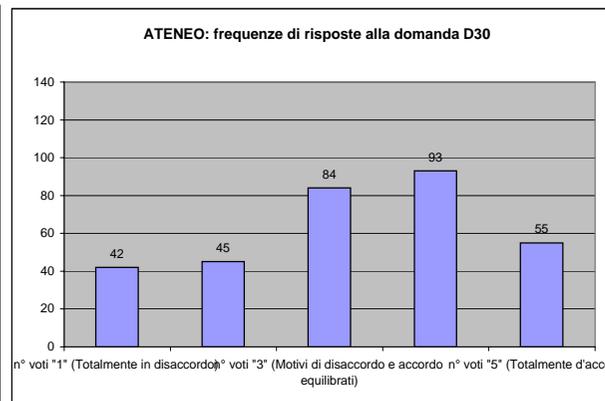
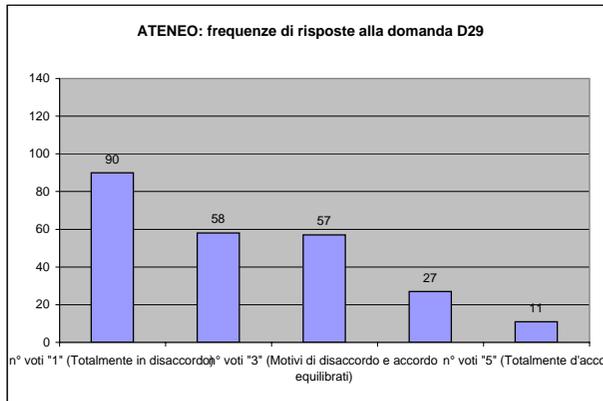
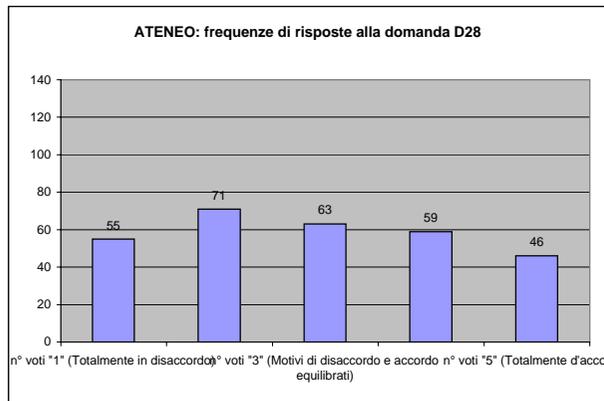
APPENDICE 3: Distribuzioni di Frequenza per singola Domanda



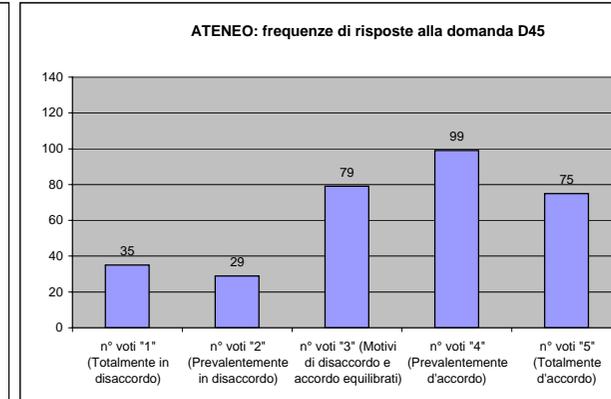
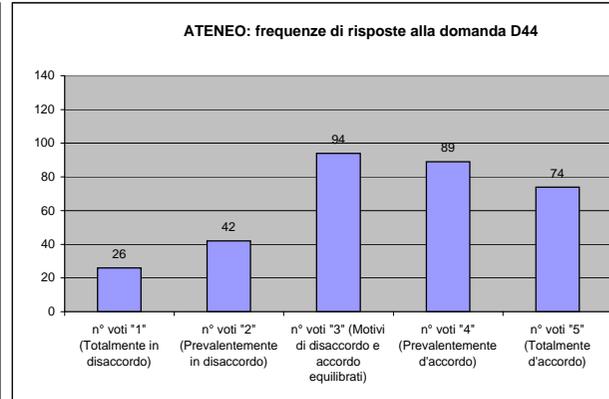
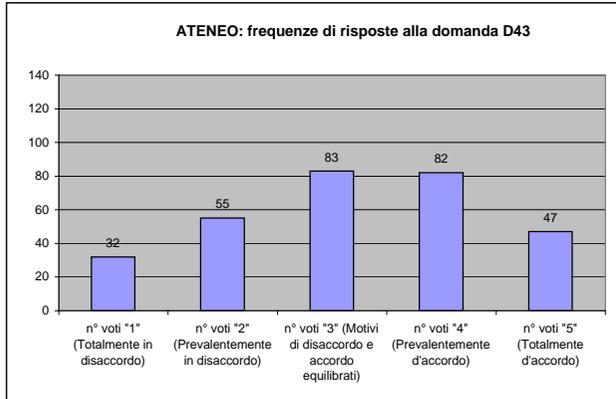
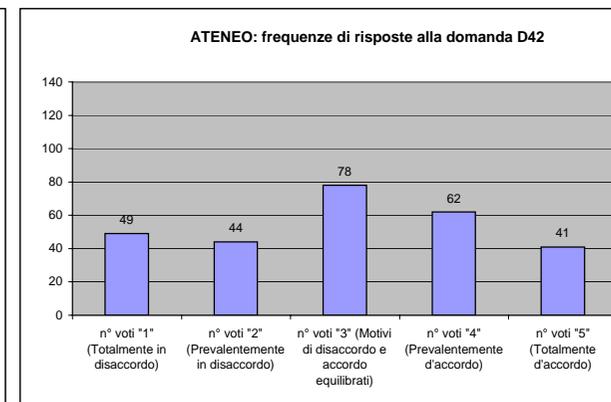
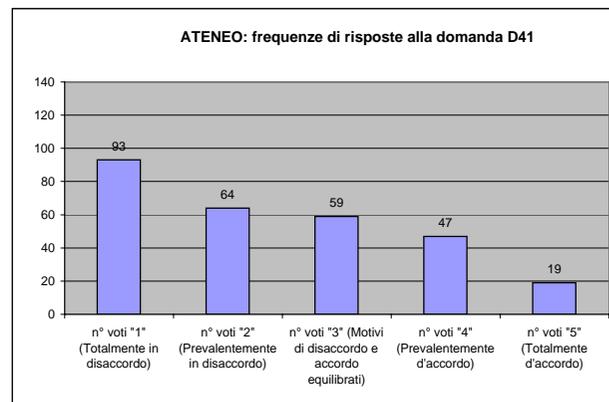
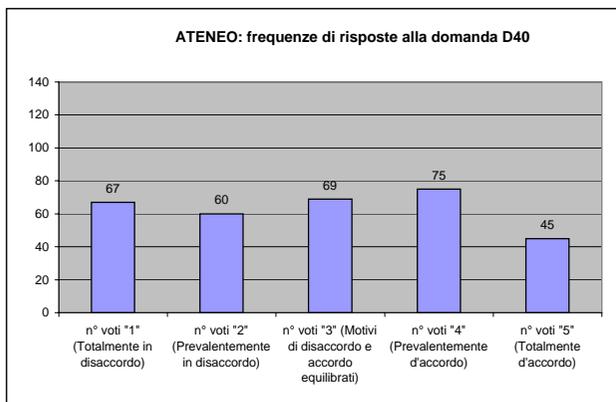
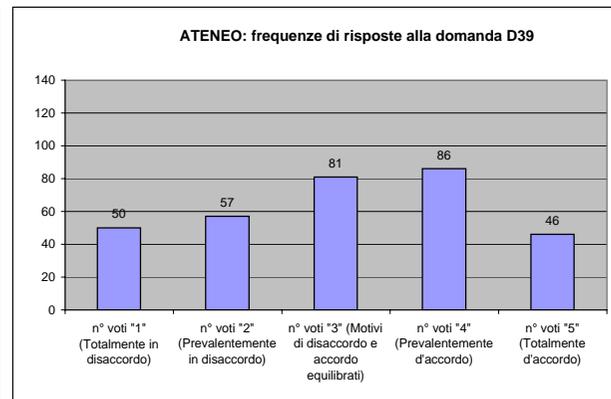
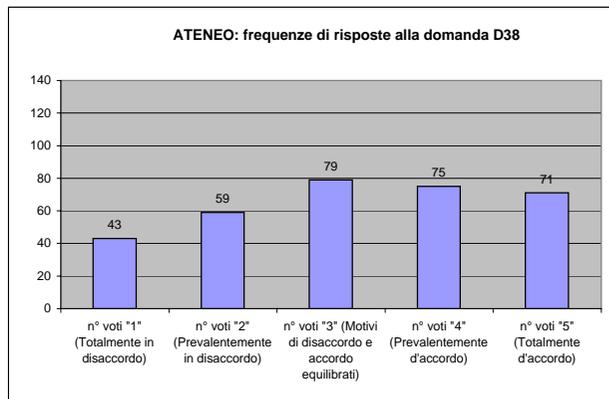
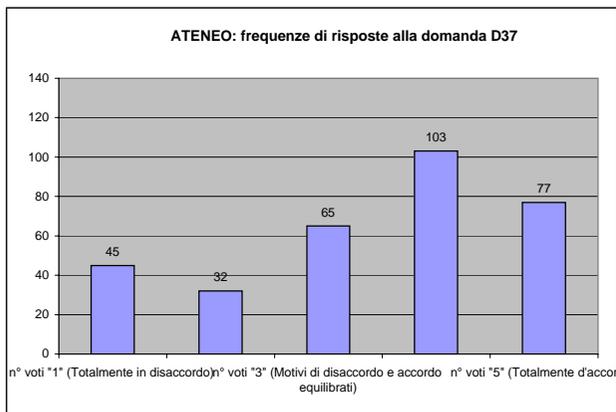
APPENDICE 3: Distribuzioni di Frequenza per singola Domanda



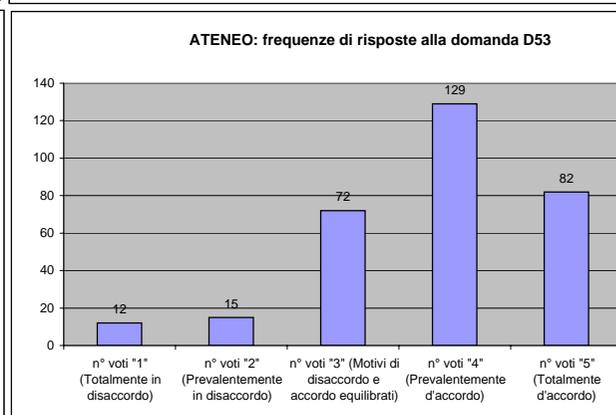
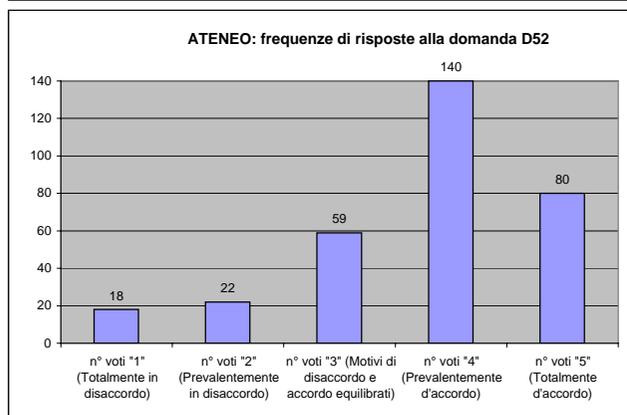
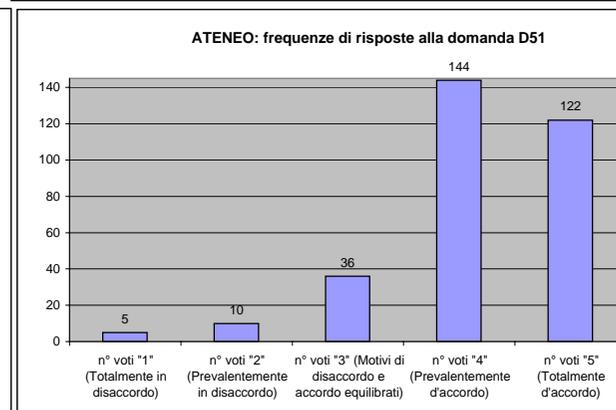
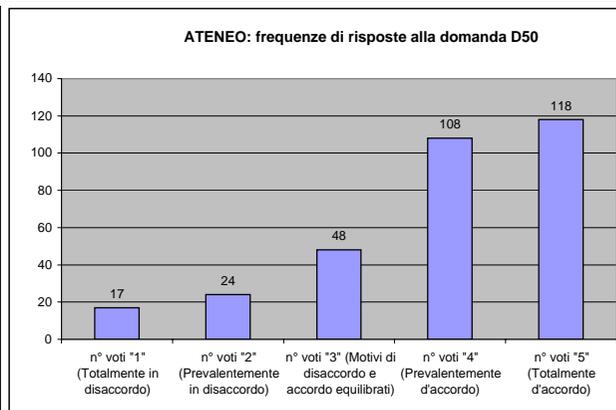
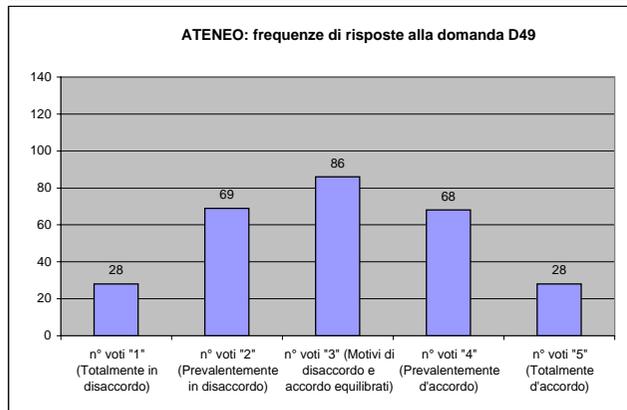
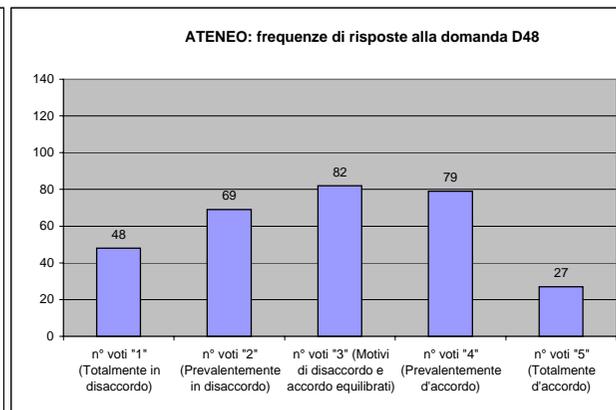
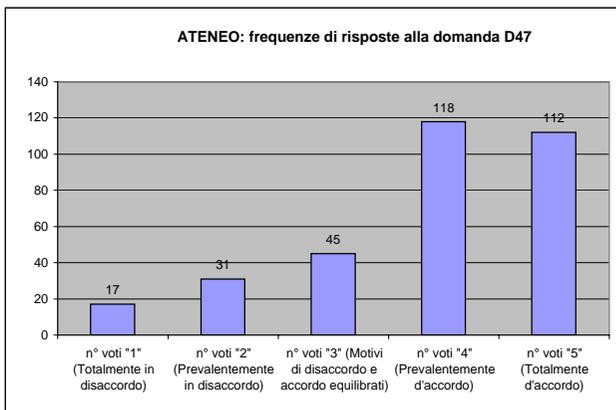
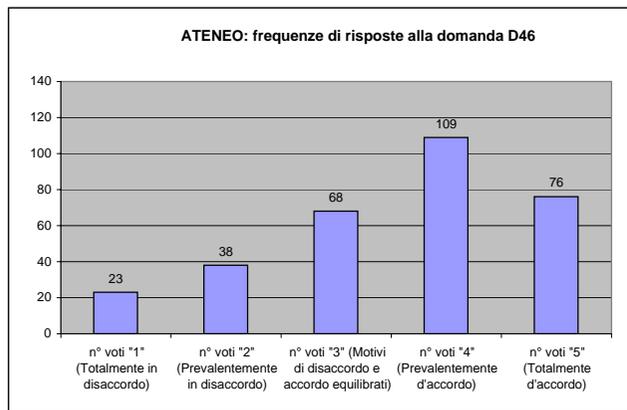
APPENDICE 3: Distribuzioni di Frequenza per singola Domanda



APPENDICE 3: Distribuzioni di Frequenza per singola Domanda



APPENDICE 3: Distribuzioni di Frequenza per singola Domanda



APPENDICE 4: I PUNTEGGI MEDI DELLE DOMANDE, PER MACRO-AGGREGATO DI STRUTTURA

Di seguito sono riportati i punteggi medi di ciascuna delle cinquantatre domande del questionario calcolati sulle macro-aggregazioni di struttura e sul totale di Ateneo.

In **rosso** i valori minimi (che segnalano il maggior disaccordo all'affermazione contenuta nella domanda), in **verde** quelli massimi. Laddove l'accezione della domanda è negativa in **rosso *** è indicato il valore massimo (che segnala il maggior accordo con l'affermazione negativa), in **verde *** il valore minimo (che indica il maggior disaccordo con l'affermazione negativa).

