



## **RISULTATO INDAGINE BENESSERE ORGANIZZATIVO SIPL ANNO 2015**

### **PREMESSA**

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

In questa prospettiva si inquadrano le indagini sul benessere organizzativo, i cui risultati rappresentano validi strumenti per un miglioramento della performance dell'organizzazione e per una gestione più adeguata del personale dipendente, contribuendo a fornire informazioni utili a descrivere, sotto diversi punti di vista, il richiamato contesto di riferimento.

L'indagine comprende tre rilevazioni diverse: benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione e valutazione del proprio superiore gerarchico.

Per "benessere organizzativo" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati. L'indagine sul benessere organizzativo, in particolare, mira alla rilevazione e all'analisi degli scostamenti dagli standard normativi, organizzativi e sociali dell'ente, nonché della percezione da parte dei dipendenti del rispetto di detti standard.

Per "grado di condivisione del sistema di valutazione" si intende la misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento.

Per "valutazione del superiore gerarchico" si intende la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance.

L'indagine, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, ha le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

È bene sottolineare, infine, che l'introduzione delle indagini, offre l'opportunità di analizzare tutti i risultati e procedere ad una loro sintesi, per trarne elementi utili in una prospettiva di crescita e di sviluppo.

Nello sviluppo dell'indagine sul personale dipendente devono essere rispettati i seguenti principi generali:

- Anonimato della rilevazione;
- Trasparenza dei risultati;

### **Anonimato della rilevazione**

Nella somministrazione del questionario, si è tenuto conto della necessità di garantire:

- una adeguata informazione sulle finalità e sulle modalità di esecuzione dell'iniziativa;
- la partecipazione di tutto il personale in servizio
- l'anonimato dei rispondenti, sia nel corso della rilevazione, sia nelle successive fasi di elaborazione dei dati.

Ciascun dipendente, nella compilazione del questionario, per poter esprimere le proprie opinioni con sincerità, deve sapere che le proprie risposte non possono essere ricondotte alla sua persona. La garanzia dell'anonimato è un principio irrinunciabile, in assenza del quale si rischia di vanificare la finalità dell'indagine. Per assicurare il principio dell'anonimato sono necessari alcuni accorgimenti tecnici:

- non personalizzare i questionari con una pre - compilazione dei dati anagrafici;
- consentire la compilazione del questionario in ambiente riservato, senza l'osservazione diretta da parte di rilevatori / incaricati della raccolta dei questionari /colleghi ecc.;

L'indagine è stata rivolta a tutto il personale in servizio presso SIPL, al quale è stata inviata una mail esplicativa dalla Direzione, nella casella di posta istituzionale. L'indagine ha avuto inizio il 12 giugno e si è conclusa il 20 luglio 2015.

### **Trasparenza dei risultati**

A seguito della conclusione dell'indagine, i dati e la relazione di sintesi verranno pubblicati sul sito istituzionale della Scuola.

### **La scala di misurazione**

L'obiettivo delle indagini, oggetto della delibera, è principalmente quello di misurare nel tempo fenomeni complessi, al fine di attivare opportune azioni di miglioramento. Per tale motivo, è necessario l'utilizzo di metodologie, tratte dalla ricerca sociale, che consentano di misurare concetti complessi e non direttamente osservabili, come nel caso del benessere organizzativo.

Si fa riferimento, in particolare, all'utilizzo delle cosiddette "tecniche delle scale" (*scaling*).

Per consentire la comparabilità dei risultati, nella delibera di riferimento, si è optato per la scala *Likert*, sulla base delle seguenti motivazioni:

- tale scala consente, al pari delle altre, la misurazione degli atteggiamenti e/o delle percezioni dei dipendenti rispetto agli ambiti di indagine;
- è una scala facilmente applicabile e, quindi, utilizzabile per qualunque modalità di distribuzione del questionario che l'amministrazione deciderà di utilizzare;
- l'ampiezza delle alternative rende tale scala più flessibile rispetto a quelle che prevedono soltanto una risposta dicotomica e, quindi, fornisce maggiori informazioni e dati da elaborare.

L'ANAC 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**.

### ***I tempi della rilevazione***

L'indagine, una volta entrata a regime, sarà svolta annualmente e in tempi tali da consentire la pubblicazione dei risultati nella Relazione sulla performance (art. 10, comma 1, lett. b del decreto).

### ***I RISULTATI DELL'INDAGINE PER L'ANNO 2015***

Come previsto dal modello adottato ai sensi dell'art. 14 comma 5 del d.lgs. n. 150/2009, lo strumento di indagine è costituito da tre tipologie di questionari, tra di loro integrati: - Il benessere organizzativo - Grado di condivisione del sistema di valutazione - Valutazione del superiore gerarchico. I tre questionari sono basati su scale d'atteggiamento di tipo Likert, per complessive 82 affermazioni (item), relative a 14 ambiti tematici, per le quali il dipendente ha fornito 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, con eccezione per le domande a polarità negativa (A.04, A.05, A.09, B.04, B.07, H.05), : il valore medio elaborato dall'applicazione, messa a disposizione da CIVIT, si basa su un'inversione automatica della polarità (la risposta "1" diventa "6", la risposta "2" diventa "5", ecc.): in questo modo a valori crescenti corrispondono sempre livelli più elevati di benessere organizzativo, la metrica risulta uniforme per tutte le domande ed è possibile l'aggregazione dei risultati a livello di ambiti tematici.

Si specifica che la totalità dei dipendenti in servizio hanno preso parte all'indagine.

Di seguito vengono illustrati i risultati per ciascuna delle tre tipologie di indagine.

Nella tabella 1 è riportata una sintesi generale dei risultati dell'indagine, riassunti per le tre aree del questionario: benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione, valutazione nei confronti del proprio superiore gerarchico. Per ogni settore di indagine sono stati elaborati il valore medio e la moda (che è il valore preferito dal maggior numero di rispondenti).

