



Nucleo di Valutazione

Relazione del Nucleo di Valutazione sul Benessere Organizzativo

1. Introduzione

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” recita all’Art. 14, comma 5

“L’Organismo indipendente di valutazione della performance [...] cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale [...]”

(Ricordiamo che nella sua Delibera dell’ 11 marzo 2010, n. 9 “In tema di applicabilità del decreto legislativo n. 150/2009 alle Università”, la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) ha espresso l’avviso che all’interno delle Università l’attività di valutazione debba continuare ad essere svolta dal Nucleo di Valutazione, che si configura quindi come Organismo indipendente di valutazione.)

Il Nucleo di Valutazione dell’Università di Trento, al termine degli adempimenti di cui sopra, ha ritenuto di stendere questa relazione di accompagnamento ai dati raccolti, in cui a una parte metodologica si affiancano alcune osservazioni sugli aspetti ritenuti più rilevanti emersi nell’analisi dei risultati dell’indagine.

Il 29 maggio 2013 la CIVIT, successivamente ANAC, ha pubblicato i modelli sulla cui base gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), ai sensi dell’art. 14 comma 5 del d.lgs n. 150/2009, devono curare, annualmente, la realizzazione di indagini sul personale volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico.

Come previsto dai modelli adottati dall’Autorità ai sensi dell’art. 14 comma 5 del d.lgs. n. 150/2009 succitato, lo strumento di indagine è costituito da **tre tipologie** di questionari, tra di loro integrati. I tre questionari sono basati su scale d’atteggiamento di tipo Likert, per complessive 82 affermazioni (item), relative a 14 ambiti tematici (indicati con le lettere da A a P), per le quali il dipendente deve fornire un giudizio di disaccordo/accordo, attribuendo un punteggio da 1 (massimo disaccordo) a 6 (massimo accordo).

Più alto è il valore rilevato, più alto è il livello di benessere percepito.¹ L’Autorità ha optato per la scala con numero pari di risposte, priva quindi di un elemento centrale, al fine di polarizzare le risposte e non consentire posizioni di incertezza. Pertanto, nell’analisi dei dati, il discrimine tra giudizi negativi e positivi può essere considerato il valore centrale della scala, pari a 3.5.

La **prima tipologia** di indagine prevista dai modelli adottati dall’Autorità riguarda il “benessere organizzativo” inteso come “*stato di salute di un’organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati*”. Il questionario utilizzato è strutturato in 9 diversi ambiti (indicati con le lettere da A a I) di cui fanno parte un totale di 51 domande.

La **seconda tipologia** di indagine riguarda il “grado di condivisione del sistema di valutazione” inteso come misura della “*condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento*”. Questa tipologia di indagine è strutturata in 3 diversi ambiti (L, M, N) di cui fanno parte 13 domande.

¹ Per le 6 domande a polarità negativa (A.04, A.05, A.09, B.04,B.07, H.05), i valori originali sono stati “ripolarizzati” (la risposta “1” diventa “6”, la risposta “2” diventa “5”, ecc.), in modo tale che a valori crescenti corrispondano livelli più elevati di benessere organizzativo.



Nucleo di Valutazione

La **terza tipologia** di indagine riguarda la valutazione del “superiore gerarchico”, intendendo con tale termine quella figura preposta ad assegnare gli obiettivi e a valutare la performance individuale.

Il questionario è strutturato in 2 ambiti (O, P) di cui fanno parte 9 domande, e rileva la percezione dei dipendenti sulla “*capacità del proprio “capo” di svolgere le funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance*”, con particolare riferimento alla capacità di motivazione e valorizzazione del personale, al senso di equità ed alla capacità di gestire i conflitti.

2. I risultati del questionario ANAC nell’Università degli Studi di Trento

L’Università di Trento ha eseguito due indagini sul Personale Tecnico Amministrativo (PTA), secondo il modello e le direttive emanate dall’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). La prima è stata realizzata nel mese di ottobre 2014, la seconda è stata ripetuta, ad un anno di distanza, nel mese di Novembre 2015. I risultati della prima indagine sono stati approfonditi e discussi in un documento del Nucleo di Valutazione (allegato al verbale della riunione del NdV del 25/5/2015). I risultati dell’indagine del 2015 sono stati presentati in un documento a cura del professor Franco Fraccaroli, delegato del Rettore al Benessere Organizzativo. A questo documento, redatto con estrema cura e competenza, si rimanda per l’esame dei risultati puntuali (ed anche per una comparazione con i risultati dell’indagine precedente). In questo documento il NdV ritiene opportuno approfondire alcuni confronti con i risultati ottenuti nell’indagine del 2014, impiegando, in particolare, la stessa metodologia grafica adottata nel proprio documento del 25/5/2015.