<i>Domanda del questionario</i>	<i>Macro-aggregato di struttura</i>	<i>MediaPunteggi medio (1-5)</i>
D1 Il mio dirigente/capo mi ha spiegato perché è necessario collaborare alla trasformazione e modernizzazione della nostra organizzazione di lavoro e cosa fare per realizzare il cambiamento.	Amministrazione centrale	2,85
	Centri	3,08
	Biblioteche	3,96
	Presidenze di Facoltà	3,13
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,33
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,73
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,45
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,71
	Dipartimenti del comparto medico	3,11
	Totale di Ateneo	3,05
D2 Nel nostro settore, il mio dirigente/capo ha attuato delle iniziative di cambiamento tendenti a rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro.	Amministrazione centrale	3,07
	Centri	3,85
	Biblioteche	4,00
	Presidenze di Facoltà	3,31
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,56
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,77
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,50
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,94
	Dipartimenti del comparto medico	3,43
	Totale di Ateneo	3,27
D3 Il dirigente/capo ha definito un codice di valori per il nostro vivere e lavorare assieme (trasparenza, spirito di servizio, codice di condotta) e rispetto a questi valori è da esempio e si comporta coerentemente.	Amministrazione centrale	3,04
	Centri	3,10
	Biblioteche	4,00
	Presidenze di Facoltà	3,11
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,56
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,64
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,42
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,12
	Dipartimenti del comparto medico	3,00
	Totale di Ateneo	3,15

D4 Nel nostro settore l'obiettivo del raggiungimento dei risultati non prescinde mai dal rispetto della morale e dell'etica.	Amministrazione centrale	3,59
	Centri	4,00
	Biblioteche	4,14
	Presidenze di Facoltà	3,71
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,86
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,27
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,00
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,13
	Dipartimenti del comparto medico	3,54
	Totale di Ateneo	3,63
D5 Il mio dirigente/capo ci aiuta a comprendere il legame tra i compiti che ci vengono affidati e gli obiettivi del nostro settore.	Amministrazione centrale	3,10
	Centri	3,67
	Biblioteche	3,97
	Presidenze di Facoltà	2,94
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,51
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,68
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,50
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,75
	Dipartimenti del comparto medico	3,28
	Totale di Ateneo	3,18
D6 Il modo in cui siamo organizzati e diretti è coerente con gli obiettivi del nostro settore e con gli interessi dei nostri clienti/utenti.	Amministrazione centrale	3,19
	Centri	3,67
	Biblioteche	3,80
	Presidenze di Facoltà	3,35
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,41
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,78
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,00
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,17
	Dipartimenti del comparto medico	3,54
	Totale di Ateneo	3,31
D7 I nostri obiettivi e i modi per misurarli sono definiti e sono la base per la valutazione dei risultati.	Amministrazione centrale	2,72
	Centri	2,91
	Biblioteche	3,82
	Presidenze di Facoltà	2,88
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,15
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,68
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,25
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,94
	Dipartimenti del comparto medico	3,02
	Totale di Ateneo	2,93
D8	Amministrazione centrale	3,69
	Centri	3,69

L'atteggiamento del mio dirigente/capo è di chi crede nella qualità, cioè nell'esigenza di soddisfare le aspettative dei nostri clienti/utenti interni ed esterni.	Biblioteche	4,31
	Presidenze di Facoltà	3,71
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,80
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,48
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,73
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,11
	Dipartimenti del comparto medico	3,65
	Totale di Ateneo	3,70
D9 Ricevo le informazioni necessarie per il mio lavoro e per sentirmi parte attiva del mio settore.	Amministrazione centrale	3,03
	Centri	3,38
	Biblioteche	4,21
	Presidenze di Facoltà	3,00
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,49
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,79
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,08
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,88
	Dipartimenti del comparto medico	3,30
Totale di Ateneo	3,21	
D10 Nel nostro settore il dirigente/capo fa per primo ciò che afferma.	Amministrazione centrale	3,43
	Centri	3,40
	Biblioteche	4,10
	Presidenze di Facoltà	3,54
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,73
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,14
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,00
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,75
	Dipartimenti del comparto medico	3,37
Totale di Ateneo	3,46	
D11 Nel nostro settore il dirigente/capo ascolta i nostri suggerimenti	Amministrazione centrale	3,54
	Centri	3,31
	Biblioteche	3,97
	Presidenze di Facoltà	3,71
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,74
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,95
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,92
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,25
	Dipartimenti del comparto medico	3,32
Totale di Ateneo	3,50	
D12	Amministrazione centrale	2,90
	Centri	2,92
	Biblioteche	3,76
	Presidenze di Facoltà	2,92

Siamo una squadra affiatata in cui il nostro dirigente/capo è il “mister” e l’esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca e il rispetto	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,21
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,41
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,18
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,50
	Dipartimenti del comparto medico	3,03
	Totale di Ateneo	2,95
D13 Sono sempre incoraggiato ad assumere maggiori responsabilità.	Amministrazione centrale	2,93
	Centri	3,38
	Biblioteche	3,79
	Presidenze di Facoltà	3,37
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,36
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,32
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,50
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,00
	Dipartimenti del comparto medico	3,10
Totale di Ateneo	3,09	
D14 Nel nostro settore gli individualisti che si mettono in mostra fanno più strada di chi collabora con i colleghi.	Amministrazione centrale	3,25
	Centri	2,70 *
	Biblioteche	2,93
	Presidenze di Facoltà	3,43
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,37
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,59
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,17
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,67
	Dipartimenti del comparto medico	3,84 *
Totale di Ateneo	3,36	
D15 Il nostro settore si distingue per la grande attenzione all’interesse dei clienti/ utenti.	Amministrazione centrale	3,63
	Centri	4,31
	Biblioteche	4,34
	Presidenze di Facoltà	3,89
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,35
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,04
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,58
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,20
	Dipartimenti del comparto medico	3,46
Totale di Ateneo	3,62	
D16 Il mio dirigente/capo accetta volentieri le idee e i suggerimenti.	Amministrazione centrale	3,65
	Centri	3,46
	Biblioteche	3,79
	Presidenze di Facoltà	3,89
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,67
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,09

	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,08
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,76
	Dipartimenti del comparto medico	3,25
	Totale di Ateneo	3,57
D17 Le nostre informazioni e conoscenze su clienti /utenti vengono trasferite tempestivamente e fedelmente ai livelli superiori.	Amministrazione centrale	3,42
	Centri	3,83
	Biblioteche	3,71
	Presidenze di Facoltà	3,76
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,47
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,89
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,08
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,20
	Dipartimenti del comparto medico	3,17
	Totale di Ateneo	3,41
D18 Mi sento escluso da iniziative che ritengo dovrebbero coinvolgermi per il miglioramento del mio settore.	Amministrazione centrale	3,13
	Centri	2,46
	Biblioteche	2,33 *
	Presidenze di Facoltà	2,88
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	2,96
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,39 *
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,83
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,71
	Dipartimenti del comparto medico	2,78
	Totale di Ateneo	2,93
D19 Percepisco la relazione fra la modalità di gestione del personale e gli obiettivi e le strategie del mio settore. <i>[domanda normalizzata dal momento che sul questionario era posta al negativo]</i>	Amministrazione centrale	2,62
	Centri	3,27
	Biblioteche	3,71
	Presidenze di Facoltà	2,76
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	2,95
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,61
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,00
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,93
	Dipartimenti del comparto medico	2,97
	Totale di Ateneo	2,90
D20 I criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e preparale al ruolo assegnato sono chiari ed efficaci	Amministrazione centrale	2,56
	Centri	3,42
	Biblioteche	3,45
	Presidenze di Facoltà	2,26
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	2,78
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,17
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,60
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,82

	Dipartimenti del comparto medico	2,85
	Totale di Ateneo	2,69
D21 I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e per assegnarle a ruoli di responsabilità sono chiari e trasparenti.	Amministrazione centrale	2,40
	Centri	2,58
	Biblioteche	3,07
	Presidenze di Facoltà	2,26
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	2,53
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,13
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	1,75
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,07
	Dipartimenti del comparto medico	2,40
	Totale di Ateneo	2,41
D22 L'attuale gestione del personale del mio settore garantisce un buon clima organizzativo.	Amministrazione centrale	2,96
	Centri	2,85
	Biblioteche	3,83
	Presidenze di Facoltà	2,64
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,24
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,48
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,33
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,75
	Dipartimenti del comparto medico	2,95
	Totale di Ateneo	2,96
D23 La gestione del personale garantisce pari opportunità fra uomini e donne.	Amministrazione centrale	3,72
	Centri	3,91
	Biblioteche	4,15
	Presidenze di Facoltà	3,97
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,88
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,38
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,92
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	4,00
	Dipartimenti del comparto medico	3,61
	Totale di Ateneo	3,80
D24 Nel nostro settore c'è grande attenzione a identificare competenze e attitudini perché siano coerenti con compiti e ruoli.	Amministrazione centrale	2,72
	Centri	3,08
	Biblioteche	3,57
	Presidenze di Facoltà	2,74
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,04
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,65
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,91
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,81
	Dipartimenti del comparto medico	2,97
	Totale di Ateneo	2,89

<p>D25</p> <p>Gli interventi formativi rispondono all'esigenze di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto.</p> <p><i>[domanda normalizzata dal momento che sul questionario era posta al negativo]</i></p>	Amministrazione centrale	2,75
	Centri	2,62
	Biblioteche	3,54
	Presidenze di Facoltà	3,18
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	2,54
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,50
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,58
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,76
	Dipartimenti del comparto medico	2,48
	Totale di Ateneo	2,77
<p>D26</p> <p>Il nostro dirigente/capo ci coinvolge nelle decisioni sui corsi utili alla nostra formazione.</p>	Amministrazione centrale	2,84
	Centri	2,92
	Biblioteche	3,68
	Presidenze di Facoltà	2,54
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	2,89
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,43
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,75
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,38
	Dipartimenti del comparto medico	2,80
	Totale di Ateneo	2,82
<p>D27</p> <p>Il mio dirigente/capo vuole conoscere quali competenze abbiamo acquisito nei corsi a cui partecipiamo.</p>	Amministrazione centrale	2,87
	Centri	3,45
	Biblioteche	3,54
	Presidenze di Facoltà	2,69
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	2,59
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,68
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,75
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	1,94
	Dipartimenti del comparto medico	2,85
	Totale di Ateneo	2,81
<p>D28</p> <p>I nuovi dipendenti del settore sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo.</p>	Amministrazione centrale	3,08
	Centri	2,54
	Biblioteche	2,32
	Presidenze di Facoltà	3,09
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,00
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,29
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,80
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,31 *
	Dipartimenti del comparto medico	2,16 *
	Totale di Ateneo	2,90
<p>D29</p>	Amministrazione centrale	2,22
	Centri	2,75

La mobilità interna ed esterna al settore, è usata come strumento di sviluppo delle nostre competenze e conoscenze.	Biblioteche	2,86
	Presidenze di Facoltà	2,18
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	2,14
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,10
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	1,56
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	1,83
	Dipartimenti del comparto medico	2,21
	Totale di Ateneo	2,22
D30 Per la nostra formazione sono usate tecnologie efficaci anche con tecniche innovative (formazione a distanza, multimediale, formazione sul campo)	Amministrazione centrale	3,27
	Centri	3,31
	Biblioteche	4,04
	Presidenze di Facoltà	3,26
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,20
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,91
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,17
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,13
	Dipartimenti del comparto medico	2,85
	Totale di Ateneo	3,23
D31 Ci è stato spiegato che l'informazione non è una risorsa privata ma del settore, perciò deve essere condivisa.	Amministrazione centrale	3,17
	Centri	3,38
	Biblioteche	3,86
	Presidenze di Facoltà	3,19
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,56
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,10
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,09
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,73
	Dipartimenti del comparto medico	3,14
Totale di Ateneo	3,26	
D32 La comunicazione dall'alto verso il basso funziona bene. <i>[domanda normalizzata dal momento che sul questionario era posta al negativo]</i>	Amministrazione centrale	2,59
	Centri	3,23
	Biblioteche	3,34
	Presidenze di Facoltà	2,67
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	2,91
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,35
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,20
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,94
	Dipartimenti del comparto medico	2,76
Totale di Ateneo	2,74	
D33 La comunicazione dal basso	Amministrazione centrale	3,02
	Centri	3,33
	Biblioteche	3,46
	Presidenze di Facoltà	3,22

verso l'alto funziona bene. <i>[domanda normalizzata dal momento che sul questionario era posta al negativo]</i>	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,00
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,74
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,70
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,83
	Dipartimenti del comparto medico	2,95
	Totale di Ateneo	3,07
D34 Il mio dirigente/capo preferisce che comunichiamo direttamente con i nostri colleghi di altri Settori. <i>[domanda normalizzata dal momento che sul questionario era posta al negativo]</i>	Amministrazione centrale	3,92
	Centri	4,42
	Biblioteche	4,30
	Presidenze di Facoltà	4,47
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	4,09
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	4,21
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,91
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	4,44
	Dipartimenti del comparto medico	3,89
	Totale di Ateneo	4,10
D35 I nostri suggerimenti per migliorare la performance del nostro settore sono bene accolti.	Amministrazione centrale	3,38
	Centri	3,15
	Biblioteche	3,89
	Presidenze di Facoltà	3,51
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,51
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,86
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,78
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,65
	Dipartimenti del comparto medico	3,33
	Totale di Ateneo	3,40
D36 Nel nostro settore viene dedicato un tempo sufficiente ad incontri/riunioni finalizzati al miglioramento delle nostre attività <i>[domanda normalizzata dal momento che sul questionario era posta al negativo]</i>	Amministrazione centrale	2,47
	Centri	3,38
	Biblioteche	3,82
	Presidenze di Facoltà	2,72
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	2,91
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,50
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,73
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,24
	Dipartimenti del comparto medico	2,37
	Totale di Ateneo	2,70
D37 Il mio dirigente/capo mi coinvolge nell'analisi dei problemi sulla base delle mie	Amministrazione centrale	3,32
	Centri	3,85
	Biblioteche	4,00
	Presidenze di Facoltà	3,28
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,62
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,09

conoscenze e competenze, prescindendo dal livello gerarchico.	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,20
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,65
	Dipartimenti del comparto medico	3,24
	Totale di Ateneo	3,42
D38 Sono coinvolto nella definizione delle iniziative di miglioramento. Sono chiamato all'esecuzione senza una sufficiente conoscenza degli obiettivi. <i>[domanda normalizzata dal momento che sul questionario era posta al negativo]</i>	Amministrazione centrale	3,10
	Centri	3,54
	Biblioteche	3,86
	Presidenze di Facoltà	3,29
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,40
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,87
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,82
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,12
	Dipartimenti del comparto medico	3,07
	Totale di Ateneo	3,22
D39 Sono coinvolto nella definizione degli obiettivi del mio settore e in particolare di quelli connessi al miglioramento organizzativo.	Amministrazione centrale	2,97
	Centri	3,50
	Biblioteche	3,71
	Presidenze di Facoltà	3,03
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,39
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,39
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,45
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,88
	Dipartimenti del comparto medico	3,08
	Totale di Ateneo	3,07
D40 La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è un momento importante di approfondimento e di dialogo con il mio dirigente/capo.	Amministrazione centrale	2,70
	Centri	3,00
	Biblioteche	3,71
	Presidenze di Facoltà	2,83
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,26
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,41
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,17
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,00
	Dipartimenti del comparto medico	3,08
	Totale di Ateneo	2,91
D41 Nel nostro settore è possibile che il personale esprima valutazioni sul dirigente/capo in riferimento all'attività	Amministrazione centrale	2,49
	Centri	2,83
	Biblioteche	2,88
	Presidenze di Facoltà	2,19
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	2,42
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,42
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,11
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,07

svolta dallo stesso.	Dipartimenti del comparto medico	2,17
	Totale di Ateneo	2,41
D42 Nel nostro settore è prassi la valutazione dei superiori ma il clima è tale da farci ritenere che tale valutazione sarebbe utile e gradita agli interessati.	Amministrazione centrale	3,11
	Centri	2,91
	Biblioteche	2,92
	Presidenze di Facoltà	2,87
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,15
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,06
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,43
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,46
	Dipartimenti del comparto medico	3,13
	Totale di Ateneo	3,01
D43 Siamo preparati a lavorare con i portatori di interessi (personale di altri settori/aree o Enti, fornitori, consulenti esterni, stagisti, Enti Pubblici, sindacati, ecc.).	Amministrazione centrale	3,23
	Centri	4,09
	Biblioteche	3,25
	Presidenze di Facoltà	3,21
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,15
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,95
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,30
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,06
	Dipartimenti del comparto medico	3,03
	Totale di Ateneo	3,19
D44 Ho facile accesso alle conoscenze che sono necessarie per svolgere bene i miei compiti. <i>[domanda normalizzata dal momento che sul questionario era posta al negativo]</i>	Amministrazione centrale	3,35
	Centri	4,00
	Biblioteche	4,25
	Presidenze di Facoltà	3,14
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,40
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,91
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,08
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,29
	Dipartimenti del comparto medico	3,78
	Totale di Ateneo	3,44
D45 C'è un continuo impegno a scambiare le informazioni in stile amichevole, non burocratico.	Amministrazione centrale	3,61
	Centri	4,15
	Biblioteche	3,86
	Presidenze di Facoltà	3,21
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,67
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,00
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,00
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,41
	Dipartimenti del comparto medico	3,10
Totale di Ateneo	3,47	

D46 E' un obiettivo condiviso del nostro settore essere efficienti ottimizzando le risorse senza compromettere la qualità del risultato.	Amministrazione centrale	3,70
	Centri	4,23
	Biblioteche	4,00
	Presidenze di Facoltà	3,29
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,56
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,10
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,00
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,38
	Dipartimenti del comparto medico	3,46
	Totale di Ateneo	3,56
D47 Un efficiente utilizzo dei materiali e delle attrezzature è un obiettivo primario per tutti.	Amministrazione centrale	3,90
	Centri	4,23
	Biblioteche	4,07
	Presidenze di Facoltà	3,83
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,87
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,41
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	4,09
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,76
	Dipartimenti del comparto medico	3,78
Totale di Ateneo	3,86	
D48 Nel nostro settore sono identificati, descritti e documentati sistematicamente i processi di lavoro gestiti.	Amministrazione centrale	2,95
	Centri	3,31
	Biblioteche	3,40
	Presidenze di Facoltà	2,69
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,00
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,67
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,58
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,13
	Dipartimenti del comparto medico	2,95
	Totale di Ateneo	2,90
D49 Il nostro settore coinvolge i clienti/utenti nella progettazione e definizione dei servizi e dei relativi standard di qualità. <i>[domanda normalizzata dal momento che sul questionario era posta al negativo]</i>	Amministrazione centrale	3,20
	Centri	3,42
	Biblioteche	3,36
	Presidenze di Facoltà	3,03
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	2,76
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	2,67
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	2,80
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	2,31
	Dipartimenti del comparto medico	2,56
Totale di Ateneo	3,00	
D50	Amministrazione centrale	3,95
	Centri	4,69

<p>Noi assicuriamo ai clienti/utenti adeguata assistenza, informazioni e sufficienti supporti informativi.</p> <p><i>[domanda normalizzata dal momento che sul questionario era posta al negativo]</i></p>	Biblioteche	4,07
	Presidenze di Facoltà	3,83
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,86
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,68
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	4,18
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,88
	Dipartimenti del comparto medico	3,63
	Totale di Ateneo	3,91
<p>D51</p> <p>Nel servizio ai clienti/utenti siamo attenti alle loro esigenze anche quando queste ci creano problemi.</p>	Amministrazione centrale	4,24
	Centri	4,46
	Biblioteche	4,31
	Presidenze di Facoltà	4,34
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,96
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	4,05
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	4,27
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	4,44
	Dipartimenti del comparto medico	3,84
	Totale di Ateneo	4,16
<p>D52</p> <p>Nel nostro settore si cerca di essere sempre all'avanguardia nell'applicazione delle tecniche che rendono la vita più semplice ai clienti/utenti.</p>	Amministrazione centrale	3,83
	Centri	4,15
	Biblioteche	4,18
	Presidenze di Facoltà	3,89
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,57
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,52
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,36
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,65
	Dipartimenti del comparto medico	3,50
	Totale di Ateneo	3,76
<p>D53</p> <p>Nel nostro settore i rilievi dei clienti/utenti vengono tenuti in alta considerazione.</p>	Amministrazione centrale	3,85
	Centri	4,23
	Biblioteche	4,28
	Presidenze di Facoltà	3,66
	Dipartimenti del comparto di Via Campi	3,61
	Dipartimenti del comparto di Via Vignolese	3,79
	Dipartimenti del comparto di Reggio Emilia	3,36
	Dipartimenti del comparto del Centro Storico (Modena)	3,93
	Dipartimenti del comparto medico	3,79
Totale di Ateneo	3,82	

APPENDICE 5: Schede riepilogative delle macro-aggregazioni

AMMINISTRAZIONE CENTRALE

Punteggi medio: 3.17 **min:** 2.2 **max** 4.2

Valutazioni più numerose: POSITIVE

Valutazioni positive

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Capacità di sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cliente/utente (D50:3,9; D51:4,2; D52:3,8; D53:3,9)
2. Facilità della comunicazione tra colleghi di altri settori (D34:3,9)
3. Efficace utilizzo dei materiali come obiettivo imprescindibile (D47:3,9)
4. Garanzia del rispetto delle pari opportunità nella gestione del personale (D23: 3,7)
5. Attenzione di capi/dirigenti alle aspettative dei clienti/utenti e alle loro esigenze (D8:3,7; D15:3,6)
6. Rispetto della morale e dell'etica nel raggiungimento degli obiettivi (D4:3,6)
7. Ottimizzazione delle risorse nel rispetto della qualità del risultato come obiettivo condiviso del settore (D46:3,7)
8. Facilità di accesso alle conoscenze necessarie per svolgere bene i compiti (D44: 3,3)
9. Impegno continuo nello scambio di informazioni in stile amichevole, non burocratico (D45: 3,6)
10. Tempestività nel trasferimento delle informazioni e delle conoscenze, su clienti/utenti, ai livelli superiori (D17:3,4)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

- Disponibilità all'ascolto delle idee e suggerimenti da parte dal capo/dirigente (D16: 3.7; D11: 3.5)
- Coerenza del comportamento del dirigente/capo, che "fa per primo ciò che afferma" (D10: 3.4)

Valutazioni negative

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Mobilità è usata come strumento per accrescere competenze (D29: 2,2)
2. I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e assegnarle ai ruoli di responsabilità siano chiari e trasparenti (D21: 2,4)
3. E' possibile che il personale esprima valutazioni sul dirigente/capo in riferimento all'attività svolta dallo stesso (D41: 2,5)
5. Interventi formativi rispondono alle esigenze di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto (D25: 2,8)
6. Adeguatezza del tempo impiegato per incontri/riunioni finalizzati al miglioramento delle attività (D36: 2,5)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

- Chiarezza ed efficacia dei criteri per inserire le persone nel ruolo (D20: 2.6); attenzione verso competenze e attitudini affinché siano coerenti con compiti e ruolo (D24: 2.7)
- Efficacia comunicazione dall'alto verso il basso (D32: 2.6)
- In merito agli obiettivi: La relazione tra la modalità di gestione del personale e gli obiettivi e strategie del settore è chiara (D19: 2.6); Obiettivi e modi per misurarli sono definiti e usati per la valutazione dei risultati (D7: 2.7); La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è importante momento di approfondimento e dialogo con capo/dirigente (D40: 2.7).