TABELLA 1- Valori di sintesi

AREA DEL QUESTIONARIO	SETTORE INDAGINE	DI	VALORE MEDIO RILEVATO	VALORE MODA
<b>Area 1 – BENESSERE ORGANIZZATI VO</b>	Settore A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato		5,4	5,0
	Settore B - Le discriminazioni		4,7	6,0
	Settore C - L'equità nella mia amministrazione		4,4	5,0
	Settore D - Carriera e sviluppo professionale		4,8	4

AREA DEL QUESTIONARIO	SETTORE INDAGINE	DI	VALORE MEDIO RILEVATO	VALORE MODA
	Settore E - Il mio lavoro		5,1	5
	Settore F - I miei colleghi		4,8	5
	Settore G - Il mio contesto di lavoro		5,1	4
	Settore H - Il senso di appartenenza		5,4	6
	Settore I - L'immagine della mia amministrazione		4,9	5
<b>Area 2 - GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE</b>	Settore L - La mia organizzazione		4,6	5
	Settore M - Le mie performance		4,3	non è stato attribuito un valore ricorrente
	Settore N - Il funzionamento del sistema		4,5	4,0
<b>Area 3 - VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO</b>	Settore O - Il mio capo e la mia crescita		4,9	4
	Settore P - Il mio capo e l'equità		4,8	4

La tabella evidenzia i punti di forza/miglioramento di ogni area e di ciascun settore e suggerisce su quali settori intervenire per ottimizzare il clima organizzativo, sebbene tutti gli ambiti abbiamo pienamente raggiunto la sufficienza.

Nelle tabelle A,B, C, D,E, F, G,H,I,2, L,M,N O,P e relativi grafici, sono riportati i dati dettagliati rispetto al numero di dipendenti che hanno attribuito un dato valore. In alcuni casi il valore MODA non è calcolabile in quanto non esiste un punteggio maggiormente ricorrente. Si ricorda poi che per gli items a polarità negativa (A.04, A.05, A.09, B.04, B.07, H.05), il punteggio più basso corrisponde a livelli di soddisfazione più alta

**Tabella A – Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla		Del tutto		MEDIA	MODA		
		1	2	3	4			5	6
A.01	Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)					4	2	5,3	5,0
A.02	Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione					3	3	5,5	
A.03	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti				4		2	4,7	4,0
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, ...)	4	1	1				1,5	1,0
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	5	1					1,2	1,0
A.06	Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare					2	4	5,7	6,0
A.07	Ho la possibilità di prendere sufficienti pause					4	2	5,3	5,0
A.08	Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili				1	4	1	5,0	5,0
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 ...)	5	1					1,2	1,0

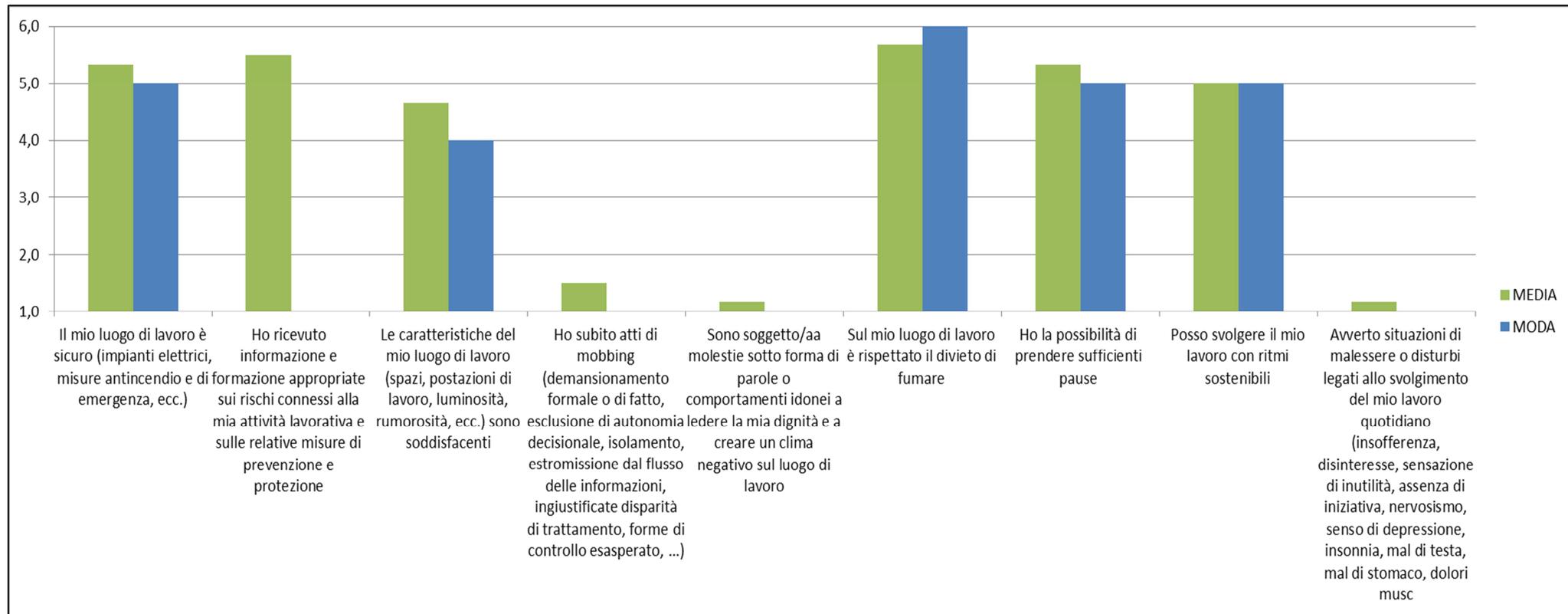


Figura 1-Grafico soddisfazione sulla sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

