



VARIUS

***Progetto relativo al sistema di gestione
delle risultanze della valutazione***

**2° CICLO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE - PERIODO DI OSSERVAZIONE 2007-2008
LA DIMENSIONE NAZIONALE**

Aprile 2010

INDICE

- **DATI COMPLESSIVI** **pag. 3**
 - **Premessa** **pag. 3**
 - **Le risultanze della valutazione: alcune suggestioni** **pag. 5**
 - **Competenze d'Istituto, Ruolo e Posizione – IRP - :
quadro generale e alcune anticipazioni** **pag. 6**
 - **Competenze tecniche: quadro generale e alcune anticipazioni** **pag. 8**
 - **La proposta formativa: alcune anticipazioni** **pag. 8**

- **RESPONSABILE DI STRUTTURA NON DIRIGENZIALE E
COLLABORATORE DI DIREZIONE** **pag. 19**

- **AREA C** **pag. 30**

- **AREA A e B** **pag. 40**

2° CICLO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE - PERIODO DI OSSERVAZIONE 2007-2008 LA DIMENSIONE NAZIONALE

DATI COMPLESSIVI **PERSONALE EX ARTT. 15 DELLA L. 88/89, AREA C, AREA B E AREA A**

PREMESSA

Il secondo ciclo di **valutazione del personale**, che si colloca a circa cinque anni dal primo, **informa in merito all'adeguatezza dei ruoli professionali agiti nell'organizzazione e al patrimonio di competenze "manageriali" e tecniche espresse dal personale dell'Istituto.**

Il processo valutativo concorre alla individuazione dei fabbisogni formativi per l'adeguamento professionale: le risultanze di VARIUS, difatti, unitamente alle linee di indirizzo del management e degli Organi, contribuiscono a determinare la mappa dei bisogni per la definizione dell'offerta formativa, rappresentata nel Piano di settore.

La **valutazione delle competenze** da una parte e la corrispondente **offerta formativa** dall'altra costituiscono, nell'ambito delle politiche di gestione delle risorse umane, alcune delle **leve fondamentali per lo sviluppo delle risorse** stesse.

In tal senso è strategico intervenire per adeguare e **migliorare costantemente i processi e gli strumenti di valutazione a disposizione**, al fine di sviluppare la qualità dell'offerta formativa attraverso la progressiva puntualizzazione dei bisogni formativi da soddisfare.

Con l'occasione, è opportuno sottolineare che uno dei progetti già avviati dal Servizio Formazione per accrescere l'efficacia della rilevazione dei bisogni formativi a fronte delle risultanze della valutazione, è costituito dalla individuazione degli **indicatori di comportamento** caratterizzanti i grading propri delle competenze "manageriali", ovvero delle competenze di Istituto, Ruolo e Posizione (IRP).

Il progetto in questione riguarda l'individuazione e la descrizione di specifici comportamenti organizzativi (indicatori di comportamento) sottesi alle competenze IRP che consentano di valutare più puntualmente i comportamenti agiti dalle risorse e, al contempo, rilevare, più precisamente, le aree di intervento da attivare in corrispondenza del disallineamento rilevato sulle competenze.

Tale progettualità, oltre a chiarire meglio i comportamenti attesi descritti per ciascuna competenza, permetterà di **perfezionare sempre più la qualità dell'offerta formativa**, frutto di questo processo di focalizzazione delle aree di intervento.

Infatti, attraverso una maggiore consapevolezza dei comportamenti attesi per ciascuna competenza – e per ogni specifico livello di espressione e intensità della stessa - potranno essere sempre **più omogenei i criteri di valutazione da parte di tutti gli attori del processo valutativo, capi e collaboratori**.

Sia i capi che i collaboratori, di conseguenza, avranno esplicita la natura dei gap, potranno maturare un'aspettativa rispondente ai bisogni di professionalizzazione che emergeranno e potranno anche attivare tempestivamente le possibili iniziative organizzative, esperienziali e di auto sviluppo più coerenti con le esigenze di miglioramento rilevate.

oooooooooooo

Focalizzando ora l'attenzione sull'oggetto più specifico di questa relazione, si fa presente che l'analisi realizzata nel presente documento si basa sul **Tasso di Copertura (TC): tale indicatore, numerico, rappresenta il rapporto tra il profilo di competenze atteso e quello valutato**.

Giova precisare, in proposito, che il profilo atteso è caratterizzato su ciascuna figura professionale e progressivamente più elevato con il crescere del livello professionale.

È di tutta evidenza che questo indicatore esprime un dato sintetico che risulta efficace nella rappresentazione dei macro fenomeni, mentre per la micro analisi dei bisogni formativi è necessario effettuare delle disaggregazioni sia a dimensione organizzativa che individuale.

Le analisi di seguito realizzate fanno riferimento a range di TC diversi da quelli previsti per default nella reportistica (TC <0,560; TC <0,930; TC<1,000 e TC =>1,000), in quanto, sulla base dei risultati

concretamente disponibili è emersa l'opportunità di una distribuzione tale da rendere immediatamente visibile il numero di **risorse che si colloca nel range di TC inferiore a 0,850, livello definito "fisiologico" e al di sopra del quale i TC sono considerati progressivamente sempre più accettabili.**

I range presi in esame sono, quindi, **TC < 0,850; TC < 0,930; TC < 1,050 e TC => 1,050.**

Le risultanze della valutazione: alcune suggestioni

Gli elementi di analisi di seguito riportati fanno riferimento al secondo ciclo di valutazione delle competenze – periodo di osservazione 2007/2008 – e riguardano il personale ex artt. 15 della L. 88/89, l'Area C e le aree A e B.

Il personale valutato è pari a **8.377** risorse, costituite per il **4,6%** da quello appartenente all'**Area A**, per il **20%** dal personale appartenente all'**Area B**, per il **74,2%** dal personale appartenente all'**Area C** e per il **1,2%** dal personale **ex artt. 15 L. 88/89** (pag 10).

Di seguito si riportano alcune prime considerazioni sui dati della popolazione in generale; alcuni aspetti saranno solo anticipati e poi richiamati più specificatamente nel dettaglio realizzato per:

- il personale ex artt. 15 della L. 88/89 ed i c4/c5 per le figure professionali di **Collaboratore di direzione e Responsabile di unità non dirigenziale**, risorse, nelle posizioni organizzative apicali, che rappresentano il **3,4%** del personale valutato;
- per il personale dell'Area C (**p.e. c1/c2** pari al **30,6%** del totale; il **22,6%** per l'**attuale posizione organizzativa di 2° livello**, p.e. c3; e il **18,7%** per l'**attuale posizione organizzativa di 1° livello**, p.e. c4/c5);
- per il personale delle **Aree A e B (24,7** del totale).

Competenze d'Istituto, Ruolo e Posizione – IRP - : quadro generale e alcune anticipazioni

Il tasso di copertura medio nazionale – TC - è pari a **1,004**: il contributo maggiore alla determinazione di tale andamento è dato essenzialmente dalle risorse appartenenti alle Aree A e B , mentre è la posizione economica c4 che registra il TC più basso, 0,905 (pag 11).

Il personale che ha registrato un **TC inferiore a 0,850** (valore al di sopra del quale i TC si considerano "fisiologici") è pari al **20%** della popolazione presa in esame (circa 1700 risorse, di cui il 72% appartenente all'Area C) con un TC medio pari a 0,734 (pag 12).

Se utilizziamo il TC come indicatore del capitale intellettuale/intangibile disponibile nelle diverse strutture dell'Istituto, si evince che le DD.RR. Veneto, Piemonte e Sardegna registrano un **TC inferiore 0,900**, significativamente al di sotto della media nazionale (pag. 13).

Tale fenomeno potrebbe essere però ricondotto sia ad un effettivo scostamento fra profilo atteso e profilo posseduto dalle risorse valutate, ma anche, più probabilmente ad una difformità nei criteri di valutazione adottati dai valutatori.

Per quanto riguarda l'analisi del **TC** per le specifiche **figure professionali** (FIP) se ne registrano solo quattro con un TC inferiore a 0,900 (pag . 14).

Le figure professionali **Responsabile di struttura non dirigenziale** (coloro che ricoprono un ruolo organizzativo apicale più prossimo a quello dirigenziale) e il **Collaboratore di direzione** (vicari dei dirigenti) evidenziano un **TC rispettivamente pari a 0,958 e 0,963**.