CENTRI

Punteggi medio: 3.46 *min:* 2.5 *max* 4.7

Valutazioni più numerose: POSITIVE

Valutazioni positive

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Capacità di sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cliente/utente (D50: 4,7; D51: 4,5; D52: 4,2; D53: 4,2)
2. Facilità della comunicazione tra colleghi di altri settori (D34: 4,4)
3. Efficace utilizzo dei materiali come obiettivo imprescindibile (D47: 4,2)
4. Garanzia del rispetto delle pari opportunità nella gestione del personale (D23: 3,9)
5. Attenzione di capi/dirigenti alle aspettative dei clienti/utenti e alle loro esigenze (D8: 3,7; D15: 4,3)
6. Rispetto della morale e dell'etica nel raggiungimento degli obiettivi (D4: 4,0)
7. Ottimizzazione delle risorse nel rispetto della qualità del risultato come obiettivo condiviso del settore (D46: 4,2)
8. Facilità di accesso alle conoscenze necessarie per svolgere bene i compiti (D44: 4,0)
9. Impegno continuo nello scambio di informazioni in stile amichevole, non burocratico (D45: 4,2)
10. Tempestività nel trasferimento delle informazioni e delle conoscenze, su clienti/utenti, ai livelli superiori (D17:3,8)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

- Atteggimento del capo/dirigente orientato alla qualità ovvero alla esigenza di soddisfare le aspettative di clienti e utenti interni ed esterni (D8: 3.7); Atteggimento favorevole alle idee e suggerimenti del personale da parte del capo/dirigente (D16: 3.5); Attuazione di iniziative di cambiamento da parte del dirigente/capo per rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro (D2: 3.9); Coinvolgimento del personale nelle soluzioni dei problemi in base a competenze e conoscenze, a prescindere dal ruolo ricoperto (D37: 3.9; D38: 3.5; D39: 3.5)
- Coerenza dell'organizzazione del settore con obiettivi del settore e interessi degli utenti/clienti (D6: 3.7)
- Coinvolgimento del personale da parte del capo/dirigente nel comprendere i legami tra compiti assegnati e obiettivi del settore (D5: 3.7)
- Efficacia degli individualisti ai fini della carriera, a discapito di chi collabora con colleghi (D14: 2.7; *la domanda originaria è posta con un significato negativo; il punteggio basso sta dunque a segnalare un disaccordo, ovvero una situazione positiva*)
- Percezione di essere esclusi da iniziative per il miglioramento del settore (D18: 2.5; *la domanda originaria è posta con una accezione negativa; il punteggio basso sta dunque a segnalare un disaccordo, ovvero una situazione positiva*)
- I nuovi dipendenti sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo (D28: 2.5; *la domanda originaria è posta con un significato negativo; il punteggio baso sta dunque a segnalare un disaccordo, ovvero una situazione positiva*)

Valutazioni negative

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Mobilità è usata come strumento per accrescere competenze (D29: 2,8)
2. I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e assegnarle ai ruoli di responsabilità siano chiari e trasparenti (D21: 2,6)
5. Interventi formativi rispondono alle esigenze di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto (D25: 2,6)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

NESSUNO

BIBLIOTECHE

Punteggi medio: 3.73 *min:* 2.3 *max* 4.3

Valutazioni più numerose: POSITIVE

Valutazioni positive

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Capacità di sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cliente/utente (D50: 4,1; D51: 4,3; D52: 4,2; D53: 4,3)
2. Facilità della comunicazione tra colleghi di altri settori (D34: 4,3)
3. Efficace utilizzo dei materiali come obiettivo imprescindibile (D47: 4,1)
4. Garanzia del rispetto delle pari opportunità nella gestione del personale (D23: 3,9)
5. Attenzione di capi/dirigenti alle aspettative dei clienti/utenti e alle loro esigenze (D8: 4,3; D15: 4,3)
6. Rispetto della morale e dell'etica nel raggiungimento degli obiettivi (D4: 4,1)
7. Ottimizzazione delle risorse nel rispetto della qualità del risultato come obiettivo condiviso del settore (D46: 4,0)
8. Facilità di accesso alle conoscenze necessarie per svolgere bene i compiti (D44: 4,3)
9. Impegno continuo nello scambio di informazioni in stile amichevole, non burocratico (D45: 3,9)
10. Tempestività nel trasferimento delle informazioni e delle conoscenze, su clienti/utenti, ai livelli superiori (D17:3,7)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

- Completezza delle informazioni necessarie ricevute per il lavoro (D9: 4.2);
- Coerenza dell'atteggiamento del capo/dirigente che "fa per primo ciò che afferma" (D10: 4.1); definizione di codice di valori per vivere e lavorare insieme, da parte del capo/dirigente (D3: 4.0); coinvolgimento del personale da parte del capo/dirigente nel comprendere i legami tra compiti assegnati e obiettivi del settore (D5: 4.0); atteggiamento favorevole del capo/dirigente verso i suggerimenti del personale (D11:4.0); Attuazione di iniziative di cambiamento da parte del dirigente/capo per rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro (D2: 4.0)
- Sulla formazione: utilizzo di tecniche innovative (D30: 4.0)
- Coinvolgimento del personale nelle soluzioni dei problemi in base a competenze e conoscenze, a prescindere dal ruolo ricoperto (D37: 4.0; D38: 3.9; D39: 3.7)
- Percezione di essere esclusi da iniziative per il miglioramento del settore (D18: 2.3; *la domanda originaria è posta con una accezione negativa; il punteggio basso sta dunque a segnalare un disaccordo, ovvero una **situazione positiva***)
- I nuovi dipendenti sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo (D28: 2.3; *la domanda originaria è posta con un significato negativo; il punteggio baso sta dunque a segnalare un disaccordo, ovvero una **situazione positiva***)

Valutazioni negative

Comuni a tutte le aggregazioni:

NESSUNA

PRESIDENZE DI FACOLTA'

Punteggi medio: 3.20 *min:* 2.2 *max* 4.5

Valutazioni più numerose: POSITIVE

Valutazioni positive

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Capacità di sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cliente/utente
(D50: 3,8; D51: 4,3; D52: 3,9; D53: 3,7)
2. Facilità della comunicazione tra colleghi di altri settori (D34: 4,5)
3. Efficace utilizzo dei materiali come obiettivo imprescindibile (D47: 3,8)
4. Garanzia del rispetto delle pari opportunità nella gestione del personale (D23: 4,0)
5. Attenzione di capi/dirigenti alle aspettative dei clienti/utenti e alle loro esigenze (D8: 3,7; D15: 3,9)
6. Rispetto della morale e dell'etica nel raggiungimento degli obiettivi (D4: 3,7)
7. Ottimizzazione delle risorse nel rispetto della qualità del risultato come obiettivo condiviso del settore (D46: 3,3)
10. Tempestività nel trasferimento delle informazioni e delle conoscenze, su clienti/utenti, ai livelli superiori (D17:3,8)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

- Disponibilità all'ascolto delle idee e suggerimenti da parte dal capo/dirigente (D16: 3.9; D11: 3.7; D35: 3.5)
- Coerenza dell'atteggiamento del capo/dirigente che "fa per primo ciò che afferma" (D10: 3.5);
- Incoraggiamento al personale ad assumersi sempre maggiori responsabilità (D13: 3.4)

Valutazioni negative

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Mobilità è usata come strumento per accrescere competenze (D29: 2,2)
2. I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e assegnarle ai ruoli di responsabilità siano chiari e trasparenti (D21: 2,3)
3. E' possibile che il personale esprima valutazioni sul dirigente/capo in riferimento all'attività svolta dallo stesso (D41: 2,2)
4. Sono identificati e descritti in modo sistematico i processi di lavoro (D48: 2,7)
6. Impiego di tempo sufficiente per incontri/riunioni finalizzati al miglioramento dell'attività (D36: 2,7)
7. In merito alla formazione: il capo/dirigente manifesta interesse per le competenze acquisite e coinvolge il personale nella scelta dei corsi (D26: 2,5; D27: 2,7)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

- I criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e nei ruoli sono chiari e efficaci (D20: 2.3)
- Gestione del personale garantisce un buon clima di lavoro (D22: 2.6)
- Comunicazione dall'alto verso il basso funziona bene (D32: 2.7)
- Attenzione a identificare competenze e attitudini affinché siano coerenti con compiti e ruoli (D24: 2.7)
- Efficacia degli individualisti ai fini della carriera, a discapito di chi collabora con colleghi (D14: 3.4; *la domanda originaria è posta con un significato negativo; il punteggio alto sta dunque a segnalare un accordo, ovvero una situazione negativa*)

DIPARTIMENTI DI VIA CAMPI

Punteggi medio: 3.30 *min:* 2.1 *max* 4.1

Valutazioni più numerose: POSITIVE

Valutazioni positive

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Capacità di sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cliente/utente (D50: 3,9; D51: 4,0; D52: 3,6; D53: 3,6)
2. Facilità della comunicazione tra colleghi di altri settori (D34: 4,1)
3. Efficace utilizzo dei materiali come obiettivo imprescindibile (D47: 3,9)
4. Garanzia del rispetto delle pari opportunità nella gestione del personale (D23: 3,9)
5. Attenzione di capi/dirigenti alle aspettative dei clienti/utenti e alle loro esigenze (D8: 3,8; D15: 3,3)
6. Rispetto della morale e dell'etica nel raggiungimento degli obiettivi (D4: 3,9)
7. Ottimizzazione delle risorse nel rispetto della qualità del risultato come obiettivo condiviso del settore (D46: 3,6)
8. Facilità di accesso alle conoscenze necessarie per svolgere bene i compiti (D44: 3,4)
9. Impegno continuo nello scambio di informazioni in stile amichevole, non burocratico (D45: 3,7)
10. Tempestività nel trasferimento delle informazioni e delle conoscenze, su clienti/utenti, ai livelli superiori (D17:3,5)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

- Disponibilità all'ascolto delle idee e suggerimenti da parte dal capo/dirigente (D11: 3.7; D16: 3.7)
- Coerenza dell'atteggiamento del capo/dirigente (che fa per primo ciò che afferma) (D10: 3.7)
- Coinvolgimento da parte del capo/dirigente nell'analisi dei problemi, sulla base di competenze e conoscenze, a prescindere dal livello gerarchico (D37: 3.6)
- Consapevolezza di informazione come risorsa del settore, da convivere (D31: 3.6)
- Definizione di un codice di valori per vivere e lavorare insieme, a cura del capo/dirigente (D3: 3.6)
- Attuazione di iniziative di cambiamento da parte del dirigente/capo per rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro (D2: 3.6)

Valutazioni negative

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Mobilità è usata come strumento per accrescere competenze (D29: 2,1)
2. I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e assegnarle ai ruoli di responsabilità siano chiari e trasparenti (D21: 2,5)
3. E' possibile che il personale esprima valutazioni sul dirigente/capo in riferimento all'attività svolta dallo stesso (D41: 2,4)
5. Interventi formativi rispondono alle esigenze di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto (D25: 2,5)
7. In merito alla formazione: il capo/dirigente manifesta interesse per le competenze acquisite e coinvolge il personale nella scelta dei corsi (D27: 2,6)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

NESSUNO

DIPARTIMENTI DI VIA VIGNOLESE

Punteggi medio: 2.90 *min:* 2.1 *max* 4.2

Valutazioni più numerose: *NEGATIVE*

Valutazioni positive

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Capacità di sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cliente/utente (D50: 3.7; D51:4.1; D52: 3.5; D53: 3.8)
2. Facilità della comunicazione tra colleghi di altri settori (D34: 4.2)
3. Efficace utilizzo dei materiali come obiettivo imprescindibile del settore (D47: 3.4)
4. Garanzia del rispetto delle pari opportunità nella gestione del personale (D23: 3.4)
5. Attenzione di capi/dirigenti alle aspettative dei clienti/utenti e alle loro esigenze (D8: 3.5)
6. Rispetto della morale e dell'etica nel raggiungimento degli obiettivi (D4: 3.3)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

NESSUNO

Valutazioni negative

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Mobilità è usata come strumento per accrescere competenze (D29: 2.1)
2. I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e assegnarle ai ruoli di responsabilità siano chiari e trasparenti (D21: 2.1)
3. E' possibile che il personale esprima valutazioni sul dirigente/capo in riferimento all'attività svolta dallo stesso (D41: 2.4)
4. Sono identificati e descritti in modo sistematico i processi di lavoro (D48: 2.7)
5. Gli interventi formativi rispondono alle esigenze di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto (D25: 2.5)
6. Viene impiegato un tempo sufficiente per riunioni/incontri finalizzati al miglioramento delle attività (D36: 2.5)
7. In merito alla formazione: il dirigente/capo manifesta interesse per le competenze acquisite e coinvolge il personale nella scelta dei corsi (D26: 2.4; D27: 2.7)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

- Efficacia degli individualisti ai fini della carriera, a discapito di chi collabora con colleghi (D14: 3.6; *la domanda originaria è posta con un significato negativo; il punteggio alto sta dunque a segnalare un accordo, ovvero una situazione negativa*)
- Percezione di essere esclusi da iniziative per il miglioramento del settore (D18: 3.4; *la domanda originaria è posta con una accezione negativa; il punteggio alto sta dunque a segnalare un accordo, ovvero una situazione negativa*)
- I nuovi dipendenti sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo (D28: 3.3; *la domanda originaria è posta con un significato negativo; il punteggio alto sta dunque a segnalare un accordo, ovvero una situazione negativa*)
- I criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e nei ruoli sono chiari e efficaci (D20: 2.2); Incoraggiamento del personale ad assumere sempre maggiori responsabilità (D13: 2.3)
- La comunicazione dall'alto verso il basso funziona bene (D32: 2.3)
- Coinvolgimento del personale nella definizione degli obiettivi del settore, in particolare quelli relativi al miglioramento organizzativo (D39: 2.4), nella valutazione del raggiungimento dei risultati (D40: 2.4)
- Il settore è una "squadra affiata" in cui il dirigente/capo è il "mister" e l'esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca e il rispetto (D12: 2.4)
- La gestione del personale del settore garantisce un buon clima di lavoro (D22: 2.5)

DIPARTIMENTI DEL CENTRO STORICO

Punteggi medio: 3.03 *min:* 1.8 *max* 4.4

Valutazioni più numerose: *EQUA DISTRIBUZIONE TRA POSITIVE E NEGATIVE*

Valutazioni positive

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Capacità di sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cliente/utente (D50: 3.9; D51:4.4; D52: 3.6; D53: 3.9)
2. Facilità della comunicazione tra colleghi di altri settori (D34: 4.4)
3. Efficace utilizzo dei materiali come obiettivo imprescindibile del settore (D47: 3.8)
4. Garanzia del rispetto delle pari opportunità nella gestione del personale (D23: 4.0)
7. Ottimizzazione delle risorse nel rispetto della qualità del risultato, come obiettivo condiviso del settore (D46: 3.4)
8. Facilità di accesso alle conoscenze necessarie per svolgere bene i compiti (D44: 3.3)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

- Atteggiamento favorevole del dirigente/capo a idee e suggerimenti del personale, anche di quelli finalizzati a migliorare la performance del settore (D16: 3.8; D35: 3.6)
- La comunicazione dal basso verso l'alto funziona bene (D33: 3.5)
- Coinvolgimento del personale da parte del dirigente/capo nell'analisi dei problemi sulla base delle competenze e conoscenze, a prescindere dal livello gerarchico (D37: 3.6)
- Percezione di essere esclusi da iniziative per il miglioramento del settore (D18: 2.7; *la domanda originaria è posta con una accezione negativa; il punteggio basso sta dunque a segnalare un disaccordo, ovvero una **situazione positiva***)

Valutazioni negative

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Mobilità è usata come strumento per accrescere competenze (D29: 1.8)
2. I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e assegnarle ai ruoli di responsabilità siano chiari e trasparenti (D21: 2.1)
3. E' possibile che il personale esprima valutazioni sul dirigente/capo in riferimento all'attività svolta dallo stesso (D41: 2.1)
4. Sono identificati e descritti in modo sistematico i processi di lavoro (D48: 2.1)
6. Viene impiegato un tempo sufficiente per riunioni/incontri finalizzati al miglioramento delle attività (D36: 2.2)
7. In merito alla formazione: il dirigente/capo manifesta interesse per le competenze acquisite e coinvolge il personale nella scelta dei corsi (D26: 2.4; D27: 1.9)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

- I nuovi dipendenti sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo (D28: 3.3; *la domanda originaria è posta con un significato negativo; il punteggio alto sta dunque a segnalare un accordo, ovvero una **situazione negativa***)
- Il settore è una "squadra affiata" in cui il dirigente/capo è il "mister" e l'esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca e il rispetto (D12: 2.5)
- Iniziative di coinvolgimento del personale da parte del dirigente/capo in merito a: necessità di collaborazione per la trasformazione e modernizzazione dell'organizzazione del settore (D1: 2.7)

DIPARTIMENTI DI REGGIO EMILIA

Punteggi medio: 2.89 **min:** 1.6 **max** 4.3

Valutazioni più numerose: NEGATIVE

Valutazioni positive

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Capacità di sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cliente/utente (D50: 4.2; D51:4.3; D52: 3.4; D53: 3.4)
2. Facilità della comunicazione tra colleghi di altri settori (D34: 3.9)
3. Efficace utilizzo dei materiali come obiettivo imprescindibile del settore (D47: 4.1)
4. Garanzia del rispetto delle pari opportunità nella gestione del personale (D23: 3.9)
5. Attenzione di capi/dirigenti alle aspettative dei clienti/utenti e alle loro esigenze (D8: 3.7; D15: 3.6)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

- Capacità di lavorare con i portatori di interessi (personale di altri settori/aree o Enti, fornitori, consulenti esterni, stagisti, enti pubblici, sindacati, ecc.) (D43: 3.3)

Valutazioni negative

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Mobilità è usata come strumento per accrescere competenze (D29: 1.6)
2. I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e assegnarle ai ruoli di responsabilità siano chiari e trasparenti (D21: 1.8)
3. E' possibile che il personale esprima valutazioni sul dirigente/capo in riferimento all'attività svolta dallo stesso (D41: 2.1)
4. Sono identificati e descritti in modo sistematico i processi di lavoro (D48: 2.6)
5. Gli interventi formativi rispondono alle esigenze di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto (D25: 2.6)
6. Viene impiegato un tempo sufficiente per riunioni/incontri finalizzati al miglioramento delle attività (D36: 2.7)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

- Valutazione del raggiungimento degli obiettivi è un momento importante di approfondimento e dialogo con il dirigente/capo (D40: 2.2)
- Il settore è una "squadra affiata" in cui il dirigente/capo è il "mister" e l'esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca e il rispetto (D12: 2.2)
- La comunicazione dall'alto verso il basso funziona bene (D32: 2.2)
- Gli obiettivi del settore e i modi per misurarli sono definiti e sono la base per la valutazione dei risultati (D7: 2.3)
- La gestione del personale del settore garantisce un buon clima di lavoro (D22: 2.3)
- Il dirigente/capo ha definito un codice di valori per il vivere e lavorare insieme e rispetto a questi valori è da esempio e si comporta coerentemente (D3: 2.4)
- Coinvolgimento del personale nella definizione degli obiettivi del settore e in particolare di quelli connessi al miglioramento organizzativo (D39: 2.5)
- Iniziative di coinvolgimento del personale da parte del dirigente/capo in merito a: necessità di collaborazione per la trasformazione e modernizzazione dell'organizzazione del settore (D1: 2.5), comprensione del legame tra compiti assegnati e obiettivi del settore (D5: 2.5)
- Interesse del capo/dirigente per attuare iniziative di cambiamento tendenti a rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro (D2: 2.5)

