



Nucleo di Valutazione

Quarta Sezione: Valutazione della performance

- *Composizione e funzioni del Nucleo di Valutazione*

Il Nucleo di Valutazione dell'Università di Trento è stato nominato per il quadriennio 2013/2017 con delibera del Consiglio di Amministrazione del 3 luglio 2013. Ai sensi dell'articolo 15 dello Statuto dell'Ateneo il Nucleo è composto da cinque membri: prof. Giacinto della Cananea (Presidente), prof.ssa Maria Bergamin, prof. Alberto Baccini, prof. Andrea Caranti e prof. Rocco Micciolo.

Al Nucleo di Valutazione di Ateneo sono attribuiti, in ottemperanza all'art. 1 della L. n. 370/99, le funzioni di "valutazione interna della gestione amministrativa, delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio, verificando, anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa".

In aggiunta alle funzioni tradizionalmente affidate dalla citata legge, il Nucleo di Valutazione, assolve, altresì, i compiti previsti di cui all'articolo 14 D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, che attribuisce ai Nuclei di Valutazione le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Si tratta, in particolare, delle "procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale".

- *Le attività svolte dal Nucleo in qualità di organismo indipendente di valutazione*

Considerando le funzioni affidate ai Nuclei di Valutazione dall'art. 14, comma 4, lett. a) - f), del D. lgs. N.150/2009, nel corso dell'anno 2014 il Nucleo di Valutazione ha effettuato le seguenti attività:

- A. Con riferimento alla funzione di monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14 comma 4 lett. a)), il Nucleo ha elaborato una relazione annuale sullo stato dello stesso⁵. Lo scopo della relazione era quello, da un lato, di fornire una descrizione complessiva del sistema dei controlli interni; dall'altro lato, di metterne in luce i punti di forza e di debolezza. All'interno del ciclo di gestione della performance tale relazione rappresenta il primo documento con cui il Nucleo si sia espresso sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'amministrazione nell'anno precedente (allegato 1).
- B. Successivamente il Nucleo ha provveduto alla validazione della Relazione sulla performance (art. 14 comma 4 lett. c)). Nel documento redatto il Nucleo di Valutazione ha formulato un giudizio di risultato complessivo della performance dell'Università di Trento (allegato 2 – prima parte).
- C. Contestualmente all'atto di validazione della Relazione sulla performance (effettuata entro la scadenza ministeriale del 15 settembre), il Nucleo ha verificato, con

⁵ *Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a), decreto legislativo n. 150/2009), approvata dal Nucleo di Valutazione in data 20 giugno 2014.*



Nucleo di Valutazione

l'obiettivo di garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi per la performance, l'esito dei processi di valutazione della performance organizzativa ed individuale, dando avvio all'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance individuale (allegato 2 – seconda parte).

- D. In merito alla promozione ed attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità, in data 27 gennaio 2014 il Nucleo ha provveduto all'attestazione per verifica obblighi di pubblicazione sul portale "Amministrazione Trasparente". A tale scopo il Nucleo, preso atto delle delibere adottate dalla CIVIT nn. 50/2013 e 77/2013 e delle griglie da esse predisposte, ha constatato che, per quanto concerne gli organi di indirizzo politico-amministrativo, sono stati rilevati e pubblicati tutti i dati concernenti il Rettore e che risultano pubblicati anche alcuni dati riguardanti i componenti del Consiglio di Amministrazione (in particolare, i curricula), ma non altri dati (di carattere economico e patrimoniale). Pertanto il Nucleo di Valutazione ha segnalato all'amministrazione che le delibere adottate dalla CIVIT comportano un progressivo ampliamento, sotto il profilo oggettivo e soggettivo, degli obblighi di trasparenza, e che ciò comporta la necessità di un costante adeguamento dei criteri e delle prassi seguiti dalle pubbliche amministrazioni (allegato 3).
- E. Il D.Lgs. 150/2009 (art. 14, comma 5) affida al Nucleo un'ulteriore compito: curare l'indagine sul benessere organizzativo del personale dipendente, sul grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché sulla valutazione da parte del personale del proprio superiore gerarchico. A settembre 2014 il Nucleo ha preso atto dell'avvio del questionario predisposto dalla CIVIT sulla Valutazione del rischio di stress lavoro-correlato, ha successivamente supervisionato il processo di somministrazione e ha svolto un'analisi, ulteriore rispetto a quella predisposta dall'amministrazione, sui risultati ottenuti, confrontandoli anche con i dati a livello nazionale (allegato 4).

- *Una visione d'insieme*

Nell'impostare e nello svolgere le verifiche previste, nonché nel dare conto dei risultati di quelle verifiche, il Nucleo di Valutazione si è attenuto ad alcuni criteri e orientamenti di fondo, suscettibili di essere ricondotti a due basilari punti di metodo. Può essere utile richiamarli rapidamente, al limitato fine di un raffronto con le linee guida stabilite dall'ANVUR.

Il primo basilare punto di metodo, più volte segnalato dal Nucleo di Valutazione, è che la normativa primaria richiede di definire indicatori acconci per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione. Di conseguenza, se gli indicatori non sono definiti in modo puntuale, non si vede come si possa affermare che gli obiettivi sono stati raggiunti. Da questo angolo visuale, il Nucleo non ha potuto esimersi dal constatare che nei documenti con cui l'amministrazione ha impostato il ciclo della performance sono stati definiti gli obiettivi operativi, ma il più delle volte sono stati indicati target che non consentivano una verifica puntuale dei risultati effettivamente raggiunti, coerenti con gli obiettivi programmati. A questo inconveniente si è posto rimedio, in parte, con il nuovo Piano della performance. Ma quell'inconveniente ha influito per vari anni, e negativamente, sull'apparato di regole e controlli relativi alla *performance*.



Nucleo di Valutazione

L'altro basilare punto di metodo concerne il funzionamento del monitoraggio. Giova ricordare che il monitoraggio, diversamente dai controlli preventivi di legittimità, non deve intervenire su singoli atti o fatti, ma dev'essere sistematico e continuo e, diversamente dai controlli successivi sulle gestioni, non deve essere svolto a una distanza anche rilevante rispetto agli atti e ai fatti rilevanti per la gestione, bensì deve intervenire in un momento ravvicinato e deve consentire di studiare e realizzare le azioni correttive più adatte. Peraltro, in passato il Nucleo di Valutazione ha dovuto constatare, e criticare, la circostanza che il monitoraggio sia stato effettuato "all'occorrenza". Non è risultato chiaro, inoltre, come siano state individuate le soluzioni, quali modifiche siano state apportate all'esito del monitoraggio e in quale grado esse abbiano consentito di porre rimedio ai problemi rilevanti.

- *Nuove Linee Guida Anvur: prime reazioni*

Il Nucleo di Valutazione, dopo aver letto approfonditamente le Linee guida stabilite dall'ANVUR ed aver individuato le novità maggiormente rilevanti, ritiene opportuno rilevare come il documento predisposto dall'Agenzia corrisponda, nei punti essenziali, all'impostazione prospettata dal Nucleo agli organi di governo dell'Università di Trento e alla sua amministrazione.

A tal proposito, vale la pena riprendere alcuni punti del documento dell'ANVUR per evidenziare la corrispondenza di quanto contenuto nelle Linee Guida e il modello sinora seguito dal Nucleo nella sua funzione di OIV:

- *Il lavoro tecnico-amministrativo, per evitare la deriva burocratica, deve andare oltre la mera definizione degli obiettivi misurabili (performance adempimentale), legandoli invece alle funzioni istituzionali dell'ateneo (performance come strumento di gestione). A titolo di esempio, non è possibile definire gli obiettivi del personale in termini di servizi agli studenti, di internazionalizzazione o di supporto alla ricerca, al di fuori della strategia complessiva dell'ateneo. Ciò richiede la predisposizione di strumenti robusti, affidabili, migliorabili nel tempo e utilizzati con autorevolezza dagli organi di governo, nella consapevolezza che i cambiamenti culturali e organizzativi nelle istituzioni complesse raramente avvengono in tempi brevi. (par. 4 "Il Piano Integrato")*
Il medesimo rilievo è espresso dal Nucleo nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema⁶, nel documento di validazione della Relazione sulla performance 2013⁷ e nel Referto sul Sistema di valutazione della performance individuale⁸. In questi documenti il Nucleo ha sempre ribadito la necessità di definire obiettivi ed indicatori non solo misurabili ma collegati agli obiettivi strategici dell'Ateneo e attuare un sistema di misurazione della performance organizzativa ed individuale chiaro e verificabile.
- *Un piano della performance inteso più come una proiezione nel tempo delle linee di attività e dei progetti esistenti, che come una programmazione strategica basata su chiare linee di priorità e obiettivi di miglioramento rispetto al posizionamento corrente; un conseguente legame lasco con la previsione delle risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi, i quali sono spesso indicati in modo generale, quando non addirittura confusi con la descrizione delle attività. (par. 4 "Il Piano Integrato")*

⁶ Relazione sul funzionamento complessivo del sistema, parr. 2C e 3B, pagg. 4-6.

⁷ Documento di validazione della Relazione sulla performance 2013 approvato in data 15/09/2014, pag. 1.

⁸ Referto sul Sistema di valutazione della performance individuale (2014), approvato in data 14/11/2014, pag. 1.



Nucleo di Valutazione

La stessa indicazione si trova nella Relazione sull'avvio del ciclo della performance⁹, in cui il Nucleo lamentava come la giustificazione del collegamento – necessario, in base alle norme primarie e alle regole applicative adottate dalla CIVIT – tra gli obiettivi e le risorse si limitasse all'indicazione del fabbisogno "aggiuntivo" di personale e venisse, invece, trascurata la relazione che corre tra gli obiettivi e le risorse economico-finanziarie necessarie per conseguirli.

- *I Nuclei non hanno compiti di produzione di dati, statistiche, informazioni che appartengono invece all'ordinaria amministrazione, [...ma], quantomeno nella loro funzione di OIV, i Nuclei devono mantenere un profilo indipendente, autonomo e terzo rispetto al governo dell'ateneo, fornendo indicazioni autorevoli e critiche in piena autonomia, a prescindere dalla loro composizione. (par. 11 "Indirizzo delle attività di valutazione dei Nuclei nella funzione di OIV")*

Nel referto predisposto dal Nucleo di Valutazione in attuazione di una specifica clausola dell'accordo stipulato tra l'Università e la Provincia di Trento¹⁰, il Nucleo ha descritto in maniera analitica le proprie funzioni e la propria posizione rispetto all'amministrazione, ribadendo che il presupposto della sua indipendenza è la specifica competenza tecnica di quanti ne fanno parte: una competenza tecnica correlata ai compiti di ricerca e didattica che sono propri delle università, pur se la valutazione si è arricchita di nuovi contenuti, riguardanti l'attività degli uffici.

- *Il personale tecnico amministrativo rappresenta un corpo unico, alle dirette dipendenze del ruolo apicale impersonato dal Direttore Generale che, come è noto, è stato elevato dalla legge 240/2010 a organo di ateneo. Nella gestione del ciclo della performance, tuttavia, si richiede di rendere esplicita la diversa declinazione degli obiettivi assegnati al personale occupato presso gli uffici centrali dell'ateneo (a contatto diretto col Direttore Generale) e quelli riferiti al personale impiegato nelle strutture decentrate (dipartimenti, scuole, istituti ecc.). Pur dipendendo dalla catena gerarchica che fa capo al Direttore Generale, infatti, questa seconda fattispecie di impiegati amministrativi esercita la propria attività con il personale docente. È ancora l'evidenza empirica a mostrare come nei precedenti piani della performance degli atenei sono sempre presenti gli obiettivi delle strutture centrali, mentre di rado sono dichiarati quelli specifici attribuiti al personale a supporto del lavoro accademico nei dipartimenti. (par. 6 "La definizione del sistema degli obiettivi")*

In diverse occasioni il Nucleo ha evidenziato lo squilibrio esistente tra la valutazione del personale afferente alle direzioni centrali e quello incardinato presso le strutture accademiche, ribadendo l'assoluta necessità non solo di uniformare il sistema di misurazione e valutazione della performance, ma di esplicitare le responsabilità nella verifica del raggiungimento degli obiettivi operativi delle strutture periferiche¹¹.

- *In riferimento al ciclo integrato della performance, è richiesto ai Nuclei di constatare, con spirito costruttivo che tutte le strutture organizzative dell'ateneo (sia di natura accademica che tecnico-amministrativa) siano coinvolte, nei rispettivi vertici e nelle articolazioni interne, in attività di informazione e condivisione della strategia generale e nella definizione degli obiettivi [... e] che l'ateneo metta effettivamente a disposizione un ufficio di supporto adeguato alle loro esigenze per l'espletamento della funzione di OIV (par. 11 "Indirizzo delle attività di valutazione dei Nuclei nella funzione di OIV").*

⁹ Relazione sull'avvio del ciclo della performance, approvato in data 12/04/2015, par. 4, pag. 4.

¹⁰ Il Piano di miglioramento dei servizi, il Piano delle performance e le verifiche sul raggiungimento degli obiettivi, approvato in data 06/10/2014, pagg. 1-2.

¹¹ Relazione sull'avvio del ciclo della performance, approvato in data 12/04/2015, par. 4, pag. 4.



Nucleo di Valutazione

La necessità, prevista espressamente dalla normativa, che il Nucleo di Valutazione si dotato di un ufficio di supporto adeguato sia in termini di numerosità sia in termini di competenze, è un rilievo costantemente presente nei documenti indirizzati all'amministrazione. La segnalazione di tale lacuna è presente nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema¹² e successivamente in diverse sedute dell'organo¹³, in cui il Nucleo evidenzia la preoccupazione per l'inadeguatezza del disegno dell'organizzazione amministrativa dell'Università, dal momento che l'Ufficio di supporto è collegato con l'Ufficio organi collegiali ed entrambi sono incardinati nel Gabinetto del Direttore Generale e che, pertanto, si verifica una non perfetta coerenza con le regole di buona organizzazione che prescrivono la disgiunzione tra il personale adibito agli uffici di line e di staff e quello adibito al controllo.

Questi punti rappresentano, come già anticipato, alcune tra le criticità da sempre segnalate dal Nucleo e, in alcuni casi, ancora disattese dall'amministrazione: la loro posizione cruciale all'interno della nuove Linee guida consente di affermare la convergenza degli orientamenti seguiti finora dal Nucleo e di ribadire le forti ricadute che il documento ANVUR avrà sul modello gestionale applicato dall'Ateneo.

In particolare, il Piano Organico di Ateneo, la specifica rilevanza delle funzioni degli atenei, il nesso tra obiettivi e piano strategico, la rilevanza annessa agli indicatori e al monitoraggio itinere e l'importanza delle strutture decentrate (segnatamente, l'attenzione da dedicare a tutti gli uffici e non solo quelli centrali ma anche ed anzi in misura maggiore a quelli che coadiuvano le strutture didattiche e di ricerca) sono punti nodali che l'amministrazione dovrà finalmente prendere in considerazione, affinché il modello gestionale che sarà implementato dall'Ateneo possa dirsi conforme agli indirizzi espressi nelle Linee guida.

Ciò premesso, il Nucleo di Valutazione è dell'opinione che il trasferimento da ANAC ad ANVUR delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR, avvenuto nel 2013, possa utilmente contribuire – se accompagnato da alcuni indispensabili accorgimenti – al miglioramento complessivo del sistema delle verifiche sulla *performance*.

Il passaggio di competenze da ANAC ad ANVUR sembra riconoscere come, finalmente, nella regolamentazione della gestione del ciclo della performance si debba tenere conto della specificità del mondo dell'università e della ricerca, seguendo i principi di semplificazione e integrazione, nel rispetto dell'autonomia garantita all'università dall'art. 33 della Costituzione (che la differenzia, all'interno del comparto, dagli Enti Pubblici di Ricerca e in generale da tutte le pubbliche amministrazioni italiane).

Anche nel documento ANVUR si riscontra tale nuova sensibilità, in particolare nella prima parte (par. 2), in cui vengono descritte le specificità del comparto. L'ANVUR ricorda, infatti, che la gestione del ciclo della performance attraverso obiettivi e indicatori è limitata, sin dal suo impianto normativo originario, al solo personale tecnico-amministrativo delle università statali italiane, escludendo pertanto il corpo docente. Peraltro, considerato che l'introduzione di efficaci sistemi di performance nelle organizzazioni pubbliche complesse produce notevoli miglioramenti, tanto nelle prestazioni generali dell'ente, quanto nella qualità del lavoro delle persone coinvolte e che nelle

¹² Relazione sul funzionamento complessivo del sistema, par. 3D, pag. 6.

¹³ Verbale seduta del 21/07/2014 e seduta del 26/09/2014.



Nucleo di Valutazione

università l'amministrazione incide in modo determinante nello svolgimento delle attività accademiche, l'ANVUR sottolinea come "un crescente raccordo tra le due anime dell'università creerebbe il non trascurabile effetto di accrescere il peso della performance nelle scelte strategiche degli atenei".

Il passaggio delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università non solo consente di tenere conto delle specificità delle università, ma impone anche un approccio integrato tra la performance amministrativa e le missioni istituzionali dell'università stessa (ricerca, didattica e cd. terza missione).

In secondo luogo, è utile sottolineare come l'approccio integrato sopra menzionato non riguardi solo il legame tra la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance e la strategia dell'ateneo relativa alle attività istituzionali. Tale integrazione riguarderà ora anche la trasparenza e l'anticorruzione. Infatti, in un unico documento, il Piano Integrato, l'amministrazione sarà chiamata a sviluppare in chiave sistematica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, all'accesso e utilizzabilità delle informazioni nonché alla riduzione dei fenomeni di corruzione. Ciò comporta una semplificazione delle attività dell'amministrazione, in quanto assomma in un unico documento i contenuti prima previsti da tre distinti documenti (Piano delle performance della struttura gestionale, Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità) e, altresì, favorisce una visione coerente della programmazione strategica, economico-finanziaria e delle attività di anticorruzione e trasparenza.

Detto ciò, è opportuno segnalare un rischio, da scongiurare. Si tratta del rischio che si disperdano le specificità e le competenze sviluppate in questi anni da ANAC in materia di anticorruzione e trasparenza. Per tale motivo, il Nucleo auspica che l'ANAC fornisca comunque supporto all'ANVUR e ai Nuclei di Valutazione nell'analisi e nella valutazione delle parti del Piano integrato dedicate a queste particolari tematiche.

In conclusione, il Nucleo di Valutazione ritiene di poter esprimere, salvi i necessari perfezionamenti e le opportune cautele con riferimento a specifiche tematiche, un giudizio complessivamente positivo sulle nuove "Linee Guida AVA per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" e sul confermato passaggio di competenze da ANAC ad ANVUR.

**Relazione sul funzionamento complessivo del sistema
di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni
(art. 14, comma 4, lettera a), decreto legislativo n. 150/2009)**

Sommario

1. Introduzione
 - A. Obiettivi e struttura della presente relazione
 - B. Le norme di riferimento: richiami essenziali
 - C. L'attività svolta dal Nucleo di Valutazione nel periodo precedente
2. La *performance* organizzativa
 - A. Un processo in corso di definizione
 - B. Premessa di metodo
 - C. La definizione di obiettivi e indicatori
 - D. Criticità relative al sistema di monitoraggio
 - E. Grado di condivisione degli strumenti del ciclo della *performance*
3. La *performance* individuale
 - A. Una valutazione ad ampio raggio
 - B. La definizione di obiettivi e indicatori
 - C. Misurazione e valutazione della *performance* individuale
 - D. Verifiche riguardanti il ciclo della *performance*
4. I controlli sulla trasparenza e sull'integrità
5. Qualità dei servizi offerti

20 giugno 2014

1) Introduzione

A) Obiettivi e struttura della presente relazione

Nella presente relazione, il Nucleo di Valutazione valuta il funzionamento delle attività svolte dall'Università di Trento nel 2013 nell'ambito del ciclo della *performance* organizzativa e individuale, nonché in tema di adempimenti relativi alla trasparenza e integrità ⁽¹⁾. Lo scopo della relazione è duplice: si tratta, da un lato, di fornire una descrizione complessiva del sistema dei controlli interni; dall'altro lato, di metterne in luce i punti di forza e di debolezza, in relazione ai vari aspetti considerati, sui quali viene richiamata l'attenzione degli organi di governo dell'ateneo.