Le **FIP Assicuratore aziende ed Assicuratore lavoratori** (circa **45%** della popolazione in esame), ruoli chiave per l'Istituto, registrano un TC rispettivamente di **0,961 e 0,975**.

Pur non costituendo una criticità da un punto di vista di adeguatezza professionale, si richiama l'attenzione sui TC di due figure professionali che riguardano un cospicuo numero di risorse (per un totale di circa 1.150) - **Collaboratore di processo e Operatore di supporto** (quest'ultima per il solo personale dell'Area A, B e per la p.e.C1) e- che riportano valori pari rispettivamente a **1,113 e 1,310**.

Tale andamento del TC può essere ricondotto alla modesta articolazione del grading del profilo atteso per le posizioni di livello inferiore.

I TC sulle singole competenze IRP (pag. 15) registrano valori nel complesso superiori a 0,850, fatta eccezione per **Guida e sviluppo dei collaboratori** (competenza di posizione per l'Area C e per gli ex artt. 15) con un TC pari a **0,760**.

Comunque appaiono degne di particolare attenzione anche le altre competenze con **valori inferiori al TC medio** nazionale, tra cui, soprattutto, Pianificazione, Problem solving, Orientamento all'efficienza, Visione d'insieme ed Integrazione interfunzionale che sono **competenze distintive per oltre il 50% delle figure professionali**.

Delle 15 competenze in esame, cinque registrano un **TC uguale o superiore al TC medio** nazionale tra le quali **Orientamento al cliente esterno/interno, competenza distintiva per oltre il 75%** delle figure professionali, con un TC pari a 1,089.

Gli elementi sopra specificati ci riportano una descrizione del dipendente Inail caratterizzato da alcune componenti "forti" sulla dimensione individuale (capacità di imparare, di adattarsi alle diverse situazioni e ai diversi ruoli/mestieri e con un significativo spirito di servizio - Apprendimento, Flessibilità e Orientamento al cliente esterno/interno -).

Diversamente, sulla dimensione organizzativa, emerge che il dipendente medio non ha consapevolezza del valore delle risorse disponibili: infatti si rilevano meno "forti" comportamenti e capacità connesse alla gestione (consapevolezza organizzativa e di business, superamento delle criticità, organizzazione e attribuzione delle attività, ottimizzazione delle risorse e, in particolare, la "presa in carico" e il coinvolgimento dei collaboratori nel sistema produttivo - Visione d'insieme, Conoscenza del business, Problem solving, Pianificazione, Orientamento all'efficienza e Guida e sviluppo dei collaboratori -).

Le considerazioni sull'adeguatezza del ruolo professionale ricoperto e delle competenze IRP espresse a fronte dei diversi profili di ruolo atteso per le specifiche FIP, ritrovano analogo riscontro anche nelle analisi effettuate sulle distinte tipologie di popolazione.

Competenze tecniche: quadro generale e alcune anticipazioni

Il **TC medio nazionale delle competenze tecniche del personale in questione è pari a 0,971**: seppur modesto, lo scostamento rispetto alla piena copertura delle competenze tecniche, può essere ricondotto alla significativa mobilità intervenuta nell'ultimo triennio fra le risorse dell'Istituto. Infatti, come noto, vi è stata una notevole mobilità orizzontale e verticale a seguito, sia della reingegnerizzazione dei processi, sia della attuazione del contratto integrativo di Ente (pag. 16).

Analizzando la distribuzione dei TC all'interno degli specifici range, si evince che il personale che ha necessità di un sostegno formativo prioritario in quanto ha registrato un **TC inferiore a 0,850** è pari al **32 %** della popolazione presa in esame, circa 2750 risorse, distribuite prevalentemente fra il personale dell'area C (pag. 17).

Le figure professionali che incidono su tale andamento, con **TC inferiori a 0,850**, sono prevalentemente quelle tipiche dell'informatica dove sappiamo essere presente un tasso d'innovazione molto significativo e le figure "Esperto di normativa" anch'esse toccate dalla reingegnerizzazione dei processi con conseguente elevata mobilità del personale (pag. 18).

Anche in questo caso, le considerazioni generali sull'adeguatezza delle competenze tecniche espresse a fronte dei profili di ruolo atteso sulle specifiche FIP, ritrovano analogo riscontro anche nelle analisi effettuate sulle distinte tipologie di popolazione.

La proposta formativa: alcune anticipazioni

L'analisi della reportistica consente di acquisire preziose indicazioni sulle competenze espresse rispetto alle attese e, conseguentemente, permette di individuare le aree di intervento per le iniziative formative volte all'adeguamento professionale.

L'oggetto di attenzione prioritaria, almeno in una prima fase dovrebbero essere le risorse che hanno fatto registrare un **TC inferiore allo 0,850**. Queste prime informazioni necessitano di successivi approfondimenti al fine di individuare le **priorità di intervento per le posizioni organizzative e per le FIP più critiche che rientrano in questo intervallo**.

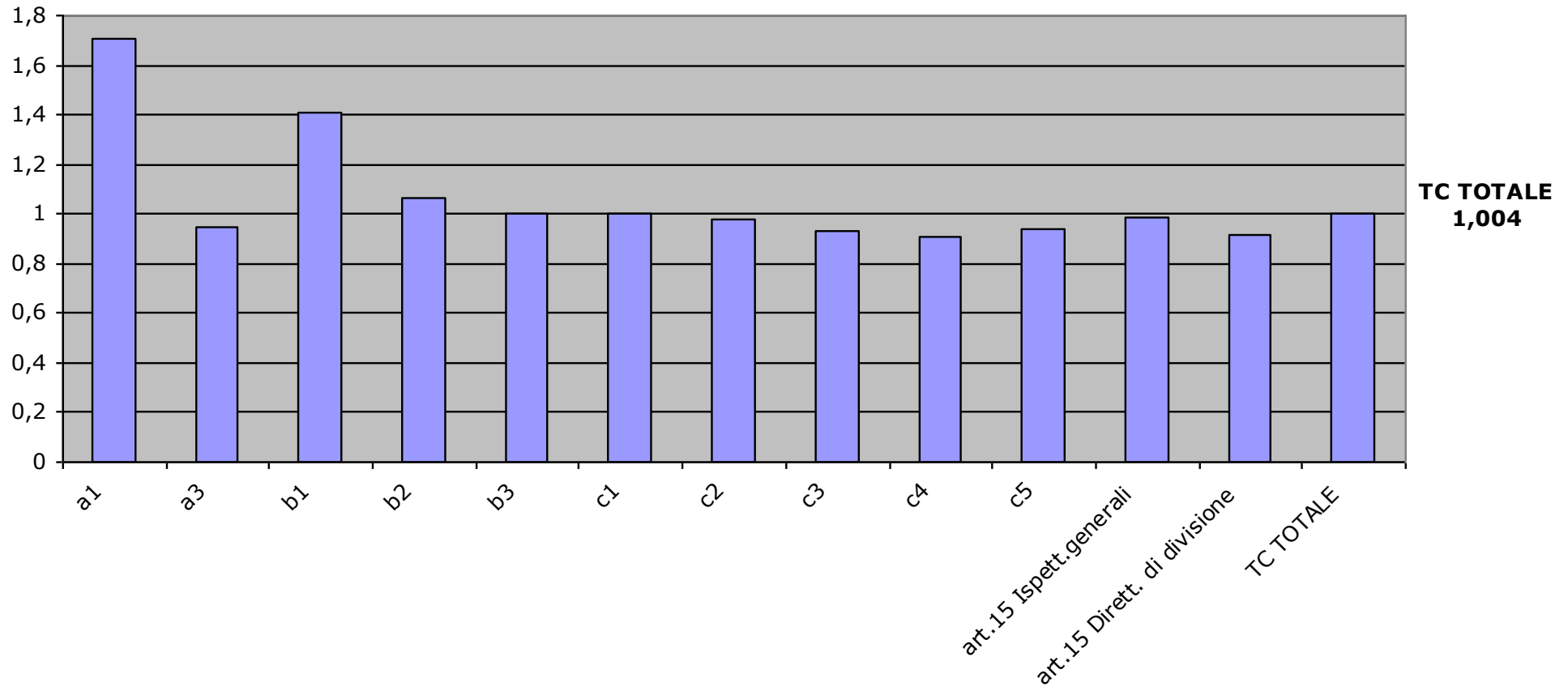
Con riguardo alle competenze IRP, sul piano generale, le informazioni riguardanti le competenze critiche circoscrivono priorità di intervento che potranno rappresentare preziose indicazioni anche in sede di revisione ed eventuale aggiornamento di tutte le iniziative formative presenti nel Piano di settore.