DIPARTIMENTI DEL COMPARTO MEDICO

Punteggi medio: 3.13 **min:** 2.2 **max** 3.9

Valutazioni più numerose: POSITIVE

Valutazioni positive

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Capacità di sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cliente/utente (D50: 3.6; D51:3.8; D52: 3.5; D53: 3.8)
2. Facilità della comunicazione tra colleghi di altri settori (D34: 3.9)
3. Efficace utilizzo dei materiali come obiettivo imprescindibile del settore (D47: 3.8)
4. Garanzia del rispetto delle pari opportunità nella gestione del personale (D23: 3.6)
5. Attenzione di capi/dirigenti alle aspettative dei clienti/utenti e alle loro esigenze (D8: 3.7; D15: 3.5)
6. Rispetto della morale e dell'etica nel raggiungimento degli obiettivi (D4: 3.5)
7. Ottimizzazione delle risorse nel rispetto della qualità del risultato, come obiettivo condiviso del settore (D46: 3.5)
8. Facilità di accesso alle conoscenze necessarie per svolgere bene i compiti (D44: 3.8)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

- Coerenza dell'organizzazione del settore con gli obiettivi del settore e gli interessi dei clienti/utenti (D6: 3.5)
- Interesse del capo/dirigente per attuare iniziative di cambiamento tendenti a rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro (D2: 3.5)
- Coerenza dell'atteggiamento del capo/dirigente, che "fa per primo ciò che afferma" (D10: 3.4)
- Attenzione verso i suggerimenti del personale per migliorare la performance del settore (D35: 3.3)
- Attenzione del capo/dirigente verso i suggerimenti del personale (D11: 3.3)
- I nuovi dipendenti sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo (D28: 2.2; *la domanda originaria è posta con un significato negativo; il punteggio basso sta dunque a segnalare un disaccordo, ovvero una **situazione positiva***)

Valutazioni negative

Comuni a tutte le aggregazioni (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

1. Mobilità è usata come strumento per accrescere competenze (D29: 2.2)
2. I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e assegnarle ai ruoli di responsabilità siano chiari e trasparenti (D21: 2.4)
3. E' possibile che il personale esprima valutazioni sul dirigente/capo in riferimento all'attività svolta dallo stesso (D41: 2.2)
5. Gli interventi formativi rispondono alle esigenze di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto (D25: 2.5)
6. Viene impiegato un tempo sufficiente per riunioni/incontri finalizzati al miglioramento delle attività (D36: 2.4)

Specifici della macro-aggregazione (tra parentesi il numero della/e domanda/e associata/e e il relativo punteggio):

- Efficacia degli individualisti ai fini della carriera, a discapito di chi collabora con colleghi (D14: 3.8; *la domanda originaria è posta con un significato negativo; il punteggio alto sta dunque a segnalare un accordo, ovvero una **situazione negativa***)
- Coinvolgimento di clienti/utenti nella progettazione e definizione dei servizi e dei relativi standard di qualità (D49: 2.6)

Tabella A

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"
D3	49	54	66	88	56	3,15	1,0	1,1	16%	18%
D4	31	35	55	94	100	3,63	1,0	1,1	10%	32%
D5	45	53	82	82	60	3,18	1,0	1,1	14%	19%
D12	57	66	74	71	47	2,95	1,0	1,1	18%	15%
D1	57	41	78	93	38	3,05	1,0	1,2	19%	12%
D2	39	46	74	110	50	3,27	1,0	1,2	12%	16%
D6	28	57	86	95	60	3,31	1,0	1,2	9%	18%
D7	64	57	75	88	37	2,93	1,0	1,2	20%	12%
D8	21	29	70	109	95	3,70	1,0	1,2	6%	29%
D9	51	50	73	92	65	3,21	1,0	1,2	15%	20%
D10	27	40	78	85	74	3,46	1,0	1,3	9%	24%
D11	34	31	75	106	78	3,50	1,0	1,3	10%	24%
D13	59	52	71	75	62	3,09	1,0	1,3	18%	19%
D14	28	54	73	76	71	3,36	1,0	1,3	9%	24%
D16	17	45	82	96	84	3,57	1,0	1,3	5%	26%
D15	14	36	89	91	84	3,62	1,0	1,4	4%	27%
D17	22	38	73	116	43	3,41	2,0	2,1	8%	15%
D18	58	65	88	65	47	2,93	2,0	2,3	18%	15%
D19	48	81	81	51	47	2,90	3,0	3,1	16%	15%
D20	67	72	95	62	23	2,69	3,0	3,1	21%	7%
D21	104	71	75	45	23	2,41	3,0	3,1	33%	7%
D23	21	26	47	110	102	3,80	3,0	3,1	7%	33%
D24	52	75	78	84	30	2,89	3,0	3,2	16%	9%
D25	59	79	93	53	35	2,77	3,0	3,2	18%	11%
D26	77	61	62	73	43	2,82	3,0	3,2	24%	14%
D27	74	55	71	81	31	2,81	3,0	3,2	24%	10%
D28	55	71	63	59	46	2,90	3,0	3,2	19%	16%
D29	90	58	57	27	11	2,22	3,0	3,2	37%	5%
D30	42	45	84	93	55	3,23	3,0	3,2	13%	17%
D22	48	69	94	82	35	2,96	3,0	3,3	15%	11%
D31	50	40	68	86	67	3,26	3,0	3,3	16%	22%
D32	62	86	85	57	34	2,74	3,0	3,3	19%	10%
D33	38	63	98	83	39	3,07	3,0	3,3	12%	12%
D34	13	20	31	91	139	4,10	3,0	3,3	4%	47%
D35	26	41	95	82	68	3,40	3,0	3,3	8%	22%
D36	66	95	64	65	32	2,70	3,0	3,3	20%	10%
D37	45	32	65	103	77	3,42	3,0	3,3	14%	24%
D38	43	59	79	75	71	3,22	3,0	3,3	13%	22%
D39	50	57	81	86	46	3,07	3,0	3,3	16%	14%
D40	67	60	69	75	45	2,91	3,0	3,3	21%	14%
D41	93	64	59	47	19	2,41	3,0	3,3	33%	7%
D42	49	44	78	62	41	3,01	3,0	3,3	18%	15%

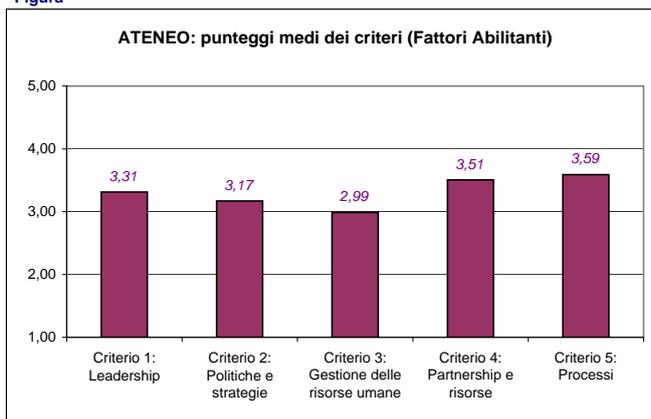
Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"
D43	32	55	83	82	47	3,19	4,0	4.1	11%	16%
D46	23	38	68	109	76	3,56	4,0	4.3	7%	24%
D44	26	42	94	89	74	3,44	4,0	4.4	8%	23%
D45	35	29	79	99	75	3,47	4,0	4.4	11%	24%
D47	17	31	45	118	112	3,86	4,0	4.6	5%	35%
D48	48	69	82	79	27	2,90	5,0	5.1	16%	9%
D49	28	69	86	68	28	3,00	5,0	5.2	10%	10%
D50	17	24	48	108	118	3,91	5,0	5.2	5%	37%
D51	5	10	36	144	122	4,16	5,0	5.2	2%	38%
D52	18	22	59	140	80	3,76	5,0	5.2	6%	25%
D53	12	15	72	129	82	3,82	5,0	5.2	4%	26%

3,21
Punteggio medio generale

Tabella B

ATENE0: Punteggi medi per criterio e sottocriterio	punteggio medio Ateneo
Criterio 1: Leadership	3,31
Sottocriterio 1.1. Orientare l'Organizzazione Universitaria, attraverso lo sviluppo di una missione	3,23
Sottocriterio 1.2 - Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle su	3,25
Sottocriterio 1.3 - Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di	3,40
Sottocriterio 1.4 - Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicura	3,62
Criterio 2: Politiche e strategie	3,17
Sottocriterio 2.1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di intere	3,41
Sottocriterio 2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione	2,93
Criterio 3: Gestione delle risorse umane	2,99
Sottocriterio 3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea co	2,95
Sottocriterio 3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli d	2,79
Sottocriterio 3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment	3,11
Criterio 4: Partnership e risorse	3,51
Sottocriterio 4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave	3,19
Sottocriterio 4.3. Gestire le risorse finanziarie	3,56
Sottocriterio 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza	3,46
Sottocriterio 4.6. Gestire le infrastrutture	3,86
Criterio 5: Processi	3,59
Sottocriterio 5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica	2,90
Sottocriterio 5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente	3,73

Figura



AMMINISTRAZIONE CENTRALE - Questionario CAF: punteggi medi delle domande (per criterio e sotto-criterio)

Tabella A

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente e in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"
D3 Il dirigente/capo ha definito un codice di valori per il nostro vivere e lavorare assieme (trasparenza, spirito di servizio, codice di condotta) e rispetto a questi valori è da esempio e si comporta coerentemente.	18	22	19	28	17	3,04	1	1.1	17%	16%
D4 Nel nostro settore l'obiettivo del raggiungimento dei risultati non prescinde mai dal rispetto della morale e dell'etica.	9	12	24	31	31	3,59	1	1.1	8%	29%
D5 Il mio dirigente/capo ci aiuta a comprendere il legame tra i compiti che ci vengono affidati e gli obiettivi del nostro settore.	16	23	28	26	20	3,10	1	1.1	14%	18%
D12 Siamo una squadra affiatata di cui il nostro dirigente/capo è il "mister" e l'esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca ed il rispetto.	18	24	26	25	12	2,90	1	1.1	17%	11%
D1 Il mio dirigente/capo mi ha spiegato perché è necessario collaborare alla trasformazione e modernizzazione della nostra organizzazione di lavoro e cosa fare per realizzare il cambiamento.	22	19	24	33	7	2,85	1	1.2	21%	7%
D2 Nel nostro settore, il mio dirigente/capo ha attuato delle iniziative di cambiamento tendenti a rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro.	15	21	25	34	12	3,07	1	1.2	14%	11%
D6 Il modo in cui siamo organizzati e diretti è coerente con gli obiettivi del nostro settore e con gli interessi dei nostri clienti/utenti.	11	20	32	29	17	3,19	1	1.2	10%	16%
D7 I nostri obiettivi e i modi per misurarli sono definiti e sono la base per la valutazione dei risultati.	25	22	24	28	7	2,72	1	1.2	24%	7%
D8 L'atteggiamento del mio dirigente/capo è di chi crede nella qualità, cioè nell'esigenza di soddisfare le aspettative dei nostri clienti/utenti interni ed esterni.	7	10	28	29	35	3,69	1	1.2	6%	32%
D9 Ricevo le informazioni necessarie per il mio lavoro e per sentirmi parte attiva del mio settore.	20	21	25	28	18	3,03	1	1.2	18%	16%
D10 Nel nostro settore il dirigente/capo fa per primo ciò che afferma.	11	15	19	32	24	3,43	1	1.3	11%	24%
D11 Nel nostro settore il dirigente/capo ascolta i nostri suggerimenti.	11	9	25	40	25	3,54	1	1.3	10%	23%
D13 Sono sempre incoraggiato ad assumere maggiori responsabilità.	24	18	24	24	17	2,93	1	1.3	22%	16%
D14 Nel nostro settore gli individualisti che si mettono in mostra fanno più strada di chi collabora con i colleghi.	12	20	21	27	21	3,25	1	1.3	12%	21%
D16 Il mio dirigente/capo accetta volentieri le idee e i suggerimenti.	6	11	26	38	28	3,65	1	1.3	6%	26%
D15 Il nostro settore si distingue per la grande attenzione all'interesse dei clienti/utenti.	5	8	33	34	25	3,63	1	1.4	5%	24%
D17 Le nostre informazioni e conoscenze su clienti/utenti vengono trasferite tempestivamente e fedelmente ai livelli superiori.	7	11	28	43	12	3,42	2	2.1	7%	12%
D18 Mi sento escluso da iniziative che ritengo dovrebbero coinvolgermi per il miglioramento del mio settore.	16	19	30	23	21	3,13	2	2.3	15%	19%
D19 Percepisco la relazione fra la modalità di gestione del personale e gli obiettivi e le strategie del mio settore.	20	34	27	12	11	2,62	3	3.1	19%	11%
D20 I criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e prepararle al ruolo assegnato sono chiari ed efficaci.	22	33	28	20	5	2,56	3	3.1	20%	5%
D21 I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e per assegnarle a ruoli di responsabilità sono chiari e trasparenti.	32	28	21	16	7	2,40	3	3.1	31%	7%
D23 La gestione del personale garantisce pari opportunità fra uomini e donne.	9	10	15	38	33	3,72	3	3.1	9%	31%
D24 Nel nostro settore c'è grande attenzione a identificare competenze e attitudini perché siano coerenti con compiti e ruoli.	19	29	27	29	4	2,72	3	3.2	18%	4%
D25 Gli interventi formativi rispondono all'esigenza di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto.	16	30	34	16	10	2,75	3	3.2	15%	9%
D26 Il nostro dirigente/capo ci coinvolge nelle decisioni sui corsi utili alla nostra formazione.	24	21	21	24	14	2,84	3	3.2	23%	13%
D27 Il mio dirigente/capo vuole conoscere quali competenze abbiamo acquisito nei corsi a cui partecipiamo.	25	15	24	29	11	2,87	3	3.2	24%	11%
D28 I nuovi dipendenti del settore sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo.	13	25	20	25	17	3,08	3	3.2	13%	17%
D29 La mobilità interna ed esterna al settore, è usata come strumento di sviluppo delle nostre competenze e conoscenze.	29	25	19	10	3	2,22	3	3.2	34%	3%
D30 Per la nostra formazione sono usate metodologie efficaci anche con tecniche innovative (formazione a distanza, multimediale, formazione sul campo).	14	15	26	32	20	3,27	3	3.2	13%	19%
D22 L'attuale gestione del personale del mio settore garantisce un buon clima organizzativo.	14	25	36	26	11	2,96	3	3.3	13%	10%
D31 Ci è stato spiegato che l'informazione non è una risorsa privata ma del settore, perciò deve essere condivisa.	18	14	26	33	18	3,17	3	3.3	17%	17%
D32 La comunicazione dall'alto verso il basso funziona bene.	20	38	28	18	7	2,59	3	3.3	18%	6%
D33 La comunicazione dal basso verso l'alto funziona bene.	12	27	29	31	11	3,02	3	3.3	11%	10%
D34 Il mio dirigente/capo preferisce che comunichiamo direttamente con i nostri colleghi di altri Settori.	5	11	10	38	39	3,92	3	3.3	5%	38%
D35 I nostri suggerimenti per migliorare la performance del nostro settore sono bene accolti.	10	10	33	32	19	3,38	3	3.3	10%	18%
D36 Nel nostro settore viene dedicato un tempo sufficiente ad incontri/riunioni finalizzati al miglioramento delle nostre attività.	29	34	18	19	8	2,47	3	3.3	27%	7%
D37 Il mio dirigente/capo mi coinvolge nell'analisi dei problemi sulla base delle mie conoscenze e competenze, prescindendo dal livello gerarchico.	17	11	24	32	24	3,32	3	3.3	16%	22%
D38 Sono coinvolto nella definizione delle iniziative di miglioramento. Sono chiamato all'esecuzione senza una sufficiente conoscenza degli obiettivi.	20	16	31	23	22	3,10	3	3.3	18%	20%
D39 Sono coinvolto nella definizione degli obiettivi del mio settore e in particolare di quelli connessi al miglioramento organizzativo.	21	19	26	30	14	2,97	3	3.3	19%	13%
D40 La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è un momento importante di approfondimento e di dialogo con il mio dirigente/capo.	26	24	24	20	12	2,70	3	3.3	25%	11%
D41 Nel nostro settore è possibile che il personale esprima valutazioni sul dirigente/capo in riferimento all'attività svolta dallo stesso.	32	19	18	17	9	2,49	3	3.3	34%	9%
D42 Nel nostro settore è prassi la valutazione dei superiori ma il clima è tale da farci ritenere che tale valutazione sarebbe utile e gradita agli interessati.	13	19	28	22	17	3,11	3	3.3	13%	17%

AMMINISTRAZIONE CENTRALE - Questionario CAF: punteggi medi delle domande (per criterio e sotto-criterio)

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"
D43	9	19	32	31	15	3,23	4	4.1	8%	14%
D46	6	10	22	39	28	3,70	4	4.3	6%	27%
D44	7	23	28	32	22	3,35	4	4.4	6%	20%
D45	8	8	28	38	26	3,61	4	4.4	7%	24%
D47	3	10	19	39	37	3,90	4	4.6	3%	34%
D48	17	17	31	28	9	2,95	5	5.1	17%	9%
D49	5	22	28	29	11	3,20	5	5.2	5%	12%
D50	4	10	14	44	40	3,95	5	5.2	4%	36%
D51	0	5	10	49	47	4,24	5	5.2	0%	42%
D52	4	7	23	47	30	3,83	5	5.2	4%	27%
D53	3	6	21	53	26	3,85	5	5.2	3%	24%
						3,17				

Punteggio medio generale

Tabella B

Amm.centrale	Punteggi medi per criterio e sottocriterio	punteggio medio macro-aggregazione	Punteggio medio Ateneo
Criterio 1: Leadership		3,22	3,31
Sottocriterio	1.1. Orientare l'Organizzazione Universitaria, attraverso lo sviluppo di una missione,	3,15	3,23
Sottocriterio	1.2 - Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue	3,09	3,25
Sottocriterio	1.3 - Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di	3,36	3,40
Sottocriterio	1.4 - Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare	3,63	3,62
Criterio 2: Politiche e strategie		3,27	3,17
Sottocriterio	2.1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interes	3,42	3,41
Sottocriterio	2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione	3,13	2,93
Criterio 3: Gestione delle risorse umane		2,93	2,99
Sottocriterio	3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea co	2,82	2,95
Sottocriterio	3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli o	2,82	2,79
Sottocriterio	3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment	3,02	3,11
Criterio 4: Partnership e risorse		3,56	3,51
Sottocriterio	4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave	3,23	3,19
Sottocriterio	4.3. Gestire le risorse finanziarie	3,70	3,56
Sottocriterio	4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza	3,48	3,46
Sottocriterio	4.6. Gestire le infrastrutture	3,90	3,86
Criterio 5: Processi		3,67	3,59
Sottocriterio	5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica	2,95	2,90
Sottocriterio	5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente	3,81	3,73