Prima di entrare nel vivo della presentazione dei risultati e nella loro discussione è opportuno premettere alcune considerazioni di carattere metodologico. I destinatari dell’indagine sono i dipendenti PTA e CEL dell’Università di Trento. Trattandosi di una ripetizione dell’indagine svolta nel 2014 è del tutto verosimile che i rispondenti siano, in larga misura, gli stessi. Sarebbe quindi di fondamentale importanza (sia dal punto di vista metodologico, sia dal punto di vista informativo) poter eseguire un confronto “per dati appaiati”, in grado di mettere in evidenza le variazioni *individuali* nelle risposte da una indagine alla successiva. Purtroppo un simile confronto è attualmente precluso dalle modalità con cui i rispondenti accedono al questionario. In una situazione come questa è quindi possibile soltanto eseguire un confronto, per così dire, “indiretto”, che prende in esame i risultati complessivi relativi alle diverse sezioni in cui è strutturato il questionario.

Inoltre, il NdV ha ritenuto opportuno accompagnare la presentazione descrittiva dei risultati con una analisi basata su metodi inferenziali, che potesse in qualche modo guidare l’interpretazione dei risultati. Il NdV è comunque consapevole del fatto che gran parte del rigore delle procedure inferenziali adottate è messo in discussione non solo (e non tanto) dalla tipologia del disegno dello studio quanto piuttosto dall’alto tasso di non rispondenti.

I destinatari dell’indagine sono stati 706 dipendenti PTA e CEL (nel 2014 erano 697). Di questi, 398 si sono collegati con il sito web per la compilazione del questionario stesso (nel 2014 erano stati 509). Tuttavia, 30 non hanno risposto ad alcuna domanda (nel 2014 erano stati 83). I rispondenti sono quindi stati 316 (nel 2014 erano stati 426). Osserviamo quindi che la percentuale di rispondenti è passata dal 61% (426 su 697) al 45% (316 su 706). Di per sé questo risultato dovrebbe essere visto in modo estremamente critico, non solo in quanto toglie gran parte del valore ai risultati dell’indagine stessa, ma anche (e, forse, soprattutto) perché testimonia una sorta di disaffezione nei riguardi della struttura che questa indagine ha il compito di condurre. Il NdV ritiene fondamentale che i risultati dell’indagine siano resi pubblici in modo efficace e che sia data altrettanta rilevanza alle azioni che l’Amministrazione ritiene opportuno intraprendere a seguito dei risultati ottenuti.

I risultati delle due indagini (svolte nel 2014 e nel 2015) sono presentati (in fondo a questo documento) ricorrendo ad una procedura grafica (già adottata dal NdV nella sua relazione precedente e che qui richiamiamo).

È possibile rappresentare graficamente la distribuzione delle risposte alle domande poste dal questionario ANAC dopo avere accorpato le risposte stesse in tre categorie (1□2, 3□4, 5□6). In questo modo la dimensionalità associata a ciascuna risposta è pari a 2 (trattandosi infatti di tre percentuali, la loro somma deve sempre essere uguale a 100). Pertanto, conoscendo due delle tre percentuali, è nota anche la terza. In questo modo i “punti” (i “profil” di ciascuna risposta, ovvero le tre percentuali) possono essere rappresentati su un piano (un triangolo equilatero rappresentante la faccia di un tetraedro) senza alcuna perdita di informazione. Questa

Nucleo di Valutazione

rappresentazione grafica (*tripplot*) permette una immediata visualizzazione del posizionamento delle diverse risposte consentendo al tempo stesso di identificare le risposte alle quali sono associati profili sovrapponibili. È possibile inoltre evidenziare in modo estremamente chiaro gli *item* del questionario ai quali sono associati profili di risposta “estremi” (vale a dire profili di risposte concentrati prevalentemente su un’unica categoria), dal momento che tali profili si posizionano su uno dei vertici del triangolo. Il “pallino” rosso posto al centro di ogni triangolo rappresenta il “baricentro”, ovvero il profilo di un (ipotetico) item al quale hanno risposto 1□2 un terzo dei partecipanti, 2□3 un terzo dei partecipanti e 5□6 il rimanente terzo dei partecipanti.