**Tabella B–Le discriminazioni**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla		Del tutto				MEDIA	MODA
		1	2	3	4	5	6		
B.01	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale					2	3	5,6	6,0
B.02	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico					2	4	5,7	6,0
B.03	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione					2	4	5,7	6,0
B.04	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	4	1			1		1,8	1,0
B.05	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza					2	3	4,7	6,0
B.06	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua					2	4	5,7	6,0
B.07	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	3	1			1	1	2,7	1,0
B.08	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale					2	4	5,7	6,0
B.09	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità <i>(se applicabile)</i>							<b>NON APPLICABILE</b>	

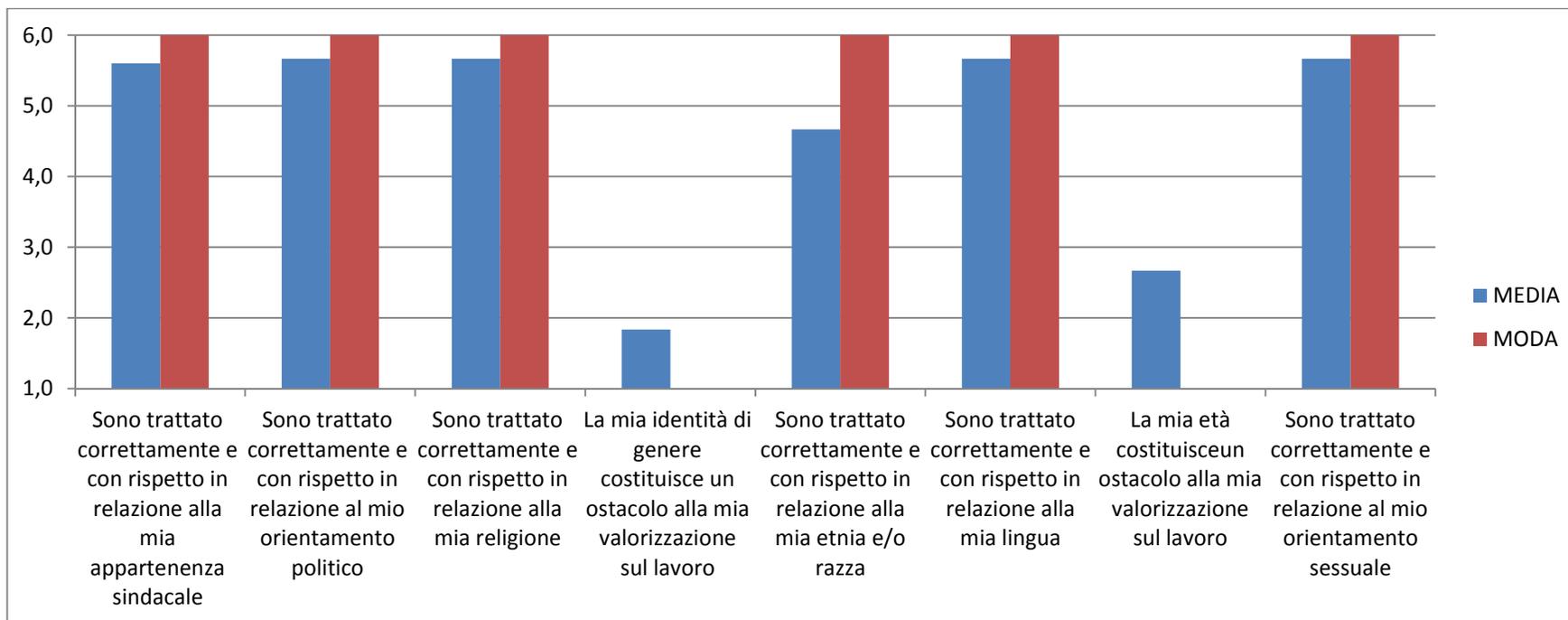
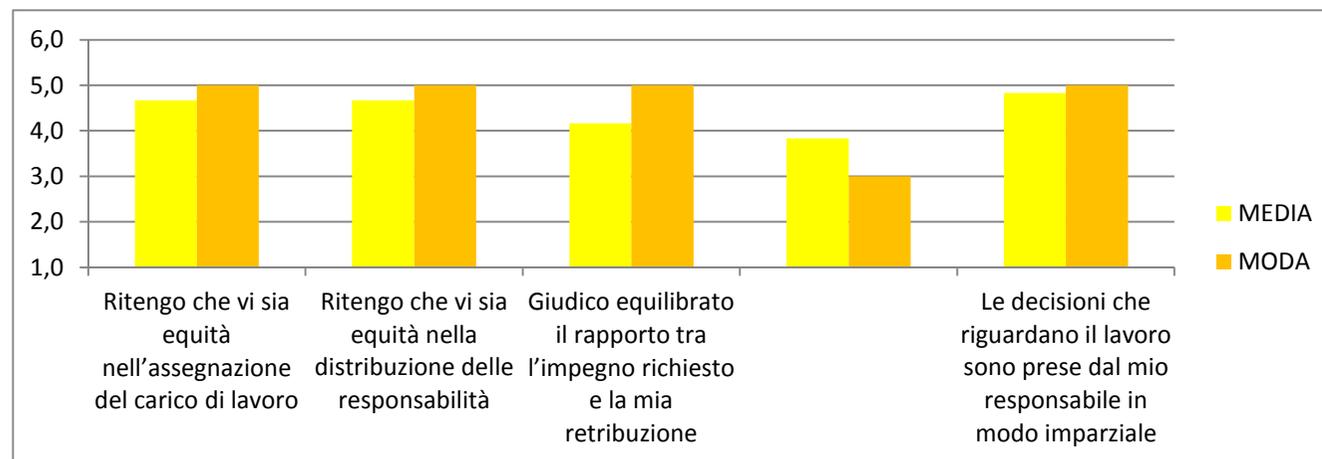