Figura

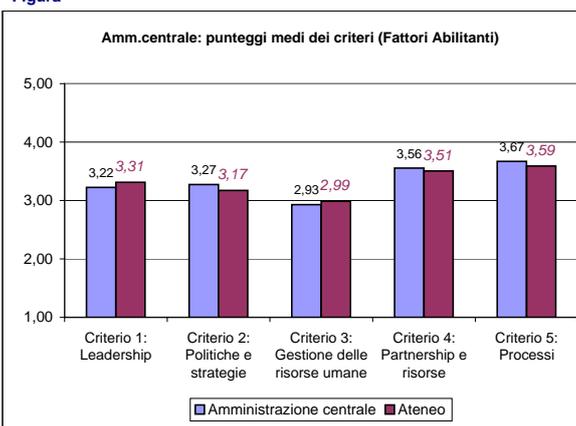


Tabella A

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"	
D3	Il dirigente/capo ha definito un codice di valori per il nostro vivere lavorare assieme (trasparenza, spirito di servizio, codice di condotta) e rispetto a questi valori è da esempio e si comporta coerentemente.	1	3	2	2	2	3,10	1	1.1	10%	20%
D4	Nel nostro settore l'obiettivo del raggiungimento dei risultati non prescinde mai dal rispetto della morale e dell'etica.	1	0	1	5	4	4,00	1	1.1	9%	36%
D5	Il mio dirigente/capo ci aiuta a comprendere il legame tra i compiti che ci vengono affidati e gli obiettivi del nostro settore.	1	0	3	6	2	3,67	1	1.1	8%	17%
D12	Siamo una squadra affidata di cui il nostro dirigente/capo è il "mister" e l'esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca ed il rispetto.	2	2	4	5	0	2,92	1	1.1	15%	0%
D1	Il mio dirigente/capo mi ha spiegato perché è necessario collaborare alla trasformazione e modernizzazione della nostra organizzazione di lavoro e cosa fare per realizzare il cambiamento.	1	2	5	3	1	3,08	1	1.2	8%	8%
D2	Nel nostro settore, il mio dirigente/capo ha attuato delle iniziative di cambiamento tendenti a rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro.	1	1	1	6	4	3,85	1	1.2	8%	31%
D6	Il modo in cui siamo organizzati e diretti è coerente con gli obiettivi del nostro settore e con gli interessi dei nostri clienti/utenti.	1	1	2	5	3	3,67	1	1.2	8%	25%
D7	I nostri obiettivi e i modi per misurarli sono definiti e sono la base per la valutazione dei risultati.	3	2	0	5	1	2,91	1	1.2	27%	9%
D8	L'atteggiamento del mio dirigente/capo è di chi crede nella qualità, cioè nell'esigenza di soddisfare le aspettative dei nostri clienti/utenti interni ed esterni.	2	0	1	7	3	3,69	1	1.2	15%	23%
D9	Ricevo le informazioni necessarie per il mio lavoro e per sentirmi parte attiva del mio settore.	2	1	2	6	2	3,38	1	1.2	15%	15%
D10	Nel nostro settore il dirigente/capo fa per primo ciò che afferma.	1	1	3	3	2	3,40	1	1.3	10%	20%
D11	Nel nostro settore il dirigente/capo ascolta i nostri suggerimenti.	1	1	6	3	2	3,31	1	1.3	8%	15%
D13	Sono sempre incoraggiato ad assumere maggiori responsabilità.	2	2	1	5	3	3,38	1	1.3	15%	23%
D14	Nel nostro settore gli individualisti che si mettono in mostra fanno più strada di chi collabora con i colleghi.	2	4	1	1	2	2,70	1	1.3	20%	20%
D16	Il mio dirigente/capo accetta volentieri le idee e i suggerimenti.	0	3	4	3	3	3,46	1	1.3	0%	23%
D15	Il nostro settore si distingue per la grande attenzione all'interesse dei clienti/utenti.	0	0	2	5	6	4,31	1	1.4	0%	46%
D17	Le nostre informazioni e conoscenze su clienti/utenti vengono trasferite tempestivamente e fedelmente ai livelli superiori.	0	0	5	4	3	3,83	2	2.1	0%	25%
D18	Mi sento escluso da iniziative che ritengo dovrebbero coinvolgermi per il miglioramento del mio settore.	4	2	5	1	1	2,46	2	2.3	31%	8%
D19	Percepisco la relazione fra la modalità di gestione del personale e gli obiettivi e le strategie del mio settore.	1	1	6	0	3	3,27	3	3.1	9%	27%
D20	I criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e prepararle al ruolo assegnato sono chiari ed efficaci.	2	0	2	7	1	3,42	3	3.1	17%	8%
D21	I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e per assegnarle a ruoli di responsabilità sono chiari e trasparenti.	4	2	2	3	1	2,58	3	3.1	33%	8%
D23	La gestione del personale garantisce pari opportunità fra uomini e donne.	1	0	1	6	3	3,91	3	3.1	9%	27%
D24	Nel nostro settore c'è grande attenzione a identificare competenze e attitudini perché siano coerenti con compiti e ruoli.	3	0	5	3	2	3,08	3	3.2	23%	15%
D25	Gli interventi formativi rispondono all'esigenza di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto.	4	4	0	3	2	2,62	3	3.2	31%	15%
D26	Il nostro dirigente/capo ci coinvolge nelle decisioni sui corsi utili alla nostra formazione.	3	1	4	4	1	2,92	3	3.2	23%	8%
D27	Il mio dirigente/capo vuole conoscere quali competenze abbiamo acquisito nei corsi a cui partecipiamo.	2	0	1	7	1	3,45	3	3.2	18%	9%
D28	I nuovi dipendenti del settore sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo.	2	5	4	1	1	2,54	3	3.2	15%	8%
D29	La mobilità interna ed esterna al settore, è usata come strumento di sviluppo delle nostre competenze e conoscenze.	2	1	2	3	0	2,75	3	3.2	25%	0%
D30	Per la nostra formazione sono usate metodologie efficaci anche con tecniche innovative (formazione a distanza, multimediale, formazione sul campo).	3	1	0	7	2	3,31	3	3.2	23%	15%
D22	L'attuale gestione del personale del mio settore garantisce un buon clima organizzativo.	2	1	7	3	0	2,85	3	3.3	15%	0%
D31	Ci è stato spiegato che l'informazione non è una risorsa privata ma del settore, perciò deve essere condivisa.	2	0	4	5	2	3,38	3	3.3	15%	15%
D32	La comunicazione dall'alto verso il basso funziona bene	1	3	4	2	3	3,23	3	3.3	8%	23%
D33	La comunicazione dal basso verso l'alto funziona bene	1	2	3	4	2	3,33	3	3.3	8%	17%
D34	Il mio dirigente/capo preferisce che comunichiamo direttamente con i nostri colleghi di altri Settori.	0	0	0	7	5	4,42	3	3.3	0%	42%
D35	I nostri suggerimenti per migliorare la performance del nostro settore sono bene accolti.	2	1	5	3	2	3,15	3	3.3	15%	15%
D36	Nel nostro settore viene dedicato un tempo sufficiente ad incontri/riunioni finalizzati al miglioramento delle nostre attività	1	2	2	7	1	3,38	3	3.3	8%	8%
D37	Il mio dirigente/capo mi coinvolge nell'analisi dei problemi sulla base delle mie conoscenze e competenze, prescindendo dal livello gerarchico.	0	2	1	7	3	3,85	3	3.3	0%	23%
D38	Sono coinvolto nella definizione delle iniziative di miglioramento. Sono chiamato all'esecuzione senza una sufficiente conoscenza degli obiettivi.	1	2	2	5	3	3,54	3	3.3	8%	23%
D39	Sono coinvolto nella definizione degli obiettivi del mio settore e in particolare di quelli connessi al miglioramento organizzativo.	0	1	6	3	2	3,50	3	3.3	0%	17%
D40	La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è un momento importante di approfondimento e di dialogo con il mio dirigente/capo.	2	2	4	4	1	3,00	3	3.3	15%	8%
D41	Nel nostro settore è possibile che il personale esprima valutazioni sul dirigente/capo in riferimento all'attività svolta dallo stesso.	3	0	5	4	0	2,83	3	3.3	25%	0%

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"
D42	1	4	2	3	1	2,91	3	3.3	9%	9%
D43	1	0	2	2	6	4,09	4	4.1	9%	55%
D46	1	1	0	3	8	4,23	4	4.3	8%	62%
D44	1	1	0	6	5	4,00	4	4.4	8%	38%
D45	0	1	0	8	4	4,15	4	4.4	0%	31%
D47	1	0	1	4	7	4,23	4	4.6	8%	54%
D48	1	2	4	4	2	3,31	5	5.1	8%	15%
D49	1	1	5	2	3	3,42	5	5.2	8%	25%
D50	0	0	0	4	9	4,69	5	5.2	0%	69%
D51	0	0	0	7	6	4,46	5	5.2	0%	46%
D52	1	0	0	7	5	4,15	5	5.2	8%	38%
D53	0	0	2	6	5	4,23	5	5.2	0%	38%
						3,46				

Tabella B

Centri	Punteggio medio macro-aggregazione	Punteggio medio Ateneo
Criterio 1: Leadership	3,43	3,31
Sottocriterio 1.1. Orientare l'Organizzazione Universitaria, attraverso lo sviluppo di una missione	3,42	3,23
Sottocriterio 1.2 - Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle su	3,43	3,25
Sottocriterio 1.3 - Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di	3,25	3,40
Sottocriterio 1.4 - Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare	4,31	3,62
Criterio 2: Politiche e strategie	3,15	3,17
Sottocriterio 2.1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di intere	3,83	3,41
Sottocriterio 2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione	2,46	2,93
Criterio 3: Gestione delle risorse umane	3,22	2,99
Sottocriterio 3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea co	3,30	2,95
Sottocriterio 3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli c	2,95	2,79
Sottocriterio 3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment	3,34	3,11
Criterio 4: Partnership e risorse	4,14	3,51
Sottocriterio 4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave	4,09	3,19
Sottocriterio 4.3. Gestire le risorse finanziarie	4,23	3,56
Sottocriterio 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza	4,08	3,46
Sottocriterio 4.6. Gestire le infrastrutture	4,23	3,86
Criterio 5: Processi	4,04	3,59
Sottocriterio 5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica	3,31	2,90
Sottocriterio 5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente	4,19	3,73

Punteggio medio generale

Figura

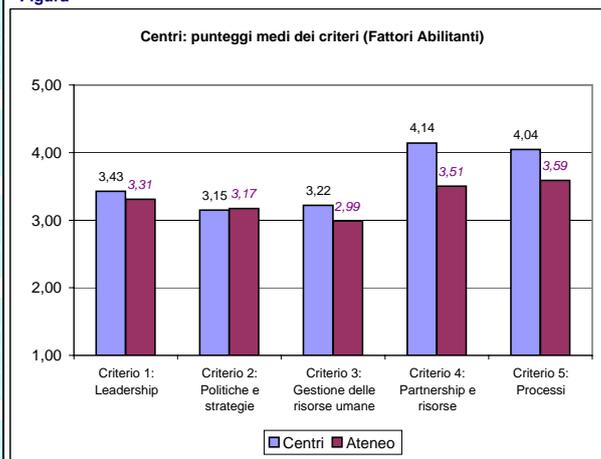


Tabella A

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"	
D3	Il dirigente/capo ha definito un codice di valori per il nostro vivere e lavorare assieme (trasparenza, spirito di servizio, codice di condotta) e rispetto a questi valori è da esempio e si comporta coerentemente.	2	2	3	10	13	4,00	1	1.1	7%	43%
D4	Nel nostro settore l'obiettivo del raggiungimento dei risultati non prescinde mai dal rispetto della morale e dell'etica.	2	0	5	7	15	4,14	1	1.1	7%	52%
D5	Il mio dirigente/capo ci aiuta a comprendere il legame tra i compiti che ci vengono affidati e gli obiettivi del nostro settore.	2	2	5	6	14	3,97	1	1.1	7%	48%
D12	Siamo una squadra affidata di cui il nostro dirigente/capo è il "mister" e l'esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca ed il rispetto.	3	2	4	10	10	3,76	1	1.1	10%	34%
D1	Il mio dirigente/capo mi ha spiegato perché è necessario collaborare alla trasformazione e modernizzazione della nostra organizzazione di lavoro e cosa fare per realizzare il cambiamento.	1	2	5	8	11	3,96	1	1.2	4%	41%
D2	Nel nostro settore, il mio dirigente/capo ha attuato delle iniziative di cambiamento tendenti a rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro.	1	2	4	12	11	4,00	1	1.2	3%	37%
D6	Il modo in cui siamo organizzati e diretti è coerente con gli obiettivi del nostro settore e con gli interessi dei nostri clienti/utenti.	0	6	4	10	10	3,80	1	1.2	0%	33%
D7	I nostri obiettivi e i modi per misurarli sono definiti e sono la base per la valutazione dei risultati.	3	1	4	10	10	3,82	1	1.2	11%	36%
D8	L'atteggiamento del mio dirigente/capo è di chi crede nella qualità, cioè nell'esigenza di soddisfare le aspettative dei nostri clienti/utenti interni ed esterni.	0	2	1	12	14	4,31	1	1.2	0%	48%
D9	Ricevo le informazioni necessarie per il mio lavoro e per sentirmi parte attiva del mio settore.	1	2	2	9	15	4,21	1	1.2	3%	52%
D10	Nel nostro settore il dirigente/capo fa per primo ciò che afferma.	2	1	4	8	15	4,10	1	1.3	7%	50%
D11	Nel nostro settore il dirigente/capo ascolta i nostri suggerimenti.	2	2	5	6	14	3,97	1	1.3	7%	48%
D13	Sono sempre incoraggiato ad assumere maggiori responsabilità.	3	1	6	7	11	3,79	1	1.3	11%	39%
D14	Nel nostro settore gli individualisti che si mettono in mostra fanno più strada di chi collabora con i colleghi.	7	4	5	8	4	2,93	1	1.3	25%	14%
D16	Il mio dirigente/capo accetta volentieri le idee e i suggerimenti.	3	2	5	6	12	3,79	1	1.3	11%	43%
D15	Il nostro settore si distingue per la grande attenzione all'interesse dei clienti/utenti.	0	2	1	11	15	4,34	1	1.4	0%	52%
D17	Le nostre informazioni e conoscenze su clienti/utenti vengono trasferite tempestivamente e fedelmente ai livelli superiori.	3	0	6	12	7	3,71	2	2.1	11%	25%
D18	Mi sento escluso da iniziative che ritengo dovrebbero coinvolgermi per il miglioramento del mio settore.	10	5	6	5	1	2,33	2	2.3	37%	4%
D19	Percepisco la relazione fra la modalità di gestione del personale e gli obiettivi e le strategie del mio settore.	2	3	7	5	11	3,71	3	3.1	7%	39%
D20	I criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e prepararle al ruolo assegnato sono chiari ed efficaci.	4	2	7	9	7	3,45	3	3.1	14%	24%
D21	I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e per assegnarle a ruoli di responsabilità sono chiari e trasparenti.	8	1	7	7	6	3,07	3	3.1	28%	21%
D23	La gestione del personale garantisce pari opportunità fra uomini e donne.	1	3	1	8	14	4,15	3	3.1	4%	52%
D24	Nel nostro settore c'è grande attenzione a identificare competenze e attitudini perché siano coerenti con compiti e ruoli.	5	2	4	6	11	3,57	3	3.2	18%	39%
D25	Gli interventi formativi rispondono all'esigenza di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto.	2	3	9	6	8	3,54	3	3.2	7%	29%
D26	Il nostro dirigente/capo ci coinvolge nelle decisioni sui corsi utili alla nostra formazione.	2	6	2	7	11	3,68	3	3.2	7%	39%
D27	Il mio dirigente/capo vuole conoscere quali competenze abbiamo acquisito nei corsi a cui partecipiamo.	3	2	6	8	7	3,54	3	3.2	12%	27%
D28	I nuovi dipendenti del settore sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo.	10	8	4	3	3	2,32	3	3.2	36%	11%
D29	La mobilità interna ed esterna al settore, è usata come strumento di sviluppo delle nostre competenze e conoscenze.	6	2	7	3	4	2,86	3	3.2	27%	18%
D30	Per la nostra formazione sono usate metodologie efficaci anche con tecniche innovative (formazione a distanza, multimediale, formazione sul campo).	1	0	7	9	11	4,04	3	3.2	4%	39%
D22	L'attuale gestione del personale del mio settore garantisce un buon clima organizzativo.	1	3	6	9	10	3,83	3	3.3	3%	34%
D31	Ci è stato spiegato che l'informazione non è una risorsa privata ma del settore, perciò deve essere condivisa.	4	1	2	9	12	3,86	3	3.3	14%	43%
D32	La comunicazione dall'alto verso il basso funziona bene	3	4	9	6	7	3,34	3	3.3	10%	24%
D33	La comunicazione dal basso verso l'alto funziona bene	3	2	9	7	7	3,46	3	3.3	11%	25%
D34	Il mio dirigente/capo preferisce che comunichiamo direttamente con i nostri colleghi di altri Settori.	0	1	5	6	15	4,30	3	3.3	0%	56%
D35	I nostri suggerimenti per migliorare la performance del nostro settore sono bene accolti.	2	2	5	7	12	3,89	3	3.3	7%	43%
D36	Nel nostro settore viene dedicato un tempo sufficiente ad incontri/riunioni finalizzati al miglioramento delle nostre attività	0	7	2	8	11	3,82	3	3.3	0%	39%
D37	Il mio dirigente/capo mi coinvolge nell'analisi dei problemi sulla base delle mie conoscenze e competenze, prescindendo dal livello gerarchico.	3	1	3	6	14	4,00	3	3.3	11%	52%
D38	Sono coinvolto nella definizione delle iniziative di miglioramento. Sono chiamato all'esecuzione senza una sufficiente conoscenza degli obiettivi.	1	3	9	1	14	3,86	3	3.3	4%	50%
D39	Sono coinvolto nella definizione degli obiettivi del mio settore e in particolare di quelli connessi al miglioramento organizzativo.	3	1	7	7	10	3,71	3	3.3	11%	36%
D40	La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è un momento importante di approfondimento e di dialogo con il mio dirigente/capo.	3	3	4	7	11	3,71	3	3.3	11%	39%

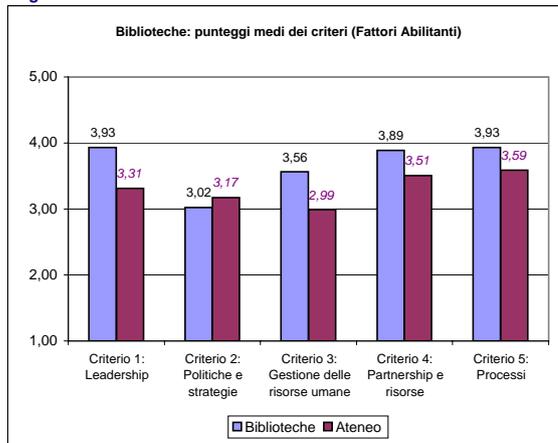
Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"	
D41	Nel nostro settore è possibile che il personale esprima valutazioni su dirigente/capo in riferimento all'attività svolta dallo stesso.	5	3	8	6	2	2,88	3	3.3	21%	8%
D42	Nel nostro settore è prassi la valutazione dei superiori ma il clima è tale da farci ritenere che tale valutazione sarebbe utile e gradita agli interessati.	3	4	11	4	2	2,92	3	3.3	13%	8%
D43	Siamo preparati a lavorare con i portatori di interessi (personale di altri settori/aree o Enti, fornitori, consulenti esterni, stagisti, Enti Pubblici, sindacati, ecc.).	5	2	7	9	5	3,25	4	4.1	18%	18%
D46	E' un obiettivo condiviso del nostro settore essere efficienti ottimizzando le risorse senza compromettere la qualità del risultato.	1	1	7	8	12	4,00	4	4.3	3%	41%
D44	Ho facile accesso alle conoscenze che sono necessarie per svolgere bene i miei compiti.	0	0	5	11	12	4,25	4	4.4	0%	43%
D45	C'è un continuo impegno a scambiare le informazioni in stile amichevole, non burocratico.	2	2	5	8	11	3,86	4	4.4	7%	39%
D47	Un efficiente utilizzo dei materiali e delle attrezzature è un obiettivo primario per tutti.	1	2	5	7	14	4,07	4	4.6	3%	48%
D48	Nel nostro settore sono identificati, descritti e documentati sistematicamente i processi di lavoro gestiti.	4	1	5	11	4	3,40	5	5.1	16%	16%
D49	Il nostro settore coinvolge i clienti/utenti nella progettazione e definizione dei servizi e dei relativi standard di qualità.	1	4	11	8	4	3,36	5	5.2	4%	14%
D50	Noi assicuriamo ai clienti/utenti adeguata assistenza, informazioni e sufficienti supporti informativi.	3	0	5	5	16	4,07	5	5.2	10%	55%
D51	Nel servizio ai clienti/utenti siamo attenti alle loro esigenze anche quando queste ci creano problemi.	0	0	3	14	12	4,31	5	5.2	0%	41%
D52	Nel nostro settore si cerca di essere sempre all'avanguardia nell'applicazione delle tecniche che rendono la vita più semplice ai clienti/utenti.	0	2	4	9	13	4,18	5	5.2	0%	46%
D53	Nel nostro settore i rilievi dei clienti/utenti vengono tenuti in alta considerazione.	0	1	5	8	15	4,28	5	5.2	0%	52%
							3,73				