Le figure presentate nell’appendice mostrano i *tripplot* relativi a ciascuno dei 14 ambiti tematici in cui è diviso il questionario ANAC. In ciascuna figura sono rappresentati i profili di ciascun *item* in ciascuna delle due rilevazioni (la lettera iniziale maiuscola identifica il profilo del 2014, quella minuscola il profilo del 2015). Un risultato “decisamente positivo” viene raggiunto se un particolare item si “avvicina”, nel 2015 rispetto al 2014, al vertice inferiore destro, mentre un peggioramento si realizza se l’item si sposta verso il vertice superiore (ovvero se si allontana dal vertice inferiore destro).

Sotto ciascuna figura sono riportate una serie di informazioni numeriche. Le prime tre colonne riportano i “profili” associati a ciascuna risposta (la somma di ogni profilo è uguale a 1000) data nel 2014. Le tre colonne successive riportano i corrispondenti “profil” osservati nel 2015. Infine, le ultime tre colonne riportano la differenza fra i profili del 2015 e quelli del 2014. È possibile in questo modo avere un dettaglio informativo superiore a quello della media aritmetica dei punteggi della scala di Likert. Ad esempio, esaminando i valori numerici associati alla figura relativa alla sezione A (*La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato*), osserviamo che 5 dei 9 item presentano nel 2015 una minor proporzione di risposte “negative” (1□2); tuttavia, al tempo stesso, si osserva che 7 dei 9 item presentano, sempre nel 2015, una riduzione nella proporzione di risposte “positive” (5□6). In effetti, per 3 dei 9 item è diminuita sia la proporzione di risposte “negative”, sia la proporzione di risposte “positive”.

La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato (A). Per quanto riguarda i 9 item relativi a questa sezione non sembrano esistere differenze significative fra le due rilevazioni. Come anticipato poco sopra, 5 dei 9 item presentano nel 2015 una minor proporzione di risposte “negative” (1□2), ma, al tempo stesso, 7 dei 9 item presentano, sempre nel 2015, una riduzione nella proporzione di risposte “positive” (5□6). Considerando le risposte “negative” (1□2) la variazione più grande (in valore assoluto) è a carico dell’item A05 (*Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro*) con un aumento (nel 2015) di oltre 3 punti percentuali. Considerando le risposte “positive” (5□6) la variazione più grande (in valore assoluto) è a carico dell’item A07 (*Ho la possibilità di prendere sufficienti pause*) con un aumento (nel 2015) di circa 8 punti percentuali. In generale tutti gli item relativi a questa sezione sono collocati nella parte inferiore destra del triangolo, vale a dire nella zona di “non criticità”.

Le discriminazioni (B). Tutti gli item relativi a questa sezione si collocano molto vicini al vertice inferiore destro del triangolo, il che segnala un livello di soddisfazione estremamente elevato. Questa collocazione era già presente nel 2014 e nel 2015 si è ulteriormente rafforzata. Il miglioramento può essere considerato statisticamente significativo; 8 item su 9 presentano variazioni positive relativamente alla proporzione di risposte “positive”.

L’equità nella mia amministrazione (C). La collocazione degli 5 item relativi a questa sezione è abbastanza simile nei due anni considerati. La maggioranza rimane posizionata nella parte superiore del triangolo vale a dire al di sopra di una linea orizzontale passante per il baricentro (il pallino rosso). Questo significa che, per gli item corrispondenti a questi punti, oltre un terzo dei rispondenti si sono dichiarati quasi completamente in disaccordo (risposte 1 e 2). In questo senso, l’item più critico rimane C_04 (*Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto*), con quasi il 60% delle risposte denotanti grande insoddisfazione (sia nel 2014, sia nel 2015). Rimane abbastanza critico anche l’item C_03 (*Giudico equilibrato il rapporto tra l’impegno richiesto e la mia retribuzione*), con quasi il 50% delle risposte denotanti grande insoddisfazione. Va tuttavia detto che, in misura molto contenuta, tutti gli item di questa sezione presentano variazioni positive relativamente alla proporzione di risposte “positive”.

La carriera e lo sviluppo professionale (D). Le considerazioni generali che si possono fare relativamente agli item di questa sezione sono abbastanza sovrapponibili a quelle appena espresse per gli item della sezione C; infatti, la maggior parte degli item risulta posizionata nella zona “critica” del triangolo. Tuttavia, rispetto a quanto



Nucleo di Valutazione

detto a proposito della sezione precedente, in questo caso è possibile notare un più deciso miglioramento nei profili di risposta dati nel 2015. Non solo tutti gli item di questa sezione presentano variazioni positive relativamente alla proporzione di risposte “positive”, ma anche graficamente si può osservare un allontanamento abbastanza deciso dal vertice superiore del triangolo, vale a dire quello che esprime la più elevata criticità. Detto questo, rimangono critici gli item D_01 (*Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro*) e D_02 (*Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito*). Nella precedente relazione facevamo notare come i due punti corrispondenti fossero quasi perfettamente sovrapposti, quasi che i due item fossero percepiti come un unico item. Ebbene, nel 2015 la situazione migliora un po' (le risposte “negative” rimangono comunque la maggioranza assoluta), ma la percezione dei due item come espressione della stessa “affermazione” rimane (anzi, forse si accentua).