Relativamente alle **competenze tecniche**, l'analisi delle criticità potrà essere un poco più puntuale se realizzata sugli specifici mestieri, ovvero in ordine alle **FIP che presentano maggiori criticità**.

L'analisi a livello regionale potrà avere un grado di maggiore dettaglio in quanto l'attuale reportistica consente di arrivare sino all'individuazione analitica dei destinatari potenziali degli specifici interventi.

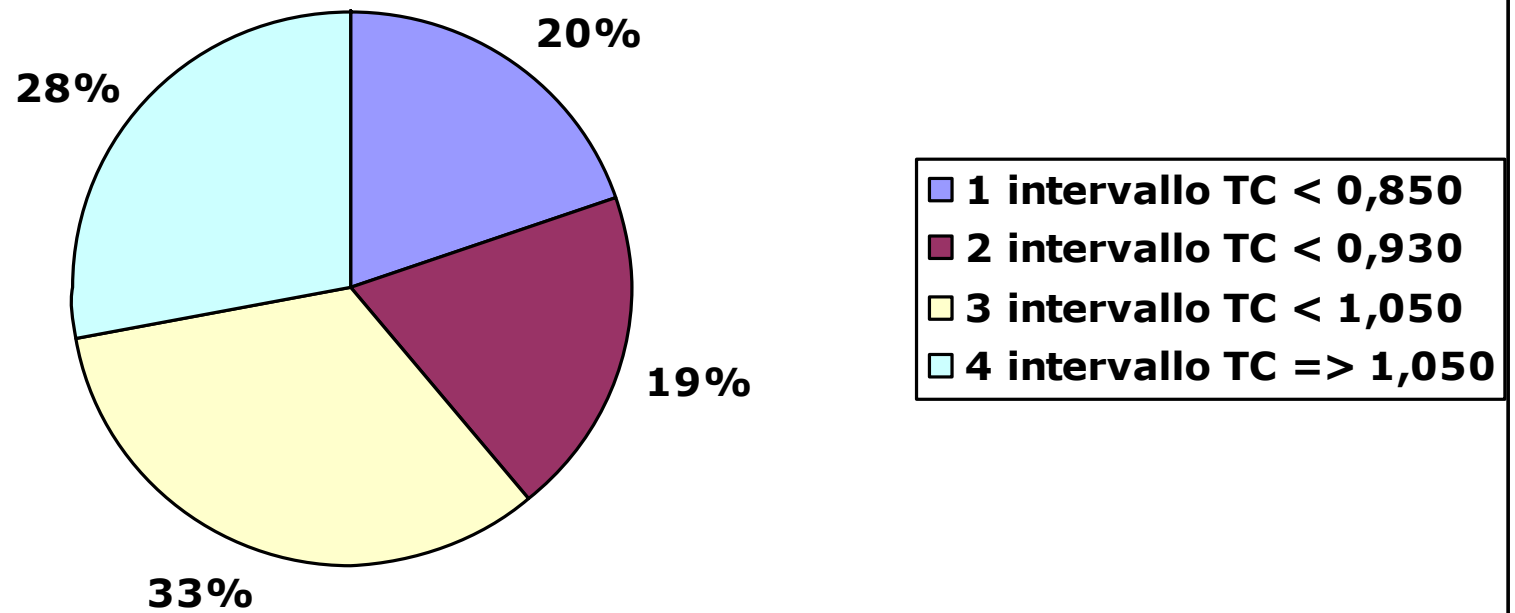
1 - TOTALE NAZIONALE - Personale valutato		
<i>Posizione economica</i>	<i>Numero risorse valutate</i>	<i>Totale per Area</i>
a1	374	386
a3	12	
b1	50	1679
b2	616	
b3	1013	
c1	1145	6208
c2	1417	
c3	1893	
c4	755	
c5	998	
art.15 Ispett. generali	40	104
art.15 Dirett. di divisione	64	
TOTALI	8377	8377

2- TOTALE NAZIONALE
Tasso di Copertura delle competenze IRP
per Posizione Economica e Totale

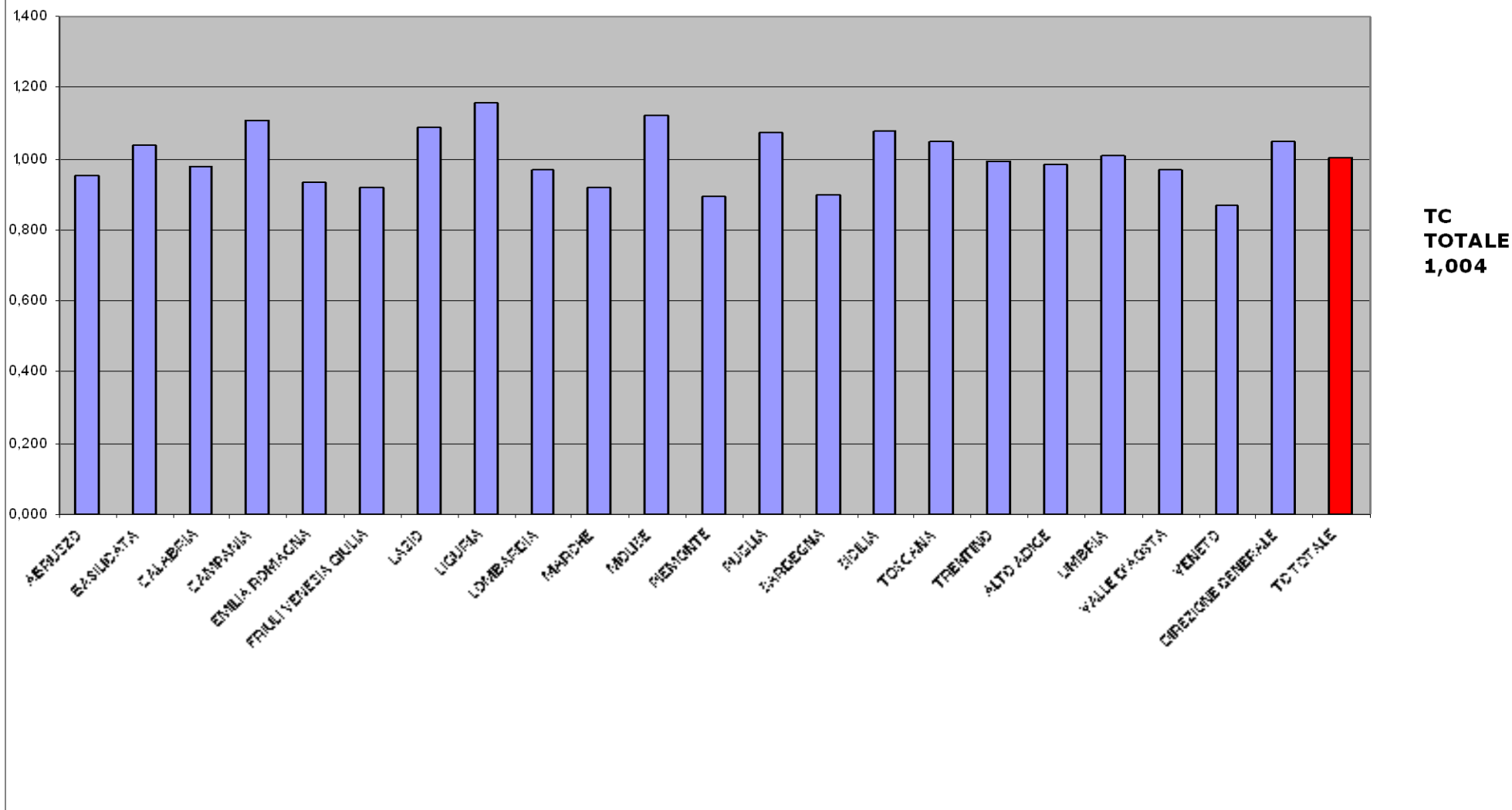


3 - TOTALE NAZIONALE

Distribuzione Percentuale delle risorse negli intervalli del Tasso di Copertura delle competenze IRP