È opportuna una duplice avvertenza. In primo luogo, l'ateneo ha agito nel quadro delle regole e delle metodologie introdotte in via sperimentale due anni or sono, per le quali è stato previsto un percorso di applicazione graduale, tuttora in corso di completamento ⁽²⁾. In secondo luogo, nell'elaborazione di questo documento, non si è potuto tenere conto della relazione appena predisposta dall'amministrazione sull'attuazione del Piano della *performance*, cui il Nucleo di Valutazione si riserva di dedicare la dovuta attenzione in un apposito documento, coerentemente con quanto previsto dall'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

La relazione è divisa, oltre a questa introduzione, in quattro sezioni. Mentre la prima illustra, in estrema sintesi, le norme di riferimento, le successive due sono dedicate – rispettivamente - alla *performance* organizzativa e individuale. Sono, poi, descritti i controlli sulla trasparenza e l'integrità. Infine, alcune constatazioni, più che osservazioni, sono dedicate alla qualità dei servizi offerti.

Resta da aggiungere, per quanto concerne ai dati cui viene fatto riferimento, che i vari documenti richiamati sono tutti pubblicati sul portale dell'ateneo; che il Nucleo di valutazione si è avvalso, per la sua analisi, sia delle schede predisposte dall'amministrazione, sia dei riscontri effettuati, i cui esiti sono stati discussi tramite incontri diretti con responsabili dell'amministrazione dell'ateneo.

B) Le norme di riferimento: richiami essenziali

Le norme principali possono essere rapidamente richiamate. Esse sono stabilite dal decreto legislativo n. 150 del 2009. Questo, all'articolo 14, ha disposto l'istituzione di un organismo indipendente di valutazione (OIV, le cui funzioni sono state attribuite al Nucleo di Valutazione) della *performance*; ha stabilito che esso "sostituisce i controlli interni" previsti dal decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286 ed esercita le attività di controllo strategico da esso disciplinate; ha richiesto, in particolare, lo svolgimento di un'attività di monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni. Gli esiti di questa attività di monitoraggio, in base alla disposizione legislativa appena richiamata, vanno esternati in un'apposita relazione annuale (articolo 14, quarto comma, lettera a).

La legge 27 dicembre 2010, n. 240, all'articolo 5, ha successivamente richiesto agli atenei di potenziare il sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle proprie attività, anche avvalendosi dei propri nuclei di valutazione. Un ulteriore impulso all'adeguamento dei controlli interni è provenuto dalla legge 6 novembre 2012, n. 190 (recante "*disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*"), che ha fatto del principio di trasparenza uno dei cardini delle azioni volte ad assicurare il raggiungimento di più elevati standard ⁽³⁾.

¹ La relazione è stata approvata dal Nucleo di Valutazione due settimane dopo il decorso del termine previsto, per via del ritardo con cui sono stati ricevuti gli elementi informativi che ne costituiscono l'indispensabile presupposto.

² Tali regole e metodologie sono state valutate dal Nucleo il 26 marzo 2013 e approvate dal Consiglio di amministrazione nella riunione del 28 marzo 2013.

³ Ulteriori disposizioni sono state stabilite, in attuazione della legge n. 190 del 2012, dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

Ulteriori criteri direttivi sono stati approvati dalla Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità nelle pubbliche amministrazioni (CIVIT), dapprima nelle delibere n. 105 del 2010 e n. 4 del 2012, in seguito nella delibera n. 23 del 2013. Quest'ultima, in particolare: (i) ha segnalato la necessità che all'interno dei programmi anti-corruzione vi siano specifiche misure di monitoraggio e di vigilanza sull'attuazione degli obblighi di trasparenza; (ii) ha richiesto che obiettivi in tema di trasparenza siano previsti nel Piano della *performance* (§ 2); (iii) oltre a ribadire l'importanza degli obblighi di pubblicazione esistenti, ha sottolineato la necessità che l'attestazione relativa al rispetto di quegli obblighi sia riferita non solo all'avvenuta pubblicazione, ma anche alla qualità dei dati forniti in termini di "completezza, aggiornamento e apertura" (§ 3).

Alla luce di tali norme e indirizzi, l'impianto complessivo del ciclo di gestione della *performance* si fonda sulla concatenazione tra le diverse fasi, consistenti (i) nella definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, (ii) nel monitoraggio in corso di esercizio e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, (iii) nella misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale; (iv) nell'utilizzo di sistemi per premiare il merito, (v) nella rendicontazione dei risultati. Il corretto espletamento di ciascuna di tali fasi costituisce, quindi, una condizione indefettibile, mancando la quale l'intero ciclo di gestione rischia di incepparsi, di dare luogo a disfunzioni, di non produrre i risultati attesi. Il raggiungimento degli obiettivi non è, cioè, misurabile, né valutabile.

C) L'attività svolta dal Nucleo di Valutazione nel periodo precedente

A partire dalla Relazione Annuale relativa al 2005, il Nucleo di Valutazione (NdV) ha introdotto una procedura di analisi dei modi di funzionamento dell'Ateneo fondata "su un articolato sistema di indicatori quantitativi, messo a punto con lo scopo di consentire una rappresentazione più oggettiva, esauriente e sintetica, di quelle fino ad oggi fornite, dei modi di funzionamento del nostro Ateneo" (4). Il NdV del quadriennio successivo, ha ritenuto opportuno proseguire tale linea.

A tale sistema il NdV ha inoltre affiancato periodicamente una serie di analisi e di rapporti su vari aspetti dell'Ateneo (valutazioni *ex ante* ed *ex post* dei corsi di dottorato⁵, valutazione della soddisfazione degli studenti verso l'attività didattica, relazione di accompagnamento al conto consuntivo, confronto tra la relazione programmatica presentata con il bilancio preventivo e gli obiettivi prefissati dal Rettore).

A tali attività, per così dire, "regolari", il NdV ha affiancato alcune analisi *ad hoc*, quale, ad esempio, il controllo eseguito nel 2007 sulle partecipazioni (sia quelle a bilancio sia quelle che non lo erano) dell'Università di Trento. In occasione della riforma introdotta dal DM 270 n. del 2004 il NdV ha ritenuto opportuno eseguire, nel 2008, un'analisi longitudinale relativa alle carriere delle leve di immatricolati "puri" tra gli anni 2001/2002 e 2006/2007.

Dall'impiego di tali controlli sono emerse criticità, segnalate, ripetutamente, dal NdV agli organi competenti. Tra queste si ricordano, la sottovalutazione (e la rinuncia) ad avviare processi e politiche di Assicurazione interna della qualità della formazione, la mancanza di informazioni sullo stato di avanzamento del progetto della biblioteca (Relazione 2010), la mancata modificata del regolamento "conto terzi"(relazione 2010).

2. La *performance* organizzativa

Alla luce di quanto prima osservato, vanno adesso considerati i due fondamentali aspetti della *performance*, quello organizzativo (riferito, cioè, all'assetto organizzativo nel suo complesso) e quello individuale.

A) Un processo in corso di definizione

Per quanto concerne la *performance* organizzativa, va anzitutto ribadita l'avvertenza iniziale: sebbene l'Università di Trento abbia da tempo, e costantemente, preso una serie di

⁴ Relazione Annuale – anno 2005.

⁵ Con particolare riferimento alla durata delle carriere, alla produzione scientifica e al livello di internazionalizzazione

iniziative volte ad attuare i principi stabiliti dal decreto legislativo n. 150/09 e dalle relative delibere CIVIT di applicazione, quello avviato è un processo che richiede un profondo riordino non solo dei processi gestionali, ma anche della “cultura” di quanti ricoprono pubblici uffici, per cui i risultati vanno considerati e misurati in relazione a un arco di tempo adeguato. Quei risultati, inoltre, risentono inevitabilmente delle risorse – più limitate che in passato - e delle condizioni organizzative dell’ateneo, impegnato nella rilevante riorganizzazione richiesta dalla legge n. 240 del 2010 ⁽⁶⁾.

Giova altresì segnalare che l’Università di Trento ha aderito al progetto “*Good Practice*”, che consente il *benchmarking* tra i 21 atenei coinvolti per l’individuazione delle migliori prassi amministrative, a partire dall’edizione 2012.

B) Premessa di metodo

È doverosa una ulteriore premessa, di ordine metodologico. Come il Nucleo di Valutazione non si esprime sul merito degli obiettivi strategici (ciò spetta agli organi di governo dell’ateneo), né sugli obiettivi operativi (che sono individuati da chi dirige l’amministrazione), bensì sulla loro adeguata rappresentazione al fine di consentire una valutazione *a posteriori* dei risultati raggiunti, così non spetta ad esso prendere posizione circa il disegno complessivo del sistema di monitoraggio, bensì accertarne la rispondenza rispetto ai principi stabiliti dalle leggi e dallo Statuto, anche alla luce dei dati che l’amministrazione stessa ha puntualmente acquisito ed esposto in documenti ufficiali, già sottoposti all’attenzione degli organi di governo.

C) Definizione di obiettivi e indicatori

Segnalati questi aspetti, si deve constatare che nel Piano della *performance* 2011-13, mentre sono stati ben definiti gli obiettivi strategici (riguardanti, nell’ordine, l’organizzazione, la qualità dei servizi, l’internazionalizzazione, i sistemi informativi, il piano edilizio e la razionalizzazione della spesa), non sono stati indicati target espliciti che consentano una verifica puntuale dei risultati effettivamente raggiunti, coerenti con gli obiettivi programmati. Con la conseguenza che la – condivisibile – affermazione di voler perseguire sistematicamente il miglioramento dei processi gestionali non è suscettibile di essere sottoposta a verifica tramite confronti tra target misurabili, definiti ex ante, e risultati raggiunti.

Questo stato di cose è, ad avviso del Nucleo di Valutazione, disfunzionale sotto due profili, connessi ma distinti. Sotto un profilo strettamente giuridico, è in contrasto con quanto richiesto dal decreto legislativo n. 150 del 2009, che all’articolo 10 richiede la definizione “con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse” degli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell’amministrazione, nonché degli indicatori necessari per verificare il raggiungimento degli obiettivi assegnati al personale dirigenziale”. Ma, prima ancora, la situazione è disfunzionale sotto un profilo di organizzazione e gestione di tipo aziendale. Infatti, se non sono definiti in modo puntuale gli obiettivi e gli indicatori che consentono di rilevarne il raggiungimento, parziale o intero, non si vede come si possa affermare che gli obiettivi sono stati raggiunti.

Per queste ragioni, come il Nucleo di Valutazione ha avuto modo di osservare in uno specifico report concernente il nuovo Piano della *performance* ⁽⁷⁾, pur se non è poco quel che è stato fatto nella direzione del perfezionamento del ciclo della *performance*, molto resta da fare. In particolare, vanno messi a punto *target* e indicatori più specifici per la gestione. Occorre, inoltre, assicurare una più stretta connessione tra quei *target* e indicatori e i servizi erogati agli utenti, che costituiscono uno tra gli obiettivi strategici.

⁶ Piano della *performance* 2011-13, § 1.3.

⁷ Delibera n. 23/2013 Allegato 1: Inviato al Responsabile delle risorse Umane il 15/04/2014

D) Criticità relative al sistema di monitoraggio

Quanto appena osservato è tanto più rilevante, in vista dei dati riportati dall'amministrazione negli allegati e di quanto è emerso nel corso degli incontri svolti dal Nucleo con la dirigenza.

L'allegato n. 1 al Piano della *performance* - concernente "il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente" – richiede che l'amministrazione indichi, al § A.1, "con quale frequenza sono stati svolti i monitoraggi intermedi effettuati per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi". Tra le varie risposte previste (nessuna, mensile, trimestrale, semestrale, altro), quella fornita è stata che il monitoraggio è stato svolto "all'occorrenza". Ne discende una conseguenza, che sembra d'indiscutibile rilievo, cioè che l'attività di monitoraggio non è stata svolta "a regime", ma ha avuto natura meramente eventuale; è stata svolta, cioè, quando lo si è ritenuto necessario od opportuno, sulla base di considerazioni soggettive estranee al ciclo delle performance che, al contrario, si basa su confronti sistematici tra *target* e risultati nel corso del periodo amministrativo, ed quindi in grado di fornire evidenze oggettive al livello di raggiungimento degli obiettivi. Con l'ulteriore conseguenza che ha avuto natura eventuale l'attivazione degli interventi necessari per porre rimedio ai problemi insorti nel corso della gestione. Insomma, se la programmazione e il monitoraggio costituiscono un *ciclo ad interazione continua* dove il secondo aspetto deve influenzare il primo, correggendo errori applicativi ed eventuali disfunzioni, la mancata generalizzazione del secondo influisce negativamente sul primo. Si tratta di una situazione che, ad avviso del Nucleo, richiede un pronto e profondo cambiamento.

E) Grado di condivisione degli strumenti del ciclo della *performance*

Nella logica del progressivo miglioramento dei processi, mentre va segnalata la diffusione e la comunicazione di dati statistici idonei a far comprendere l'andamento dell'ateneo nei vari ambiti, resta da compiere una consultazione degli *stakeholders*, strutturata e condotta in modo da assicurare una sempre maggiore pertinenza degli obiettivi rispetto ai bisogni della collettività.

3. La *performance* individuale

A) Una valutazione ad ampio raggio

Passando dalla *performance* organizzativa a quella individuale, occorre innanzitutto segnalare che nell'Università di Trento la valutazione ha riguardato, in forme diverse, sia la dirigenza, sia il personale.

Per quanto concerne i dirigenti, la valutazione della *performance* individuale è stata effettuata dal Direttore Generale. In veste di responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi dirigenziali, definisce gli obiettivi ed effettua colloqui intermedi e finali con i dirigenti determinando, in questo modo, anche il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei diretti interessati. Pur essendo emerso, attraverso audizioni con il Direttore Generale ed i Dirigenti, un clima di sostanziale condivisione di un tale metodo, all'interno dell'organizzazione. il NdV deve segnalare che un esplicito riferimento, alla metodologia adottata nella misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, avrebbe reso più chiari e trasparenti i criteri seguiti nella valutazione finale delle performance⁸). Non è chiaro, quindi, se e come le valutazioni effettuate sul comportamento organizzativo e sui risultati dei dirigenti siano state considerate ai fini del giudizio sul Direttore Generale, per il quale peraltro una valutazione ampiamente positiva è stata espressa dal Consiglio di amministrazione⁹).

⁸ Vi è tal altro un manuale per la valutazione che è consultabile al link: <http://www.unitn.it/norme-regolamenti/188/manuali-e-procedure>.

⁹ Ad essa è seguita la conferma, disposta dal Consiglio di amministrazione nella riunione del 19 dicembre 2012.

B) La definizione di obiettivi e indicatori

Il Piano della *performance* 2011-13 ha determinato una serie di obiettivi per i dirigenti (6 persone).

Il giudizio complessivo risente tuttavia della insufficiente presenza di *target* quantitativi o qualitativi con output predefiniti di riferimento su cui misurare le *performance* individuali. Si fa inoltre un ampio ricorso ad obiettivi, che non si prestano a graduazione nel loro raggiungimento, che rendono quindi difficile l'apprezzamento della prestazione manageriale in tutte le situazioni intermedie alla completa realizzazione degli obiettivi medesimi. Ad avviso del Nucleo, quindi, vi sono ampi margini di miglioramento delle prassi finora seguite. Ma l'assenza di quei *target* non consente di individuare con precisione i fattori di debolezza ed innestare sull'analisi degli stessi opportune azioni di miglioramento.

C) Misurazione e valutazione della *performance* individuale

Quanto appena osservato non manca d'influire sulla misurazione e valutazione della *performance* individuale.

Per un verso, in sede di valutazione del personale dirigenziale i dati riportati dall'amministrazione attestano una soglia piuttosto elevata. Infatti, l'allegato n. 2 al Piano, concernente il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, segnala che la quota di dirigenti ai quali sono stati assegnati obiettivi individuali si colloca nella fascia più elevata (50-100%). Tuttavia, dai dati forniti non è stato possibile comprendere se essi siano stati formulati sulla base di una metodologia prestabilita e obiettiva.

Per un altro verso, appare assai rilevante nella prassi l'autovalutazione, seguita dalla valutazione finale da parte del Direttore Generale, previo colloquio con ciascun dirigente, un metodo in sé utile, ma che andrebbe inserito in una cornice di *target* e indicatori specifici. Non è chiaro, se, e in quale misura, tale prassi abbia prodotto alcuna significativa modificazione rispetto alle modalità di effettuazione dell'attività di gestione o alcun rilevante miglioramento.

Resta da aggiungere che, nel 2013, non risulta che siano state realizzate indagini sul benessere organizzativo.

D) Verifiche riguardanti il ciclo della *performance*

Passando dall'attuazione del ciclo della *performance* alle verifiche su di esso, occorre anzitutto ribadire quanto il Nucleo di Valutazione ha osservato nella relazione generale ⁽¹⁰⁾, ossia l'inadeguatezza delle risorse. Nell'Università di Trento, infatti, varie attività (in particolare, di raccolta di dati ed elaborazione di statistiche) sono affidate all'Ufficio studi, che è disgiunto dall'Ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione. All'Ufficio, inoltre, non è preposto un dirigente, ma un funzionario EP, peraltro assegnato anche ad altri uffici. Prestano la propria attività nell'Ufficio solo un dipendente a tempo pieno e uno impegnato anche altrove, donde una non perfetta coerenza con le regole di buona organizzazione che prescrivono la disgiunzione tra il personale adibito agli uffici di *line* e di *staff* e quello adibito al controllo.

Purtuttavia, grazie anche al personale impegno dei dipendenti, il Nucleo ha effettuato una serie di verifiche, anche facendo seguire alle prime valutazioni altre più approfondite, dopo aver chiesto e ottenuto ulteriori elementi informativi e averli discussi con i responsabili dei vari uffici ⁽¹¹⁾.

4. I controlli sulla trasparenza e sull'integrità

Al monitoraggio relativo ai risultati conseguiti dall'amministrazione si aggiungono –

¹⁰ Nucleo di Valutazione, Relazione approvata il 4 giugno 2014, § Relazione annuale dei nuclei di valutazione interna (D.Lgs. 19/2012, art.12 e art. 14).

¹¹ Ciò ha riguardato il lavoro flessibile (riunioni del 25 settembre e del 28 ottobre 2013) e la premialità (alla riunione del 27 novembre è seguita l'audizione del Direttore Generale e del responsabile dell'Ufficio del personale, il 12 dicembre 2013. La relativa relazione è stata approvata, dopo che ulteriori raggugli sono stati forniti dagli uffici, il 27 gennaio 2014.



come segnalato – le verificazioni da effettuare a supporto dell’attuazione del programma annuale per la trasparenza e l’integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione.

Va detto, in via preliminare, che l’ateneo utilizza sistemi informativi per l’archiviazione e la pubblicazione dei dati previsti nel suddetto programma. L’accuratezza dei processi di trasmissione e dei dati trasmessi è affidata al responsabile della trasparenza.