Il mio lavoro (E). Gli item sono collocati nella parte inferiore destra del triangolo ed evidenziano tutti uno spostamento verso il vertice corrispondente. Questo aspetto grafico trova riscontro nelle variazioni tutte positive relativamente alla proporzione di risposte “positive”. In particolare l'item E_05 (*Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale*) è quello che presenta la variazione più decisa (oltre 13 punti percentuali), con una proporzione di risposte che esprimono un ottimo livello di soddisfazione che si avvicina, nel 2015, al 50%.

I miei colleghi (F). I profili di risposta nei due anni considerati sono abbastanza simili, anche se va segnalato che le variazioni relativamente alla proporzione di risposte “positive” sono tutte positive. Gli item sono collocati nella parte inferiore destra del triangolo.

Il contesto del mio lavoro (G). Gli item di cui è composta questa sezione rimangono sostanzialmente collocati nella parte inferiore sinistra del triangolo (una zona di “attenzione”). Tuttavia, le variazioni relativamente alla proporzione di risposte “positive” sono tutte positive e, in due casi, superiori ai 12 punti percentuali; si tratta degli item G_01 (*La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione*) e G_05 (*La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita*).

Il senso di appartenenza (H). Gli item di cui è composta questa sezione rimangono sostanzialmente collocati nella metà inferiore destra del triangolo (zona di “non criticità”). Inoltre le variazioni relativamente alla proporzione di risposte “positive” sono tutte positive e, in tre casi, superiori ai 10 punti percentuali; si tratta degli item H_01 (*Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente*), H_02 (*Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato*) e H_03 (*Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente*).

L'immagine della mia amministrazione (I). Questa sezione è composta da tre item in larghissima misura sovrapposti e posizionati sostanzialmente sulla base del triangolo (il che indica che la percentuale di risposte che denotano grande insoddisfazione è prossima a zero). I tre item di questa sezione sono quindi, in buona sostanza, lo “stesso” item. Le variazioni relativamente alla proporzione di risposte “positive” sono tutte positive, anche se contenute.

La mia organizzazione (L). Considerando i profili dei 4 item che costituiscono questa sezione (e che sono collocati in prevalenza nella parte superiore del triangolo (la zona “critica”), si osserva un miglioramento relativamente alla proporzione di risposte “negative” e, al tempo stesso, un peggioramento relativamente alla proporzione di risposte “positive”. Quello che accade è che aumenta (nel 2015 rispetto al 2014) la proporzione di risposte “intermedie” (3□4). Le variazioni sono comunque tutte alquanto contenute. L'item più “critico” rimane L_01 (*Conosco le strategie della mia amministrazione*).

Le mie performances (M). Gli item che costituiscono questa sezione si collocano tutti abbastanza vicini al “baricentro”, anche se collocati nella parte inferiore sinistra del triangolo (zona di “attenzione”). Le variazioni relativamente alla proporzione di risposte “positive” sono tutte positive; in un caso, item M_03 (*Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro*), la variazione è superiore ai 10 punti percentuali;

Il funzionamento del sistema (N). Gli item che costituiscono questa sezione sono generalmente collocati nella parte superiore del triangolo. Tuttavia, le variazioni relativamente alla proporzione di risposte “positive” sono tutte positive e, in due casi, superiori ai 10 punti percentuali; si tratta degli item N_01 (*Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro*) e N_02 (*Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance*). Questi due item, inoltre, si



Nucleo di Valutazione

spostano dalla parte superiore del triangolo alla parte inferiore destra del triangolo (pur rimanendo abbastanza vicini al baricentro). L'item più "critico" rimane N_04 (*La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano*), con oltre il 50% di risposte che esprimono un elevato grado di disaccordo con questa affermazione. I profili degli item N_03 (*I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance*) e N_05 (*Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale*) sembrano segnalare un certo grado di disagio nei riguardi di un sistema di valutazione e nella chiarezza (per lo meno nella percezione dei dipendenti) con il quale il sistema di valutazione è stato illustrato.