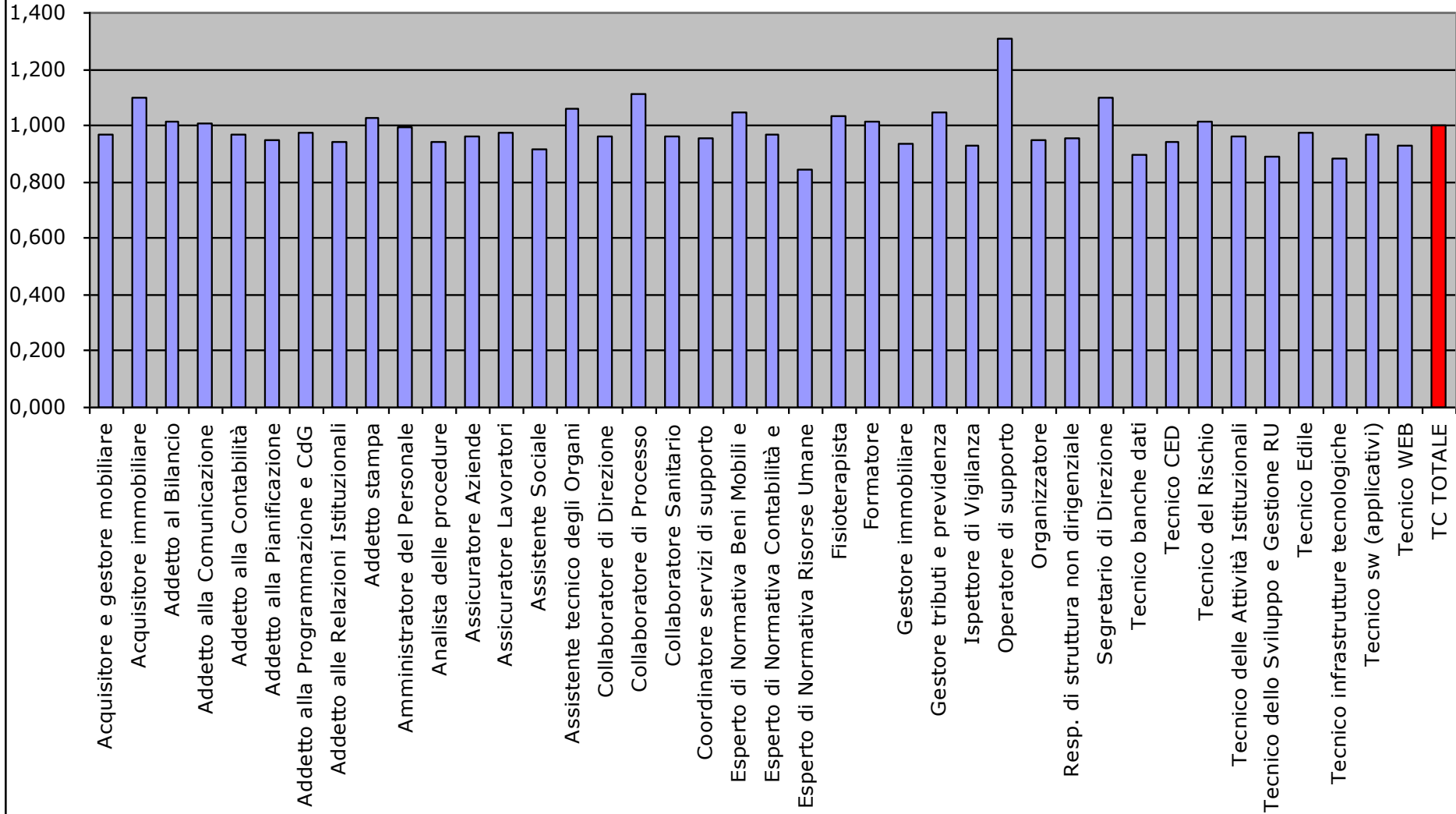


4 - TOTALE NAZIONALE
Tasso di Copertura delle competenze IRP
per Direzioni Regionali / Direzione Generale e Totale