Figura 2-Grafico soddisfazione discriminazioni

**Tabella C - L'equità nel mio ente**

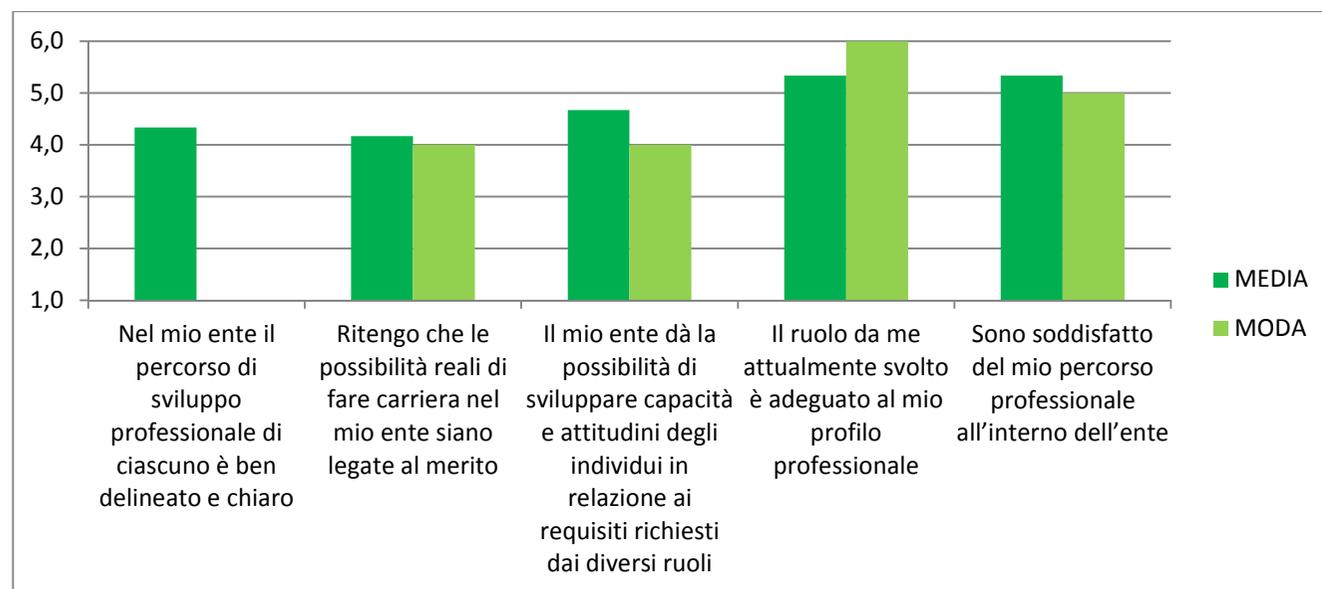
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto		MEDIA	MODA
		1	2	3	4	5	6		
C.01	Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro				2	4		4,7	5,0
C.02	Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità				2	4		4,7	5,0
C.03	Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione			2	1	3		4,2	5,0
C.04	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto			3	1	2		3,8	3,0
C.05	Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale				1	5		4,8	5,0



**Figura 3-Grafico soddisfazione grado equità ente**

**Tabella D - Carriera e sviluppo professionale**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla						Del tutto	
		1	2	3	4	5	6	MEDIA	MODA
D.01	Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro		1		2	2	1	4,3	
D.02	Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito		1		3	1	1	4,2	4,0
D.03	Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli				3	2	1	4,7	4,0
D.04	Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale				1	2	3	5,3	6,0
D.05	Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente					4	2	5,3	5,0



**Figura 4-Grafico soddisfazione carriera e sviluppo professionale**

**Tabella E - Il mio lavoro**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla						Del tutto	
		1	2	3	4	5	6	MEDIA	MODA
E.01	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro				1	4	1	5,0	5,0
E.02	Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro					4	2	5,3	5,0
E.03	Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro				2	2	2	5,0	
E.04	Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro				1	4	1	5,0	5,0
E.05	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale				1	3	2	5,2	5,0

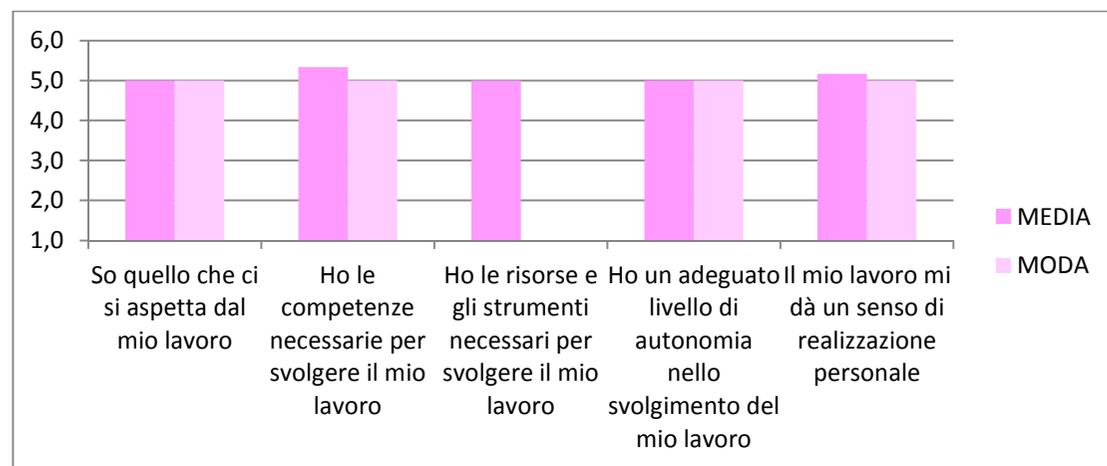


Figura 5-Grafico soddisfazione del mio lavoro

**Tabella F - I miei colleghi**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla						Del tutto	
		1	2	3	4	5	6	MEDIA	MODA
F.01	Mi sento parte di una squadra				1	4	1	5,0	5,0

F.02	Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti					4	2	5,3	5,0
F.03	Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi				2	3	1	4,8	5,0
F.04	Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti				2	3	1	4,8	5,0
F.05	L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare				1	3	1	4,2	5,0