Il mio capo e la mia crescita (O). Si tratta di una sezione costituita da 5 item, ma, fondamentalmente, sono 2 quelli con profili in qualche misura differenti. Infatti gli item O_01 e O_02 (*Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi* e *Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro*) hanno profili sostanzialmente identici e vicini al baricentro, mentre i profili di O_03, O_04 e O_05 (*È sensibile ai miei bisogni personali*, *Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro* e *Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte*) sono fra loro largamente sovrapposti e più vicini al vertice inferiore destro del triangolo. Fra il 2014 e il 2015 le variazioni relativamente alla proporzione di risposte "positive" sono tutte positive; in un caso (O_04) la variazione supera i 10 punti percentuali.

Il mio capo e l'equità (P). Questa sezione è composta da 4 item. Due (P_01 e P_04) sono collocati nella parte inferiore destra del triangolo, mentre i due rimanenti (P_02 e P_03) sono collocati in una posizione non molto lontana dal baricentro. Le variazioni osservate fra il 2014 e il 2015 per quanto riguarda la proporzione di risposte "positive" sono tutte positive, anche se contenute.

4. Conclusioni

A conclusione delle analisi effettuate, il Nucleo si sente di condividere in generale le conclusioni già tratte nella relazione "Indagine sul Benessere Organizzativo nell'Università degli Studi di Trento" curata dal professor Franco Fraccaroli. In particolare, dal confronto trasversale tra i dati ottenuti nell'Ateneo di Trento e quelli relativi ad un gruppo di altri Atenei, si conferma che "il livello di "benessere organizzativo" rilevato a Trento è mediamente superiore in tutte le aree di indagine a quello medio ottenuto all'esterno".

L'analisi statistica delle variazioni dei profili di risposta relative alle diverse sezioni fra il 2014 e il 2015 ha messo in evidenza una sostanziale stabilità relativamente alle sezioni A (*La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato*), C (*L'equità nella mia amministrazione*), I (*L'immagine della mia amministrazione*), L (*La mia organizzazione*), P (*Il mio capo e l'equità*). In tutte le altre sezioni i profili di risposta osservati nell'indagine del 2015 possono essere considerati significativamente migliori rispetto ai corrispondenti profili del 2014.

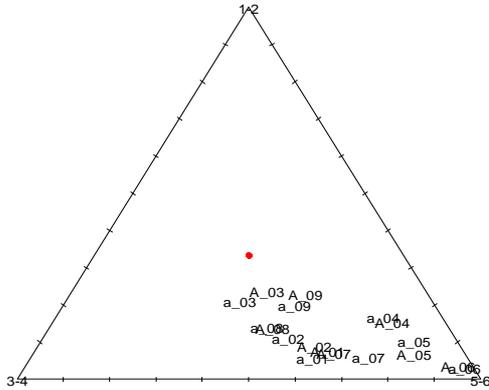
Sia pure con questo trend positivo, rimangono le criticità già segnalate dal NdV nel documento precedente. In particolare le sezioni con item prevalentemente collocati nella parte superiore del triangolo (l'area che abbiamo indicato come "critica") sono quattro. La sezione C (*L'equità nella mia amministrazione*), per la quale il miglioramento temporale è davvero molto contenuto, la sezione D (*La carriera e lo sviluppo professionale*), la sezione L (*La mia organizzazione*) e la sezione N (*Il funzionamento del sistema*). A queste possiamo aggiungere le due sezioni con item prevalentemente collocati nella parte inferiore sinistra del triangolo (la zona che abbiamo indicato come "di attenzione"), cioè la sezione G (*Il contesto del mio lavoro*) e la sezione M (*Le mie performances*).

Alle precedenti considerazioni il NdV ritiene opportuno segnalare come le due rilevazioni abbiano una percentuale di rispondenti piuttosto bassa e tale da mettere in discussione l'utilità dei risultati ottenuti. In particolare, va segnalato in modo critico come la percentuale di rispondenti si sia ulteriormente abbassata nel 2015 rispetto al 2014. Il NdV ritiene che si tratti di un segnale piuttosto negativo, rispetto al quale l'Amministrazione dovrebbe pensare di intraprendere una serie di azioni correttive.