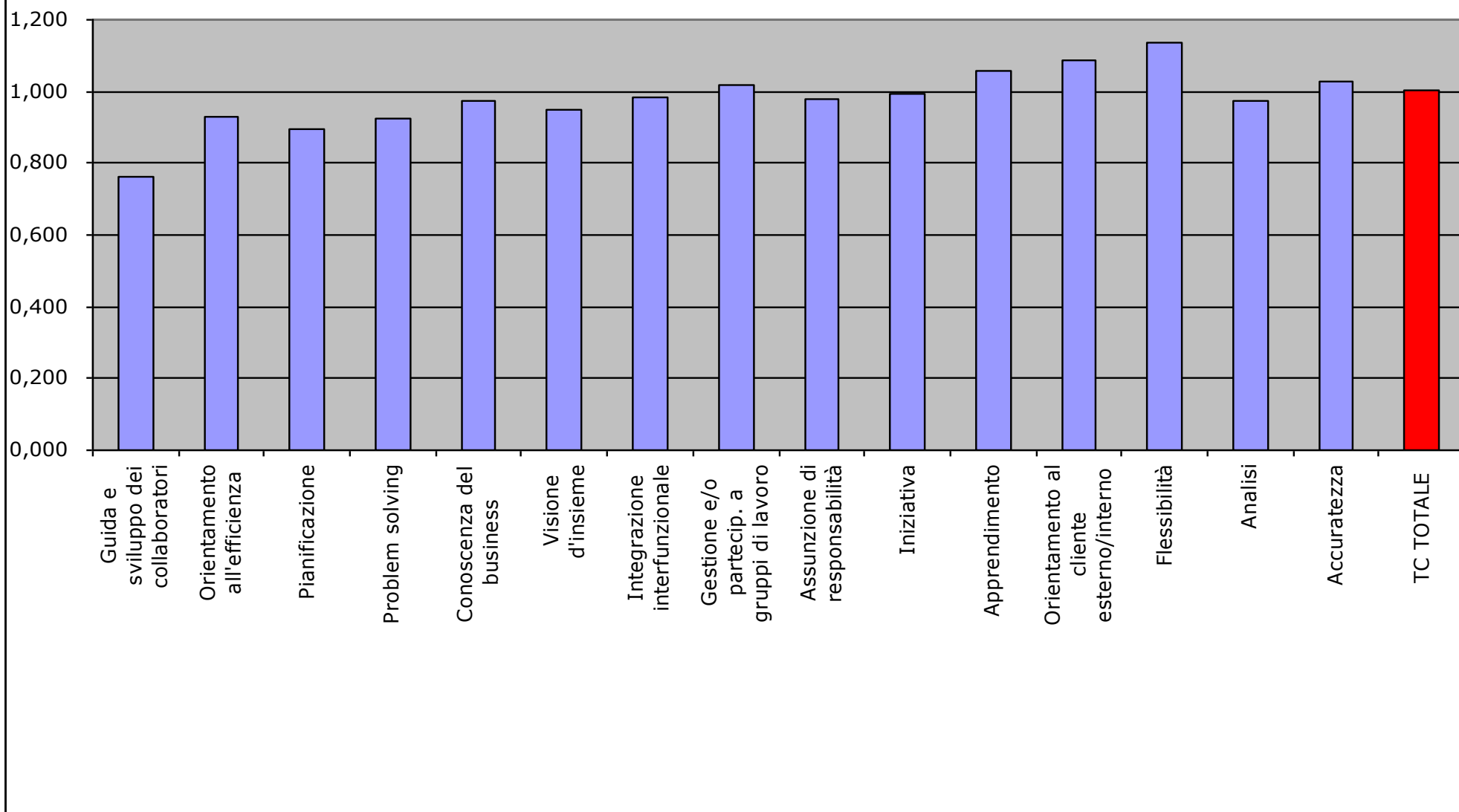
5 - TOTALE NAZIONALE

Tasso di copertura delle competenze IRP per Figura professionale e Totale

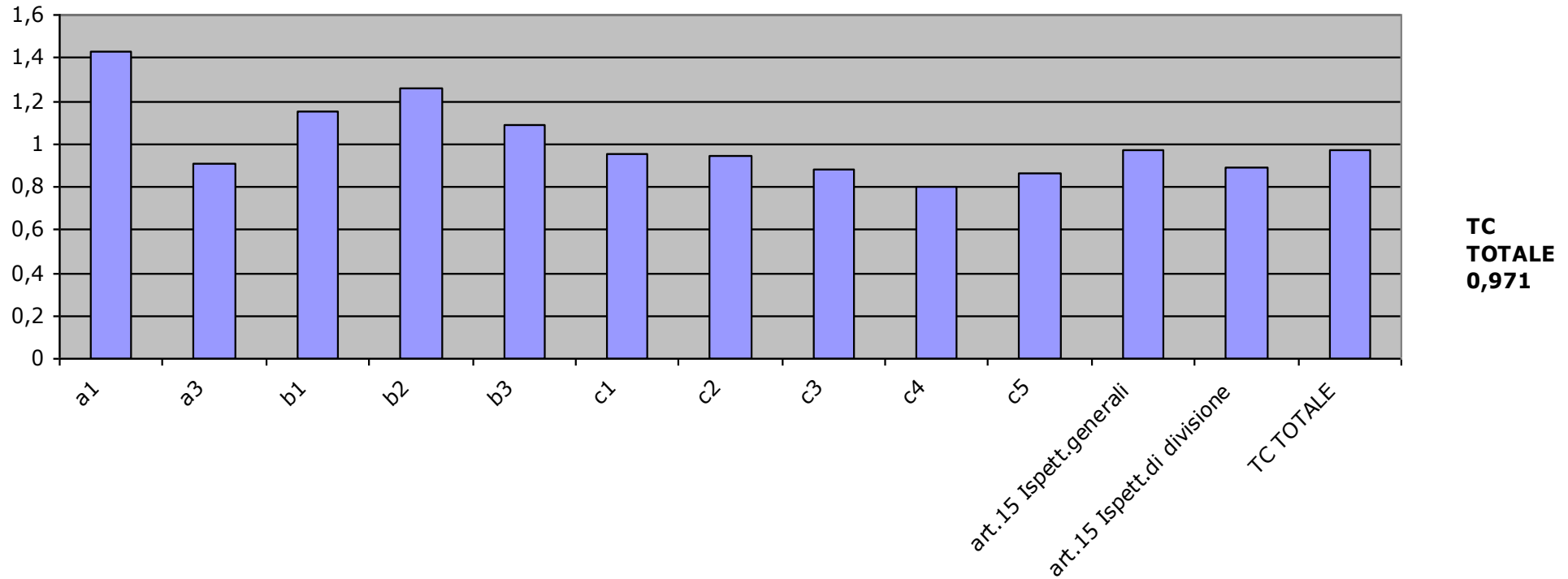


6 - TOTALE NAZIONALE

Tasso di Copertura per Competenza e Totale

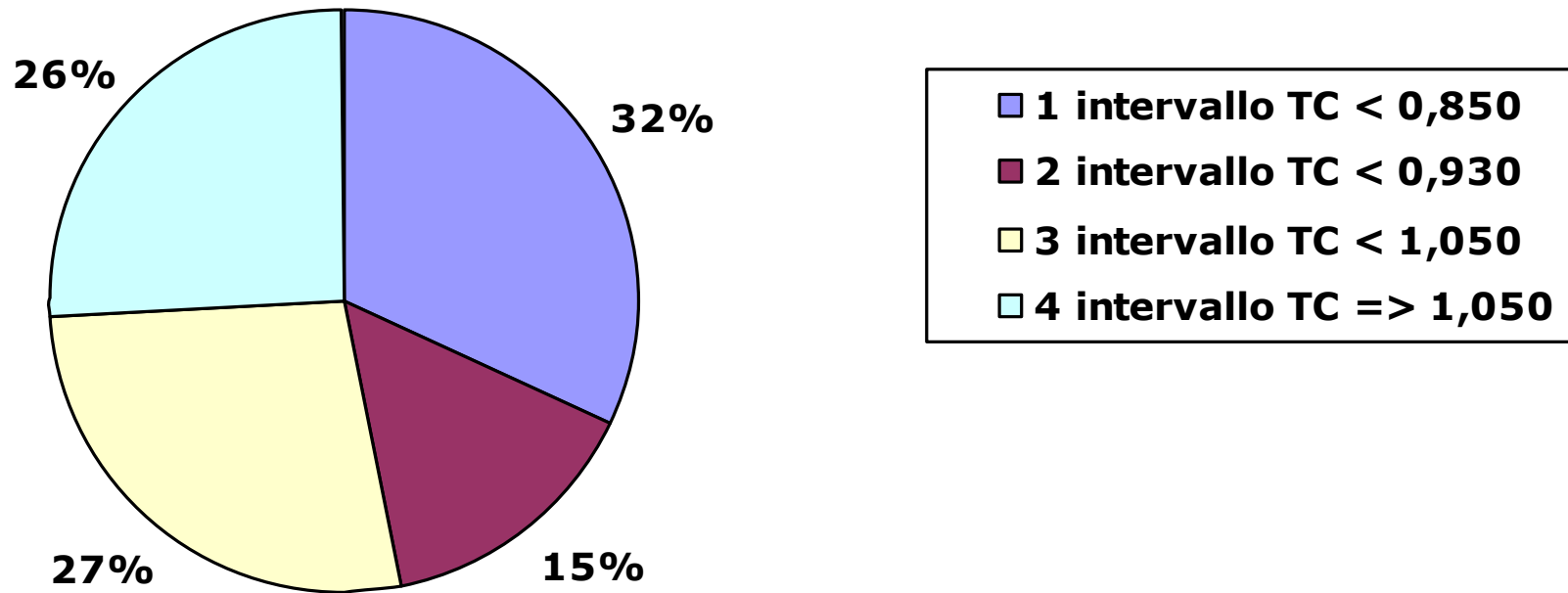


7- TOTALE NAZIONALE
Tasso di Copertura delle competenze Tecniche
per Posizione economica e Totale