Il Nucleo di Valutazione ha provveduto a svolgere apposite verifiche, nel mese di settembre 2013 e nel mese di gennaio 2014. Da ciò risulta che gli obblighi di tipo informativo sono stati correttamente adempiuti ⁽¹²⁾, pur se vi sono non irrilevanti margini di miglioramento quanto alla qualità delle informazioni riportate.

5. Qualità dei servizi offerti

Un ulteriore aspetto, certamente non ultimo per importanza, concerne la qualità dei servizi erogati dall’ateneo. Giova dire subito che, soprattutto nel corso degli ultimi anni, molto è stato fatto per migliorare la cultura della qualità, con diversi e significativi risultati, sul piano dell’adeguatezza dei servizi offerti, anche mediante modalità di tipo telematico. Sono state, altresì, effettuate alcune indagini parziali di *customer satisfaction*, rivolte agli studenti.

Non è poco, tuttavia, quel che resta da fare. In particolare, il Nucleo di Valutazione ritiene che le indagini sul grado di soddisfacimento degli utenti debbano essere ampliate quanto all’ambito e perfezionate quanto agli aspetti di metodo. Inoltre, quanto meno in via sperimentale, si può pensare di introdurre lo strumento delle carte dei servizi, tranne per la biblioteca, già adottato con risultati positivi da altri atenei.

¹² Le attestazioni sono disponibili al seguente indirizzo dell’amministrazione trasparente: <http://www.unitn.it/ateneo/1001/attestazioni-oiv-o-di-struttura-analoga> .

Allegato 1: Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente.

Per adeguare le richieste informative alla complessità organizzativa degli enti, la risposta alle domande C.2, D.2, D.3, D.4 e E.1.b è facoltativa per le amministrazioni diverse dai Ministeri e dai grandi enti³.

| A. Performance organizzativa | | | | |
|--|---|---|---|---|
| A.1. Qual è stata la frequenza dei monitoraggi intermedi effettuati per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi? | <input type="checkbox"/> Nessuna <input type="checkbox"/> Mensile <input type="checkbox"/> Trimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale <input checked="" type="checkbox"/> Altro: all'occorrenza | | | |
| A.2. Chi sono i destinatari della reportistica relativa agli esiti del monitoraggio? (possibili più risposte) | <input checked="" type="checkbox"/> Organo di vertice politico-amministrativo <input type="checkbox"/> Dirigenti di I fascia e assimilabili <input checked="" type="checkbox"/> Dirigenti di II fascia e assimilabili <input type="checkbox"/> Stakeholder esterni <input checked="" type="checkbox"/> Altro: Direttori di struttura accademica | | | |
| A.3. Le eventuali criticità rilevate dai monitoraggi intermedi hanno portato a modificare gli obiettivi pianificati a inizio anno? | <input type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi strategici <input checked="" type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi operativi <input type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi strategici e operativi <input type="checkbox"/> No, nessuna modifica <input type="checkbox"/> No, non sono state rilevate criticità in corso d'anno | | | |
| B. Performance individuale | | | | |
| B.1. A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali? | | | | |
| | Personale in servizio (valore assoluto) | personale a cui sono stati assegnati obiettivi (valore assoluto) | Quota di personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore | Quota di personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi |
| Dirigenti di I fascia e assimilabili | _ _ _ 0 | _ _ _ 0 | <input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0% | <input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0% |
| Dirigenti di II fascia e assimilabili | _ _ _ 6 | _ _ _ 6 | <input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0% | <input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0% |
| Non dirigenti | _ 6 5 0 | _ 1 7 7 * | <input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0% | <input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0% |

*Il restante personale (650-177 = 473) è soggetto a valutazione individuale attraverso la valutazione delle capacità tecnico-professionali e dei comportamenti organizzativi

³ I grandi enti corrispondono a: CNR, ENEA, INFN, ISTAT, ISS, ISFOL, INAIL e INPS.



| | | | |
|---|--|--------------------------|---------------------|
| B.2. Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema? | | | |
| | Si | No | (se no) motivazioni |
| Dirigenti di I fascia e assimilabili | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Dirigenti di II fascia e assimilabili | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Non dirigenti | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| C. Processo di attuazione del ciclo della performance Struttura Tecnica Permanente (STP) | | | |
| C.1. Quante unità di personale totale operano nella STP? * | (valore assoluto) _ _ 4 | | |
| * Non è costituita formalmente una Struttura Tecnica Permanente a supporto della gestione del ciclo della performance. Sono comunque impegnati su tale attività 1,25 FTE. | | | |
| C.2. Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze economico-gestionali? | (valore assoluto) _ _ _ | | |
| Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze giuridiche? | _ _ _ | | |
| Quante unità di personale hanno prevalentemente altre competenze? | _ _ _ | | |
| C.3. Indicare il costo annuo della STP distinto in: | | | |
| Costo del lavoro annuo (totale delle retribuzioni lorde dei componenti e degli oneri a carico dell'amm.ne ⁴) Costo di eventuali consulenze | _ _ _ _ 6 9 5 2 | | |
| Altri costi diretti annui | _ _ _ _ _ _ _ 0 | | |
| Costi generali annui imputati alla STP | _ _ _ _ _ _ _ 0 | | |
| C.4. La composizione della STP è adeguata in termini di numero e di bilanciamento delle competenze necessarie? (possibili più risposte) | <input checked="" type="checkbox"/> la STP ha un numero adeguato di personale <input type="checkbox"/> la STP ha un numero insufficiente di personale <input type="checkbox"/> la SPT ha competenze adeguate in ambito economico- gestionale <input type="checkbox"/> la SPT ha competenze insufficienti in ambito economico- gestionale <input type="checkbox"/> la SPT ha competenze adeguate in ambito giuridico <input type="checkbox"/> la SPT ha competenze insufficienti in ambito giuridico | | |

⁴ Nel caso in cui una o più unità di personale siano dedicate a tempo parziale alle attività della STP, il relativo costo deve essere proporzionato in funzione del FTE corrispondente (per esempio, se su base annua un'unità di personale impiega il 30% del suo tempo in attività della STP e il suo costo annuo è di 30.000€, il relativo costo del lavoro annuo da prendere in considerazione per il computo totale sarà di 30.000€ * 30% = 9.000€).



| D. Infrastruttura di supporto Sistemi Informativi e Sistemi Informatici | | | |
|--|--|--------------------------|--------------------------|
| D.1. Quanti sistemi di Controllo di gestione (CDG) vengono utilizzati dall'amministrazione? | 1 | | |
| N.B.: Nel caso in cui l'amministrazione faccia uso di molteplici sistemi di CDG, compilare le domande da D.2 a D.4 per ognuno dei sistemi utilizzati. | | | |
| D.2. Specificare le strutture organizzative che fanno uso del sistema di CDG: | <input type="checkbox"/> Tutte le strutture dell'amministrazione <input type="checkbox"/> Tutte le strutture centrali <input type="checkbox"/> Tutte le strutture periferiche <input type="checkbox"/> Una parte delle strutture centrali (specificare quali) _____ <input type="checkbox"/> una parte delle strutture periferiche:(specificare quali) _____ | | |
| D.3. Da quali applicativi è alimentato il sistema di CDG e con quali modalità? | Automatica | Manuale | Nessuna |
| Sistema di contabilità generale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sistema di contabilità analitica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Protocollo informatico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Service personale del Tesoro (SPT) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sistema informatico di gestione del personale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro sistema, _____ Altro sistema, _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro sistema, _____ Altro sistema, _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D.4. Quali altri sistemi sono alimentati con i dati prodotti dal sistema di CDG e con quali modalità? | Automatica | Manuale | Nessuna |
| Sistema informatico di Controllo strategico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro sistema, _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro sistema, _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



| D.5. I sistemi di CDG sono utilizzati per la misurazione degli indicatori degli obiettivi strategici e operativi? | Indicatori ob. strategici <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No | Indicatori ob. operativi <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No | | |
|---|--|--|---|---|
| (se si) fornire un esempio di obiettivo e relativo indicatore | _____ | _____ | | |
| D.6. Da quali sistemi provengono i dati sulle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi strategici e operativi? | _____ ob. strategici | _____ ob. operativi | | |
| Sistema di contabilità generale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| Sistema di contabilità analitica | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| Altro sistema, _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione⁵ | | | | |
| E.1.a. Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati | | | | |
| N.B.: Nel caso di Ministeri o grandi enti⁶ compilare, con modifiche, anche per eventuali strutture periferiche e corpi | | | | |
| Tipologie di dati | Disponibilità del dato | Trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione | Pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente" | Trasmissione ad altri soggetti (laddove effettuata) |
| Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica | <input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata | <input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | <input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input checked="" type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata | |

⁵ Per la compilazione di questa sezione fare riferimento alle istruzioni di dettaglio riportate in seguito.

⁶ I grandi enti corrispondono a: CNR, ENEA, INFN, ISTAT, ISS, ISFOL, INAIL e INPS.

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| Consulenti e collaboratori | <input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata | <input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | <input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input checked="" type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata | I dati di consulenti e collaboratori vengono inviati alla Funzione pubblica (anagrafe delle prestazioni) in via telematica 2 volte all'anno (30/06 – 31/12) |
| Dirigenti | <input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata | <input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | <input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input checked="" type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata | Il CV del Direttore Generale è inviato in via telematica alla Funzione Pubblica una volta all'anno |
| Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti | <input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata | <input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | <input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input checked="" type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata | I dati degli incarichi ai dipendenti vengono inviati tempestivamente Funzione Pubblica in via telematica |
| Bandi di concorso | <input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata | <input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | <input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input checked="" type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito | I bandi per assunzione a tempo indeterminato vengono inviati, prima della pubblicazione, alla Funzione Pubblica e al Ministero della Giustizia (Gazzetta ufficiale) in via telematica |
| Tipologia Procedimenti | <input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata | <input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | <input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input checked="" type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con Procedura automatizzata | |



Nucleo di Valutazione

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Bandi di gara e contratti | <input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata | <input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | <input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input checked="" type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata | Trasmissione dei bandi di gara a: - A.V.C.P via elettronica - Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti (sito www.servizioccontrattipubblici.it) via elettronica - Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea via elettronica - Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana via cartacea |
| Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici | <input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata | <input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | <input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input checked="" type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata | |



| E.1.b. Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati | | | |
|--|---|---|--|
| N.B.: Nel caso di Ministeri o grandi enti compilare, con modifiche, anche per eventuali strutture periferiche e corpi | | | |
| Tipologie di dati | Grado di apertura delle banche dati di archivio per la pubblicazione dei dati (indicare i soggetti che accedono alle banche dati di archivio) | Banche dati non utilizzate per la pubblicazione dei dati (specificare le ragioni per cui tali fonti non alimentano la pubblicazione dei dati) | Pubblicazione in sezioni diverse da "Amministrazione Trasparente" (specificare le ragioni per cui la pubblicazione avviene al di fuori della sezione dedicata) |
| Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica | | | |
| Consulenti e collaboratori | | | |
| Dirigenti | | | |
| Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti | | | |
| Bandi di concorso | | | |
| Tipologia Procedimenti | | | |
| Bandi di gara e contratti | | | |



Nucleo di Valutazione

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
| Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici | | | |

E.2. Modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio

N.B.: laddove le responsabilità variano a seconda delle tipologie di dati, indicare il soggetto che svolge l'attività con riferimento al maggior numero di dati. Nel caso di Ministeri o grandi enti compilare, con modifiche, anche per eventuali strutture periferiche e corpi

| Selezionare le attività svolte dai soggetti sottoindicati | Raccolta dei dati | Invio dei dati al responsabile della pubblicazione | Pubblicazione dei dati online | Supervisione e coordinamento dell'attività di pubblicazione dei dati | Monitoraggio |
|--|---|---|---|---|---|
| Dirigente responsabile dell'unità organizzativa detentrici del singolo dato | <input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No | <input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No | <input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No |
| Responsabile della comunicazione (laddove presente) | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No | <input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No |
| Responsabile della gestione del sito web (laddove presente) | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No | <input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No |
| Responsabile dei sistemi informativi (laddove presente) | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No | <input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No |
| Responsabile della trasparenza | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No | <input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No | <input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
| Responsabile della prevenzione della corruzione (laddove diverso dal Responsabile della trasparenza) | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
| OIV | <input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No | <input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
| Altro soggetto (specificare quale) | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |

| E.4. Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente" | | |
|--|---|-------------------------------------|
| N.B.: Nel caso di Ministeri o grandi enti compilare, con modifiche, anche per eventuali strutture periferiche e corpi | | |
| | Presenza | Note |
| | Si/No | Se "Si" tramite lo strumento GOOGLE |
| Sistemi per contare gli accessi alla sezione | Si | |
| Sistemi per contare gli accessi ai singoli link nell'ambito della sezione | Si | |
| Sistemi per quantificare il tempo medio di navigazione degli utenti in ciascuna delle pagine web in cui è strutturata la sezione | Si | |
| Sistemi per verificare se l'utente consulta una sola oppure una pluralità di pagine web nell'ambito della sezione | Si | |
| Sistemi per verificare se l'utente sta accedendo per la prima volta alla sezione o se la ha già consultata in precedenza | Si | |
| Sistemi per verificare la provenienza geografica degli utenti | Si | |
| Sistemi per misurare il livello di interesse dei cittadini sulla qualità delle informazioni pubblicate e per raccoglierne i giudizi | No | |
| Sistemi per la segnalazione, da parte degli utenti del sito, di ritardi e inadempienze relativamente alla pubblicazione dei dati | Si | EMAIL RESP. TRASPARENZA |
| Sistemi per la raccolta delle proposte dei cittadini finalizzate al miglioramento della sezione | No | |
| Pubblicazione sul sito dei dati rilevati dai sistemi di conteggio degli accessi | No | |
| Avvio di azioni correttive sulla base delle proposte e delle segnalazioni dei cittadini | No | |
| F. Definizione e gestione degli standard di qualità | | |
| F.1. L'amministrazione ha definito standard di qualità per i propri servizi all'utenza? | <input checked="" type="checkbox"/> Sì (per il Sistema Bibliotecario di Ateneo) <input type="checkbox"/> No | |
| F.2. (se sì a F.1) Sono realizzate da parte dell'amministrazione misurazioni per il controllo della qualità erogata ai fini del rispetto degli standard di qualità? | <input checked="" type="checkbox"/> Sì, per tutti i servizi con standard <input type="checkbox"/> Sì, per almeno il 50% dei servizi con standard <input type="checkbox"/> Sì, per meno del 50% dei servizi con standard <input type="checkbox"/> No | |
| F.3. (se sì a F.1) Sono state adottate soluzioni organizzative per la gestione dei reclami, delle procedure di indennizzo e delle <i>class action</i> ? (possibili più risposte) | <input checked="" type="checkbox"/> Sì, per gestire reclami <input type="checkbox"/> Sì, per gestire <i>class action</i> <input type="checkbox"/> Sì, per gestire indennizzi <input type="checkbox"/> No | |
| F.4. (se sì a F.1) Le attività di cui alle domande precedenti hanno avviato processi per la revisione degli standard di qualità? | <input type="checkbox"/> Sì, per almeno il 50% dei servizi da sottoporre a revisione <input checked="" type="checkbox"/> Sì, per meno del 50% dei servizi da sottoporre a revisione <input type="checkbox"/> No, nessuna modifica <input type="checkbox"/> No, nessuna esigenza di revisione | |



Allegato 2: Il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della performance in corso⁷

| 1. A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali? | | | | |
|---|--|---|---|---|
| | personale in servizio (valore assoluto) | personale a cui sono stati assegnati obiettivi (valore assoluto) | Quota di personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore | Quota di personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi |
| Dirigenti di I fascia e assimilabili | [[[[]0] | [[[[]0] | <input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0% | <input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0% |
| Dirigenti di II fascia e assimilabili | [[[[]6] | [[[[]6] | <input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0% | <input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0% |
| Non dirigenti | [[6]5]5] | [[[[]]* | <input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0% | <input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0% |
| 2. Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema? | | | | |
| | Si | No | (se no) motivazioni | |
| Dirigenti di I fascia e assimilabili | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ | |
| Dirigenti di II fascia e assimilabili | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ | |
| Non dirigenti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ | |
| * per il personale non dirigente il processo 2014 è in fase di avvio | | | | |

⁷ Per esempio, il monitoraggio effettuato nell'anno 2013 riferisce sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali avvenuta nell'anno 2013.

Nucleo di Valutazione**Relazione sulla performance dell'Università di Trento nel 2013****1. Introduzione.**

Con questo referto, il Nucleo di Valutazione si esprime nuovamente sulla *performance* dell'Università di Trento (di seguito: l'Università) nel corso del 2013. Nell'esporre, nel referto provvisorio approvato il 08 agosto 2014, una serie di giudizi di risultato parziale, sono stati chiesti e ottenuti ulteriori chiarimenti (forniti, il 2 settembre 2014, dal Direttore Generale in un apposito documento, che integra la Relazione sulla performance del 16 giugno 2014 (di seguito: la Relazione). Il Nucleo di Valutazione deve adesso formulare un giudizio di risultato complessivo, attenendosi alla logica seguita dalle norme rilevanti ai fini che qui interessano. Tale logica è di tipo binario, per cui quel giudizio di risultato complessivo deve essere di segno positivo o negativo. Giova dire subito – a fini di chiarezza – che, in applicazione di questa logica, l'opinione del Nucleo di Valutazione è che, per un verso, i giudizi di risultato parziale di segno positivo sono prevalenti rispetto a quelli di segno negativo e, in conseguenza di ciò, deve essere di segno positivo anche il giudizio di risultato complessivo. Per un altro verso, però, ciò non esime il Nucleo di Valutazione dal dovere di segnalare agli organi di governo dell'Università – proprio a seguito degli ulteriori chiarimenti forniti dall'amministrazione - una serie di criticità.

2. Le misure adottate nel ciclo della performance e le informazioni disponibili.

Gli elementi di segno positivo sono, oltre ai risultati segnalati nella Relazione e della collaborazione instaurata con l'amministrazione nel rispetto delle rispettive attribuzioni, i seguenti due: a) le misure adottate nel corso del ciclo della performance; b) le informazioni rese disponibili. Quanto al primo aspetto, sia i documenti messi a punto dall'amministrazione dell'Università, sia le risultanze delle verificazioni dimostrano che il ciclo della performance si è svolto regolarmente, seguendo l'iter previsto dalle norme di rango primario e dai criteri applicativi elaborati dalla CIVIT. Quanto al secondo aspetto, ossia alle informazioni riguardanti alle attività svolte dagli uffici, molte di quelle informazioni sono state fornite nella Relazione; altre – come il Direttore Generale ha osservato nel documento integrativo prima citato – sono desumibili da altri atti e documenti già disponibili sul sito internet dell'Università; altri aspetti, ancora, sono stati chiariti del tutto o parzialmente in quel documento integrativo.

3. La struttura della Relazione.

Per un ulteriore elemento rilevante, ossia la struttura della relazione, il Nucleo di Valutazione prende atto delle repliche fornite dall'amministrazione. Alla constatazione effettuata dal Nucleo di Valutazione, ossia che tale struttura non è coerente con quanto richiesto dai criteri applicativi definiti dalla CIVIT, si è replicato che, da un lato ciò costituisce l'esplicazione dell'autonomia che le norme vigenti riconoscono agli atenei e, dall'altro, ciò consente di effettuare raffronti con le gestioni degli anni precedenti. Mentre per ciò che concerne l'esercizio dell'autonomia, una valutazione non può che essere effettuata dagli organi di governo dell'Università, l'argomento relativo ai raffronti – come suole dirsi – prova troppo, perché, così opinando, nessuna amministrazione avrebbe dovuto adeguarsi al format elaborato dalla CIVIT, al fine di continuare a usare le stesse modalità di esposizione degli anni precedenti.