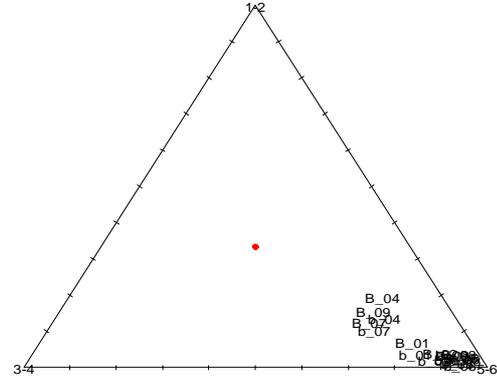
Nucleo di Valutazione

A - La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato



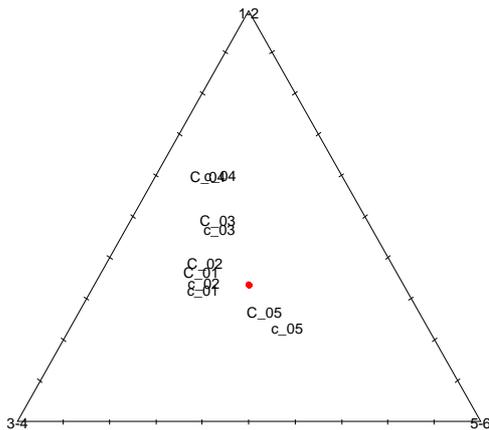
	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6
A_01	74	293	633	55	336	609	-20	43	-23
A_02	87	315	599	110	361	529	24	46	-70
A_03	235	344	422	208	416	377	-27	72	-45
A_04	153	115	731	168	126	706	14	11	-25
A_05	67	111	822	102	94	804	34	-17	-17
A_06	34	31	935	28	22	950	-6	-9	15
A_07	70	283	647	59	213	728	-11	-69	80
A_08	137	381	482	137	392	471	1	11	-11
A_09	225	266	508	197	303	500	-29	37	-8

B - Le discriminazioni



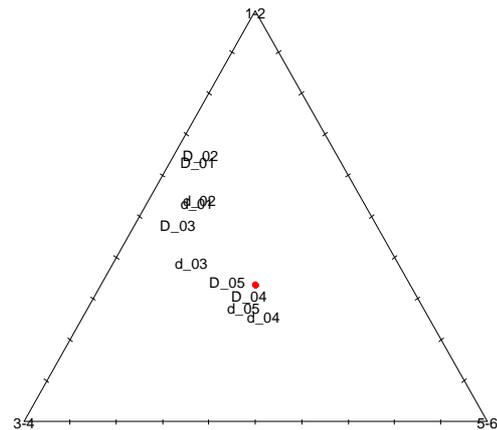
	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6
B_01	70	127	803	37	136	827	-33	9	23
B_02	38	83	879	18	104	878	-20	22	-2
B_03	32	58	910	21	68	911	-11	10	1
B_04	193	131	676	136	153	710	-57	23	34
B_05	28	43	929	9	60	931	-19	17	2
B_06	25	40	935	6	57	937	-19	17	2
B_07	122	193	686	100	194	707	-22	1	21
B_08	37	43	920	18	39	943	-19	-4	23
B_09	153	169	678	36	58	906	-116	-112	228

C - L'equità nella mia amministrazione



	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6
C_01	366	420	214	322	438	240	-44	17	26
C_02	386	402	212	339	427	234	-47	26	21
C_03	490	323	187	468	331	202	-22	8	14
C_04	596	292	112	598	262	140	2	-30	28
C_05	268	332	399	229	302	469	-39	-30	69

D - La carriera e lo sviluppo professionale

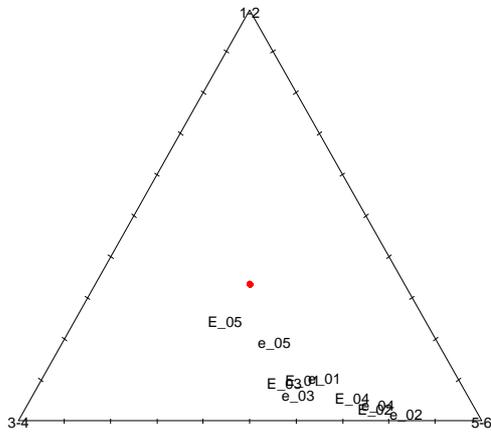


	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6
D_01	632	308	59	532	361	107	-100	52	48
D_02	647	294	58	540	350	110	-108	56	52
D_03	480	428	92	387	444	169	-93	16	77
D_04	306	362	333	256	354	390	-50	-8	58
D_05	340	392	268	278	388	334	-62	-4	66