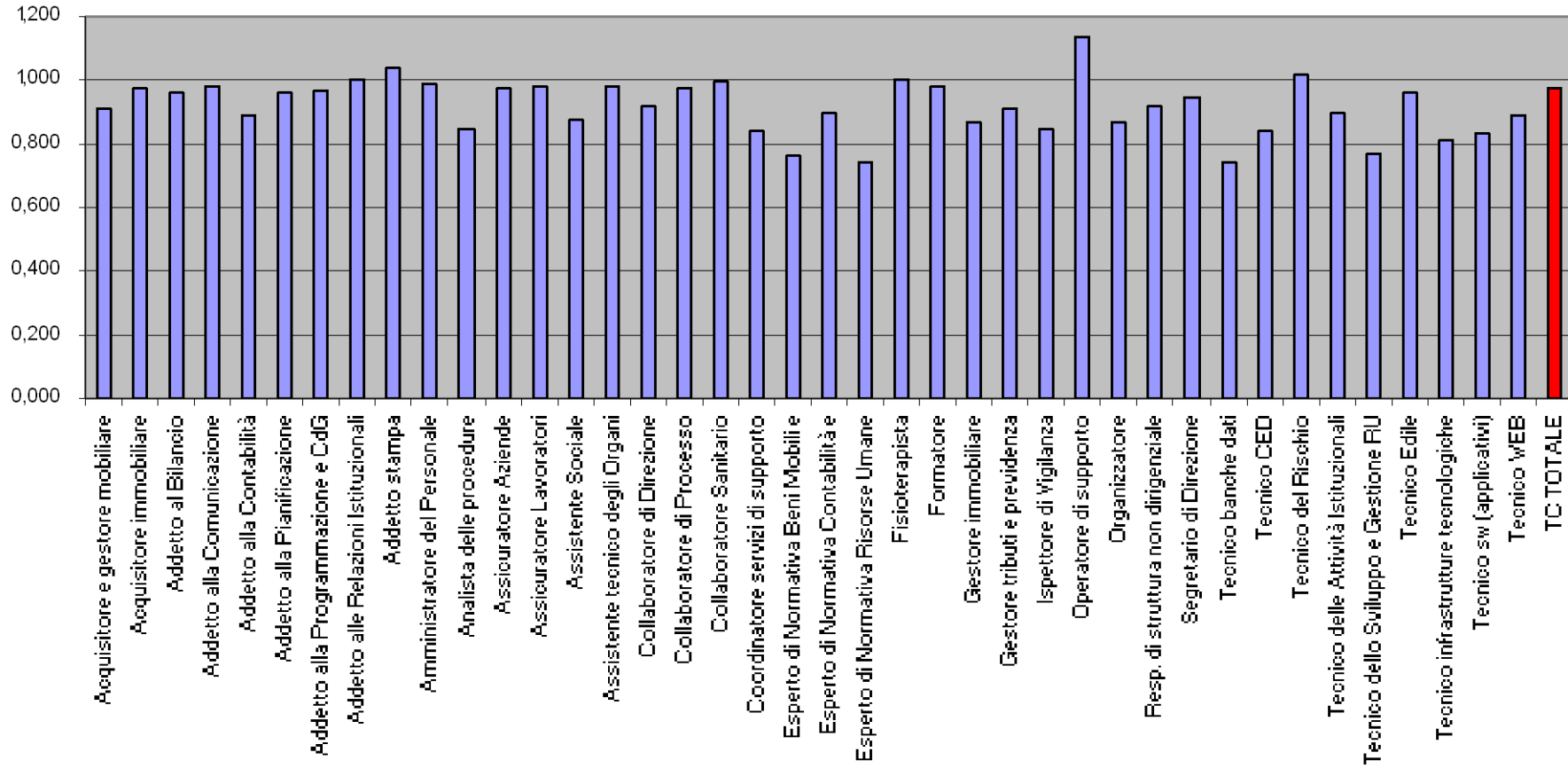
8 - TOTALE NAZIONALE

Distribuzione percentuale delle risorse negli intervalli del Tasso di Copertura delle Competenze tecniche



9- TOTALE NAZIONALE

Tasso di Copertura delle Competenze tecniche per Figura professionale e Totale



2° CICLO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE - PERIODO DI OSSERVAZIONE 2007-2008 LA DIMENSIONE NAZIONALE

Responsabile di struttura non dirigenziale Collaboratore di direzione Ex Artt. 15 / c4 c5

Le risultanze della valutazione: alcune suggestioni

Gli elementi di analisi di seguito riportati fanno riferimento al secondo ciclo di valutazione delle competenze – periodo di osservazione 2007/2008 – e riguardano esclusivamente il personale in oggetto per le competenze IRP e tecniche.

Il dettaglio di questa popolazione è dato dalla necessità di focalizzare le risultanze della valutazione su due figure professionali chiave, il Responsabile di struttura non dirigenziale (coloro che ricoprono un ruolo organizzativo apicale prossimo a quello dirigenziale) e il Collaboratore di direzione (vicari dei dirigenti).

Il personale valutato è pari a **284** risorse di cui il **63% nelle p.e. C4/C5** e il **37% ex artt. 15 tra ispettori generali e direttori di divisione** (pag 20)

Per le competenze IRP le risorse nel complesso, manifestano un **TC pari a 0,962**: nel dettaglio si registra un TC inferiore al dato medio per i Direttori di divisione che unitamente alla p.e. c5 rappresentano la maggior parte delle risorse con un TC inferiore a 0,850 (pagg. 21-22 e 23).

I ruoli professionali - dove si registra un totale di n. 75 risorse per **Responsabile di struttura non dirigenziale** e n. 209 **Collaboratore di direzione** – evidenziano un **TC rispettivamente pari a 0,958 e 0,963**: (pag 27): le risorse che presentano un **TC inferiore a 0,850 sono in prevalenza Collaboratori di direzione** (pag 25).

Per quanto riguarda l'analisi sulle competenze IRP, occorre evidenziare come solo **Assunzione di responsabilità e Orientamento all'efficienza sono, tra le competenze distintive, quelle che registrano TC superiori al dato medio** (pag 28)

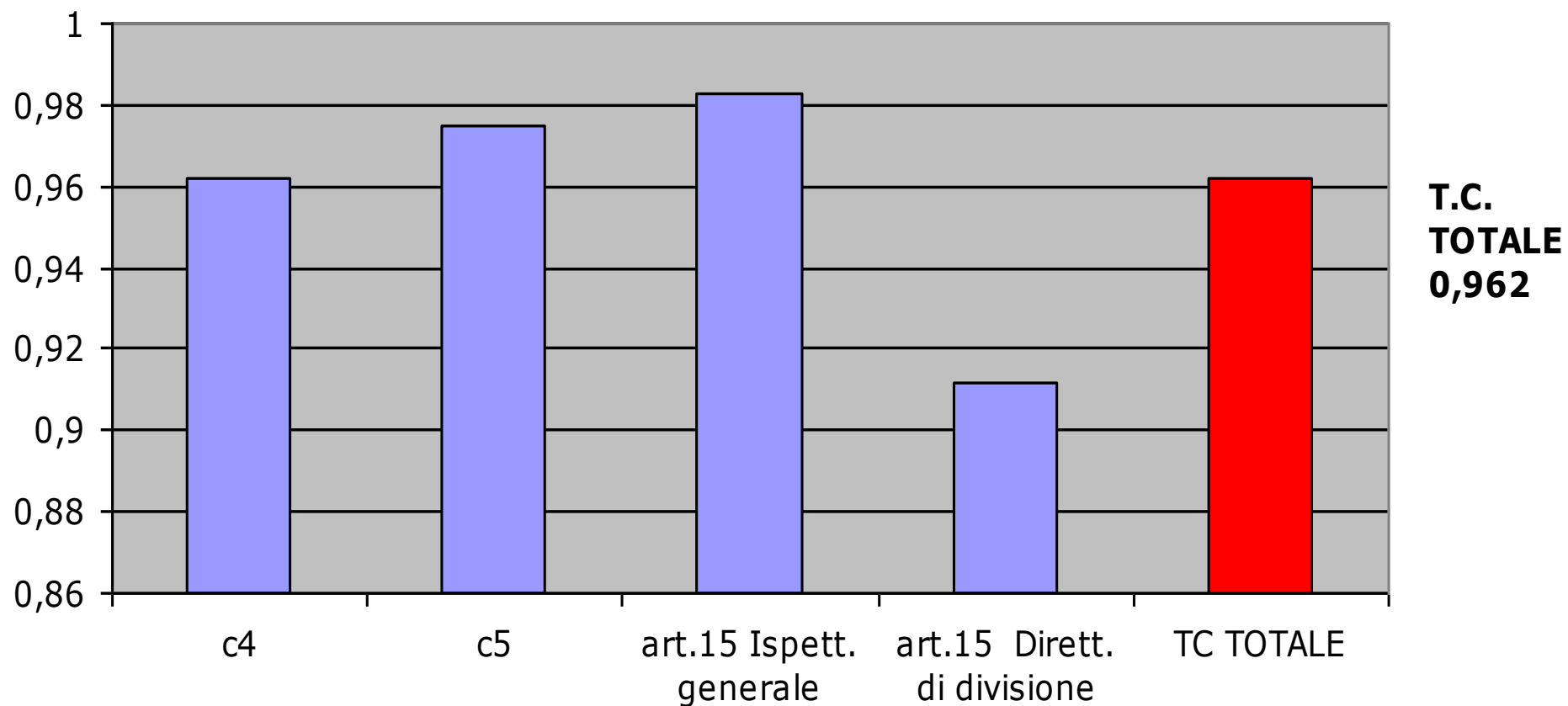
Sul piano delle **competenze tecniche il 27%** del personale in oggetto presenta un **TC inferiore a 0,850** (pag. 29).