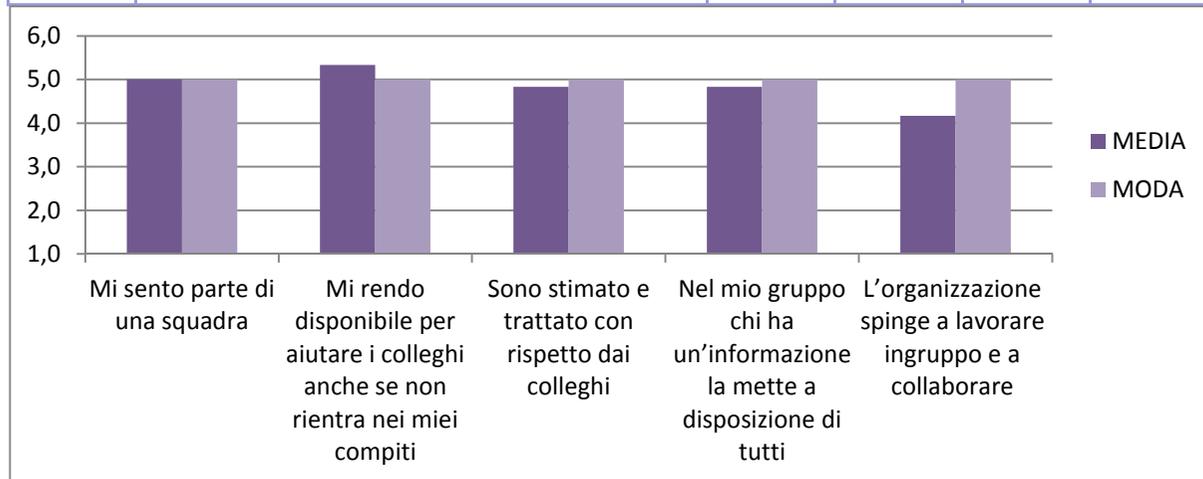


Figura 6-Grafico soddisfazione rapporto con i colleghi

**Tabella G - Il contesto del mio lavoro**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla						Del tutto	
		1	2	3	4	5	6	MEDIA	MODA
G.01	La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione					4	2	5,3	4,0
G.02	Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro				2	2	2	5,0	
G.03	I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti					4	2	5,3	4,0
G.04	La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata				1	3	2	5,2	4,0

G.05

La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita

4

1

1

4,7

4,0



Figura 7-Grafico soddisfazione del contesto di lavoro

## H - Il senso di appartenenza

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto		MEDIA	MODA
		1	2	3	4	5	6		
H.01	Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente					4	2	5,3	5,0
H.02	Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato					3	3	5,5	
H.03	Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente					2	4	5,7	6,0
H.04	I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali					5	1	5,2	6,0
H.05	<b>Se potessi, comunque cambierei ente</b>	<b>4</b>	<b>1</b>			<b>1</b>		<b>1,8</b>	<b>1,0</b>

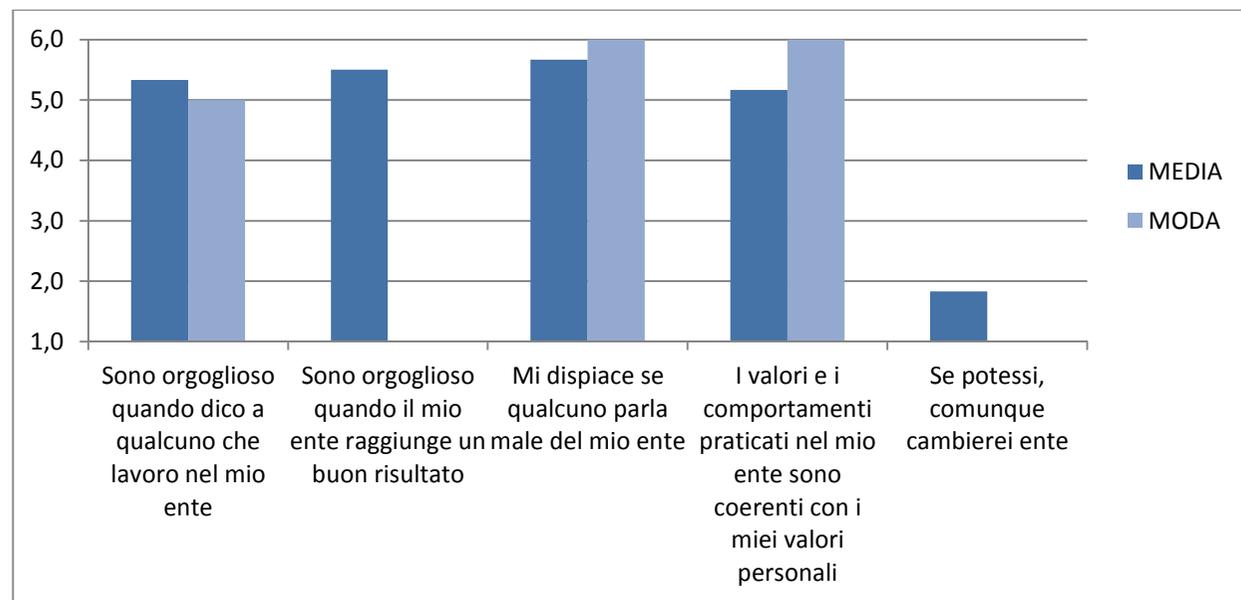


Figura 8-Rappresentazione grafica senso di appartenenza all'azienda

**Tabella I - L'immagine del mio ente**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla						MEDIA	MODA
		1	2	3	4	5	6		
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				1	3	2	5,2	5,0
I.02	Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività				1	5		4,8	5,0
I.03	La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività				3	2	1	4,7	4,0