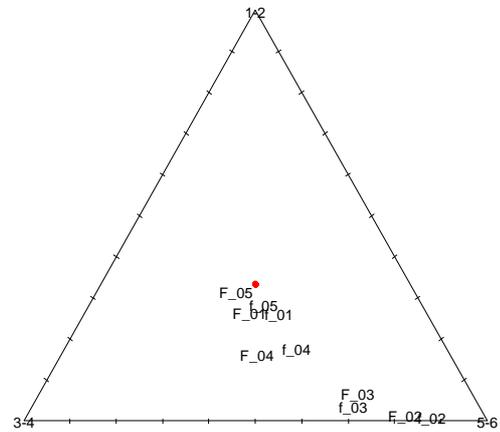
Nucleo di Valutazione

E - Il mio lavoro



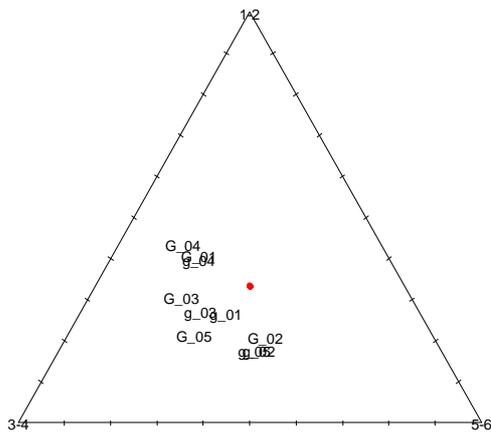
	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6
E_01	100	337	563	104	287	608	4	-49	45
E_02	29	216	755	17	155	828	-12	-61	73
E_03	94	379	527	62	365	573	-32	-14	46
E_04	56	252	692	39	206	755	-16	-46	62
E_05	244	432	324	194	351	455	-50	-81	131

F - I miei colleghi



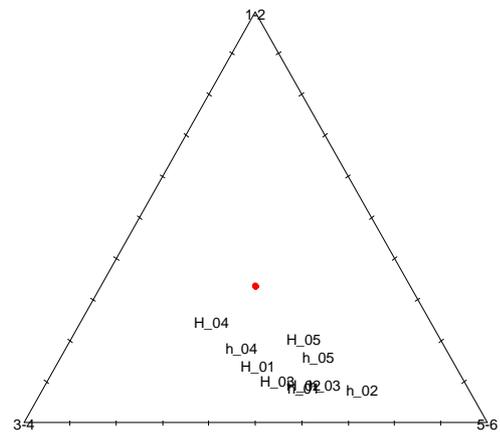
F_01	263	381	356	262	318	420	-1	-63	63
F_02	12	172	816	8	115	876	-4	-56	60
F_03	68	245	687	34	272	694	-34	27	7
F_04	159	417	424	175	325	500	16	-92	76
F_05	314	384	302	282	341	377	-33	-43	76

G - Il contesto del mio lavoro



	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6
G_01	405	408	187	265	420	315	-141	12	129
G_02	207	364	429	176	394	431	-31	30	1
G_03	303	496	201	270	472	258	-33	-24	57
G_04	431	429	140	395	412	192	-36	-16	52
G_05	210	515	275	176	403	420	-34	-111	146

H - Il senso di appartenenza

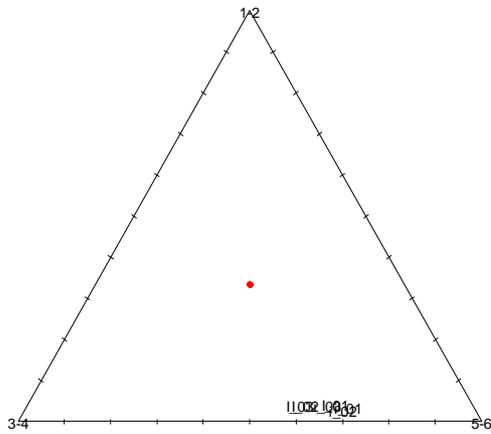


	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6
H_01	138	425	437	86	352	562	-52	-73	124
H_02	92	350	557	80	231	689	-13	-120	132
H_03	103	401	496	95	304	602	-8	-97	105
H_04	245	473	282	181	440	379	-64	-33	97
H_05	204	293	503	159	284	557	-45	-9	54