Tabella B

Biblioteche - Punteggi medi per criterio e sottocriterio	punteggio medio macro-aggregazione	Punteggio medio Ateneo
Criterio 1: Leadership	3,93	3,31
Sottocriterio 1.1. Orientare l'Organizzazione Universitaria, attraverso lo sviluppo di una missione, e	3,97	3,23
Sottocriterio 1.2 - Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue	4,02	3,25
Sottocriterio 1.3 - Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di	3,71	3,40
Sottocriterio 1.4 - Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare	4,34	3,62
Criterio 2: Politiche e strategie	3,02	3,17
Sottocriterio 2.1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interes	3,71	3,41
Sottocriterio 2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione	2,33	2,93
Criterio 3: Gestione delle risorse umane	3,56	2,99
Sottocriterio 3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con	3,59	2,95
Sottocriterio 3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli ob	3,36	2,79
Sottocriterio 3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment	3,66	3,11
Criterio 4: Partnership e risorse	3,89	3,51
Sottocriterio 4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave	3,25	3,19
Sottocriterio 4.3. Gestire le risorse finanziarie	4,00	3,56
Sottocriterio 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza	4,05	3,46
Sottocriterio 4.6. Gestire le infrastrutture	4,07	3,86
Criterio 5: Processi	3,93	3,59
Sottocriterio 5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica	3,40	2,90
Sottocriterio 5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente	4,04	3,73

Punteggio medio generale

Figura



PRESIDENZE DI FACOLTA' - punteggi medi delle domande (ordinate per criterio e sotto-criterio)

Tabella A

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"	
D3	Il dirigente/capo ha definito un codice di valori per il nostro vivere e lavorare assieme (trasparenza, spirito di servizio, codice di condotta) e rispetto a questi valori è da esempio e si comporta coerentemente.	4	5	15	7	5	3,11	1	1.1	11%	14%
D4	Nel nostro settore l'obiettivo del raggiungimento dei risultati non prescinde mai dal rispetto della morale e dell'etica.	3	6	3	9	14	3,71	1	1.1	9%	40%
D5	Il mio dirigente/capo ci aiuta a comprendere il legame tra i compiti che ci vengono affidati e gli obiettivi del nostro settore.	5	9	10	5	6	2,94	1	1.1	14%	17%
D12	Siamo una squadra affiatata di cui il nostro dirigente/capo è il "mister" e l'esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca ed il rispetto.	6	10	9	3	8	2,92	1	1.1	17%	22%
D1	Il mio dirigente/capo mi ha spiegato perché è necessario collaborare alla trasformazione e modernizzazione della nostra organizzazione di lavoro e cosa fare per realizzare il cambiamento.	5	3	11	9	4	3,13	1	1.2	16%	13%
D2	Nel nostro settore, il mio dirigente/capo ha attuato delle iniziative di cambiamento tendenti a rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro.	1	9	9	12	5	3,31	1	1.2	3%	14%
D6	Il modo in cui siamo organizzati e diretti è coerente con gli obiettivi del nostro settore e con gli interessi dei nostri clienti/utenti.	2	8	8	8	8	3,35	1	1.2	6%	24%
D7	I nostri obiettivi e i modi per misurarli sono definiti e sono la base per la valutazione dei risultati.	7	6	10	6	5	2,88	1	1.2	21%	15%
D8	L'atteggiamento del mio dirigente/capo è di chi crede nella qualità cioè nell'esigenza di soddisfare le aspettative dei nostri clienti/utenti interni ed esterni.	0	4	13	6	11	3,71	1	1.2	0%	32%
D9	Ricevo le informazioni necessarie per il mio lavoro e per sentirmi parte attiva del mio settore.	5	7	13	5	6	3,00	1	1.2	14%	17%
D10	Nel nostro settore il dirigente/capo fa per primo ciò che afferma.	0	7	11	8	9	3,54	1	1.3	0%	26%
D11	Nel nostro settore il dirigente/capo ascolta i nostri suggerimenti.	3	2	7	13	10	3,71	1	1.3	9%	29%
D13	Sono sempre incoraggiato ad assumere maggiori responsabilità.	6	4	7	7	11	3,37	1	1.3	17%	31%
D14	Nel nostro settore gli individualisti che si mettono in mostra fanno più strada di chi collabora con i colleghi.	3	4	7	9	7	3,43	1	1.3	10%	23%
D16	Il mio dirigente/capo accetta volentieri le idee e i suggerimenti.	1	4	5	13	12	3,89	1	1.3	3%	34%
D15	Il nostro settore si distingue per la grande attenzione all'interessarsi dei clienti/utenti.	0	4	9	10	13	3,89	1	1.4	0%	36%
D17	Le nostre informazioni e conoscenze su clienti/utenti vengono trasferite tempestivamente e fedelmente ai livelli superiori.	0	5	7	12	9	3,76	2	2.1	0%	27%
D18	Mi sento escluso da iniziative che ritengo dovrebbero coinvolgermi per il miglioramento del mio settore.	6	6	12	6	4	2,88	2	2.3	18%	12%
D19	Percepisco la relazione fra la modalità di gestione del personale e gli obiettivi e le strategie del mio settore.	7	6	11	6	3	2,76	3	3.1	21%	9%
D20	I criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e prepararle al ruolo assegnato sono chiari ed efficaci.	11	9	10	2	2	2,26	3	3.1	32%	6%
D21	I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e per assegnarle a ruoli di responsabilità sono chiari e trasparenti.	14	9	5	3	4	2,26	3	3.1	40%	11%
D23	La gestione del personale garantisce pari opportunità fra uomini e donne.	3	0	4	12	12	3,97	3	3.1	10%	39%
D24	Nel nostro settore c'è grande attenzione a identificare competenze e attitudini perché siano coerenti con compiti e ruoli.	7	10	7	7	4	2,74	3	3.2	20%	11%
D25	Gli interventi formativi rispondono all'esigenza di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto.	3	5	11	13	2	3,18	3	3.2	9%	6%
D26	Il nostro dirigente/capo ci coinvolge nelle decisioni sui corsi utili alla nostra formazione.	11	9	4	7	4	2,54	3	3.2	31%	11%
D27	Il mio dirigente/capo vuole conoscere quali competenze abbiamo acquisito nei corsi a cui partecipiamo.	7	9	9	8	2	2,69	3	3.2	20%	6%
D28	I nuovi dipendenti del settore sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo.	7	5	7	4	9	3,09	3	3.2	22%	28%
D29	La mobilità interna ed esterna al settore, è usata come strumento di sviluppo delle nostre competenze e conoscenze.	9	11	4	2	2	2,18	3	3.2	32%	7%
D30	Per la nostra formazione sono usate metodologie efficaci anche con tecniche innovative (formazione a distanza, multimediale, formazione sul campo).	2	6	12	9	5	3,26	3	3.2	6%	15%
D22	L'attuale gestione del personale del mio settore garantisce un buon clima organizzativo.	9	10	6	7	4	2,64	3	3.3	25%	11%
D31	Ci è stato spiegato che l'informazione non è una risorsa privata ma del settore, perciò deve essere condivisa.	6	8	6	5	11	3,19	3	3.3	17%	31%
D32	La comunicazione dall'alto verso il basso funziona bene.	9	6	12	6	3	2,67	3	3.3	25%	8%
D33	La comunicazione dal basso verso l'alto funziona bene.	2	6	14	10	4	3,22	3	3.3	6%	11%
D34	Il mio dirigente/capo preferisce che comunichiamo direttamente con i nostri colleghi di altri Settori.	1	1	0	11	21	4,47	3	3.3	3%	62%
D35	I nostri suggerimenti per migliorare la performance del nostro settore sono bene accolti.	1	5	10	13	6	3,51	3	3.3	3%	17%
D36	Nel nostro settore viene dedicato un tempo sufficiente ad incontri/riunioni finalizzati al miglioramento delle nostre attività.	8	7	12	5	4	2,72	3	3.3	22%	11%
D37	Il mio dirigente/capo mi coinvolge nell'analisi dei problemi sulla base delle mie conoscenze e competenze, prescindendo dal livello gerarchico.	3	6	10	12	5	3,28	3	3.3	8%	14%
D38	Sono coinvolto nella definizione delle iniziative di miglioramento. Sono chiamato all'esecuzione senza una sufficiente conoscenza degli obiettivi.	2	8	10	8	7	3,29	3	3.3	6%	20%
D39	Sono coinvolto nella definizione degli obiettivi del mio settore e in particolare di quelli connessi al miglioramento organizzativo.	3	10	8	11	3	3,03	3	3.3	9%	9%
D40	La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è un momento importante di approfondimento e di dialogo con il mio dirigente/capo.	6	9	8	9	3	2,83	3	3.3	17%	9%

PRESIDENZE DI FACOLTA' - punteggi medi delle domande (ordinate per criterio e sotto-criterio)

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"
D41	10	14	3	2	3	2,19	3	3.3	31%	9%
D42	9	2	7	8	4	2,87	3	3.3	30%	13%
D43	1	8	8	8	4	3,21	4	4.1	3%	14%
D46	2	6	9	14	3	3,29	4	4.3	6%	9%
D44	4	3	18	4	6	3,14	4	4.4	11%	17%
D45	4	5	9	10	5	3,21	4	4.4	12%	15%
D47	1	2	7	18	8	3,83	4	4.6	3%	22%
D48	5	12	9	7	2	2,69	5	5.1	14%	6%
D49	3	8	7	11	2	3,03	5	5.2	10%	6%
D50	3	2	5	13	12	3,83	5	5.2	9%	34%
D51	1	0	3	13	18	4,34	5	5.2	3%	51%
D52	1	1	7	18	8	3,89	5	5.2	3%	23%
D53	2	2	12	9	10	3,66	5	5.2	6%	29%
						3,20				

Tabella B

Presidenze di Facoltà - Punteggi medi per criterio e sottocriterio	punteggio medio macro-aggregazione	Punteggio medio Ateneo
Criterio 1: Leadership	3,37	3,31
Sottocriterio 1.1. Orientare l'Organizzazione Universitaria, attraverso lo sviluppo di una missione	3,17	3,23
Sottocriterio 1.2 - Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle s	3,23	3,25
Sottocriterio 1.3 - Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello d	3,59	3,40
Sottocriterio 1.4 - Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurar	3,89	3,62
Criterio 2: Politiche e strategie	3,32	3,17
Sottocriterio 2.1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di inter	3,76	3,41
Sottocriterio 2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione	2,88	2,93
Criterio 3: Gestione delle risorse umane	2,95	2,99
Sottocriterio 3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea c	2,81	2,95
Sottocriterio 3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli	2,81	2,79
Sottocriterio 3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment	3,07	3,11
Criterio 4: Partnership e risorse	3,34	3,51
Sottocriterio 4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave	3,21	3,19
Sottocriterio 4.3. Gestire le risorse finanziarie	3,29	3,56
Sottocriterio 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza	3,18	3,46
Sottocriterio 4.6. Gestire le infrastrutture	3,83	3,86
Criterio 5: Processi	3,57	3,59
Sottocriterio 5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica	2,69	2,90
Sottocriterio 5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente	3,75	3,73

Punteggio medio generale

Figura

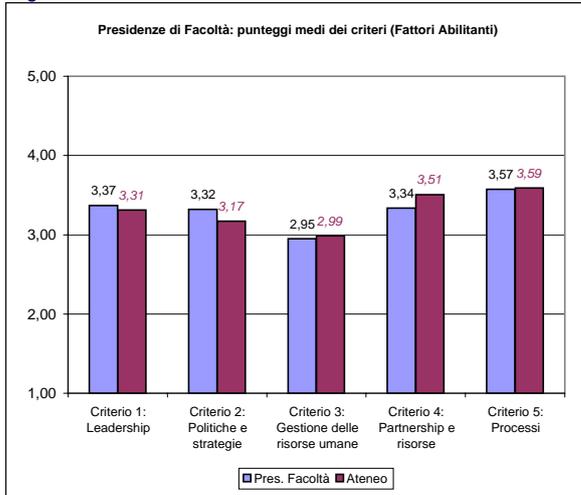


Tabella A

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"	
D3	Il dirigente/capo ha definito un codice di valori per il nostro vivere e lavorare assieme (trasparenza, spirito di servizio, codice di condotta) e rispetto a questi valori è da esempio e si comporta coerentemente.	1	7	9	19	7	3,56	1	1.1	2%	16%
D4	Nel nostro settore l'obiettivo del raggiungimento dei risultati non prescinde mai dal rispetto della morale e dell'etica.	3	3	9	10	18	3,86	1	1.1	7%	42%
D5	Il mio dirigente/capo ci aiuta a comprendere il legame tra i compiti che ci vengono affidati e gli obiettivi del nostro settore.	2	3	14	19	5	3,51	1	1.1	5%	12%
D12	Siamo una squadra affiatata di cui il nostro dirigente/capo è il "mister" e l'esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca ed il rispetto.	1	13	11	12	6	3,21	1	1.1	2%	14%
D1	Il mio dirigente/capo mi ha spiegato perché è necessario collaborare alla trasformazione e modernizzazione della nostra organizzazione di lavoro e cosa fare per realizzare il cambiamento.	4	5	12	15	6	3,33	1	1.2	10%	14%
D2	Nel nostro settore, il mio dirigente/capo ha attuato delle iniziative di cambiamento tendenti a rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro.	2	5	13	16	9	3,56	1	1.2	4%	20%
D6	Il modo in cui siamo organizzati e diretti è coerente con gli obiettivi del nostro settore e con gli interessi dei nostri clienti/utenti.	0	10	15	13	8	3,41	1	1.2	0%	17%
D7	I nostri obiettivi e i modi per misurarli sono definiti e sono la base per la valutazione dei risultati.	4	9	15	14	5	3,15	1	1.2	9%	11%
D8	L'atteggiamento del mio dirigente/capo è di chi crede nella qualità, cioè nell'esigenza di soddisfare le aspettative dei nostri clienti/utenti interni ed esterni.	1	4	11	17	13	3,80	1	1.2	2%	28%
D9	Ricevo le informazioni necessarie per il mio lavoro e per sentirmi parte attiva del mio settore.	3	4	16	15	9	3,49	1	1.2	6%	19%
D10	Nel nostro settore il dirigente/capo fa per primo ciò che afferma.	0	5	13	10	12	3,73	1	1.3	0%	30%
D11	Nel nostro settore il dirigente/capo ascolta i nostri suggerimenti.	2	4	12	14	14	3,74	1	1.3	4%	30%
D13	Sono sempre incoraggiato ad assumere maggiori responsabilità.	3	9	12	11	10	3,36	1	1.3	7%	22%
D14	Nel nostro settore gli individualisti che si mettono in mostra fanno più strada di chi collabora con i colleghi.	0	13	12	12	9	3,37	1	1.3	0%	20%
D16	Il mio dirigente/capo accetta volentieri le idee e i suggerimenti.	0	5	17	12	12	3,67	1	1.3	0%	26%
D15	Il nostro settore si distingue per la grande attenzione all'interesse dei clienti/utenti.	0	9	17	10	7	3,35	1	1.4	0%	16%
D17	Le nostre informazioni e conoscenze su clienti/utenti vengono trasferite tempestivamente e fedelmente ai livelli superiori.	0	8	8	15	5	3,47	2	2.1	0%	14%
D18	Mi sento escluso da iniziative che ritengo dovrebbero coinvolgermi per il miglioramento del mio settore.	5	14	10	12	5	2,96	2	2.3	11%	11%
D19	Percepisco la relazione fra la modalità di gestione del personale e gli obiettivi e le strategie del mio settore.	4	12	13	10	4	2,95	3	3.1	9%	9%
D20	I criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e prepararle al ruolo assegnato sono chiari ed efficaci.	6	11	17	11	1	2,78	3	3.1	13%	2%
D21	I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e per assegnarle a ruoli di responsabilità sono chiari e trasparenti.	11	9	19	7	1	2,53	3	3.1	23%	2%
D23	La gestione del personale garantisce pari opportunità fra uomini e donne.	1	5	5	19	13	3,88	3	3.1	2%	30%
D24	Nel nostro settore c'è grande attenzione a identificare competenze e attitudini perché siano coerenti con compiti e ruoli.	3	13	12	17	2	3,04	3	3.2	6%	4%
D25	Gli interventi formativi rispondono all'esigenza di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto.	11	11	15	6	3	2,54	3	3.2	24%	7%
D26	Il nostro dirigente/capo ci coinvolge nelle decisioni sui corsi utili alla nostra formazione.	8	10	10	11	5	2,89	3	3.2	18%	11%
D27	Il mio dirigente/capo vuole conoscere quali competenze abbiamo acquisito nei corsi a cui partecipiamo.	9	13	12	7	3	2,59	3	3.2	20%	7%
D28	I nuovi dipendenti del settore sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo.	5	11	8	13	4	3,00	3	3.2	12%	10%
D29	La mobilità interna ed esterna al settore, è usata come strumento di sviluppo delle nostre competenze e conoscenze.	10	7	8	3	0	2,14	3	3.2	36%	0%
D30	Per la nostra formazione sono usate metodologie efficaci anche con tecniche innovative (formazione a distanza, multimediale, formazione sul campo).	4	8	15	13	6	3,20	3	3.2	9%	13%
D22	L'attuale gestione del personale del mio settore garantisce un buon clima organizzativo.	2	9	15	16	4	3,24	3	3.3	4%	9%
D31	Ci è stato spiegato che l'informazione non è una risorsa privata ma del settore, perciò deve essere condivisa.	2	6	11	11	11	3,56	3	3.3	5%	27%
D32	La comunicazione dall'alto verso il basso funziona bene.	4	11	15	11	2	2,91	3	3.3	9%	5%
D33	La comunicazione dal basso verso l'alto funziona bene.	3	10	16	12	2	3,00	3	3.3	7%	5%
D34	Il mio dirigente/capo preferisce che comunichiamo direttamente con i nostri colleghi di altri Settori.	1	3	7	12	20	4,09	3	3.3	2%	47%
D35	I nostri suggerimenti per migliorare la performance del nostro settore sono bene accolti.	1	8	17	8	13	3,51	3	3.3	2%	28%
D36	Nel nostro settore viene dedicato un tempo sufficiente ad incontri/riunioni finalizzati al miglioramento delle nostre attività.	4	14	12	12	3	2,91	3	3.3	9%	7%
D37	Il mio dirigente/capo mi coinvolge nell'analisi dei problemi sulla base delle mie conoscenze e competenze, prescindendo dal livello gerarchico.	5	2	11	17	12	3,62	3	3.3	11%	26%

DIPARTIMENTI VIA CAMPI - Questionario CAF: punteggi medi delle domande (ordinate per criterio e sotto-criterio)

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"
D38	3	10	8	14	10	3,40	3	3.3	7%	22%
D39	3	6	15	14	8	3,39	3	3.3	7%	17%
D40	4	7	11	16	5	3,26	3	3.3	9%	12%
D41	15	9	11	7	3	2,42	3	3.3	33%	7%
D42	5	7	11	11	6	3,15	3	3.3	13%	15%
D43	2	11	14	7	7	3,15	4	4.1	5%	17%
D46	1	6	11	18	7	3,56	4	4.3	2%	16%
D44	2	6	16	14	7	3,40	4	4.4	4%	16%
D45	2	3	14	12	12	3,67	4	4.4	5%	28%
D47	2	7	4	15	18	3,87	4	4.6	4%	39%
D48	3	13	12	11	4	3,00	5	5.1	7%	9%
D49	3	10	17	6	2	2,84	5	5.2	8%	5%
D50	0	3	14	13	14	3,86	5	5.2	0%	32%
D51	0	2	10	22	11	3,93	5	5.2	0%	24%
D52	1	5	12	19	7	3,59	5	5.2	2%	16%
D53	0	2	19	17	6	3,61	5	5.2	0%	14%
						3,30				

Tabella B

Dip. Via Campi - Punteggi medi per criterio e sottocriterio	punteggio medio macro-aggregazione	Punteggio medio Ateneo
Criterio 1: Leadership	3,51	3,31
Sottocriterio 1.1. Orientare l'Organizzazione Universitaria, attraverso lo sviluppo di una missi	3,53	3,23
Sottocriterio 1.2 - Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, dell	3,46	3,25
Sottocriterio 1.3 - Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come model	3,57	3,40
Sottocriterio 1.4 - Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assic	3,35	3,62
Criterio 2: Politiche e strategie	3,21	3,17
Sottocriterio 2.1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di in	3,47	3,41
Sottocriterio 2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione	2,96	2,93
Criterio 3: Gestione delle risorse umane	3,08	2,99
Sottocriterio 3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in line	3,04	2,95
Sottocriterio 3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando	2,77	2,79
Sottocriterio 3.3 Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerm	3,27	3,11
Criterio 4: Partnership e risorse	3,53	3,51
Sottocriterio 4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave	3,15	3,19
Sottocriterio 4.3. Gestire le risorse finanziarie	3,56	3,56
Sottocriterio 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza	3,54	3,46
Sottocriterio 4.6. Gestire le infrastrutture	3,87	3,86
Criterio 5: Processi	3,47	3,59
Sottocriterio 5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica	3,00	2,90
Sottocriterio 5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente	3,57	3,73