4. Le persistenti criticità.

Restano da segnalare, infine, le criticità rilevate dal Nucleo di Valutazione, per alcune delle quali il documento che integra la Relazione conferma quanto si è osservato nel precedente referto, cui si rinvia particolarmente per quanto concerne [i criteri e le modalità di valutazione dei risultati conseguiti dai dirigenti](#). Innanzitutto, la scelta di fare ricorso a obiettivi espressi in modo descrittivo, anziché a target di tipo quantitativo, conferma la deviazione rispetto a quanto richiesto dalle norme primarie e incide in modo negativo sulla trasparenza e, così, sulla verificabilità del grado in cui quegli obiettivi sono stati raggiunti e, in ultima analisi, sull'efficienza complessiva dell'apparato amministrativo. Allo stesso modo, pur prendendo atto dei chiarimenti ricevuti per quanto concerne il monitoraggio, il Nucleo di Valutazione non può che ribadire che il monitoraggio si fonda sul confronto tra obiettivi e risultati e da luogo a interventi correttivi quando tale confronto segna degli scostamenti tra i primi ed



Nucleo di Valutazione

i secondi: è quindi evidente che si tratta di attività sistematica che richiede attività di reporting – di cui non vi è evidenza empirica - adeguatamente strutturate e cadenzate secondo intervalli predefiniti. Non sono fugati neppure i dubbi concernenti le criticità nei rapporti con gli *stakeholders*.

5. Conclusione.

Il Nucleo di Valutazione, confidando che i rilievi critici emersi durante il processo di analisi della Relazione e trasmessi all'amministrazione possano giovare al miglioramento dei criteri e delle modalità con cui le attività amministrative dell'Università vengono svolte, ritiene di poter comunque esprimere un giudizio positivo quanto alla validazione della Relazione sulla performance.

ALLEGATO A - VALIDAZIONE PERFORMANCE 2013

| RIFERIMENTI DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE (A) | OGGETTO DI VERIFICA AI FINI DELLA VALIDAZIONE (AREE DI VERIFICA) (B) | CONCLUSIONI RAGGIUNTE (H) (max 100 parole) | CAMPI PRESENTI (SI/NO) | VALIDAZIONE |
|---|---|---|--|---|
| 1 | PRESENTAZIONE E INDICE | Differisce da quello previsto da anac nella delibera 5/2012 http://www.anticorruzione.it/wp-content/uploads/Delibera-n-5-del-2012-testo-finale.pdf . Nel documento integrativo viene giustificata tale scelta che non appare del tutto condivisibile. | si | Si |
| 2 | SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI | Dati sommari relativi a università in cifre | si | Si |
| 2.1 | Il contesto esterno di riferimento | Si fa riferimento solo alle modifiche normative. Non sono chiarite i rapporti con gli stakeholders | si | Si |
| 2.2 | L'amministrazione | La descrizione dell'organizzazione e i dati quantitativi sono descritti nell'appendice. Nel documento integrativo sono forniti dati quantitativi (tabella p. 4) | si nel documento integrativo | Si |
| 2.3 | I risultati raggiunti | Sono ricavabili dalla lettura complessiva della relazione, ma non ne esiste una versione sintetica Sono elencati risultati di sintesi p. 5 | si nel documento integrativo | Si |
| 2.4 | Le criticità e le opportunità | Sono ricavabili dalla lettura complessiva della relazione, ma non ne esiste una versione sintetica. Sono discussi nel documento integrativo | si nel documento integrativo | Si |
| 3 | OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI | La struttura della parte 3 è sui generis. E' divisa in due capitoli. Una generale relativa ad obiettivi strategici operativi declinati in trasversali e propri delle singole direzioni. Evidentemente sono quelli previsti nel piano della performance. Ed una seconda parte (cap. 3) con altri indicatori quantitativi e dati relativi alle singole direzioni di cui allo stato non si capisce la natura rispetto al piano. L'assenza della descrizione dell'albero della performance rende di difficile comprensione l'impostazione delle due parti nella loro configurazione attuale. Nel documento integrativo si giustifica la struttura. Dal punto di vista dell'impostazione questo rende difficoltosa la fruizione del documento da parte di non addetti ai lavori. | si | Si |
| 3.1 | Albero della <i>performance</i> | Manca un documento descrittivo dell'albero della performance, degli uffici coinvolti e dei tempi di attuazione. Parzialmente coperto da documento inviato da DG a presidente del ndv. Anche in questo caso alcuni elementi sono desumibili dal par. 3.3 del documento integrativo. L'adozione di fasi della performance sui generis è stata definita dall'ateneo con l'approvazione del Nucleo nella precedente composizione. Non rispondono nei dettagli a quanto previsto da ANAC | Desumibili dal documento integrativo | No |
| 3.2 | Obiettivi strategici | Sono definiti su paragrafi diversi prima trasversali poi alle diverse direzioni. A ciascuno sono associati gli obiettivi operativi ed i target (in genere di tipo on/off non sempre commentati e descritti in dettagli. Mancano le indicazioni che sarebbero richieste a pagina 7/8 della delibera ANAC5/2012) Nel documento di chiarimento sono spiegate e giustificate le ragioni dell'assenza di obiettivi operativi e target | si | Si con rilievo di criticità |
| 3.3 | Obiettivi e piani operativi | vedi sopra 3.2 | si | Si con rilievo di criticità |
| 3.4 | Obiettivi individuali | La relazione risulta priva di indicazioni che possano permettere al NdV di comprendere non soltanto quali sono gli obiettivi individuali per tutte le categorie di personale, ma anche quale è stato il sistema di valutazione e misurazione che l'Ateneo ha applicato, il suo metodo, i suoi contenuti. Va, altresì, aggiunto che la "relazione 2013" dovrebbe riportare anche «informazioni sintetiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali del personale dipendente e, in particolare, sul grado di differenziazione dei giudizi, in modo tale da rappresentare adeguatamente i risultati del sistema di valutazione individuale». Sono inserite informazioni sui risultati raggiunti per dirigenti ed EP. Si fa riferimento ad altri documenti sul sistema di misurazione. Si chiariscono le modalità "informali" di valutazione adottate. Continuano a mancare indicazioni sulle categorie di personale non dirigenziale/non EP | parzialmente nel documento integrativo | Si con criticità e limitatamente alle informazioni rese disponibili |
| 4 | RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ | Ci sono cenni sparsi nella relazione. Nella tabella di pagina 4 dei chiarimenti sono indicate le risorse. Non ci sono indicazioni su efficienza ed economicità. | parzialmente nel documento integrativo | Si con criticità e limitatamente alle informazioni rese disponibili |
| 5 | PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE | Nel documento integrativo si fa riferimento esplicito a documenti esterni nell'ambito complessivo della giustificazione di una diversa impostazione della relazione rispetto a quanto previsto da ANAC | no | Si con criticità |
| 6 | IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE | Risponde parzialmente il DG nella comunicazione al NDV | no | Si con criticità |
| 6.1 | Fasi, soggetti, tempi e responsabilità | | no | Si con criticità |
| 6.2 | Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della <i>performance</i> | Sono brevemente discussi nel documento integrativo | si nel documento integrativo | Si |
| Allegato 2 | Tabella obiettivi strategici | L'assenza di tabella è conseguente alla mancata adozione della struttura prevista da ANAC | no | no |
| Allegato 3 | Tabella documenti del ciclo di gestione della <i>performance</i> | L'assenza di tabella è conseguente alla mancata adozione della struttura prevista da ANAC | no | no |
| Allegato 4 | Tabelle sulla valutazione individuale | Si segnala, in particolare, che l'adozione delle tabelle sulla valutazione individuale assume particolare rilevanza, perché dovrebbe ulteriormente chiarire all'OIV, attraverso l'indicazione di dati specifici, in quale modo l'Ateneo intende procedere alla distribuzione del salario accessorio tra i dipendenti dell'amministrazione. Nel documento integrativo ci sono indicazioni su dirigenti ed EP. Manca tutto il restante personale. | parzialmente nel documento integrativo | Si con criticità e limitatamente alle informazioni rese disponibili |



Nucleo di Valutazione

ALLEGATO B

Ai Magnifico Rettore
dell'Università degli Studi di Trento
prof.ssa Daria de Pretis

e p.c. CIVIT - Commissione Indipendente per la Valutazione, la
Trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche
Piazza Augusto Imperatore, 32 - 00186 Roma (Rm)

Documento di validazione della Relazione sulla performance 2013

- A. L'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Università degli Studi di Trento, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c), del D. Lgs. n. 150/2009 e successive delibere n. 4/2012, n. 5/2012, ha preso in esame la Relazione sulla performance inviata all'Organismo Indipendente di Valutazione in data 16/06/2014 (con le integrazioni poste in essere nel documento inviato il 02 settembre 2014)
- B. L'OIV ha svolto il proprio lavoro di validazione sulla base degli accertamenti che ha ritenuto opportuno nella fattispecie, tenendo anche conto dei risultati e degli elementi emersi da:
- il monitoraggio della CIVIT sul Piano della performance 2011-2013 e sul Programma triennale per la trasparenza e l'integrità;
 - la Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.
- C. La documentazione del processo di validazione e le motivate conclusioni raggiunte su ciascuno dei punti esaminati nel processo sono contenute in apposite sezioni delle carte di lavoro conservate presso l'OIV.
- D. L'OIV ha chiesto ed ottenuto informazioni e chiarimenti ulteriori, forniti dall'amministrazione in varie occasioni, da ultimo nel documento che integra la Relazione sulla performance di cui al § A.
- E. Tutto ciò premesso l'OIV valida la Relazione sulla performance.

Una sintesi delle motivazioni e del processo alla base della decisione è riportata nell'allegato, che costituisce parte integrante del presente documento.

Data 10/09/2014

Firma

Prof. Giacinto della Carriera

Firma

Prof. Antonio Baricchi

Firma

Prof. ssa Maria Bergamin

Firma

Prof. Andrea Caranti

Firma

Prof. Rocco Micciolo



Nucleo di Valutazione

DOCUMENTO DI ATTESTAZIONE

- A. Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Trento, ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere A.N.AC. nn. 50/2013 e 77/2013, ha effettuato la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nell'Allegato 1 – Griglia di rilevazione al 31 dicembre 2013 della delibera n. 77/2013.
- B. Il Nucleo di Valutazione ha svolto gli accertamenti, tenendo anche conto dei risultati e degli elementi emersi dall'attività di controllo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolta dal Responsabile della trasparenza ai sensi dell'art. 43, c. 1, del d.lgs. n. 33/2013.

Sulla base di quanto sopra, il Nucleo di Valutazione, ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009

ATTESTA

la veridicità* e l'attendibilità, - nel senso ed entro i limiti indicati al punto 4, lettere (B e C) della delibera adottata dal Nucleo di Valutazione il 27/01/2014 - alla data dell'attestazione, di quanto riportato nell'Allegato 1 rispetto a quanto pubblicato sul sito dell'amministrazione/società/ente.

Trento, 31 gennaio 2014

Il Presidente

* Il concetto di veridicità è inteso qui come conformità tra quanto rilevato dall'OIV/altra struttura con funzioni analoghe nell'Allegato 1 e quanto pubblicato sul sito istituzionale al momento dell'attestazione.



Nucleo di Valutazione

**RELAZIONE DEL
NUCLEO DI VALUTAZIONE SUL
BENESSERE ORGANIZZATIVO**

DOC 06 /15



Nucleo di Valutazione

INDICE

| | |
|--|----|
| 1. Introduzione | 3 |
| 2. I risultati del questionario ANAC nell'Università degli Studi di Trento | 4 |
| 3. Le variabili "di contorno" | 9 |
| 4. Conclusioni | 14 |
| 5. QUESTIONARIO | 16 |



Nucleo di Valutazione

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 sulle criticità più rilevanti emerse 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.

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 **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.

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

I destinatari dell’indagine sono stati 697 dipendenti PTA e CEL. Di questi, 509 si sono collegati con il sito web per la compilazione del questionario stesso. Tuttavia, 83 non hanno risposto ad alcuna domanda, mentre per altri 19 la compilazione è risultata parziale. Complessivamente, quindi, i rispondenti sono stati 426 (61%).

Per una massima trasparenza, l’Appendice 1 allegata alla presente relazione presenta, per ciascuna delle 73 domande relative ai 14 ambiti tematici, il numero di risposte date a ciascuno dei 6 livelli della scala di Likert, insieme al corrispondente numero di osservazioni mancanti. Tale numero risulta a volte piuttosto consistente. Se si trascurano le domande relative all’ambito B (discriminazioni), si osserva un numero di mancate risposte superiore al 20% per la domanda N.02 (*Sono adeguatamente tutelato se non sono d’accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance*). **L’Appendice 1** riporta inoltre la distribuzione percentuale delle risposte, insieme al valore medio calcolato assegnando ai 6 livelli della scala Likert i valori interi da 1 a 6. Si tratta di una modalità di assegnazione che può non essere del tutto convincente dal punto di vista metodologico, ma che, tuttavia, risulta ampiamente praticata da chi elabora dati simili a quelli in parola. In particolare, questa modalità di assegnazione è stata impiegata dall’ANAC nella propria relazione *“Livello di benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione e valutazione del superiore gerarchico. Rapporto di monitoraggio dei risultati delle indagini sul personale dipendente realizzate dalle amministrazioni pubbliche nel 2013-2014, ai sensi dell’art. 14 comma 5 del d.lgs. n.150/2009”* pubblicata nel Giugno 2014 e che può fungere da “controllo” per il commento dei risultati conseguiti presso l’Università di Trento. Pur riconoscendo la praticità di analisi, la trasformazione “diretta” di una scala di misura ordinale in una scala di misura quantitativa può “appiattare” eccessivamente alcuni risultati e non riuscire a mettere in evidenza in modo adeguato eventuali criticità. È per questo motivo che il NdV ha ritenuto opportuno fare ricorso, nella presente relazione, anche ad altre tipologie di ricodifica dei dati originali.

L’Appendice 2 riporta una elaborazione simile a quella presentata nell’Appendice 1, ma relativa alle l’importanza attribuita ai cinque ambiti tematici dell’indagine sul benessere organizzativo (domande A-I). Dal momento che lo scopo di tali domande è valutare il “gap” tra l’importanza attribuita a tali ambiti e la percezione di benessere, rispetto a tali ambiti, dell’effettivo livello di benessere organizzativo nella



Nucleo di Valutazione

propria amministrazione, nella stessa Appendice sono stati riportati i valori corrispondenti (in termini sia assoluti, sia relativi) derivati a partire da quelli presenti nell'Appendice 1.

Come già anticipato, l'Appendice 2 presenta anche i valori medi calcolati per ciascuno dei 9 ambiti tematici sia con riferimento all'importanza attribuita a tali ambiti ("media I "), sia con riferimento alla percezione di benessere, rispetto agli stessi ambiti, dell'effettivo livello di benessere organizzativo nella propria amministrazione ("media B "). Dal rapporto fra questi due indicatori, è stato ricavato un indice sintetico (denominato "Quoziente I/B ") impiegato per quantificare il "gap" di cui sopra. Maggiore è il valore del rapporto, più critico – e quindi a più immediata necessità di attivare interventi migliorativi – va considerato quello specifico ambito di benessere organizzativo.

Nel caso dell'Università di Trento, dal punto di vista numerico, con riferimento ai nove ambiti del benessere organizzativo, il valore medio di percezione del benessere ("media B ") è generalmente (in 7 casi su 9) inferiore all'importanza attribuita, ossia la situazione percepita non è adeguata alle aspettative. Gli ambiti dove tale *gap* risulta più marcato sono rappresentati dall'ambito D (*La carriera e lo sviluppo professionale*), con un quoziente di 1.77, dall'ambito C (*L'equità nella mia amministrazione*), con un quoziente di 1.70 e dall'ambito G (*Il contesto del mio lavoro*) con un quoziente di 1.47. Per quanto riguarda i rimanenti 6 ambiti, il valore del quoziente è abbastanza vicino all'unità, essendo compreso fra 0.92 e 1.18. I due ambiti nei quali il valore medio di percezione del benessere è numericamente superiore all'importanza attribuita sono gli ambiti B (*Le discriminazioni*) e I (*L'immagine della mia amministrazione*).

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 (infatti, trattandosi 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 "profili" 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 rappresentazione grafica (*triplot*) 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 3** mostrano i *triplot* relativi a ciascuno dei 14 ambiti tematici in cui è diviso il questionario ANAC. Sotto ciascuna figura sono riportati i "profili" associati a ciascuna risposta (la somma di ogni profilo è uguale a 1000). Ad esempio, esaminando la prima figura, relativa alla sezione A (*La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato*), all'item A_01, "Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)" ha risposto 1-2 (disaccordo completo o quasi) il 7.4% dei partecipanti, ha risposto 3-4 il 29.3% dei partecipanti, ha risposto 5-6 (accordo completo o quasi) il 63.3% dei partecipanti. L'ultimo numero, sotto la colonna "n", indica il numero di dipendenti che hanno risposto a quell'item.

La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato (A). I 9 item relativi a questa sezione si collocano tutti nella metà inferiore destra del triangolo. Uno in particolare (A_06: *Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare*) è posizionato quasi sul corrispondente vertice del



Nucleo di Valutazione

triangolo. Questo sta ad indicare che la percentuale di risposte 5-6 è molto vicina al 100%. L'item più distante dal vertice in parola è A_03 (*Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti*) e rappresenta, quindi, quello in un certo senso più "critico" fra i 9 item della sezione A. Complessivamente (vedi Appendice 2) il 64% delle risposte esprimono un ottimo livello di soddisfazione (valori 5 e 6); la media è 4.65, un valore leggermente inferiore a quello relativo all'importanza attribuita al corrispondente ambito tematico (5.03). Il dato nazionale relativo a questa sezione riporta una media di 4.4 per i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo, mentre il valore medio dell'importanza è pari a 5.1 con un indice I/B di 1.2. Il dato che emerge dai dipendenti dell'Università di Trento è quindi sostanzialmente simile, ma numericamente migliore, rispetto a quello nazionale.

Le discriminazioni (B). I 9 item relativi a questa sezione si collocano tutti molto vicini al vertice inferiore destro del triangolo, il che segnala che, per tutti gli item, il livello di soddisfazione risulta estremamente elevato. Gli item più vicini a questo vertice sono B_03, B_05, B_06 e B_08. Essi risultano inoltre quasi perfettamente sovrapposti, il che sta ad indicare che i corrispondenti profili sono sostanzialmente identici. Complessivamente oltre l'83% delle risposte esprimono un ottimo livello di soddisfazione; la media è 5.33, un valore alquanto superiore a quello relativo all'importanza attribuita al corrispondente ambito tematico (4.93). Il dato nazionale relativo a questa sezione riporta una media di 5.3 per i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo, mentre il valore medio dell'importanza è pari a 5.1 con un indice I/B di 0.98. Il dato che emerge dai dipendenti dell'Università di Trento è quindi sostanzialmente in linea con quello nazionale.

L'equità nella mia amministrazione (C). Quattro dei 5 item relativi a questa sezione si collocano nella metà 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 è 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. Altrettanto critico può essere considerato 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. Gli item C_01 (*Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro*) e C_02 (*Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità*) presentano profili di risposta molto simili fra loro (come se fossero, in un certo senso, un unico item). Complessivamente oltre il 42% delle risposte esprimono un elevato livello di insoddisfazione e solo il 22% un ottimo livello di soddisfazione; la media è 3.03, un valore ben inferiore a quello relativo all'importanza attribuita al corrispondente ambito tematico (5.15), con un rapporto I/B prossimo a 1.7. Il dato nazionale relativo a questa sezione riporta una media di 3.2 per i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo, mentre il valore medio dell'importanza è pari a 4.7 con un indice I/B di 1.5. Il dato che emerge dai dipendenti dell'Università di Trento sembra quindi deporre per un *gap* più evidente fra benessere organizzativo e importanza con riferimento ai risultati di questa sezione.