1 - TOTALE NAZIONALE - Personale valutato

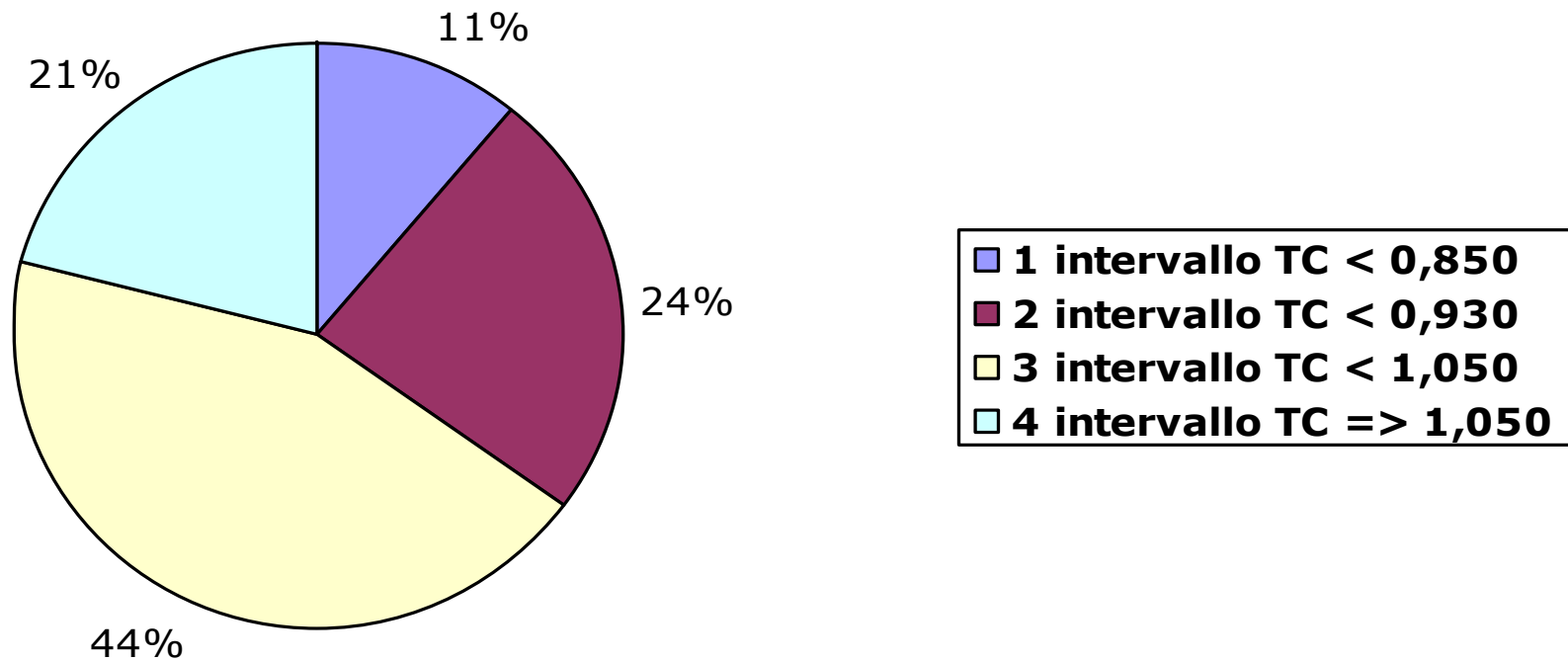
<i>Posizione economica</i>	<i>Numero risorse valutate</i>	<i>Totale per Area</i>
c4	10	
c5	170	180
art.15 Ispett. generale	40	
art.15 Dirett. di divisione	64	104
TOTALI	284	284

2 - TOTALE NAZIONALE

Tasso di Copertura delle competenze IRP per Posizione Economica e Totale



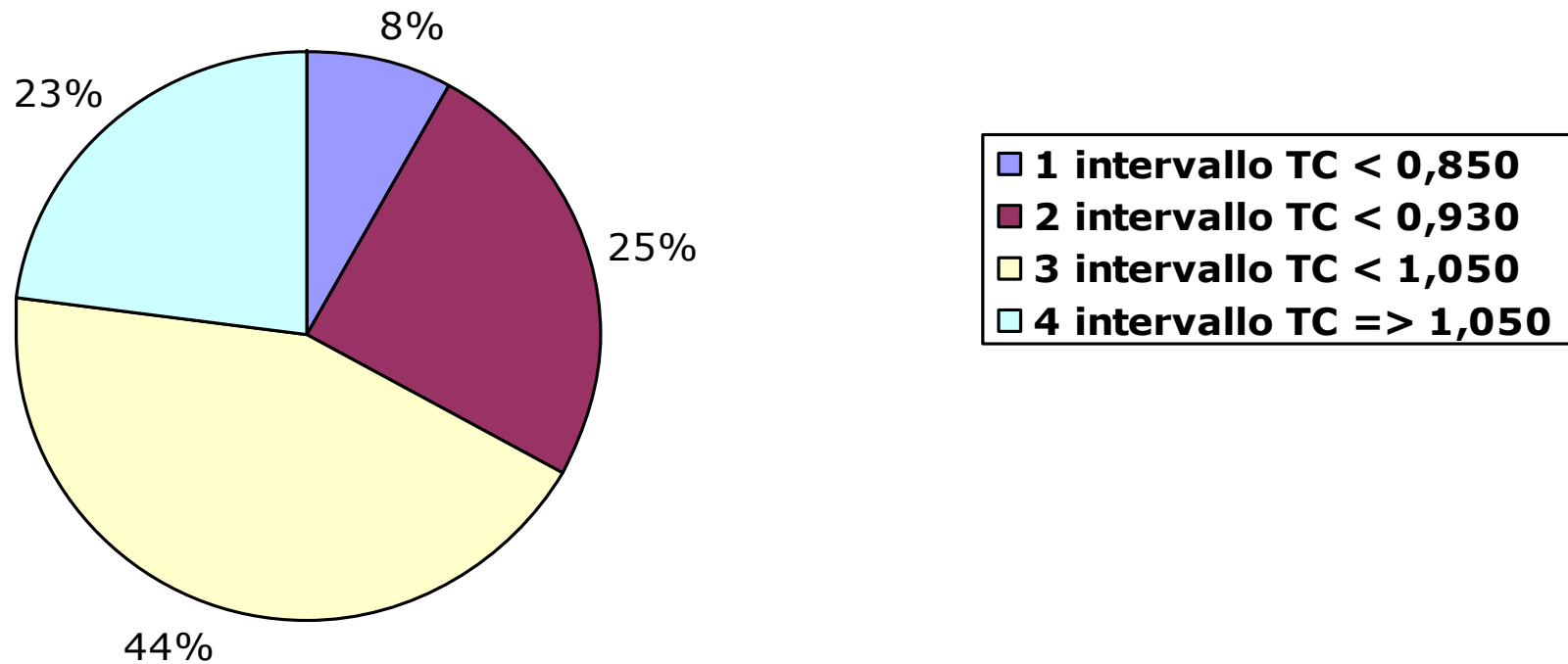
3 - TOTALE NAZIONALE
Totale c4/c5 e artt.15
Distribuzione Percentuale delle risorse negli intervalli del
Tasso di Copertura delle competenze IRP