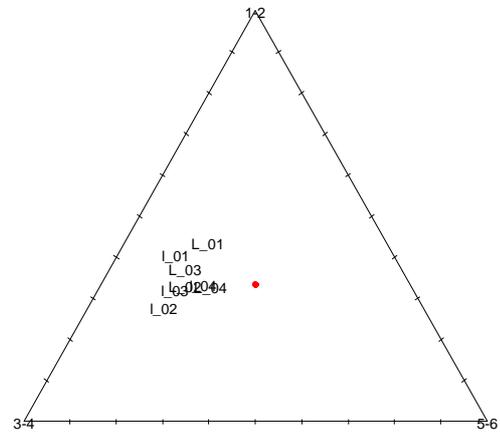
Nucleo di Valutazione

I - L'immagine della mia amministrazione



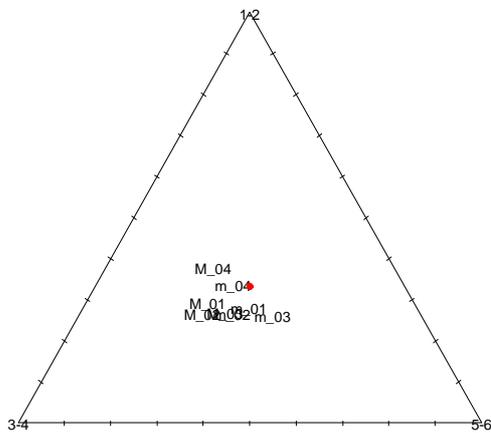
	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6
I_01	40	295	665	31	271	698	-9	-24	33
I_02	38	361	601	26	287	688	-13	-74	87
I_03	39	373	588	37	313	650	-2	-60	61

L - La mia organizzazione



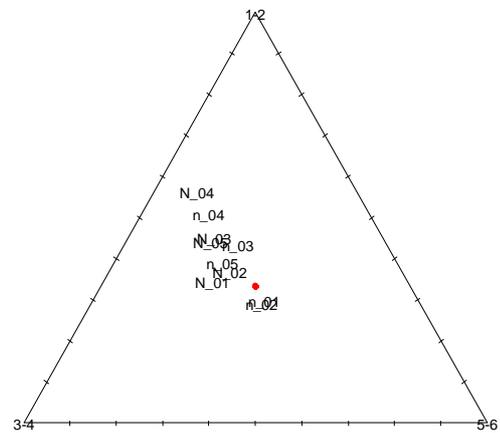
	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6
L_01	434	386	180	404	470	126	-30	84	-54
L_02	329	487	184	277	560	164	-53	73	-20
L_03	370	467	163	318	514	168	-52	47	5
L_04	328	433	238	332	446	222	4	13	-17

M - Le mie performances



	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6
M_01	292	444	264	279	364	358	-13	-81	94
M_02	265	470	265	265	404	330	1	-66	66
M_03	267	420	313	260	322	418	-7	-98	105
M_04	377	390	233	333	369	298	-44	-21	65

N - Il funzionamento del sistema

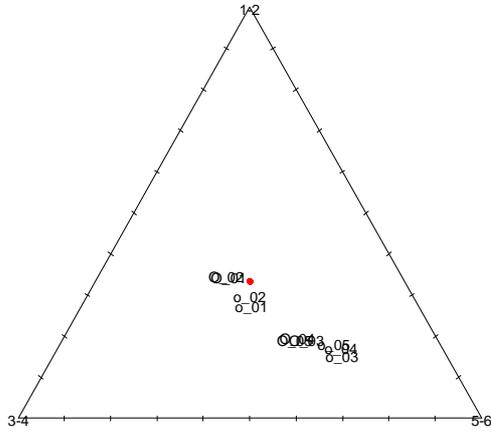


	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6
N_01	344	421	236	297	332	371	-47	-88	135
N_02	368	371	261	290	341	369	-78	-30	108
N_03	449	365	186	432	321	247	-17	-43	61
N_04	562	346	92	509	346	145	-53	0	53
N_05	440	377	183	390	375	235	-50	-1	52



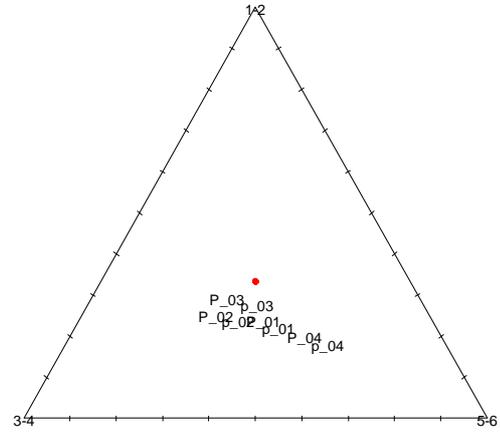
Nucleo di Valutazione

O - Il mio capo e la mia crescita



	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6
O_01	343	374	283	273	360	366	-70	-14	83
O_02	344	380	276	297	352	352	-48	-28	76
O_03	189	283	528	151	226	623	-39	-57	95
O_04	196	300	504	171	218	611	-25	-82	107
O_05	191	309	500	180	229	591	-12	-80	91

P - Il mio capo e l'equità



	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6	1-2	3-4	5-6
P_01	237	363	399	219	342	439	-18	-21	39
P_02	249	461	291	237	418	344	-11	-42	54
P_03	289	418	294	274	359	367	-15	-59	74
P_04	198	294	508	177	256	567	-21	-38	59