La carriera e lo sviluppo professionale (D). Anche in questo caso 4 dei 5 item relativi alla sezione si collocano nella metà superiore del triangolo. Due sono gli item che rivestono maggiore criticità: 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*). I due punti corrispondenti sono inoltre quasi perfettamente sovrapposti, per cui sembra che essi siano stati percepiti quasi come un unico item. Gli item D_04 (*Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale*) e D_05 (*Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente*) sono posizionati vicino al baricentro del triangolo, segnalando un profilo di risposte quasi



Nucleo di Valutazione

uniformemente distribuito fra le tre possibilità (1-2, 3-4, 5-6). Complessivamente quasi il 48% delle risposte esprimono un elevato livello di insoddisfazione e solo il 16% un ottimo livello di soddisfazione; la media è 2.82 (il valore più basso fra quelle di tutte le sezioni), un valore ben inferiore a quello relativo all'importanza attribuita al corrispondente ambito tematico (5.00), con un rapporto I/B prossimo a 1.8 (il valore più elevato fra tutti quelli calcolati). Il dato nazionale relativo a questa sezione riporta una media di 2.8 per i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo, mentre il valore medio dell'importanza è pari a 4.8 con un indice I/B di 1.7. Il dato che emerge dai dipendenti dell'Università di Trento è quindi sostanzialmente in linea con quello nazionale.

Il mio lavoro (E). Quattro dei 5 item si collocano nella metà inferiore destra del triangolo. Quello che rimane sul "confine" è E_05 (*Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale*), che è anche quello più vicino al vertice superiore del triangolo. Complessivamente il 57% delle risposte esprimono un ottimo livello di soddisfazione; la media è 4.40, un valore un po' inferiore a quello relativo all'importanza attribuita al corrispondente ambito tematico (5.05). Il dato nazionale relativo a questa sezione riporta una media di 4.5 per i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo, mentre il valore medio dell'importanza è pari a 5.0 con un indice I/B di 1.1. Il dato che emerge dai dipendenti dell'Università di Trento è quindi sostanzialmente in linea con quello nazionale.

I miei colleghi (F). I risultati di questa sezione sono abbastanza simili a quelli della sezione precedente. Quattro dei 5 item si collocano nella metà inferiore destra del triangolo. Sul "confine" rimane l'item F_05 (*L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare*), collocandosi molto vicino al baricentro e all'item F_01 (*Mi sento parte di una squadra*). Complessivamente quasi il 62% delle risposte esprimono un ottimo livello di soddisfazione; la media è 4.19, un valore un po' inferiore a quello relativo all'importanza attribuita al corrispondente ambito tematico (4.93). Il dato nazionale relativo a questa sezione riporta una media di 4.4 per i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo, mentre il valore medio dell'importanza è pari a 5.2 con un indice I/B di 1.2. Il dato che emerge dai dipendenti dell'Università di Trento è quindi del tutto in linea con quello nazionale.

Il contesto del mio lavoro (G). Tutti i 5 item di cui è composta questa sezione si collocano nella metà inferiore sinistra del triangolo. I due item più "critici" (nel senso che si collocano anche nella metà superiore del triangolo) sono G_01 (*La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione*) e G_04 (*La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata*), con profili di risposta simili. Complessivamente il 44% delle risposte esprimono un livello di soddisfazione "medio" (risposte 3 e 4), il 31% un livello di insoddisfazione elevato e il 25% un ottimo livello di soddisfazione; la media è 3.34 (si tratta di quello più vicino al valore 3.5, considerato "discriminante" da ANAC), un valore un po' inferiore a quello relativo all'importanza attribuita al corrispondente ambito tematico (4.92). Il dato nazionale relativo a questa sezione riporta una media di 3.3 per i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo, mentre il valore medio dell'importanza è pari a 5.2 con un indice I/B di 1.6. Il dato che emerge dai dipendenti dell'Università di Trento è quindi sostanzialmente simile, ma numericamente un po' migliore, rispetto a quello nazionale.

Il senso di appartenenza (H). Quattro dei 5 item si collocano nella metà inferiore destra del triangolo. L'item rimanente è H_04 (*I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali*). Complessivamente quasi il 46% delle risposte esprimono un ottimo livello di soddisfazione; la media è 4.11, un valore molto vicino a quello relativo all'importanza attribuita al corrispondente ambito tematico (4.46). Il dato nazionale relativo a questa sezione riporta una media di 4.4 per i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo, mentre il valore medio dell'importanza è



Nucleo di Valutazione

pari a 5.1 con un indice I/B di 1.2. Il dato che emerge dai dipendenti dell'Università di Trento è quindi sostanzialmente simile, ma numericamente un po' migliore, rispetto a quello nazionale.

L'immagine della mia amministrazione (I). Questa sezione è composta da tre item; tuttavia due (I_02 e I_03) sono quasi completamente sovrapposti, mentre quello rimanente, I_01, è comunque molto vicino come profilo agli altri due. Inoltre, tutti e tre gli item si posizionano 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. Complessivamente quasi il 62% delle risposte esprimono un ottimo livello di soddisfazione; la media è 4.64, un valore superiore, anche se molto vicino, a quello relativo all'importanza attribuita al corrispondente ambito tematico (4.29). Il dato nazionale relativo a questa sezione riporta una media di 4.8 per i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo, mentre il valore medio dell'importanza è pari a 5.1 con un indice I/B di 1.1. Il dato che emerge dai dipendenti dell'Università di Trento è quindi sostanzialmente simile, ma numericamente migliore, rispetto a quello nazionale.

La mia organizzazione (L). Dei 4 item che costituiscono questa sezione, due (L_01 e L_03) si collocano nella metà superiore del triangolo, mentre i due rimanenti (L_02 e L_04) sono sul "confine". L'item più "critico" è L_01 (*Conosco le strategie della mia amministrazione*), ma, globalmente, i profili delle quattro risposte non sono molto dissimili fra loro. Complessivamente quasi il 37% delle risposte esprimono un elevato livello di insoddisfazione mentre circa il 19% delle risposte esprimono un elevato livello di soddisfazione; la media della sezione è 3.13, un valore un po' inferiore a quello considerato "discriminante" da ANAC. Il dato medio nazionale è 3.0.

Le mie performances (M). I 4 item che costituiscono questa sezione si collocano tutti nella metà inferiore sinistra del triangolo. L'item più "critico" è M_04 (*Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati*), ma, globalmente, i profili delle quattro risposte non sono molto dissimili fra loro (M_01, M_02 e M_03 sono quasi coincidenti). Complessivamente il 30% delle risposte esprimono un elevato livello di insoddisfazione mentre circa il 27% delle risposte esprimono un elevato livello di soddisfazione; la media della sezione è 3.39. Il dato medio nazionale è 3.3.

Il funzionamento del sistema (N). I 5 item che costituiscono questa sezione si collocano tutti nella metà superiore del triangolo. L'item più "critico" è certamente N_04 (*La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano*), con quasi il 56% di risposte che esprimono un elevato grado di disaccordo con questa affermazione. È opportuno segnalare la quasi assoluta coincidenza dei 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*) che segnala un disagio, più o meno latente, non tanto (o non solo) nei riguardi di un sistema di valutazione quanto, piuttosto, nella scarsa chiarezza (per lo meno nella percezione dei dipendenti) con il quale il sistema di valutazione è stato illustrato. I due item rimanenti (N_01 e N_02) si collocano vicini al baricentro. Complessivamente circa il 43% delle risposte esprimono un elevato livello di insoddisfazione mentre il 19% delle risposte esprimono un elevato livello di soddisfazione; la media della sezione è 2.99, il valore più basso fra quello fatto registrare relativamente alle sezioni L-P. Il dato medio nazionale è 3.0.

Il mio capo e la mia crescita (O). Si tratta di una sezione costituita da 5 item, ma 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. Anche 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 quasi totalmente



Nucleo di Valutazione

sovrapposti e più vicini al vertice inferiore destro del triangolo (oltre il 50% delle risposte sono in ottimo accordo con le tre affermazioni). In altre parole, gli item di questa sezione non sono cinque, ma, fondamentalmente, due. Complessivamente circa il 25% delle risposte esprimono un elevato livello di insoddisfazione mentre quasi il 42% delle risposte esprimono un elevato livello di soddisfazione; la media della sezione è 3.82, un valore superiore a quello “discriminante”. Il dato medio nazionale è 4.1.

Il mio capo e l'equità (P). Tutti gli item sono collocati nella metà inferiore del triangolo, in una posizione non molto lontana dal baricentro. L'item più “positivo” è P_04 (*Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore*), con oltre il 50% di dipendenti che si sono dichiarati in buon accordo con questa affermazione. L'item più “negativo” è P_03 (*Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti*), con quasi il 30% di dipendenti che si sono dichiarati in disaccordo con questa affermazione (ma una percentuale del tutto sovrapponibile si è dichiarata in buon accordo con la stessa affermazione). Complessivamente circa il 24% delle risposte esprimono un elevato livello di insoddisfazione mentre quasi il 38% delle risposte esprimono un elevato livello di soddisfazione; la media della sezione è 3.75, un valore superiore a quello “discriminante”. Il dato medio nazionale è 3.9.

3. Le variabili “di contorno”

L'applicazione *web online* attraverso la quale sono stati raccolte le risposte alle domande del questionario ANAC, richiedeva al dipendente l'inserimento (non obbligatorio) delle seguenti informazioni:

- genere
- contratto di lavoro (TI, TD)
- classe di età (fino a 30, 31-40, 41-50, 51-60, oltre 60)
- anzianità di servizio (meno di 5, 5-10, 11-20, oltre 20)
- tipologia di struttura di appartenenza (Amministrazione centrale, Servizi di Polo, Strutture didattiche o di ricerca)
- titolare di incarico formale di responsabilità organizzativa (sì, no)

I risultati sono stati i seguenti:

- genere: 237 donne (67%) e 118 uomini (33%); 71 non hanno risposto
- contratto di lavoro: 329 a TI (86%) e 52 a TD (14%); 45 non hanno risposto
- classe di età: 16 fino a 30, 124 tra 31 e 40, 175 tra 41 e 50, 81 fra 51 e 60, 11 oltre 60; 19 non hanno risposto
- anzianità di servizio: 52 meno di 5, 83 fra 5 e 10, 152 fra 11 e 20, 120 oltre 20; 19 non hanno risposto
- tipologia di struttura di appartenenza: 142 Amministrazione centrale, 87 Servizi di Polo, 96 Strutture didattiche o di ricerca; 101 non hanno risposto
- titolare di incarico formale di responsabilità organizzativa: 77 sì, 252 no; 97 non hanno risposto

Può essere interessante far notare la quota relativamente elevata di non rispondenti (un po' superiore a 1 su 5) alle domande relative alla tipologia della struttura di appartenenza e alla titolarità o meno di un incarico formale di responsabilità organizzativa; una situazione analoga si presenta anche per la



Nucleo di Valutazione

domanda relativa al genere. Sembra evidente che possa essere stato il timore di una possibile mancanza di anonimità ad indurre una certa quota di dipendenti a non rispondere a queste domande.

Allo scopo di individuare eventuali differenze di criticità in rapporto ad alcune delle caratteristiche dei rispondenti, il NdV ha ritenuto opportuno eseguire una ulteriore analisi delle risposte al questionario ANAC, disaggregandole sulle base di delle caratteristiche “anagrafiche” dei dipendenti. Per facilitare la lettura dei risultati e, al tempo stesso, permettere di individuare possibili criticità, le risposte date sulla originale scala di Likert a 6 livelli sono state aggregate in due categorie, mettendo a confronto le risposte espressione di disaccordo, ovvero di scarso benessere organizzativo (1 e 2) rispetto alle quattro rimanenti (3, 4, 5, 6).

Per quanto riguarda le risposte date alle singole domande, la variabile che più delle altre risulta associata con differenze molto significative nella percentuale di risposte denotanti insoddisfazione è, senza dubbio, la responsabilità organizzativa, con una insoddisfazione più marcata per i dipendenti che non rivestono incarichi di questo tipo. Di seguito si segnalano le affermazioni con le quali la differenza fra le percentuali di disaccordo è più marcata:

- D_02 (*Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito*): le percentuali di dipendenti in disaccordo sono 69.4% fra coloro che non hanno incarichi di responsabilità organizzativa e 40.8% fra coloro che invece li rivestono.
- D_03 (*Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli*): le percentuali di dipendenti in disaccordo sono 52.7% vs 29.7%.
- D_04 (*Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale*): le percentuali di dipendenti in disaccordo sono 32.9% vs 11.8%.
- D_05 (*Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente*): le percentuali di dipendenti in disaccordo sono 35.4% vs 13.2%.
- F_05 (*L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare*): le percentuali di dipendenti in disaccordo sono 35.3% vs 14.5%.
- M_04 (*Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati*): le percentuali di dipendenti in disaccordo sono 41.5% vs 16.4%.
- N_01 (*Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro*): le percentuali di dipendenti in disaccordo sono 39.6% vs 11.7%.

Oltre ai 7 item appena segnalati, si segnala, relativamente all'item G_04 (*La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata*) una differenza molto significativa in rapporto alla tipologia del contratto di lavoro: il 44.7% dei dipendenti a TD si sono dichiarati in disaccordo, rispetto al 16.0% dei dipendenti a TI.

L'Appendice 4 riporta i risultati dell'analisi relativa alle singole sezioni in cui è diviso il questionario. In questo caso, per una sezione del questionario fissata, è stato calcolato, soggetto per soggetto, il numero delle domande di quella sezione alle quali era stata data una risposta 1 o 2 e il numero delle domande alle quali era stata una risposta diversa (vale a dire da 3 a 6). I risultati sono quindi stati sommati sui soggetti disaggregandoli in base alle modalità delle variabili considerate (genere, età, ecc.). Ad esempio, facendo riferimento alla sezione A del questionario e al genere, dai risultati riportati nell'Appendice 4 si ricava che ci sono state 223 risposte 1-2 da parte di donne e 103 risposte 1-2 da parte di uomini; ci sono state inoltre 1862 risposte 3-6 da parte di donne e 938 risposte 3-6 da parte di uomini. La percentuale di “insoddisfatti” fra le donne è quindi del 10.7%, mentre fra gli uomini è del



Nucleo di Valutazione

9.9%. Per guidare l'interpretazione dei risultati è stato interpolato, per ciascuna sezione e ciascuna variabile considerata un modello logistico il quale ha permesso di valutare la significatività delle differenze osservate nella percentuale di dipendenti "insoddisfatti" (ovvero nella percentuale di risposte indicanti insoddisfazione).

Genere. Non emergono rilevanti differenze di genere fra le diverse sezioni. Una differenza appena significativa risulta a carico della sezione D, con una percentuale di insoddisfazione lievemente superiore fra le donne (46.4%) rispetto agli uomini (41.2%). Numericamente il *size effect* più elevato si riscontra nella sezione I, con una percentuale di insoddisfazione quasi doppia fra le donne rispetto agli uomini, ma la numerosità complessiva di risposte indicanti tale insoddisfazione è davvero esigua (26 fra le donne e 7 fra gli uomini).

Il contratto di lavoro. Le differenze significative fra le percentuali di insoddisfazione sono in questo caso numerose e a carico di quasi tutte le sezioni (risultano escluse soltanto le sezioni I, L e O). La percentuale di insoddisfazione è costantemente più elevata fra coloro che hanno un contratto di lavoro a tempo indeterminato, con un picco nel *size effect* che si riscontra analizzando la sezione F (*I miei colleghi*) dove si registra il 16.9% di risposte denotanti insoddisfazione tra i dipendenti a TI e il 3.9% tra i dipendenti a TD. Non molto diverso il risultato relativo alla sezione H (*Il senso di appartenenza*), dove le risposte denotanti insoddisfazione sono 15.7% (TI) e 4.4% (TD).

Età. Data la consistenza numerica estremamente scarsa di rispondenti con età inferiore a 31 anni (16 soggetti) o superiore a 60 anni (11 soggetti), si è proceduto ad accorpare queste categorie con quelle contigue. In questo modo le classi di età considerate sono state le seguenti: fino a 40 anni, fra 41 e 50 anni e oltre i 50 anni. Non sono emerse differenze altamente significative in relazione a questa variabile. La sezione alla quale era associato il *p-value* più basso (0.008) è risultata la H (*Il senso di appartenenza*), con una percentuale di risposte denotanti insoddisfazione inferiore tra i dipendenti di età superiore ai 50 anni (10.6%) rispetto agli altri (tra il 16% e il 17%).

Anzianità lavorativa. In generale la percentuale di risposte denotanti insoddisfazione è inferiore tra i dipendenti con anzianità lavorativa inferiore a 5 anni e, tendenzialmente, raggiunge il massimo nella categoria 11-20, per poi ridursi lievemente. In tre sezioni (E, L, O) non emergono differenze significative, in altre 6 sezioni (A, B, H, I, N, P) tali differenze non risultano altamente significative (nel senso che il *p-value* è compreso fra il 5% e lo 0.1%), mentre nelle rimanenti sezioni (C, D, F, G, M) la significatività è piuttosto elevata, risultando inferiore a 0.1%.

Tipologia della struttura di appartenenza. Come nel caso del genere, anche analizzando le risposte disaggregate per tipologia della struttura di appartenenza non emergono differenze significative fra le tre modalità (amministrazione, didattica/ricerca, polo). Può tuttavia essere interessante segnalare come l'unica sezione con un risultato in qualche misura significativo (il *p-value* è 0.017) sia proprio la L (*La mia organizzazione*) con una percentuale di risposte denotanti insoddisfazione superiore fra coloro che lavorano in una struttura didattica e di ricerca (41.3%) rispetto alle altre due categorie, entrambe attestata sul 33% circa.

Titolare di incarico formale di responsabilità organizzativa. Le risposte disaggregate sulla base di questa variabile fanno emergere differenze significative che interessano tutte le sezioni, ad eccezione della B e C. In alcuni casi si tratta di differenze con una significatività tra il 5% e lo 0.1% (A, E, I), ma nelle sezioni rimanenti la significatività è inferiore a 0.1%. In tutte le sezioni la percentuale di risposte denotanti insoddisfazione è inferiore tra i dipendenti con incarichi formali di responsabilità organizzativa. In generale, nelle sezioni con differenze altamente significative, l'odds di



Nucleo di Valutazione

insoddisfazione tra coloro che non ricoprono incarichi formali di responsabilità organizzativa è circa il doppio (o anche di più) rispetto a quello rilevato tra i dipendenti che ricoprono un simile incarico.

Analisi degli effetti congiunti

Verranno ora presi in esame, per ciascuna delle 14 sezioni in cui è articolato il questionario ANAC, gli effetti congiunti delle variabili demografiche esaminate in precedenza.

La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato (A). Sono l'anzianità lavorativa e la responsabilità organizzativa a "spiegare" le differenze osservate nella percentuale di risposte denotanti insoddisfazione. Per quanto riguarda la prima, la percentuale risulta più bassa nella classe di anzianità inferiore a 5 anni, aumenta nelle due classi successive (con valori simili nelle due classi) e poi si riduce lievemente nell'ultima categoria. La mancanza di responsabilità organizzativa aumenta l'odds di insoddisfazione di oltre una volta e mezza. Sulla base del modello, la percentuale di insoddisfazione passa da un minimo del 3.3% (per chi ha meno di 5 anni di servizio e ricopre un incarico di responsabilità organizzativa) ad un massimo del 13.1% (per chi ha 11-20 anni di servizio e non ricopre un incarico di responsabilità organizzativa).