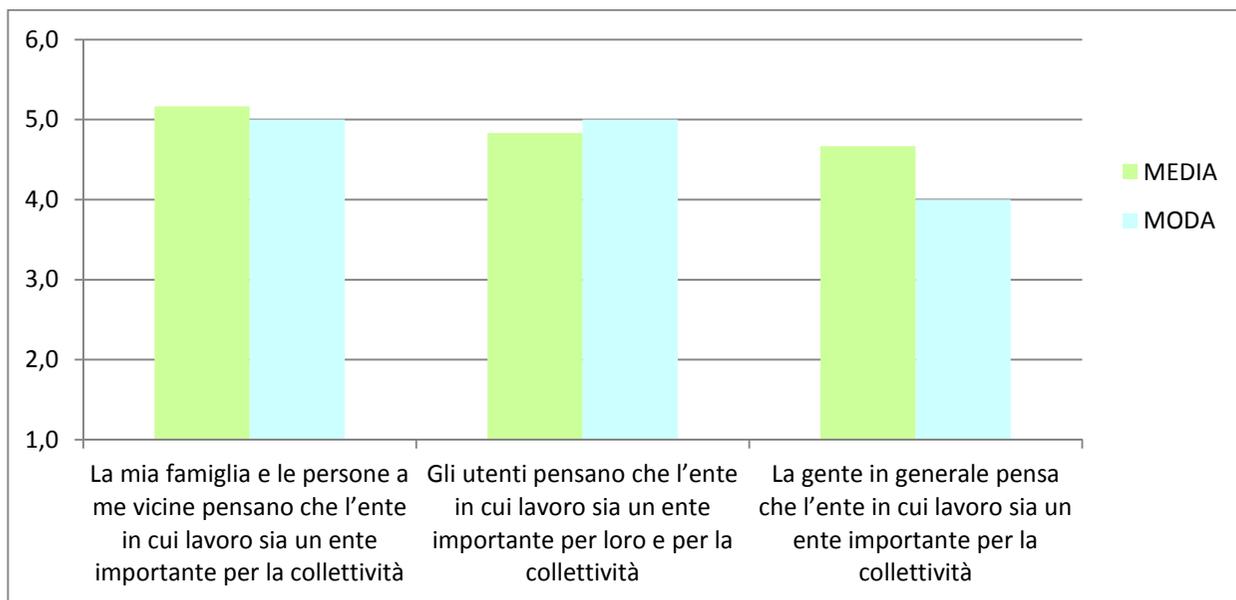


Figura 9-rappresentazione grafica della percezione dell'immagine esterna dell'ente

**Tabella 2 -Importanza degli ambiti di indagine**

	Quanto considera importanti per il suo benessere organizzativo i seguenti ambiti? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla		Del tutto				MEDIA	MODA
		1	2	3	4	5	6		
A	La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato				1	3	2	5,2	5,0
B	Le discriminazioni				1	3	2	5,2	5,0
C	L'equità nella mia amministrazione				1	2	3	5,3	6,0
D	La carriera e lo sviluppo professionale					3	3	5,5	
E	Il mio lavoro				1	1	4	5,5	6,0
F	I miei colleghi				1	1	4	5,5	6,0
G	Il contesto del mio lavoro				1	2	3	5,3	6,0
H	Il senso di appartenenza				1	2	3	5,3	6,0
I	L'immagine della mia amministrazione				2	3	1	4,8	5,0



**Tabella L - La mia organizzazione**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla						Del tutto	
		1	2	3	4	5	6	MODA	MODA
L.01	Conosco le strategie della mia amministrazione			1	3	2		4,2	4,0
L.02	Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione				2	3	1	4,8	5,0
L.03	Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione				2	3	1	4,8	5,0
L.04	È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione				3	3		4,5	

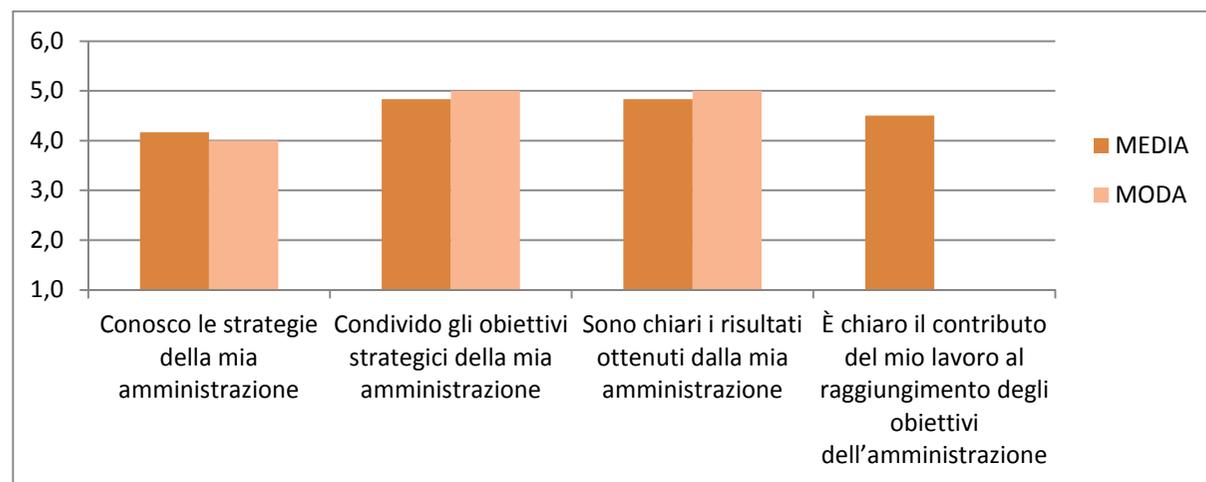


Figura 10-rappresentazione grafica risultati sulla mia organizzazione

**Tabella M - Le mie performance**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla						Del tutto	
		1	2	3	4	5	6	MEDIA	MODA
M.01	Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro				2	3	1	4,8	5,0

M.02	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro				2	2	1	4,0	
M.03	Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro		1		3	1	1	4,2	4,0
M.04	Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati		1		2	2	1	4,3	