Punteggio medio generale

Figura

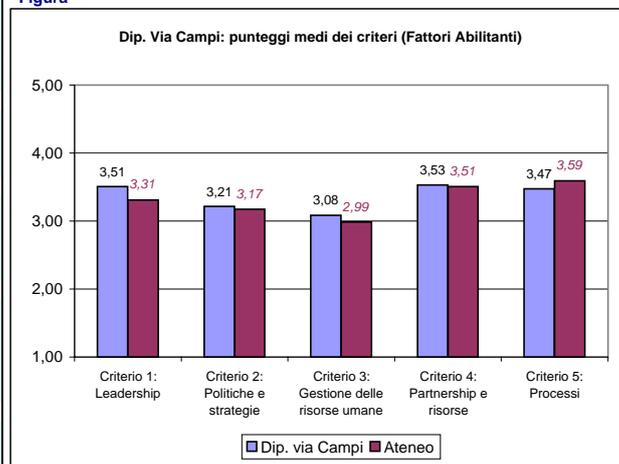


Tabella A

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordi equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"	
D3	Il dirigente/capo ha definito un codice di valori per il nostro vivere e lavorare assieme (trasparenza, spirito di servizio, codice di condotta) e rispetto a questi valori è da esempio e si comporta coerentemente.	5	5	6	5	1	2,64	1	1.1	23%	5%
D4	Nel nostro settore l'obiettivo del raggiungimento dei risultati non prescinde mai dal rispetto della morale e dell'etica.	1	6	3	10	2	3,27	1	1.1	5%	9%
D5	Il mio dirigente/capo ci aiuta a comprendere il legame tra i compiti che ci vengono affidati e gli obiettivi del nostro settore.	3	6	9	3	1	2,68	1	1.1	14%	5%
D12	Siamo una squadra affiatata di cui il nostro dirigente/capo è il "mister" e l'esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca ed il rispetto.	6	6	7	1	2	2,41	1	1.1	27%	9%
D1	Il mio dirigente/capo mi ha spiegato perché è necessario collaborare alla trasformazione e modernizzazione della nostra organizzazione di lavoro e cosa fare per realizzare il cambiamento.	5	2	9	6	0	2,73	1	1.2	23%	0%
D2	Nel nostro settore, il mio dirigente/capo ha attuato delle iniziative di cambiamento tendenti a rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro.	5	3	6	8	0	2,77	1	1.2	23%	0%
D6	Il modo in cui siamo organizzati e diretti è coerente con gli obiettivi del nostro settore e con gli interessi dei nostri clienti/utenti.	3	6	8	5	1	2,78	1	1.2	13%	4%
D7	I nostri obiettivi e i modi per misurarli sono definiti e sono la base per la valutazione dei risultati.	4	5	8	4	1	2,68	1	1.2	18%	5%
D8	L'atteggiamento del mio dirigente/capo è di chi crede nella qualità, cioè nell'esigenza di soddisfare le aspettative dei nostri clienti/utenti interni ed esterni.	1	3	5	12	2	3,48	1	1.2	4%	9%
D9	Ricevo le informazioni necessarie per il mio lavoro e per sentirmi parte attiva del mio settore.	3	7	6	8	0	2,79	1	1.2	13%	0%
D10	Nel nostro settore il dirigente/capo fa per primo ciò che afferma.	1	5	8	6	2	3,14	1	1.3	5%	9%
D11	Nel nostro settore il dirigente/capo ascolta i nostri suggerimenti.	4	2	6	9	0	2,95	1	1.3	19%	0%
D13	Sono sempre incoraggiato ad assumere maggiori responsabilità.	7	6	4	5	0	2,32	1	1.3	32%	0%
D14	Nel nostro settore gli individualisti che si mettono in mostra fanno più strada di chi collabora con i colleghi.	0	3	8	6	5	3,59	1	1.3	0%	23%
D16	Il mio dirigente/capo accetta volentieri le idee e i suggerimenti.	0	7	8	7	1	3,09	1	1.3	0%	4%
D15	Il nostro settore si distingue per la grande attenzione all'interesse dei clienti/utenti.	1	5	10	6	1	3,04	1	1.4	4%	4%
D17	Le nostre informazioni e conoscenze su clienti/utenti vengono trasferite tempestivamente e fedelmente ai livelli superiori.	2	5	5	5	1	2,89	2	2.1	11%	6%
D18	Mi sento escluso da iniziative che ritengo dovrebbero coinvolgermi per il miglioramento del mio settore.	0	6	7	5	5	3,39	2	2.3	0%	22%
D19	Percepisco la relazione fra la modalità di gestione del personale e gli obiettivi e le strategie del mio settore.	3	9	5	6	0	2,61	3	3.1	13%	0%
D20	I criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e prepararle al ruolo assegnato sono chiari ed efficaci.	7	8	5	3	0	2,17	3	3.1	30%	0%
D21	I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e per assegnarle a ruoli di responsabilità sono chiari e trasparenti.	7	8	6	2	0	2,13	3	3.1	30%	0%
D23	La gestione del personale garantisce pari opportunità fra uomini e donne.	2	1	8	7	3	3,38	3	3.1	10%	14%
D24	Nel nostro settore c'è grande attenzione a identificare competenze e attitudini perché siano coerenti con compiti e ruoli.	3	8	6	6	0	2,65	3	3.2	13%	0%
D25	Gli interventi formativi rispondono all'esigenza di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto.	1	9	12	0	0	2,50	3	3.2	5%	0%
D26	Il nostro dirigente/capo ci coinvolge nelle decisioni sui corsi o alla nostra formazione.	9	2	5	7	0	2,43	3	3.2	39%	0%
D27	Il mio dirigente/capo vuole conoscere quali competenze abbiamo acquisito nei corsi a cui partecipiamo.	6	4	5	5	2	2,68	3	3.2	27%	9%
D28	I nuovi dipendenti del settore sono spesso lasciati a se stessi quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo.	1	5	5	7	3	3,29	3	3.2	5%	14%
D29	La mobilità interna ed esterna al settore, è usata come strumento di sviluppo delle nostre competenze e conoscenze.	9	3	7	2	0	2,10	3	3.2	43%	0%
D30	Per la nostra formazione sono usate metodologie efficaci anche con tecniche innovative (formazione a distanza, multimediale, formazione sul campo).	2	6	8	6	1	2,91	3	3.2	9%	4%
D22	L'attuale gestione del personale del mio settore garantisce un buon clima organizzativo.	6	7	5	3	2	2,48	3	3.3	26%	9%
D31	Ci è stato spiegato che l'informazione non è una risorsa privata ma del settore, perciò deve essere condivisa.	3	3	5	7	2	3,10	3	3.3	15%	10%
D32	La comunicazione dall'alto verso il basso funziona bene.	6	8	5	3	1	2,35	3	3.3	26%	4%
D33	La comunicazione dal basso verso l'alto funziona bene.	4	5	8	5	1	2,74	3	3.3	17%	4%
D34	Il mio dirigente/capo preferisce che comunichiamo direttamente con i nostri colleghi di altri Settori.	0	1	3	6	9	4,21	3	3.3	0%	47%

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"	
D35	2	5	10	4	1	2,86	3	3.3	9%	5%	
D36	5	7	5	4	1	2,50	3	3.3	23%	5%	
D37	4	1	9	5	3	3,09	3	3.3	18%	14%	
D38	2	7	8	4	2	2,87	3	3.3	9%	9%	
D39	5	9	6	1	2	2,39	3	3.3	22%	9%	
D40	6	7	4	4	1	2,41	3	3.3	27%	5%	
D41	4	6	6	3	0	2,42	3	3.3	21%	0%	
D42	2	3	7	4	2	3,06	3	3.3	11%	11%	
D43	2	6	6	7	1	2,95	4	4.1	9%	5%	
D46	2	4	6	8	1	3,10	4	4.3	10%	5%	
D44	2	5	9	5	1	2,91	4	4.4	9%	5%	
D45	3	2	12	4	2	3,00	4	4.4	13%	9%	
D47	2	3	3	12	2	3,41	4	4.6	9%	9%	
D48	1	8	9	3	0	2,67	5	5.1	5%	0%	
D49	2	7	8	4	0	2,67	5	5.2	10%	0%	
D50	0	3	4	8	4	3,68	5	5.2	0%	21%	
D51	0	0	3	12	4	4,05	5	5.2	0%	21%	
D52	1	3	4	10	3	3,52	5	5.2	5%	14%	
D53	0	0	6	11	2	3,79	5	5.2	0%	11%	
						2,90					

Tabella B

Dip. Via Vignolese - Punteggi medi per criterio e sottocriterio	punteggio medio macro-aggregazione	Punteggio medio Ateneo
Criterio 1: Leadership	2,90	3,31
Sottocriterio 1.1. Orientare l'Organizzazione Universitaria, attraverso lo sviluppo di una miss	2,75	3,23
Sottocriterio 1.2 - Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, de	2,87	3,25
Sottocriterio 1.3 - Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come mode	3,02	3,40
Sottocriterio 1.4 - Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assic	3,04	3,62
Criterio 2: Politiche e strategie	3,14	3,17
Sottocriterio 2.1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di	2,89	3,41
Sottocriterio 2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione	3,39	2,93
Criterio 3: Gestione delle risorse umane	2,72	2,99
Sottocriterio 3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in lin	2,57	2,95
Sottocriterio 3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineand	2,65	2,79
Sottocriterio 3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empower	2,81	3,11
Criterio 4: Partnership e risorse	3,07	3,51
Sottocriterio 4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave	2,95	3,19
Sottocriterio 4.3. Gestire le risorse finanziarie	3,10	3,56
Sottocriterio 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza	2,95	3,46
Sottocriterio 4.6. Gestire le infrastrutture	3,41	3,86
Criterio 5: Processi	3,40	3,59
Sottocriterio 5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica	2,67	2,90
Sottocriterio 5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente	3,54	3,73

Punteggio medio generale

Figura

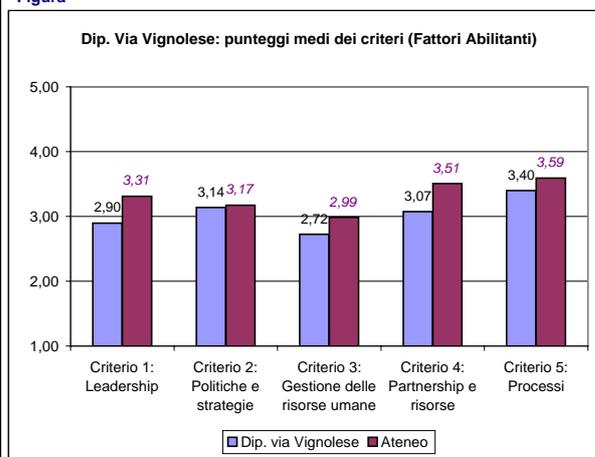


Tabella A

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"	
D3	Il dirigente/capo ha definito un codice di valori per il nostro vivere e lavorare assieme (trasparenza, spirito di servizio, codice di condotta) e rispetto a questi valori è da esempio e si comporta coerentemente.	5	2	1	3	1	2,42	1	1.1	42%	8%
D4	Nel nostro settore l'obiettivo del raggiungimento dei risultati non prescinde mai dal rispetto della morale e dell'etica.	1	3	2	3	1	3,00	1	1.1	10%	10%
D5	Il mio dirigente/capo ci aiuta a comprendere il legame tra i compiti che ci vengono affidati e gli obiettivi del nostro settore.	3	5	1	1	2	2,50	1	1.1	25%	17%
D12	Siamo una squadra affiatata di cui il nostro dirigente/capo è il "mister" e l'esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca ed il rispetto.	4	4	1	1	1	2,18	1	1.1	36%	9%
D1	Il mio dirigente/capo mi ha spiegato perché è necessario collaborare alla trasformazione e modernizzazione della nostra organizzazione di lavoro e cosa fare per realizzare il cambiamento.	4	3	1	1	2	2,45	1	1.2	36%	18%
D2	Nel nostro settore, il mio dirigente/capo ha attuato delle iniziative di cambiamento tendenti a rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro.	3	3	4	1	1	2,50	1	1.2	25%	8%
D6	Il modo in cui siamo organizzati e diretti è coerente con gli obiettivi del nostro settore e con gli interessi dei nostri clienti/utenti.	2	2	4	2	2	3,00	1	1.2	17%	17%
D7	I nostri obiettivi e i modi per misurarli sono definiti e sono la base per la valutazione dei risultati.	5	2	3	1	1	2,25	1	1.2	42%	8%
D8	L'atteggiamento del mio dirigente/capo è di chi crede nella qualità, cioè nell'esigenza di soddisfare le aspettative dei nostri clienti/utenti interni ed esterni.	0	2	1	6	2	3,73	1	1.2	0%	18%
D9	Ricevo le informazioni necessarie per il mio lavoro e per sentirmi parte attiva del mio settore.	3	1	2	4	2	3,08	1	1.2	25%	17%
D10	Nel nostro settore il dirigente/capo fa per primo ciò che afferma.	1	3	3	3	1	3,00	1	1.3	9%	9%
D11	Nel nostro settore il dirigente/capo ascolta i nostri suggerimenti.	2	3	2	4	1	2,92	1	1.3	17%	8%
D13	Sono sempre incoraggiato ad assumere maggiori responsabilità.	2	5	3	1	1	2,50	1	1.3	17%	8%
D14	Nel nostro settore gli individualisti che si mettono in mostra fanno più strada di chi collabora con i colleghi.	2	2	3	2	3	3,17	1	1.3	17%	25%
D16	Il mio dirigente/capo accetta volentieri le idee e i suggerimenti.	1	4	2	3	2	3,08	1	1.3	8%	17%
D15	Il nostro settore si distingue per la grande attenzione all'interesse dei clienti/utenti.	1	1	3	4	3	3,58	1	1.4	8%	25%
D17	Le nostre informazioni e conoscenze su clienti/utenti vengono trasferite tempestivamente e fedelmente ai livelli superiori.	2	1	4	4	1	3,08	2	2.1	17%	8%
D18	Mi sento escluso da iniziative che ritengo dovrebbero coinvolgermi per il miglioramento del mio settore.	1	3	5	3	0	2,83	2	2.3	8%	0%
D19	Percepisco la relazione fra la modalità di gestione del personale e gli obiettivi e le strategie del mio settore.	0	6	2	2	2	3,00	3	3.1	0%	17%
D20	I criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e prepararle al ruolo assegnato sono chiari ed efficaci.	1	4	3	2	0	2,60	3	3.1	10%	0%
D21	I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e per assegnarle a ruoli di responsabilità sono chiari e trasparenti.	7	3	1	0	1	1,75	3	3.1	58%	8%
D23	La gestione del personale garantisce pari opportunità fra uomini e donne.	1	1	0	6	4	3,92	3	3.1	8%	33%
D24	Nel nostro settore c'è grande attenzione a identificare competenze e attitudini perché siano coerenti con compiti e ruoli.	1	4	2	3	1	2,91	3	3.2	9%	9%
D25	Gli interventi formativi rispondono all'esigenza di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto.	3	3	4	0	2	2,58	3	3.2	25%	17%
D26	Il nostro dirigente/capo ci coinvolge nelle decisioni sui corsi utili alla nostra formazione.	2	2	6	1	1	2,75	3	3.2	17%	8%
D27	Il mio dirigente/capo vuole conoscere quali competenze abbiamo acquisito nei corsi a cui partecipiamo.	2	2	6	1	1	2,75	3	3.2	17%	8%
D28	I nuovi dipendenti del settore sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo.	1	5	1	1	2	2,80	3	3.2	10%	20%
D29	La mobilità interna ed esterna al settore, è usata come strumento di sviluppo delle nostre competenze e conoscenze.	5	3	1	0	0	1,56	3	3.2	56%	0%
D30	Per la nostra formazione sono usate metodologie efficaci anche con tecniche innovative (formazione a distanza, multimediale, formazione sul campo).	0	4	3	4	1	3,17	3	3.2	0%	8%
D22	L'attuale gestione del personale del mio settore garantisce un buon clima organizzativo.	3	5	2	1	1	2,33	3	3.3	25%	8%
D31	Ci è stato spiegato che l'informazione non è una risorsa privata ma del settore, perciò deve essere condivisa.	2	3	0	4	2	3,09	3	3.3	18%	18%
D32	La comunicazione dall'alto verso il basso funziona bene.	4	3	1	1	1	2,20	3	3.3	40%	10%
D33	La comunicazione dal basso verso l'alto funziona bene.	2	2	4	1	1	2,70	3	3.3	20%	10%
D34	Il mio dirigente/capo preferisce che comunichiamo direttamente con i nostri colleghi di altri Settori.	0	2	2	2	5	3,91	3	3.3	0%	45%
D35	I nostri suggerimenti per migliorare la performance del nostro settore sono bene accolti.	1	4	2	0	2	2,78	3	3.3	11%	22%
D36	Nel nostro settore viene dedicato un tempo sufficiente ad incontri/riunioni finalizzati al miglioramento delle nostre attività.	1	5	2	2	1	2,73	3	3.3	9%	9%
D37	Il mio dirigente/capo mi coinvolge nell'analisi dei problemi sulla base delle mie conoscenze e competenze, prescindendo dal livello gerarchico.	1	3	0	5	1	3,20	3	3.3	10%	10%

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"
D38	0	6	2	2	1	2,82	3	3.3	0%	9%
D39	3	3	2	3	0	2,45	3	3.3	27%	0%
D40	5	3	2	1	1	2,17	3	3.3	42%	8%
D41	4	2	1	2	0	2,11	3	3.3	44%	0%
D42	3	1	1	1	1	2,43	3	3.3	43%	14%
D43	1	1	3	4	1	3,30	4	4.1	10%	10%
D46	1	5	1	1	3	3,00	4	4.3	9%	27%
D44	3	0	4	3	2	3,08	4	4.4	25%	17%
D45	1	4	2	4	1	3,00	4	4.4	8%	8%
D47	0	1	2	3	5	4,09	4	4.6	0%	45%
D48	2	5	2	2	1	2,58	5	5.1	17%	8%
D49	2	2	2	4	0	2,80	5	5.2	20%	0%
D50	0	1	1	4	5	4,18	5	5.2	0%	45%
D51	0	1	1	3	6	4,27	5	5.2	0%	55%
D52	2	2	0	4	3	3,36	5	5.2	18%	27%
D53	1	2	2	4	2	3,36	5	5.2	9%	18%
						2,89				

Tabella B

Dip. Reggio Emilia - Punteggi medi per criterio e sottocriterio	punteggio medio macro-aggregazione	Punteggio medio Ateneo
Criterio 1: Leadership	2,84	3,31
Sottocriterio 1.1. Orientare l'Organizzazione Universitaria, attraverso lo sviluppo di una mis	2,52	3,23
Sottocriterio 1.2 - Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, de	2,84	3,25
Sottocriterio 1.3 - Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come mod	2,93	3,40
Sottocriterio 1.4 - Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assi	3,58	3,62
Criterio 2: Politiche e strategie	2,96	3,17
Sottocriterio 2.1 Racogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di	3,08	3,41
Sottocriterio 2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione	2,83	2,93
Criterio 3: Gestione delle risorse umane	2,70	2,99
Sottocriterio 3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in lir	2,82	2,95
Sottocriterio 3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineand	2,64	2,79
Sottocriterio 3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empower	2,69	3,11
Criterio 4: Partnership e risorse	3,29	3,51
Sottocriterio 4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave	3,30	3,19
Sottocriterio 4.3. Gestire le risorse finanziarie	3,00	3,56
Sottocriterio 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza	3,04	3,46
Sottocriterio 4.6. Gestire le infrastrutture	4,09	3,86
Criterio 5: Processi	3,43	3,59
Sottocriterio 5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistemica	2,58	2,90
Sottocriterio 5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente	3,60	3,73