Le discriminazioni (B). L'unica variabile significativa risulta l'anzianità lavorativa. La percentuale di insoddisfazione passa da un minimo del 2.3% (per chi ha meno di 5 anni di servizio) ad un massimo del 9.0% (per chi ha 11-20 anni di servizio).

L'equità nella mia amministrazione (C). Come nel caso della sezione A, le variabili significative risultano l'anzianità lavorativa e la responsabilità organizzativa. Per quanto riguarda la prima, la percentuale risulta più bassa nella classe di anzianità inferiore a 5 anni, aumenta nelle due classi successive (con valori simili nelle due classi) e poi si riduce lievemente nell'ultima categoria. La mancanza di responsabilità organizzativa aumenta l'odds di insoddisfazione di 1.4 volte. Sulla base del modello, la percentuale di insoddisfazione passa da un minimo del 18.7% (per chi ha meno di 5 anni di servizio e ricopre un incarico di responsabilità organizzativa) ad un massimo del 48.3% (per chi ha 11-20 anni di servizio e non ricopre un incarico di responsabilità organizzativa).

La carriera e lo sviluppo professionale (D). I risultati sono analoghi quelli della sezione precedente, ma con un maggiore impatto della responsabilità organizzativa, la cui mancanza aumenta l'odds di insoddisfazione di quasi 3 volte. Sulla base del modello, la percentuale di insoddisfazione passa da un minimo del 14.4% (per chi ha meno di 5 anni di servizio e ricopre un incarico di responsabilità organizzativa) ad un massimo del 57.8% (per chi ha 11-20 anni di servizio e non ricopre un incarico di responsabilità organizzativa).

Il mio lavoro (E). L'unica variabile significativa risulta l'anzianità lavorativa. La percentuale di insoddisfazione passa da un minimo del 4.3% (per chi ha meno di 5 anni di servizio) ad un massimo dell'11.1% (per chi ha 11-20 anni di servizio).

I miei colleghi (F). Per quanto riguarda i risultati di questa sezione, esistono due modelli in grado di spiegare in misura sostanzialmente analoga le differenze fra le percentuali di insoddisfazione. In entrambi i modelli figura la responsabilità organizzativa; le variabili presenti nei due modelli alternativi sono l'anzianità lavorativa e la tipologia del contratto di lavoro. Scegliendo il modello più "semplice" (cioè con meno parametri da stimare), siamo portati a considerare quello che include la tipologia del contratto di lavoro e la responsabilità organizzativa. Sulla base di questo modello, la percentuale di



Nucleo di Valutazione

insoddisfazione passa da un minimo dell'1.4% (per chi ha un contratto di lavoro a tempo determinato e ricopre un incarico di responsabilità organizzativa) ad un massimo del 18.8% (per chi ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato e non ricopre un incarico di responsabilità organizzativa).

Il contesto del mio lavoro (G). Le variabili significative risultano, anche per questa sezione, l'anzianità lavorativa e la responsabilità organizzativa. Per quanto riguarda la prima, la differenza più marcata riguarda il contrasto fra coloro che lavorano da meno di 5 anni e le altre tre categorie, che presentano valori tra loro sovrapponibili. La mancanza di responsabilità organizzativa aumenta l'odds di insoddisfazione di 2.3 volte. Sulla base del modello, la percentuale di insoddisfazione passa da un minimo del 7.4% (per chi ha meno di 5 anni di servizio e ricopre un incarico di responsabilità organizzativa) ad un massimo del 40.6% (per chi ha 11-20 anni di servizio e non ricopre un incarico di responsabilità organizzativa).

Il senso di appartenenza (H). I risultati di questa sezione sono simili a quelli della sezione F. Esistono cioè due modelli alternativi in grado di spiegare in misura sostanzialmente analoga le differenze fra le percentuali di insoddisfazione. In entrambi i modelli figura la responsabilità organizzativa; le variabili presenti nei due modelli alternativi sono l'anzianità lavorativa e la tipologia del contratto di lavoro. Scegliendo anche in questo caso il modello con meno parametri (che include la tipologia del contratto di lavoro e la responsabilità organizzativa), la percentuale di insoddisfazione passa da un minimo dell'1.1% (per chi ha un contratto di lavoro a tempo determinato e ricopre un incarico di responsabilità organizzativa) ad un massimo del 17.4% (per chi ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato e non ricopre un incarico di responsabilità organizzativa). Ricordiamo che, secondo l'ANAC, "l'ambito di indagine H "Il senso di appartenenza" fornisce utili indicazioni sotto il profilo della prevenzione alla corruzione in quanto un legame positivo con la propria amministrazione potrebbe prevenire comportamenti scorretti".

L'immagine della mia amministrazione (I). L'unica variabile significativa risulta la responsabilità organizzativa. La percentuale di insoddisfazione risulta pari allo 0.9% per chi ricopre un incarico di responsabilità organizzativa e al 4.3% per chi non ricopre un simile incarico.

La mia organizzazione (L). Le variabili significative risultano in questo caso la tipologia della struttura di appartenenza e la responsabilità organizzativa. Per quanto riguarda la prima, la differenza più marcata riguarda il contrasto fra coloro che lavorano in una struttura didattica e di ricerca e le altre due categorie (amministrazione e poli). La mancanza di responsabilità organizzativa aumenta l'odds di insoddisfazione di 1.7 volte. Sulla base del modello, la percentuale di insoddisfazione passa da un minimo del 22.5% (per chi lavora in uno dei poli e ricopre un incarico di responsabilità organizzativa) ad un massimo del 43.5% (per chi lavora in una struttura didattica e di ricerca e non ricopre un incarico di responsabilità organizzativa).

Le mie performances (M). Anche in questa sezione le variabili significative risultano l'anzianità lavorativa e la responsabilità organizzativa. Per quanto riguarda la prima sembra esistere un trend crescente, per cui passando dalla categoria con minore anzianità a quella con maggiore anzianità, l'odds di insoddisfazione aumenta di 1.4 volte. Al tempo stesso, la mancanza di responsabilità organizzativa aumenta l'odds di insoddisfazione di 3 volte. Sulla base del modello, la percentuale di insoddisfazione passa da un minimo del 4.4% (per chi ha meno di 5 anni di servizio e ricopre un incarico di responsabilità organizzativa) ad un massimo del 37.8% (per chi ha oltre 20 anni di servizio e non ricopre un incarico di responsabilità organizzativa).



Nucleo di Valutazione

Il funzionamento del sistema (N). Ancora una volta le variabili significative risultano l'anzianità lavorativa e la responsabilità organizzativa. Per quanto riguarda la prima, la differenza più marcata riguarda il contrasto fra coloro che lavorano da meno di 5 anni e le altre tre categorie, che presentano valori tra loro sovrapponibili. La mancanza di responsabilità organizzativa aumenta l'odds di insoddisfazione di oltre 3 volte. Sulla base del modello, la percentuale di insoddisfazione passa da un minimo del 10.6% (per chi ha meno di 5 anni di servizio e ricopre un incarico di responsabilità organizzativa) ad un massimo del 50.6% (per chi ha 11-20 anni di servizio e non ricopre un incarico di responsabilità organizzativa).

Il mio capo e la mia crescita (O). L'unica variabile significativa risulta la responsabilità organizzativa. La percentuale di insoddisfazione risulta pari all'11.1% per chi ricopre un incarico di responsabilità organizzativa e al 27.8% per chi non ricopre un simile incarico.

Il mio capo e l'equità (P). Le variabili significative risultano in questo caso la responsabilità organizzativa e la tipologia del contratto di lavoro. Sulla base di questo modello, la percentuale di insoddisfazione passa da un minimo del 4.0% (per chi ha un contratto di lavoro a tempo determinato e ricopre un incarico di responsabilità organizzativa) ad un massimo del 27.3% (per chi ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato e non ricopre un incarico di responsabilità organizzativa).

4. Conclusioni

A conclusione delle analisi effettuate, il Nucleo si sente di condividere in generale le conclusioni già tratte nella "Relazione di sintesi sull'Indagine sul Benessere Organizzativo nell'Università degli Studi di Trento" commissionata dall'Amministrazione.

I dati medi sono in genere vicini, e spesso migliori di quelli nazionali. Ciò nonostante il Nucleo ritiene che vada prestata attenzione ad alcuni dati che segnalano chiaramente un disagio, che per quanto appaia comune a livello nazionale, appare meritevole di attenzione.

Particolarmente rilevante appare a questo proposito la sezione D, con le risposte fortemente correlate alle due domande "*Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro*" e "*Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito*". La prima di queste domande può essere probabilmente collegata alla domanda "*La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata*" della sezione G, il cui dato appare rafforzare la sensazione che si tratti di un ambito che richieda una particolare attenzione. (Ricordiamo che quest'ultima domanda presenta un profilo di risposta simile alla domanda "*La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione*" della stessa sezione.)

Appare legato a queste criticità l'aumento dell'insoddisfazione fra chi non ha responsabilità organizzativa, e al crescere dell'anzianità lavorativa, fenomeni questi che traspaiono in diverse sezioni.

Valutazioni del tutto simili si possono fare infatti per la sezione M. Ritroviamo qui da un lato una percezione di insoddisfazione riguardo alla comunicazione, e dall'altro un disagio che appare moderatamente diffuso, in particolare nelle risposte alla domanda, "*La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano*".



Nucleo di Valutazione

Questi dati assumono ad avviso del Nucleo di Valutazione, una precisa importanza sotto un duplice profilo: in sé e nelle loro connessioni.

Sotto il primo profilo come si è evidenziato quei dati attestano altrettanta criticità.

Né varrebbe obiettare che almeno alcuni di quei dati non si discostano eccessivamente dalle rispettive medie nazionali, per la semplice ragione che collocarsi nelle media nazionale, talora al di sotto di essa, non è una posizione coerente con l'aspirazione a fare dell'università di Trento una tra le migliori su base nazionale ed europea. Considerati nel loro complesso, inoltre, i dati riguardanti i percorsi di carriera ed il rilievo effettivamente rivestito dal merito assumono una particolare importanza, ben più di altri, ai fini della valutazione del modello amministrativo e di gestione.

Per questo motivo il Nucleo di Valutazione ritiene di dover richiamare al riguardo l'attenzione degli organi di governo dell'Ateneo.



Nucleo di Valutazione

5. QUESTIONARIO

- A.01 Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)
- A.02 Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione
- A.03 Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti
- A.04 Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)
- A.05 Sono soggetto/aa molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro
- A.06 Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare
- A.07 Ho la possibilità di prendere sufficienti pause
- A.08 Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili
- A.09 Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)
- B.01 Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale
- B.02 Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico
- B.03 Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione
- B.04 La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro
- B.05 Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza
- B.06 Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua
- B.07 La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro



Nucleo di Valutazione

- B.08 Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale
- B.09 Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)
- C.01 Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro
- C.02 Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità
- C.03 Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione
- C.04 Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto
- C.05 Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale
- D.01 Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro
- D.02 Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito
- D.03 Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli
- D.04 Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale
- D.05 Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente
- E.01 So quello che ci si aspetta dal mio lavoro
- E.02 Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro
- E.03 Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro
- E.04 Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro
- E.05 Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale
- F.01 Mi sento parte di una squadra
- F.02 Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti
- F.03 Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi
- F.04 Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti
- F.05 L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare
- G.01 La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione
- G.02 Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro
- G.03 I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti
- G.04 La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata



Nucleo di Valutazione

- G.05 La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita
- 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
- H.03 Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente
- H.04 I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali
- H.05 Se potessi, comunque cambierei ente**
- I.01 La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività
- I.02 Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività
- I.03 La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività
- A La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato
- B Le discriminazioni
- C L'equità nella mia amministrazione
- D La carriera e lo sviluppo professionale
- E Il mio lavoro
- F I miei colleghi
- G Il contesto del mio lavoro
- H Il senso di appartenenza
- I L'immagine della mia amministrazione
- L.01 Conosco le strategie della mia amministrazione
- L.02 Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione
- L.03 Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione
- L.04 È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione
- M.01 Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro
- M.02 Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro
- M.03 Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro
- M.04 Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati



Nucleo di Valutazione

- N.01 Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro
- N.02 Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance
- N.03 I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance
- N.04 La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano
- N.05 Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale
- O.01 Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi
- O.02 Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro
- O.03 È sensibile ai miei bisogni personali
- O.04 Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro
- O.05 Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte
- P.01 Agisce con equità, in base alla mia percezione
- P.02 Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro
- P.03 Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti
- P.04 Stimolo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore

Appendice 1

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | NA | tot | %NA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | media |
|------|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| A_01 | 9 | 21 | 56 | 62 | 162 | 93 | 23 | 426 | 5,4 | 2,2 | 5,2 | 13,9 | 15,4 | 40,2 | 23,1 | 4,55 |
| A_02 | 16 | 20 | 44 | 87 | 143 | 106 | 10 | 426 | 2,3 | 3,8 | 4,8 | 10,6 | 20,9 | 34,4 | 25,5 | 4,54 |
| A_03 | 40 | 59 | 62 | 83 | 110 | 68 | 4 | 426 | 0,9 | 9,5 | 14,0 | 14,7 | 19,7 | 26,1 | 16,1 | 3,87 |
| A_04 | 22 | 42 | 27 | 21 | 64 | 241 | 9 | 426 | 2,1 | 5,3 | 10,1 | 6,5 | 5,0 | 15,3 | 57,8 | 4,88 |
| A_05 | 7 | 21 | 27 | 19 | 57 | 284 | 11 | 426 | 2,6 | 1,7 | 5,1 | 6,5 | 4,6 | 13,7 | 68,4 | 5,29 |
| A_06 | 6 | 8 | 5 | 8 | 30 | 359 | 10 | 426 | 2,3 | 1,4 | 1,9 | 1,2 | 1,9 | 7,2 | 86,3 | 5,70 |
| A_07 | 6 | 23 | 39 | 79 | 126 | 144 | 9 | 426 | 2,1 | 1,4 | 5,5 | 9,4 | 18,9 | 30,2 | 34,5 | 4,75 |
| A_08 | 13 | 44 | 65 | 94 | 138 | 63 | 9 | 426 | 2,1 | 3,1 | 10,6 | 15,6 | 22,5 | 33,1 | 15,1 | 4,17 |
| A_09 | 22 | 72 | 64 | 47 | 106 | 106 | 9 | 426 | 2,1 | 5,3 | 17,3 | 15,3 | 11,3 | 25,4 | 25,4 | 4,11 |
| B_01 | 10 | 7 | 10 | 21 | 35 | 161 | 182 | 426 | 42,7 | 4,1 | 2,9 | 4,1 | 8,6 | 14,3 | 66,0 | 5,24 |
| B_02 | 7 | 4 | 7 | 17 | 40 | 215 | 136 | 426 | 31,9 | 2,4 | 1,4 | 2,4 | 5,9 | 13,8 | 74,1 | 5,50 |
| B_03 | 9 | 1 | 6 | 12 | 36 | 246 | 116 | 426 | 27,2 | 2,9 | 0,3 | 1,9 | 3,9 | 11,6 | 79,4 | 5,59 |
| B_04 | 35 | 33 | 26 | 20 | 43 | 195 | 74 | 426 | 17,4 | 9,9 | 9,4 | 7,4 | 5,7 | 12,2 | 55,4 | 4,67 |
| B_05 | 6 | 3 | 4 | 10 | 31 | 272 | 100 | 426 | 23,5 | 1,8 | 0,9 | 1,2 | 3,1 | 9,5 | 83,4 | 5,68 |
| B_06 | 6 | 2 | 5 | 8 | 36 | 267 | 102 | 426 | 23,9 | 1,9 | 0,6 | 1,5 | 2,5 | 11,1 | 82,4 | 5,68 |
| B_07 | 18 | 25 | 40 | 28 | 47 | 195 | 73 | 426 | 17,1 | 5,1 | 7,1 | 11,3 | 7,9 | 13,3 | 55,2 | 4,83 |
| B_08 | 9 | 3 | 3 | 11 | 25 | 274 | 101 | 426 | 23,7 | 2,8 | 0,9 | 0,9 | 3,4 | 7,7 | 84,3 | 5,65 |
| B_09 | 4 | 5 | 4 | 6 | 4 | 36 | 367 | 426 | 86,2 | 6,8 | 8,5 | 6,8 | 10,2 | 6,8 | 61,0 | 4,85 |
| C_01 | 84 | 63 | 85 | 84 | 62 | 24 | 24 | 426 | 5,6 | 20,9 | 15,7 | 21,1 | 20,9 | 15,4 | 6,0 | 3,12 |
| C_02 | 79 | 74 | 86 | 73 | 66 | 18 | 30 | 426 | 7,0 | 19,9 | 18,7 | 21,7 | 18,4 | 16,7 | 4,5 | 3,07 |
| C_03 | 108 | 91 | 67 | 64 | 61 | 15 | 20 | 426 | 4,7 | 26,6 | 22,4 | 16,5 | 15,8 | 15,0 | 3,7 | 2,81 |
| C_04 | 131 | 98 | 60 | 52 | 36 | 7 | 42 | 426 | 9,9 | 34,1 | 25,5 | 15,6 | 13,5 | 9,4 | 1,8 | 2,44 |
| C_05 | 50 | 54 | 54 | 75 | 102 | 53 | 38 | 426 | 8,9 | 12,9 | 13,9 | 13,9 | 19,3 | 26,3 | 13,7 | 3,73 |
| D_01 | 138 | 108 | 60 | 60 | 18 | 5 | 37 | 426 | 8,7 | 35,5 | 27,8 | 15,4 | 15,4 | 4,6 | 1,3 | 2,30 |
| D_02 | 129 | 126 | 70 | 46 | 17 | 6 | 32 | 426 | 7,5 | 32,7 | 32,0 | 17,8 | 11,7 | 4,3 | 1,5 | 2,27 |
| D_03 | 77 | 106 | 91 | 72 | 26 | 9 | 45 | 426 | 10,6 | 20,2 | 27,8 | 23,9 | 18,9 | 6,8 | 2,4 | 2,71 |
| D_04 | 61 | 64 | 70 | 78 | 107 | 29 | 17 | 426 | 4,0 | 14,9 | 15,6 | 17,1 | 19,1 | 26,2 | 7,1 | 3,47 |
| D_05 | 69 | 68 | 81 | 77 | 81 | 27 | 23 | 426 | 5,4 | 17,1 | 16,9 | 20,1 | 19,1 | 20,1 | 6,7 | 3,28 |
| E_01 | 11 | 30 | 63 | 75 | 156 | 75 | 16 | 426 | 3,8 | 2,7 | 7,3 | 15,4 | 18,3 | 38,0 | 18,3 | 4,37 |
| E_02 | 1 | 11 | 31 | 59 | 191 | 123 | 10 | 426 | 2,3 | 0,2 | 2,6 | 7,5 | 14,2 | 45,9 | 29,6 | 4,92 |
| E_03 | 6 | 33 | 62 | 95 | 154 | 64 | 12 | 426 | 2,8 | 1,4 | 8,0 | 15,0 | 22,9 | 37,2 | 15,5 | 4,33 |
| E_04 | 5 | 18 | 28 | 76 | 185 | 101 | 13 | 426 | 3,1 | 1,2 | 4,4 | 6,8 | 18,4 | 44,8 | 24,5 | 4,75 |
| E_05 | 33 | 68 | 73 | 106 | 102 | 32 | 12 | 426 | 2,8 | 8,0 | 16,4 | 17,6 | 25,6 | 24,6 | 7,7 | 3,66 |
| F_01 | 48 | 59 | 67 | 88 | 106 | 39 | 19 | 426 | 4,5 | 11,8 | 14,5 | 16,5 | 21,6 | 26,0 | 9,6 | 3,64 |
| F_02 | 0 | 5 | 15 | 55 | 159 | 174 | 18 | 426 | 4,2 | 0,0 | 1,2 | 3,7 | 13,5 | 39,0 | 42,6 | 5,18 |
| F_03 | 9 | 18 | 33 | 64 | 181 | 91 | 30 | 426 | 7,0 | 2,3 | 4,5 | 8,3 | 16,2 | 45,7 | 23,0 | 4,67 |
| F_04 | 37 | 27 | 63 | 105 | 119 | 52 | 23 | 426 | 5,4 | 9,2 | 6,7 | 15,6 | 26,1 | 29,5 | 12,9 | 3,99 |
| F_05 | 69 | 57 | 63 | 91 | 82 | 39 | 25 | 426 | 5,9 | 17,2 | 14,2 | 15,7 | 22,7 | 20,4 | 9,7 | 3,44 |
| G_01 | 64 | 99 | 87 | 77 | 65 | 10 | 24 | 426 | 5,6 | 15,9 | 24,6 | 21,6 | 19,2 | 16,2 | 2,5 | 3,02 |
| G_02 | 26 | 56 | 61 | 83 | 114 | 56 | 30 | 426 | 7,0 | 6,6 | 14,1 | 15,4 | 21,0 | 28,8 | 14,1 | 3,94 |
| G_03 | 39 | 83 | 92 | 108 | 62 | 19 | 23 | 426 | 5,4 | 9,7 | 20,6 | 22,8 | 26,8 | 15,4 | 4,7 | 3,32 |
| G_04 | 80 | 96 | 97 | 78 | 53 | 4 | 18 | 426 | 4,2 | 19,6 | 23,5 | 23,8 | 19,1 | 13,0 | 1,0 | 2,85 |
| G_05 | 26 | 52 | 84 | 107 | 77 | 25 | 55 | 426 | 12,9 | 7,0 | 14,0 | 22,6 | 28,8 | 20,8 | 6,7 | 3,63 |
| H_01 | 14 | 42 | 62 | 111 | 113 | 65 | 19 | 426 | 4,5 | 3,4 | 10,3 | 15,2 | 27,3 | 27,8 | 16,0 | 4,14 |
| H_02 | 13 | 25 | 54 | 90 | 135 | 94 | 15 | 426 | 3,5 | 3,2 | 6,1 | 13,1 | 21,9 | 32,8 | 22,9 | 4,44 |
| H_03 | 11 | 31 | 65 | 99 | 133 | 70 | 17 | 426 | 4,0 | 2,7 | 7,6 | 15,9 | 24,2 | 32,5 | 17,1 | 4,28 |
| H_04 | 35 | 59 | 85 | 96 | 89 | 19 | 43 | 426 | 10,1 | 9,1 | 15,4 | 22,2 | 25,1 | 23,2 | 5,0 | 3,53 |
| H_05 | 28 | 46 | 54 | 52 | 86 | 96 | 64 | 426 | 15,0 | 7,7 | 12,7 | 14,9 | 14,4 | 23,8 | 26,5 | 4,13 |
| I_01 | 5 | 11 | 33 | 84 | 167 | 97 | 29 | 426 | 6,8 | 1,3 | 2,8 | 8,3 | 21,2 | 42,1 | 24,4 | 4,73 |
| I_02 | 3 | 12 | 32 | 109 | 168 | 67 | 35 | 426 | 8,2 | 0,8 | 3,1 | 8,2 | 27,9 | 43,0 | 17,1 | 4,61 |
| I_03 | 4 | 11 | 36 | 108 | 161 | 66 | 40 | 426 | 9,4 | 1,0 | 2,8 | 9,3 | 28,0 | 41,7 | 17,1 | 4,58 |
| L_01 | 69 | 104 | 78 | 76 | 64 | 8 | 27 | 426 | 6,3 | 17,3 | 26,1 | 19,5 | 19,0 | 16,0 | 2,0 | 2,96 |
| L_02 | 31 | 82 | 80 | 87 | 51 | 12 | 83 | 426 | 19,5 | 9,0 | 23,9 | 23,3 | 25,4 | 14,9 | 3,5 | 3,24 |
| L_03 | 47 | 94 | 87 | 91 | 55 | 7 | 45 | 426 | 10,6 | 12,3 | 24,7 | 22,8 | 23,9 | 14,4 | 1,8 | 3,09 |
| L_04 | 57 | 71 | 91 | 78 | 77 | 16 | 36 | 426 | 8,5 | 14,6 | 18,2 | 23,3 | 20,0 | 19,7 | 4,1 | 3,24 |