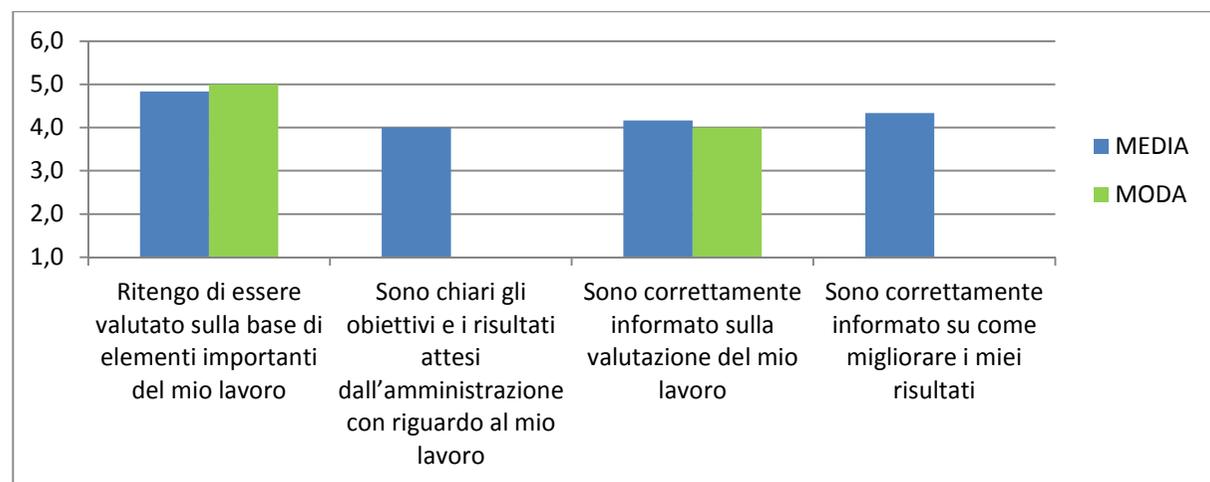


Figura 11-Grafico sulla conoscenza del sistema di performance

### Tabella N - Il funzionamento del sistema

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla						Del tutto		
		1	2	3	4	5	6	MEDIA	MODA	
N.01	Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro			1	2	3			4,3	5,0
N.02	Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance			1	3	2			4,2	4,0
N.03	I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance				3	2	1		4,7	4,0
N.04	La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano				3	1	2		4,8	4,0

N.05	Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale			1	3		2		4,5	4,0
------	---	--	--	---	---	--	---	--	-----	-----

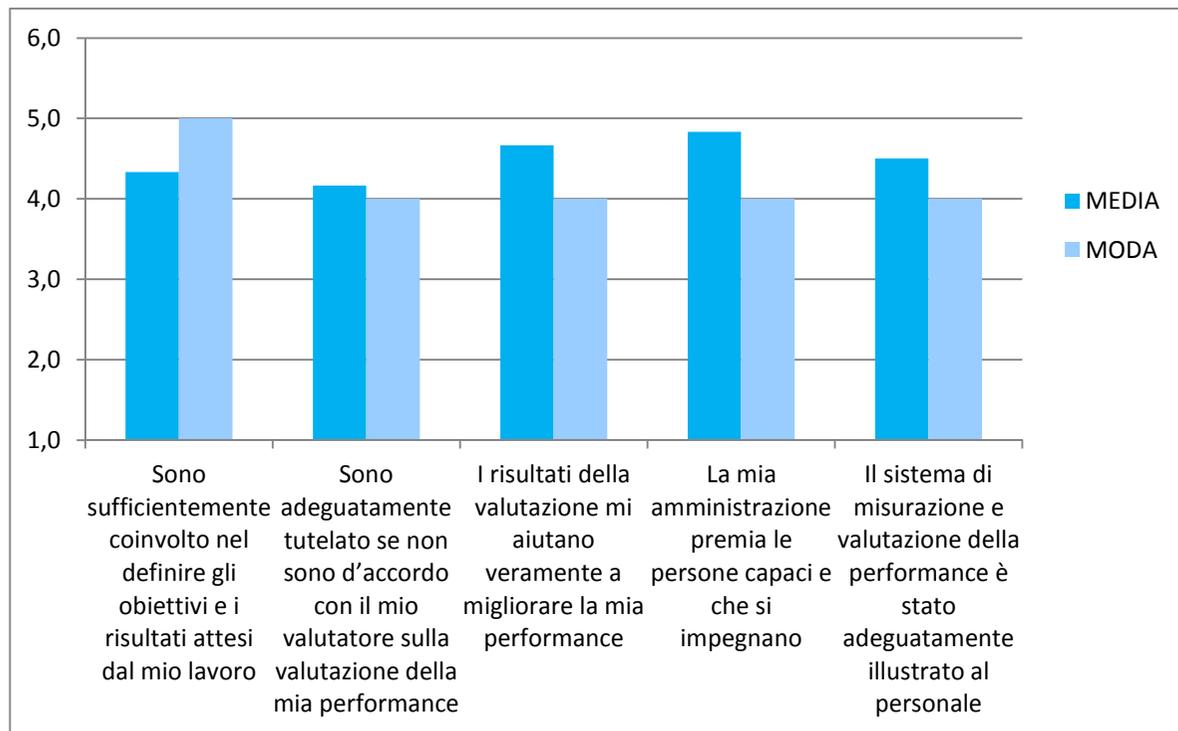


Figura 12-Grafico livello condivisione sistema

**Tabella O - Il mio capo e la mia crescita**

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla						Del tutto	
		1	2	3	4	5	6	MEDIA	MODA
O.01	Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi				3	2	1	4,7	4,0
O.02	Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro				3	1	2	4,8	4,0
O.03	È sensibile ai miei bisogni personali				4		2	4,7	4,0

O.04	Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro				2	2	2	5,0	
O.05	Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte				1	2	3	5,3	6,0