Punteggio medio generale

Figura

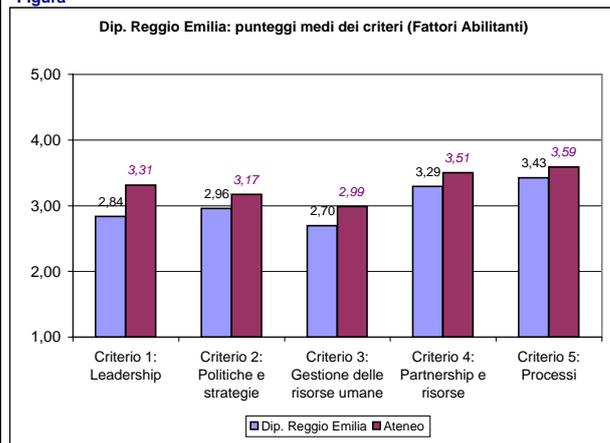


Tabella A

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"
D3 Il dirigente/capo ha definito un codice di valori per il nostro vivere e lavorare assieme (trasparenza, spirito di servizio, codice di condotta) e rispetto a questi valori è da esempio e si comporta coerentemente.	5	1	3	3	5	3,12	1	1.1	29%	29%
D4 Nel nostro settore l'obiettivo del raggiungimento dei risultati non prescinde mai dal rispetto della morale e dell'etica.	3	3	3	3	4	3,13	1	1.1	19%	25%
D5 Il mio dirigente/capo ci aiuta a comprendere il legame tra i compiti che ci vengono affidati e gli obiettivi del nostro settore.	6	2	2	2	4	2,75	1	1.1	38%	25%
D12 Siamo una squadra affiatata di cui il nostro dirigente/capo è il "mister" e l'esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca ed il rispetto.	6	2	4	2	2	2,50	1	1.1	38%	13%
D1 Il mio dirigente/capo mi ha spiegato perché è necessario collaborare alla trasformazione e modernizzazione della nostra organizzazione di lavoro e cosa fare per realizzare il cambiamento.	6	2	3	3	3	2,71	1	1.2	35%	18%
D2 Nel nostro settore, il mio dirigente/capo ha attuato delle iniziative di cambiamento tendenti a rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro.	5	2	2	3	4	2,94	1	1.2	31%	25%
D6 Il modo in cui siamo organizzati e diretti è coerente con gli obiettivi del nostro settore e con gli interessi dei nostri clienti/utenti.	4	2	4	3	5	3,17	1	1.2	22%	28%
D7 I nostri obiettivi e i modi per misurarli sono definiti e sono la base per la valutazione dei risultati.	4	5	2	2	5	2,94	1	1.2	22%	28%
D8 L'atteggiamento del mio dirigente/capo è di chi crede nella qualità, cioè nell'esigenza di soddisfare le aspettative dei nostri clienti/utenti interni ed esterni.	5	3	1	3	6	3,11	1	1.2	28%	33%
D9 Ricevo le informazioni necessarie per il mio lavoro e per sentirmi parte attiva del mio settore.	5	3	2	3	4	2,88	1	1.2	29%	24%
D10 Nel nostro settore il dirigente/capo fa per primo ciò che afferma.	5	1	5	3	2	2,75	1	1.3	31%	13%
D11 Nel nostro settore il dirigente/capo ascolta i nostri suggerimenti.	3	2	3	4	4	3,25	1	1.3	19%	25%
D13 Sono sempre incoraggiato ad assumere maggiori responsabilità.	5	2	2	4	4	3,00	1	1.3	29%	24%
D14 Nel nostro settore gli individualisti che si mettono in mostra fanno più strada di chi collabora con i colleghi.	1	2	4	2	6	3,67	1	1.3	7%	40%
D16 Il mio dirigente/capo accetta volentieri le idee e i suggerimenti.	0	3	4	4	6	3,76	1	1.3	0%	35%
D15 Il nostro settore si distingue per la grande attenzione all'interesse dei clienti/utenti.	2	3	4	2	4	3,20	1	1.4	13%	27%
D17 Le nostre informazioni e conoscenze su clienti/utenti vengono trasferite tempestivamente e fedelmente ai livelli superiori.	3	1	4	4	3	3,20	2	2.1	20%	20%
D18 Mi sento escluso da iniziative che ritengo dovrebbero coinvolgermi per il miglioramento del mio settore.	7	1	3	2	4	2,71	2	2.3	41%	24%
D19 Percepisco la relazione fra la modalità di gestione del personale e gli obiettivi e le strategie del mio settore.	4	2	3	1	4	2,93	3	3.1	29%	29%
D20 I criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e prepararle al ruolo assegnato sono chiari ed efficaci.	5	2	5	1	4	2,82	3	3.1	29%	24%
D21 I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e per assegnarle a ruoli di responsabilità sono chiari e trasparenti.	8	3	1	1	2	2,07	3	3.1	53%	13%
D23 La gestione del personale garantisce pari opportunità fra uomini e donne.	1	1	3	4	8	4,00	3	3.1	6%	47%
D24 Nel nostro settore c'è grande attenzione a identificare competenze e attitudini perché siano coerenti con compiti e ruoli.	5	3	1	4	3	2,81	3	3.2	31%	19%
D25 Gli interventi formativi rispondono all'esigenza di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto.	6	3	1	3	4	2,76	3	3.2	35%	24%
D26 Il nostro dirigente/capo ci coinvolge nelle decisioni sui corsi utili alla nostra formazione.	7	1	4	3	1	2,38	3	3.2	44%	6%
D27 Il mio dirigente/capo vuole conoscere quali competenze abbiamo acquisito nei corsi a cui partecipiamo.	9	3	2	3	0	1,94	3	3.2	53%	0%
D28 I nuovi dipendenti del settore sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo.	3	1	5	2	5	3,31	3	3.2	19%	31%
D29 La mobilità interna ed esterna al settore, è usata come strumento di sviluppo delle nostre competenze e conoscenze.	7	2	2	0	1	1,83	3	3.2	58%	8%
D30 Per la nostra formazione sono usate metodologie efficaci anche con tecniche innovative (formazione a distanza, multimediale, formazione sul campo).	3	2	4	2	4	3,13	3	3.2	20%	27%
D22 L'attuale gestione del personale del mio settore garantisce un buon clima organizzativo.	4	3	4	3	2	2,75	3	3.3	25%	13%
D31 Ci è stato spiegato che l'informazione non è una risorsa privata ma del settore, perciò deve essere condivisa.	6	0	4	2	3	2,73	3	3.3	40%	20%
D32 La comunicazione dall'alto verso il basso funziona bene	5	3	2	2	5	2,94	3	3.3	29%	29%
D33 La comunicazione dal basso verso l'alto funziona bene	3	2	2	4	6	3,47	3	3.3	18%	35%
D34 Il mio dirigente/capo preferisce che comunichiamo direttamente con i nostri colleghi di altri Settori.	1	0	2	1	12	4,44	3	3.3	6%	75%
D35 I nostri suggerimenti per migliorare la performance del nostro settore sono bene accolti.	2	1	4	4	6	3,65	3	3.3	12%	35%
D36 Nel nostro settore viene dedicato un tempo sufficiente ai incontri/riunioni finalizzati al miglioramento delle nostre attività	8	2	3	3	1	2,24	3	3.3	47%	6%
D37 Il mio dirigente/capo mi coinvolge nell'analisi dei problemi sulla base delle mie conoscenze e competenze, prescindendo dal livello gerarchico.	4	1	1	2	9	3,65	3	3.3	24%	53%

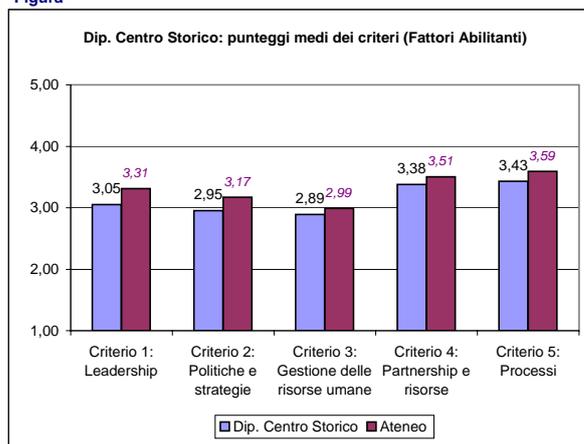
Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"
D38	6	1	0	5	5	3,12	3	3.3	35%	29%
D39	5	1	4	3	3	2,88	3	3.3	31%	19%
D40	5	1	4	1	5	3,00	3	3.3	31%	31%
D41	7	3	3	1	1	2,07	3	3.3	47%	7%
D42	5	1	4	2	1	2,46	3	3.3	38%	8%
D43	3	2	5	3	3	3,06	4	4.1	19%	19%
D46	4	0	2	6	4	3,38	4	4.3	25%	25%
D44	3	1	5	4	4	3,29	4	4.4	18%	24%
D45	4	2	1	3	7	3,41	4	4.4	24%	41%
D47	3	1	1	4	8	3,76	4	4.6	18%	47%
D48	7	4	2	2	1	2,13	5	5.1	44%	6%
D49	4	5	4	0	3	2,56	5	5.2	25%	19%
D50	0	3	2	5	6	3,88	5	5.2	0%	38%
D51	0	0	2	7	7	4,31	5	5.2	0%	44%
D52	2	0	2	9	4	3,76	5	5.2	12%	24%
D53	0	2	1	8	4	3,93	5	5.2	0%	27%
						3,05				

Punteggio medio generale

Tabella B

Dip.Centro Storico - Punteggi medi per criterio e sottocriterio	punteggio medio macro-aggregazione	Punteggio medio Ateneo
Criterio 1: Leadership	3,05	3,31
Sottocriterio 1.1. Orientare l'Organizzazione Universitaria, attraverso lo sviluppo di una	2,87	3,23
Sottocriterio 1.2 - Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione	2,96	3,25
Sottocriterio 1.3 - Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come r	3,29	3,40
Sottocriterio 1.4 - Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di	3,20	3,62
Criterio 2: Politiche e strategie	2,95	3,17
Sottocriterio 2.1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portat	3,20	3,41
Sottocriterio 2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione	2,71	2,93
Criterio 3: Gestione delle risorse umane	2,89	2,99
Sottocriterio 3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente	2,95	2,95
Sottocriterio 3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale alline	2,60	2,79
Sottocriterio 3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empo	3,03	3,11
Criterio 4: Partnership e risorse	3,38	3,51
Sottocriterio 4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave	3,06	3,19
Sottocriterio 4.3. Gestire le risorse finanziarie	3,38	3,56
Sottocriterio 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza	3,35	3,46
Sottocriterio 4.6. Gestire le infrastrutture	3,76	3,86
Criterio 5: Processi	3,43	3,59
Sottocriterio 5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistema	2,13	2,90
Sottocriterio 5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente	3,69	3,73

Figura



DIPARTIMENTI COMPARTO MEDICO - Questionario CAF: punteggi medi delle domande (Ordinate per criterio e sotto-criterio)

Tabella A

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente e in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"
D3 Il dirigente/capo ha definito un codice di valori per il nostro vivere e lavorare assieme (trasparenza, spirito di servizio, codice di condotta) e rispetto a questi valori è da esempio e si comporta coerentemente.	7	7	8	11	5	3,00	1	1.1	18%	13%
D4 Nel nostro settore l'obiettivo del raggiungimento dei risultati non prescinde mai dal rispetto della morale e dell'etica.	7	2	5	16	11	3,54	1	1.1	17%	27%
D5 Il mio dirigente/capo ci aiuta a comprendere il legame tra i compiti che ci vengono affidati e gli obiettivi del nostro settore.	6	3	10	14	6	3,28	1	1.1	15%	15%
D12 Siamo una squadra affidata di cui il nostro dirigente/capo è il "mister" e l'esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca ed il rispetto.	10	3	8	12	6	3,03	1	1.1	26%	15%
D1 Il mio dirigente/capo mi ha spiegato perché è necessario collaborare alla trasformazione e modernizzazione della nostra organizzazione di lavoro e cosa fare per realizzare il cambiamento.	8	3	8	15	4	3,11	1	1.2	21%	11%
D2 Nel nostro settore, il mio dirigente/capo ha attuato delle iniziative di cambiamento tendenti a rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro.	5	0	10	18	4	3,43	1	1.2	14%	11%
D6 Il modo in cui siamo organizzati e diretti è coerente con gli obiettivi del nostro settore e con gli interessi dei nostri clienti/utenti.	4	2	9	20	6	3,54	1	1.2	10%	15%
D7 I nostri obiettivi e i modi per misurarli sono definiti e sono la base per la valutazione dei risultati.	8	5	9	18	2	3,02	1	1.2	19%	5%
D8 L'atteggiamento del mio dirigente/capo è di chi crede nella qualità, cioè nell'esigenza di soddisfare le aspettative dei nostri clienti/utenti interni ed esterni.	4	1	9	17	9	3,65	1	1.2	10%	23%
D9 Ricevo le informazioni necessarie per il mio lavoro e per sentirmi parte attiva del mio settore.	8	4	5	14	9	3,30	1	1.2	20%	23%
D10 Nel nostro settore il dirigente/capo fa per primo ciò che afferma.	5	2	12	12	7	3,37	1	1.3	13%	18%
D11 Nel nostro settore il dirigente/capo ascolta i nostri suggerimenti.	5	6	9	13	8	3,32	1	1.3	12%	20%
D13 Sono sempre incoraggiato ad assumere maggiori responsabilità.	6	5	12	11	5	3,10	1	1.3	15%	13%
D14 Nel nostro settore gli individualisti che si mettono in mostra fanno più strada di chi collabora con i colleghi.	1	2	12	9	13	3,84	1	1.3	3%	35%
D16 Il mio dirigente/capo accetta volentieri le idee e i suggerimenti.	5	6	11	10	8	3,25	1	1.3	13%	20%
D15 Il nostro settore si distingue per la grande attenzione all'interesse dei clienti/utenti.	4	4	10	9	10	3,46	1	1.4	11%	27%
D17 Le nostre informazioni e conoscenze su clienti/utenti vengono trasferite tempestivamente e fedelmente ai livelli superiori.	4	7	6	17	2	3,17	2	2.1	11%	6%
D18 Mi sento escluso da iniziative che ritengo dovrebbero coinvolgermi per il miglioramento del mio settore.	9	9	10	8	5	2,78	2	2.3	22%	12%
D19 Percepisco la relazione fra la modalità di gestione del personale e gli obiettivi e le strategie del mio settore.	7	8	7	9	6	2,97	3	3.1	19%	16%
D20 I criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e prepararle al ruolo assegnato sono chiari ed efficaci.	8	3	18	7	3	2,85	3	3.1	21%	8%
D21 I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e per assegnarle a ruoli di responsabilità sono chiari e trasparenti.	12	8	13	6	1	2,40	3	3.1	30%	3%
D23 La gestione del personale garantisce pari opportunità fra uomini e donne.	2	5	10	10	11	3,61	3	3.1	5%	29%
D24 Nel nostro settore c'è grande attenzione a identificare competenze e attitudini perché siano coerenti con compiti e ruoli.	5	6	14	9	3	2,97	3	3.2	14%	8%
D25 Gli interventi formativi rispondono all'esigenza di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto.	12	11	7	6	4	2,48	3	3.2	30%	10%
D26 Il nostro dirigente/capo ci coinvolge nelle decisioni sui corsi utili alla nostra formazione.	10	9	6	9	6	2,80	3	3.2	25%	15%
D27 Il mio dirigente/capo vuole conoscere quali competenze abbiamo acquisito nei corsi a cui partecipiamo.	10	7	6	13	4	2,85	3	3.2	25%	10%
D28 I nuovi dipendenti del settore sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo.	13	6	9	3	1	2,16	3	3.2	41%	3%
D29 La mobilità interna ed esterna al settore, è usata come strumento di sviluppo delle nostre competenze e conoscenze.	12	4	7	4	1	2,21	3	3.2	43%	4%
D30 Per la nostra formazione sono usate metodologie efficaci anche con tecniche innovative (formazione a distanza, multimediale, formazione sul campo).	12	3	9	11	5	2,85	3	3.2	30%	13%
D22 L'attuale gestione del personale del mio settore garantisce un buon clima organizzativo.	6	6	13	14	1	2,95	3	3.3	15%	3%
D31 Ci è stato spiegato che l'informazione non è una risorsa privata ma del settore, perciò deve essere condivisa.	6	5	10	10	6	3,14	3	3.3	16%	16%
D32 La comunicazione dall'alto verso il basso funziona bene.	9	10	9	8	5	2,76	3	3.3	22%	12%
D33 La comunicazione dal basso verso l'alto funziona bene.	7	7	13	9	5	2,95	3	3.3	17%	12%
D34 Il mio dirigente/capo preferisce che comunichiamo direttamente con i nostri colleghi di altri Settori.	4	1	2	8	13	3,89	3	3.3	14%	46%
D35 I nostri suggerimenti per migliorare la performance del nostro settore sono bene accolti.	4	5	9	11	7	3,33	3	3.3	11%	19%

Domande del questionario	n° voti "1" (Totalmente in disaccordo)	n° voti "2" (Prevalentemente in disaccordo)	n° voti "3" (Motivi di disaccordo e accordo equilibrati)	n° voti "4" (Prevalentemente d'accordo)	n° voti "5" (Totalmente d'accordo)	Punteggio medio (1-5)	Criterio	Sottocriterio	Incidenza % risposte "1"	Incidenza % risposte "5"
D36	9	17	8	5	2	2,37	3	3.3	22%	5%
D37	7	5	6	17	6	3,24	3	3.3	17%	15%
D38	8	6	9	13	6	3,07	3	3.3	19%	14%
D39	6	7	7	14	4	3,08	3	3.3	16%	11%
D40	9	4	8	13	6	3,08	3	3.3	23%	15%
D41	12	8	4	5	1	2,17	3	3.3	40%	3%
D42	7	3	7	7	7	3,13	3	3.3	23%	23%
D43	7	6	6	11	5	3,03	4	4.1	20%	14%
D46	4	5	10	12	10	3,46	4	4.3	10%	24%
D44	3	3	9	10	15	3,78	4	4.4	8%	38%
D45	10	2	8	12	7	3,10	4	4.4	26%	18%
D47	3	5	3	16	13	3,78	4	4.6	8%	33%
D48	7	7	8	11	4	2,95	5	5.1	19%	11%
D49	6	10	4	4	3	2,56	5	5.2	22%	11%
D50	6	2	3	12	12	3,63	5	5.2	17%	34%
D51	3	2	4	17	11	3,84	5	5.2	8%	30%
D52	5	2	7	17	7	3,50	5	5.2	13%	18%
D53	5	0	4	13	12	3,79	5	5.2	15%	35%

3,13

Tabella B

Dip.comparto medico - Punteggi medi per criterio e sottocriterio	punteggio medio macro-aggregazione	Punteggio medio Ateneo
Criterio 1: Leadership	3,33	3,31
Sottocriterio 1.1. Orientare l'Organizzazione Universitaria, attraverso lo sviluppo di una mis	3,21	3,23
Sottocriterio 1.2 - Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, d	3,34	3,25
Sottocriterio 1.3 - Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come mod	3,38	3,40
Sottocriterio 1.4 - Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di ass	3,46	3,62
Criterio 2: Politiche e strategie	2,97	3,17
Sottocriterio 2.1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di	3,17	3,41
Sottocriterio 2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione	2,78	2,93
Criterio 3: Gestione delle risorse umane	2,89	2,99
Sottocriterio 3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in li	2,96	2,95
Sottocriterio 3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineand	2,62	2,79
Sottocriterio 3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empower	3,01	3,11
Criterio 4: Partnership e risorse	3,43	3,51
Sottocriterio 4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave	3,03	3,19
Sottocriterio 4.3. Gestire le risorse finanziarie	3,46	3,56
Sottocriterio 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza	3,44	3,46
Sottocriterio 4.6. Gestire le infrastrutture	3,78	3,86
Criterio 5: Processi	3,38	3,59
Sottocriterio 5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica	2,95	2,90
Sottocriterio 5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente	3,46	3,73

Punteggio medio generale

Figura