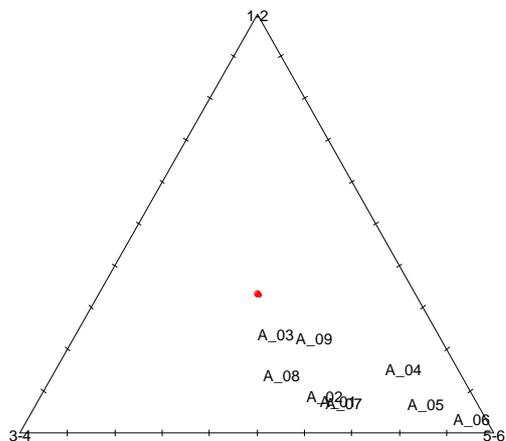
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|-----|-----|----|----|-----|----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| M_01 | 44 | 69 | 90 | 82 | 86 | 16 | 39 | 426 | 9,2 | 11,4 | 17,8 | 23,3 | 21,2 | 22,2 | 4,1 | 3,37 |
| M_02 | 36 | 67 | 86 | 97 | 80 | 23 | 37 | 426 | 8,7 | 9,3 | 17,2 | 22,1 | 24,9 | 20,6 | 5,9 | 3,48 |
| M_03 | 44 | 61 | 77 | 88 | 88 | 35 | 33 | 426 | 7,7 | 11,2 | 15,5 | 19,6 | 22,4 | 22,4 | 8,9 | 3,56 |
| M_04 | 71 | 75 | 81 | 70 | 63 | 27 | 39 | 426 | 9,2 | 18,3 | 19,4 | 20,9 | 18,1 | 16,3 | 7,0 | 3,16 |
| N_01 | 57 | 77 | 82 | 82 | 78 | 14 | 36 | 426 | 8,5 | 14,6 | 19,7 | 21,0 | 21,0 | 20,0 | 3,6 | 3,23 |
| N_02 | 54 | 66 | 41 | 80 | 61 | 24 | 100 | 426 | 23,5 | 16,6 | 20,2 | 12,6 | 24,5 | 18,7 | 7,4 | 3,31 |
| N_03 | 73 | 93 | 62 | 73 | 51 | 18 | 56 | 426 | 13,1 | 19,7 | 25,1 | 16,8 | 19,7 | 13,8 | 4,9 | 2,97 |
| N_04 | 113 | 101 | 76 | 56 | 27 | 8 | 45 | 426 | 10,6 | 29,7 | 26,5 | 19,9 | 14,7 | 7,1 | 2,1 | 2,49 |
| N_05 | 68 | 98 | 78 | 64 | 50 | 19 | 49 | 426 | 11,5 | 18,0 | 26,0 | 20,7 | 17,0 | 13,3 | 5,0 | 2,97 |
| O_01 | 60 | 72 | 59 | 85 | 67 | 42 | 41 | 426 | 9,6 | 15,6 | 18,7 | 15,3 | 22,1 | 17,4 | 10,9 | 3,40 |
| O_02 | 68 | 67 | 74 | 75 | 70 | 38 | 34 | 426 | 8,0 | 17,3 | 17,1 | 18,9 | 19,1 | 17,9 | 9,7 | 3,32 |
| O_03 | 24 | 51 | 38 | 74 | 127 | 82 | 30 | 426 | 7,0 | 6,1 | 12,9 | 9,6 | 18,7 | 32,1 | 20,7 | 4,20 |
| O_04 | 35 | 42 | 47 | 71 | 123 | 75 | 33 | 426 | 7,7 | 8,9 | 10,7 | 12,0 | 18,1 | 31,3 | 19,1 | 4,09 |
| O_05 | 34 | 41 | 50 | 71 | 123 | 73 | 34 | 426 | 8,0 | 8,7 | 10,5 | 12,8 | 18,1 | 31,4 | 18,6 | 4,09 |
| P_01 | 41 | 51 | 54 | 87 | 118 | 37 | 38 | 426 | 8,9 | 10,6 | 13,1 | 13,9 | 22,4 | 30,4 | 9,5 | 3,78 |
| P_02 | 34 | 55 | 76 | 89 | 80 | 24 | 68 | 426 | 16,0 | 9,5 | 15,4 | 21,2 | 24,9 | 22,3 | 6,7 | 3,55 |
| P_03 | 50 | 62 | 63 | 99 | 77 | 37 | 38 | 426 | 8,9 | 12,9 | 16,0 | 16,2 | 25,5 | 19,8 | 9,5 | 3,52 |
| P_04 | 27 | 50 | 42 | 72 | 116 | 81 | 38 | 426 | 8,9 | 7,0 | 12,9 | 10,8 | 18,6 | 29,9 | 20,9 | 4,14 |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | NA | tot | %NA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | media I |
|---|---|----|----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|---------|
| A | 1 | 7 | 25 | 62 | 157 | 149 | 25 | 426 | 5,9 | 0,2 | 1,7 | 6,2 | 15,5 | 39,2 | 37,2 | 5,03 |
| B | 7 | 12 | 27 | 56 | 140 | 148 | 36 | 426 | 8,5 | 1,8 | 3,1 | 6,9 | 14,4 | 35,9 | 37,9 | 4,93 |
| C | 4 | 10 | 22 | 41 | 126 | 188 | 35 | 426 | 8,2 | 1,0 | 2,6 | 5,6 | 10,5 | 32,2 | 48,1 | 5,15 |
| D | 3 | 15 | 16 | 65 | 137 | 153 | 37 | 426 | 8,7 | 0,8 | 3,9 | 4,1 | 16,7 | 35,2 | 39,3 | 5,00 |
| E | 2 | 8 | 16 | 63 | 159 | 147 | 31 | 426 | 7,3 | 0,5 | 2,0 | 4,1 | 15,9 | 40,3 | 37,2 | 5,05 |
| F | 0 | 8 | 15 | 89 | 168 | 117 | 29 | 426 | 6,8 | 0,0 | 2,0 | 3,8 | 22,4 | 42,3 | 29,5 | 4,93 |
| G | 1 | 4 | 21 | 84 | 169 | 112 | 35 | 426 | 8,2 | 0,3 | 1,0 | 5,4 | 21,5 | 43,2 | 28,6 | 4,92 |
| H | 8 | 15 | 57 | 95 | 142 | 74 | 35 | 426 | 8,2 | 2,0 | 3,8 | 14,6 | 24,3 | 36,3 | 18,9 | 4,46 |
| I | 9 | 32 | 45 | 116 | 128 | 60 | 36 | 426 | 8,5 | 2,3 | 8,2 | 11,5 | 29,7 | 32,8 | 15,4 | 4,29 |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | NA | tot | %NA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | media B |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------|
| A | 141 | 310 | 389 | 500 | 936 | 1464 | 94 | 3834 | 2,5 | 3,8 | 8,3 | 10,4 | 13,4 | 25,0 | 39,1 | 4,65 |
| B | 104 | 83 | 105 | 133 | 297 | 1861 | 1251 | 3834 | 32,6 | 4,0 | 3,2 | 4,1 | 5,1 | 11,5 | 72,0 | 5,33 |
| C | 452 | 380 | 352 | 348 | 327 | 117 | 154 | 2130 | 7,2 | 22,9 | 19,2 | 17,8 | 17,6 | 16,5 | 5,9 | 3,03 |
| D | 474 | 472 | 372 | 333 | 249 | 76 | 154 | 2130 | 7,2 | 24,0 | 23,9 | 18,8 | 16,9 | 12,6 | 3,8 | 2,82 |
| E | 56 | 160 | 257 | 411 | 788 | 395 | 63 | 2130 | 3,0 | 2,7 | 7,7 | 12,4 | 19,9 | 38,1 | 19,1 | 4,40 |
| F | 163 | 166 | 241 | 403 | 647 | 395 | 115 | 2130 | 5,4 | 8,1 | 8,2 | 12,0 | 20,0 | 32,1 | 19,6 | 4,19 |
| G | 235 | 386 | 421 | 453 | 371 | 114 | 150 | 2130 | 7,0 | 11,9 | 19,5 | 21,3 | 22,9 | 18,7 | 5,8 | 3,34 |
| H | 101 | 203 | 320 | 448 | 556 | 344 | 158 | 2130 | 7,4 | 5,1 | 10,3 | 16,2 | 22,7 | 28,2 | 17,4 | 4,11 |
| I | 12 | 34 | 101 | 301 | 496 | 230 | 104 | 1278 | 8,1 | 1,0 | 2,9 | 8,6 | 25,6 | 42,2 | 19,6 | 4,64 |

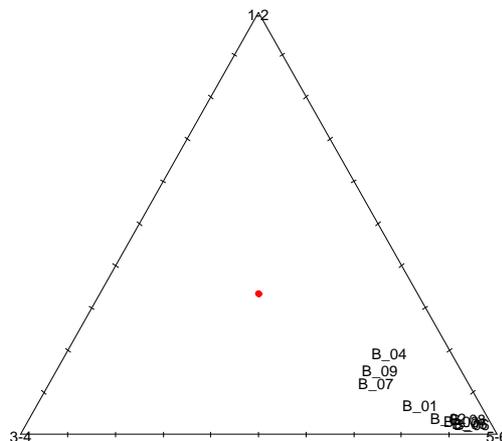
| RAPPORTO I/B | | | | | | | |
|--------------|------|------|------|------|------|-------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | media | |
| A | 0,05 | 0,20 | 0,60 | 1,16 | 1,57 | 0,95 | 1,08 |
| B | 0,45 | 0,97 | 1,68 | 2,82 | 3,12 | 0,53 | 0,93 |
| C | 0,04 | 0,14 | 0,31 | 0,60 | 1,95 | 8,15 | 1,70 |
| D | 0,03 | 0,16 | 0,22 | 0,99 | 2,79 | 10,34 | 1,77 |
| E | 0,19 | 0,26 | 0,33 | 0,80 | 1,06 | 1,95 | 1,15 |
| F | 0,00 | 0,24 | 0,32 | 1,12 | 1,32 | 1,51 | 1,18 |
| G | 0,03 | 0,05 | 0,25 | 0,94 | 2,31 | 4,93 | 1,47 |
| H | 0,39 | 0,37 | 0,90 | 1,07 | 1,29 | 1,09 | 1,08 |
| I | 2,30 | 2,83 | 1,34 | 1,16 | 0,78 | 0,79 | 0,92 |

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



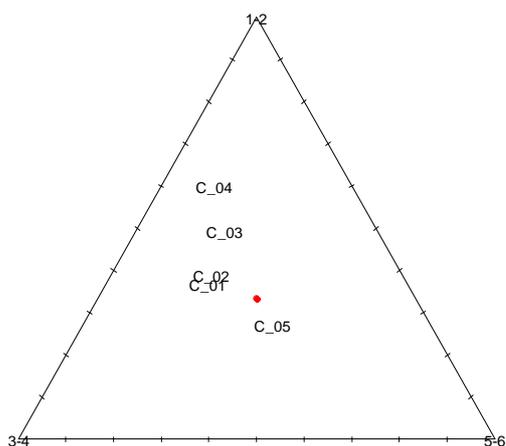
| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | n |
|------|-----|-----|-----|-----|
| A_01 | 74 | 293 | 633 | 403 |
| A_02 | 87 | 315 | 599 | 416 |
| A_03 | 235 | 344 | 422 | 422 |
| A_04 | 153 | 115 | 731 | 417 |
| A_05 | 67 | 111 | 822 | 415 |
| A_06 | 34 | 31 | 935 | 416 |
| A_07 | 70 | 283 | 647 | 417 |
| A_08 | 137 | 381 | 482 | 417 |
| A_09 | 225 | 266 | 508 | 417 |

Le discriminazioni



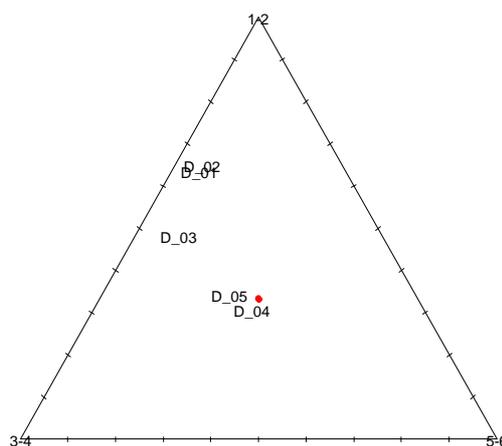
| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | n |
|------|-----|-----|-----|-----|
| B_01 | 70 | 127 | 803 | 244 |
| B_02 | 38 | 83 | 879 | 290 |
| B_03 | 32 | 58 | 910 | 310 |
| B_04 | 193 | 131 | 676 | 352 |
| B_05 | 28 | 43 | 929 | 326 |
| B_06 | 25 | 40 | 935 | 324 |
| B_07 | 122 | 193 | 686 | 353 |
| B_08 | 37 | 43 | 920 | 325 |
| B_09 | 153 | 169 | 678 | 59 |

L'equità nella mia amministrazione



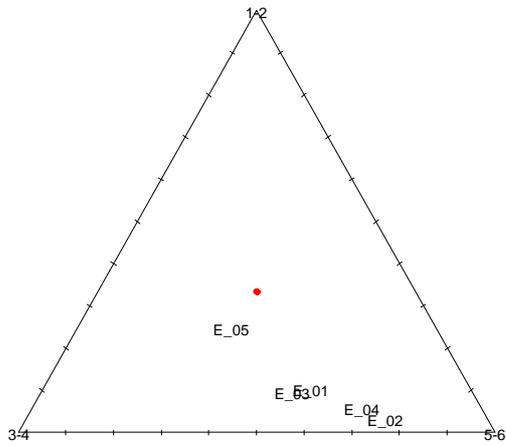
| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | n |
|------|-----|-----|-----|-----|
| C_01 | 366 | 420 | 214 | 402 |
| C_02 | 386 | 402 | 212 | 396 |
| C_03 | 490 | 323 | 187 | 406 |
| C_04 | 596 | 292 | 112 | 384 |
| C_05 | 268 | 332 | 399 | 388 |

La carriera e lo sviluppo professionale

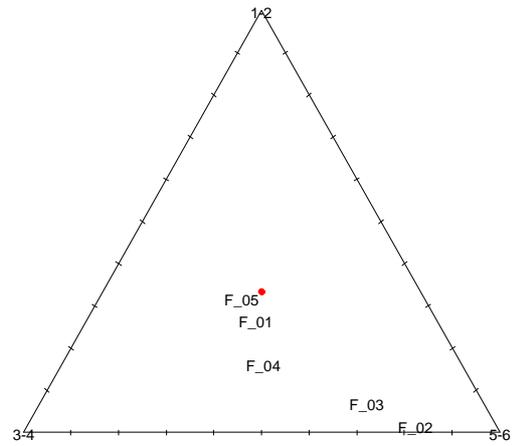


| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | n |
|------|-----|-----|-----|-----|
| D_01 | 632 | 308 | 59 | 389 |
| D_02 | 647 | 294 | 58 | 394 |
| D_03 | 480 | 428 | 92 | 381 |
| D_04 | 306 | 362 | 333 | 409 |
| D_05 | 340 | 392 | 268 | 403 |