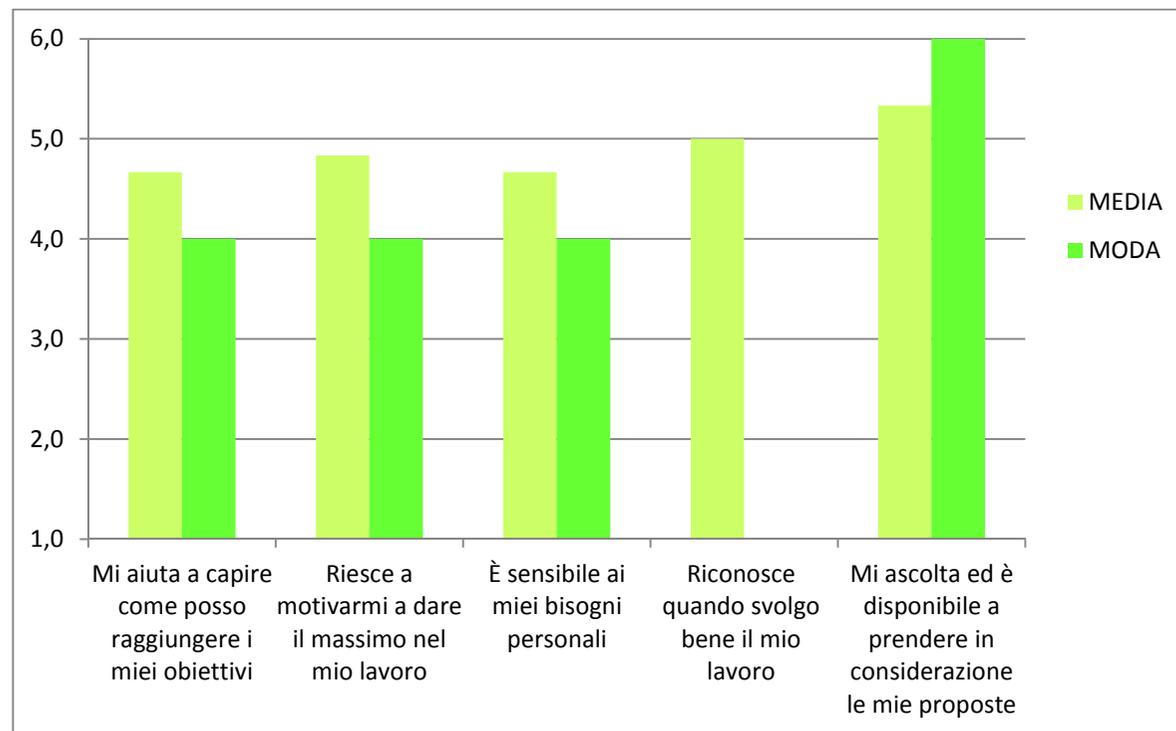


Figura 13-Rappresentazione grafica valutazione superiore gerarchico

### Tabella P - Il mio capo e l'equità

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla						Del tutto	
		1	2	3	4	5	6	MEDIA	MODA
P.01	Agisce con equità, in base alla mia percezione				3	1	2	4,8	4,0
P.02	Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro				3	1	2	4,8	4,0

P.03	Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti				4		2	4,7	4,0
P.04	Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore				2	2	2	5,0	

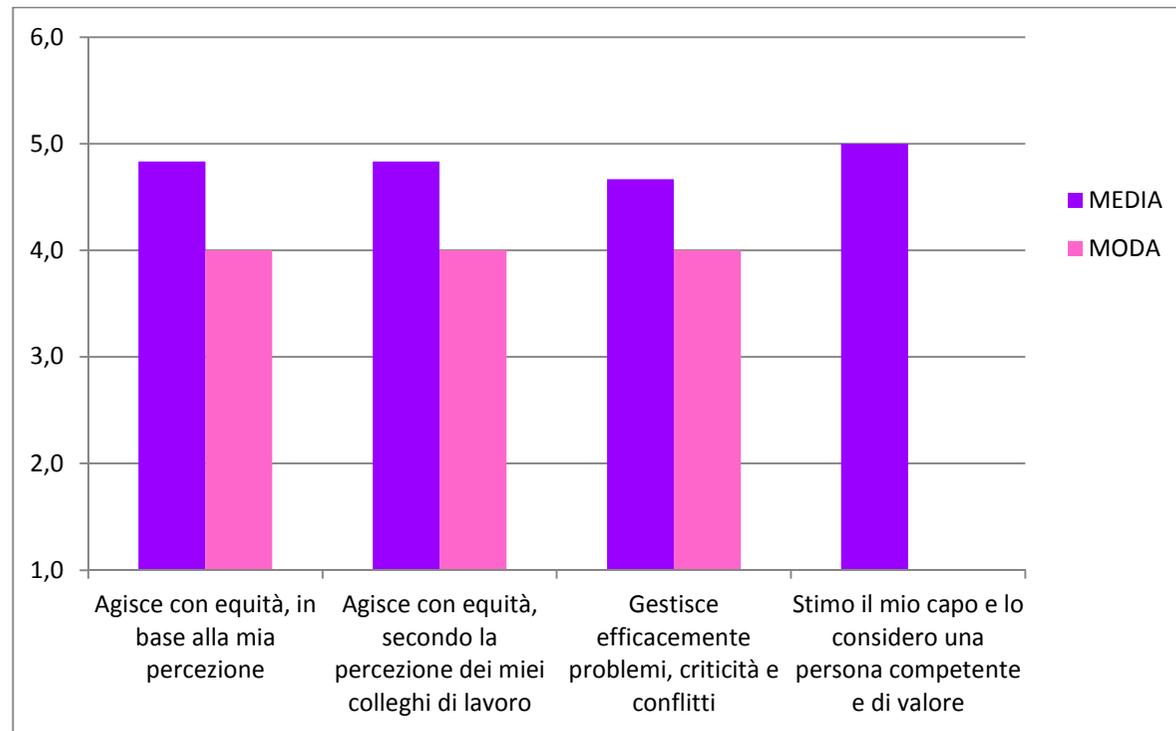


Figura 14-Rappresentazione grafica valutazione superiore gerarchico in riferimento al concetto di equità