Il mio lavoro



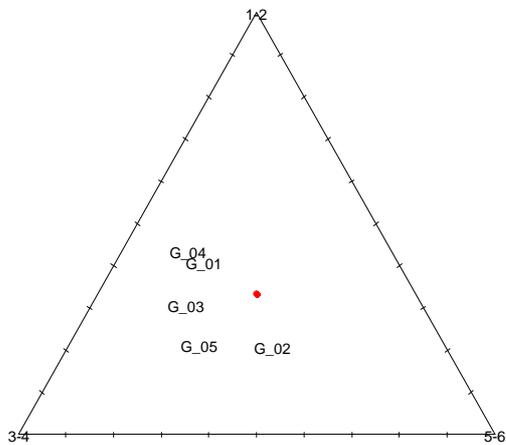
I miei colleghi



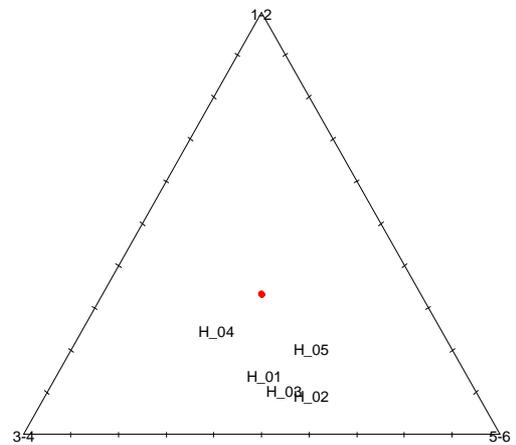
| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | n |
|------|-----|-----|-----|-----|
| E_01 | 100 | 337 | 563 | 410 |
| E_02 | 29 | 216 | 755 | 416 |
| E_03 | 94 | 379 | 527 | 414 |
| E_04 | 56 | 252 | 692 | 413 |
| E_05 | 244 | 432 | 324 | 414 |

| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | n |
|------|-----|-----|-----|-----|
| F_01 | 263 | 381 | 356 | 407 |
| F_02 | 12 | 172 | 816 | 408 |
| F_03 | 68 | 245 | 687 | 396 |
| F_04 | 159 | 417 | 424 | 403 |
| F_05 | 314 | 384 | 302 | 401 |

Il contesto del mio lavoro



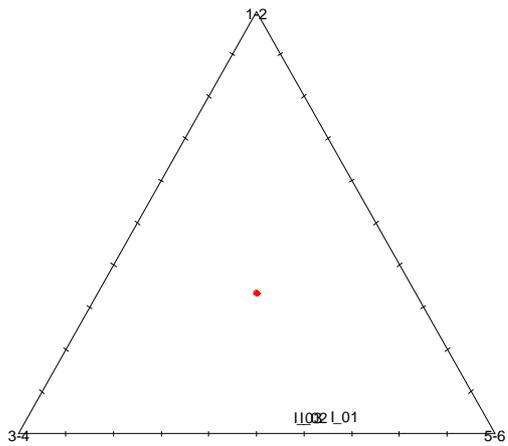
Il senso di appartenenza



| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | n |
|------|-----|-----|-----|-----|
| G_01 | 405 | 408 | 187 | 402 |
| G_02 | 207 | 364 | 429 | 396 |
| G_03 | 303 | 496 | 201 | 403 |
| G_04 | 431 | 429 | 140 | 408 |
| G_05 | 210 | 515 | 275 | 371 |

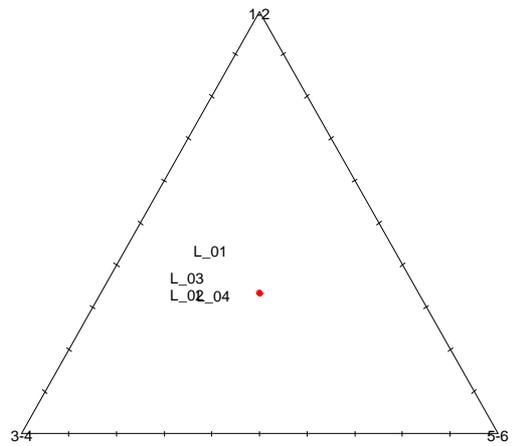
| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | n |
|------|-----|-----|-----|-----|
| H_01 | 138 | 425 | 437 | 407 |
| H_02 | 92 | 350 | 557 | 411 |
| H_03 | 103 | 401 | 496 | 409 |
| H_04 | 245 | 473 | 282 | 383 |
| H_05 | 204 | 293 | 503 | 362 |

L'immagine della mia amministrazione



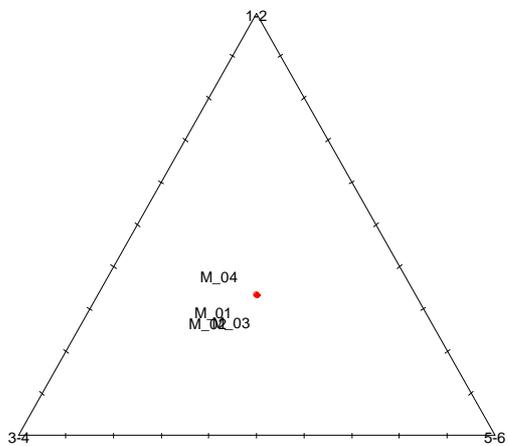
| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | n |
|------|-----|-----|-----|-----|
| I_01 | 40 | 295 | 665 | 397 |
| I_02 | 38 | 361 | 601 | 391 |
| I_03 | 39 | 373 | 588 | 386 |

La mia organizzazione



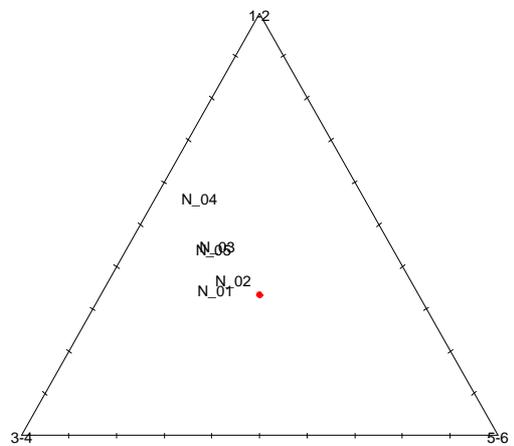
| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | n |
|------|-----|-----|-----|-----|
| L_01 | 434 | 386 | 180 | 399 |
| L_02 | 329 | 487 | 184 | 343 |
| L_03 | 370 | 467 | 163 | 381 |
| L_04 | 328 | 433 | 238 | 390 |

Le mie performances



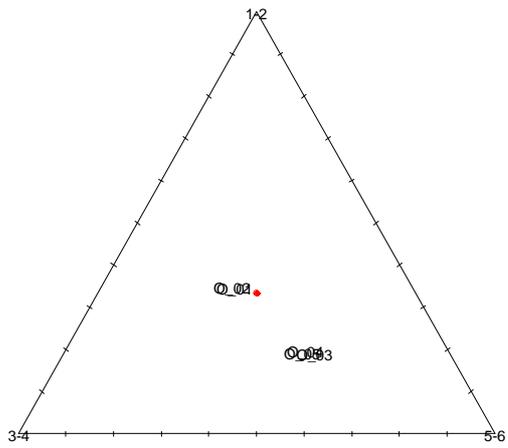
| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | n |
|------|-----|-----|-----|-----|
| M_01 | 292 | 444 | 264 | 387 |
| M_02 | 265 | 470 | 265 | 389 |
| M_03 | 267 | 420 | 313 | 393 |
| M_04 | 377 | 390 | 233 | 387 |

Il funzionamento del sistema

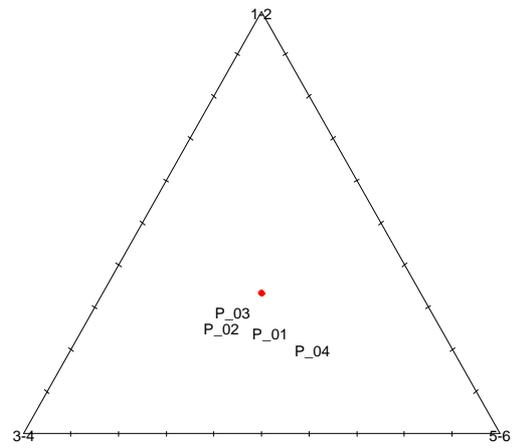


| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | n |
|------|-----|-----|-----|-----|
| N_01 | 344 | 421 | 236 | 390 |
| N_02 | 368 | 371 | 261 | 326 |
| N_03 | 449 | 365 | 186 | 370 |
| N_04 | 562 | 346 | 92 | 381 |
| N_05 | 440 | 377 | 183 | 377 |

Il mio capo e la mia crescita



Il mio capo e l'equità



| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | n |
|------|-----|-----|-----|-----|
| O_01 | 343 | 374 | 283 | 385 |
| O_02 | 344 | 380 | 276 | 392 |
| O_03 | 189 | 283 | 528 | 396 |
| O_04 | 196 | 300 | 504 | 393 |
| O_05 | 191 | 309 | 500 | 392 |

| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | n |
|------|-----|-----|-----|-----|
| P_01 | 237 | 363 | 399 | 388 |
| P_02 | 249 | 461 | 291 | 358 |
| P_03 | 289 | 418 | 294 | 388 |
| P_04 | 198 | 294 | 508 | 388 |

| | p-value | F | M | | | F | M | | | |
|---|----------------|-----------|-----------|------|------|----------|----------|-------|-------|-------|
| A | 0,488 | 223 | 103 | 1862 | 938 | 0,107 | 0,099 | | | |
| B | 0,719 | 99 | 47 | 1369 | 694 | 0,067 | 0,063 | | | |
| C | 0,149 | 454 | 212 | 643 | 350 | 0,414 | 0,377 | | | |
| D | 0,043 | 512 | 231 | 592 | 330 | 0,464 | 0,412 | | | |
| E | 0,113 | 110 | 42 | 1062 | 544 | 0,094 | 0,072 | | | |
| F | 0,568 | 158 | 85 | 984 | 487 | 0,138 | 0,149 | | | |
| G | 0,666 | 334 | 161 | 796 | 403 | 0,296 | 0,285 | | | |
| H | 0,136 | 146 | 90 | 970 | 481 | 0,131 | 0,158 | | | |
| I | 0,138 | 26 | 7 | 655 | 324 | 0,038 | 0,021 | | | |
| L | 0,253 | 289 | 163 | 579 | 284 | 0,333 | 0,365 | | | |
| M | 0,899 | 248 | 128 | 644 | 327 | 0,278 | 0,281 | | | |
| N | 0,096 | 435 | 200 | 621 | 342 | 0,412 | 0,369 | | | |
| O | 0,792 | 104 | 55 | 346 | 174 | 0,231 | 0,240 | | | |
| P | 0,106 | 203 | 85 | 682 | 360 | 0,229 | 0,191 | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | TD | TI | | | | | | | |
| A | 0,008 | 34 | 329 | 426 | 2572 | 0,074 | 0,113 | | | |
| B | 0,028 | 14 | 148 | 316 | 1864 | 0,042 | 0,074 | | | |
| C | 0,000 | 59 | 678 | 178 | 867 | 0,249 | 0,439 | | | |
| D | 0,000 | 80 | 747 | 155 | 806 | 0,340 | 0,481 | | | |
| E | 0,001 | 11 | 162 | 248 | 1462 | 0,042 | 0,100 | | | |
| F | 0,000 | 10 | 268 | 244 | 1319 | 0,039 | 0,169 | | | |
| G | 0,000 | 45 | 497 | 202 | 1065 | 0,182 | 0,318 | | | |
| H | 0,000 | 11 | 245 | 240 | 1313 | 0,044 | 0,157 | | | |
| I | 0,787 | 5 | 34 | 149 | 890 | 0,032 | 0,037 | | | |
| L | 0,373 | 63 | 434 | 130 | 774 | 0,326 | 0,359 | | | |
| M | 0,000 | 33 | 382 | 164 | 872 | 0,168 | 0,305 | | | |
| N | 0,000 | 56 | 659 | 149 | 854 | 0,273 | 0,436 | | | |
| O | 0,263 | 20 | 157 | 80 | 469 | 0,200 | 0,251 | | | |
| P | 0,000 | 23 | 300 | 178 | 931 | 0,114 | 0,244 | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| A | 0,178 | 139 | 203 | 88 | 1088 | 1340 | 722 | 0,113 | 0,132 | 0,109 |
| B | 0,104 | 52 | 72 | 53 | 773 | 1006 | 526 | 0,063 | 0,067 | 0,092 |
| C | 0,263 | 288 | 361 | 161 | 375 | 466 | 251 | 0,434 | 0,437 | 0,391 |
| D | 0,069 | 325 | 405 | 184 | 335 | 415 | 244 | 0,492 | 0,494 | 0,430 |
| E | 0,412 | 80 | 84 | 42 | 615 | 777 | 406 | 0,115 | 0,098 | 0,094 |
| F | 0,054 | 93 | 143 | 83 | 588 | 696 | 360 | 0,137 | 0,170 | 0,187 |
| G | 0,040 | 193 | 290 | 124 | 472 | 549 | 299 | 0,290 | 0,346 | 0,293 |
| H | 0,008 | 107 | 137 | 46 | 563 | 685 | 389 | 0,160 | 0,167 | 0,106 |
| I | 0,016 | 24 | 11 | 9 | 377 | 476 | 247 | 0,060 | 0,023 | 0,035 |
| L | 0,934 | 190 | 239 | 123 | 317 | 417 | 209 | 0,375 | 0,364 | 0,370 |
| M | 0,407 | 146 | 209 | 109 | 377 | 468 | 235 | 0,279 | 0,309 | 0,317 |
| N | 0,592 | 274 | 344 | 177 | 333 | 465 | 236 | 0,451 | 0,425 | 0,429 |
| O | 0,946 | 73 | 88 | 45 | 194 | 247 | 127 | 0,273 | 0,263 | 0,262 |
| P | 0,608 | 135 | 158 | 76 | 394 | 494 | 261 | 0,255 | 0,242 | 0,226 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-------|-------|-------|-------|
| A | 0,013 | 35 | 97 | 170 | 128 | 420 | 628 | 1179 | 923 | 0,077 | 0,134 | 0,126 | 0,122 |
| B | 0,010 | 15 | 25 | 74 | 63 | 306 | 487 | 778 | 734 | 0,047 | 0,049 | 0,087 | 0,079 |
| C | 0,000 | 66 | 181 | 343 | 220 | 168 | 220 | 378 | 326 | 0,282 | 0,451 | 0,476 | 0,403 |
| D | 0,000 | 80 | 207 | 389 | 238 | 151 | 192 | 334 | 317 | 0,346 | 0,519 | 0,538 | 0,429 |
| E | 0,069 | 17 | 44 | 90 | 55 | 242 | 367 | 663 | 526 | 0,066 | 0,107 | 0,120 | 0,095 |
| F | 0,000 | 20 | 54 | 147 | 98 | 229 | 354 | 592 | 469 | 0,080 | 0,132 | 0,199 | 0,173 |
| G | 0,000 | 49 | 122 | 269 | 167 | 197 | 278 | 459 | 386 | 0,199 | 0,305 | 0,370 | 0,302 |
| H | 0,001 | 21 | 62 | 129 | 78 | 229 | 336 | 583 | 489 | 0,084 | 0,156 | 0,181 | 0,138 |
| I | 0,022 | 7 | 16 | 8 | 13 | 142 | 225 | 411 | 322 | 0,047 | 0,066 | 0,019 | 0,039 |
| L | 0,678 | 74 | 103 | 203 | 172 | 122 | 197 | 351 | 273 | 0,378 | 0,343 | 0,366 | 0,387 |
| M | 0,000 | 37 | 83 | 191 | 153 | 157 | 235 | 386 | 302 | 0,191 | 0,261 | 0,331 | 0,336 |
| N | 0,001 | 61 | 165 | 322 | 247 | 139 | 211 | 382 | 302 | 0,305 | 0,439 | 0,457 | 0,450 |
| O | 0,561 | 23 | 38 | 83 | 62 | 78 | 120 | 206 | 164 | 0,228 | 0,241 | 0,287 | 0,274 |
| P | 0,011 | 31 | 82 | 146 | 110 | 171 | 234 | 415 | 329 | 0,153 | 0,259 | 0,260 | 0,251 |

| | | Amm | Did/Ric | Polo | | | | | | | | | |
|---|-------|------------|----------------|-------------|------|-----|-----|--|--|-------|-------|-------|--|
| A | 0,885 | 135 | 84 | 81 | 1125 | 752 | 688 | | | 0,107 | 0,100 | 0,105 | |
| B | 0,059 | 73 | 40 | 30 | 792 | 559 | 543 | | | 0,084 | 0,067 | 0,052 | |
| C | 0,687 | 280 | 177 | 171 | 393 | 271 | 234 | | | 0,416 | 0,395 | 0,422 | |
| D | 0,386 | 303 | 202 | 175 | 374 | 230 | 241 | | | 0,448 | 0,468 | 0,421 | |
| E | 0,063 | 75 | 32 | 42 | 630 | 442 | 388 | | | 0,106 | 0,068 | 0,098 | |
| F | 0,461 | 98 | 76 | 58 | 593 | 382 | 356 | | | 0,142 | 0,166 | 0,140 | |
| G | 0,199 | 215 | 123 | 118 | 464 | 334 | 297 | | | 0,317 | 0,269 | 0,284 | |
| H | 0,790 | 90 | 61 | 61 | 587 | 397 | 355 | | | 0,133 | 0,133 | 0,147 | |
| I | 0,463 | 15 | 7 | 11 | 385 | 267 | 232 | | | 0,038 | 0,026 | 0,045 | |
| L | 0,017 | 174 | 145 | 105 | 353 | 206 | 223 | | | 0,330 | 0,413 | 0,320 | |
| M | 0,106 | 140 | 117 | 93 | 404 | 246 | 238 | | | 0,257 | 0,322 | 0,281 | |
| N | 0,488 | 255 | 182 | 155 | 397 | 244 | 233 | | | 0,391 | 0,427 | 0,399 | |
| O | 0,589 | 67 | 41 | 46 | 207 | 140 | 122 | | | 0,245 | 0,227 | 0,274 | |
| P | 0,074 | 124 | 68 | 87 | 414 | 290 | 245 | | | 0,230 | 0,190 | 0,262 | |

| | | NO | SI | | | | | | | | | | |
|---|-------|-----------|-----------|------|-----|--|--|-------|-------|--|--|--|--|
| A | 0,017 | 251 | 56 | 1971 | 629 | | | 0,113 | 0,082 | | | | |
| B | 0,659 | 107 | 31 | 1451 | 461 | | | 0,069 | 0,063 | | | | |
| C | 0,107 | 506 | 142 | 674 | 230 | | | 0,429 | 0,382 | | | | |
| D | 0,000 | 603 | 113 | 581 | 263 | | | 0,509 | 0,301 | | | | |
| E | 0,041 | 124 | 25 | 1129 | 356 | | | 0,099 | 0,066 | | | | |
| F | 0,000 | 201 | 31 | 1011 | 347 | | | 0,166 | 0,082 | | | | |
| G | 0,000 | 391 | 76 | 811 | 300 | | | 0,325 | 0,202 | | | | |
| H | 0,000 | 180 | 27 | 1015 | 340 | | | 0,151 | 0,074 | | | | |
| I | 0,006 | 31 | 2 | 685 | 218 | | | 0,043 | 0,009 | | | | |
| L | 0,001 | 346 | 78 | 589 | 215 | | | 0,370 | 0,266 | | | | |
| M | 0,000 | 300 | 48 | 663 | 246 | | | 0,312 | 0,163 | | | | |
| N | 0,000 | 526 | 94 | 598 | 275 | | | 0,468 | 0,255 | | | | |
| O | 0,000 | 137 | 20 | 345 | 130 | | | 0,284 | 0,133 | | | | |
| P | 0,000 | 236 | 44 | 713 | 249 | | | 0,249 | 0,150 | | | | |