4 - TOTALE NAZIONALE

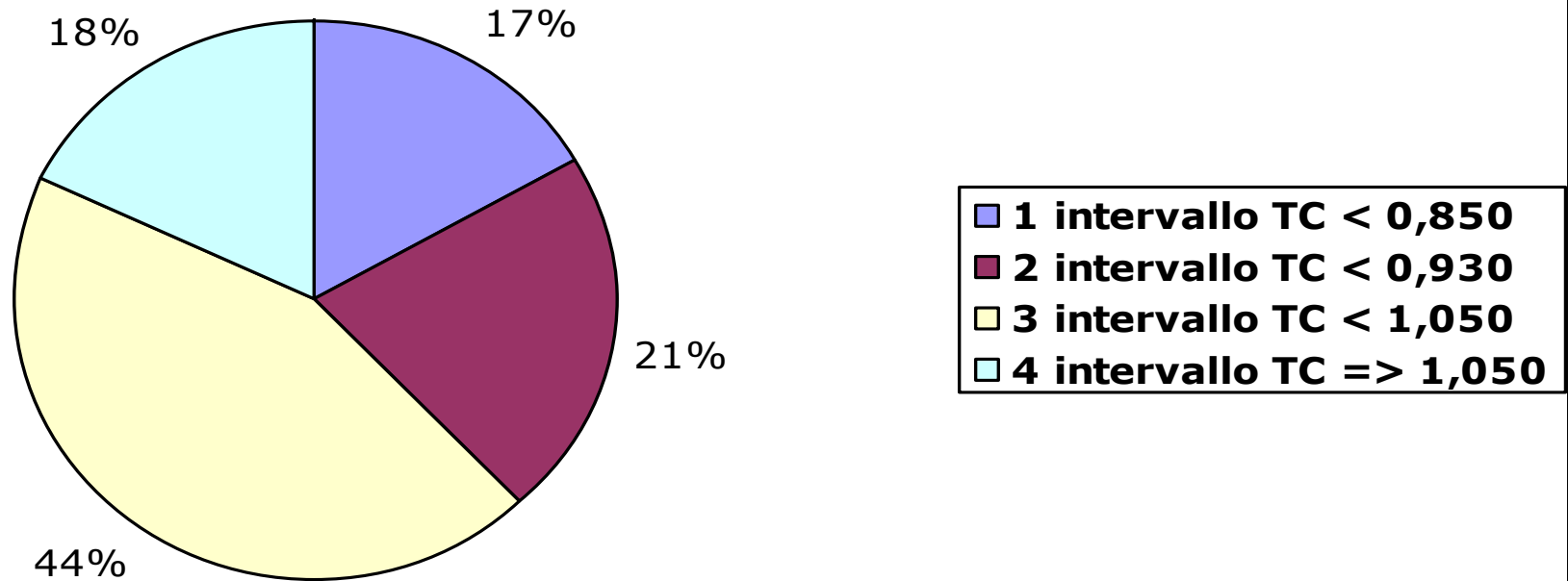
c4/c5

Distribuzione Percentuale delle risorse negli intervalli del Tasso di Copertura delle competenze IRP

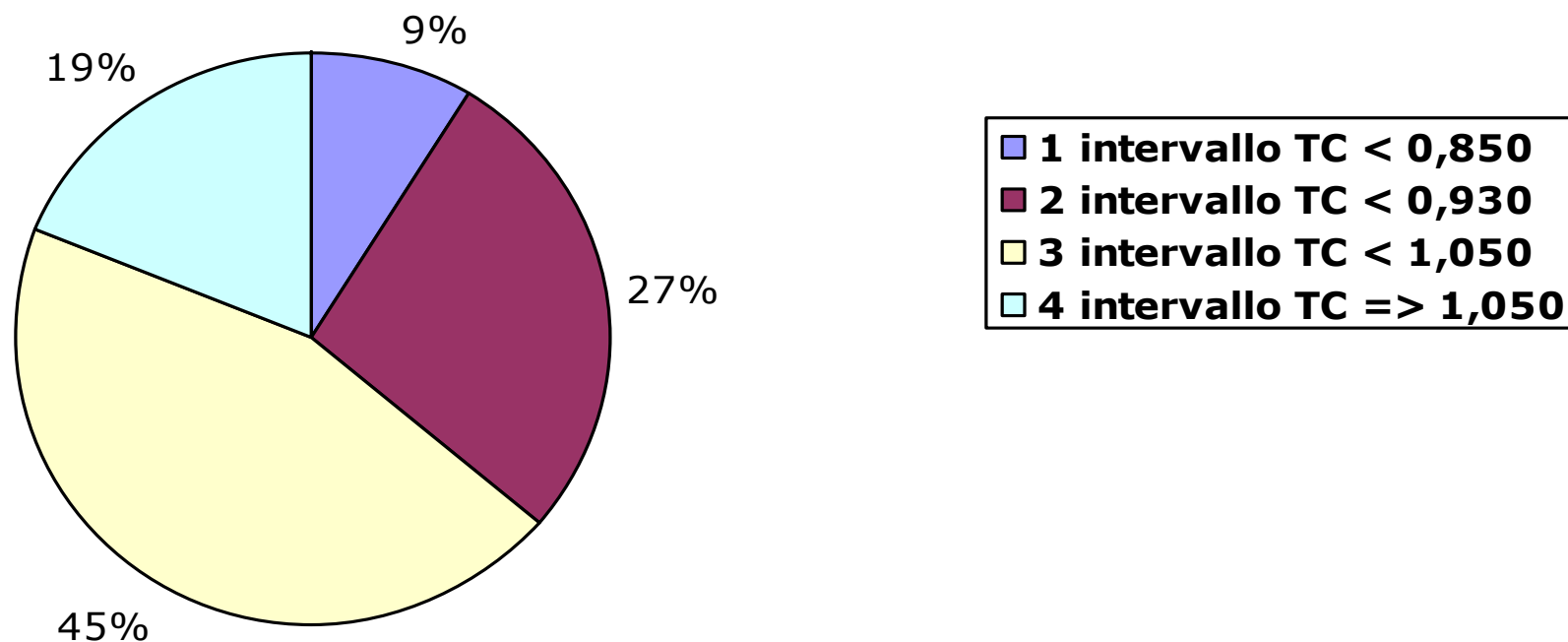


**5 - TOTALE NAZIONALE
artt.15**

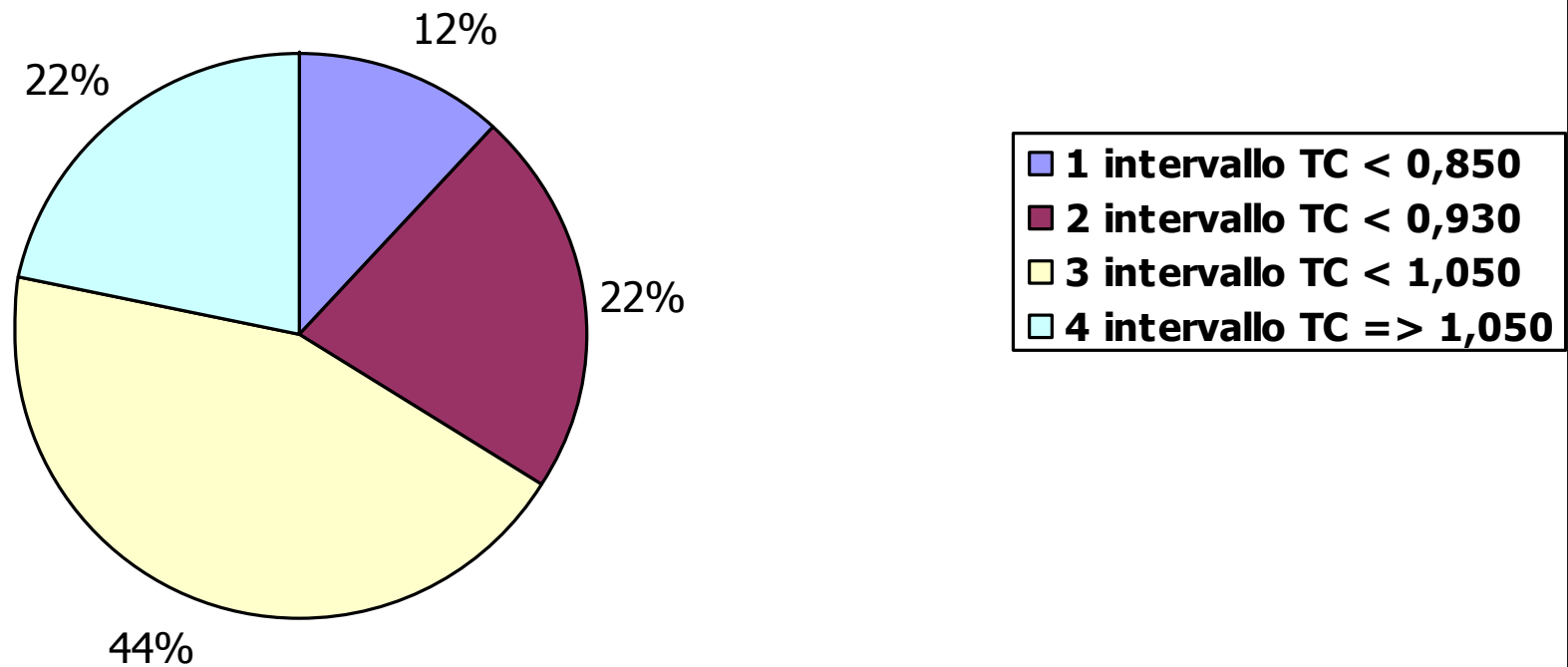
**Distribuzione Percentuale delle risorse negli intervalli del
Tasso di Copertura delle competenze IRP**



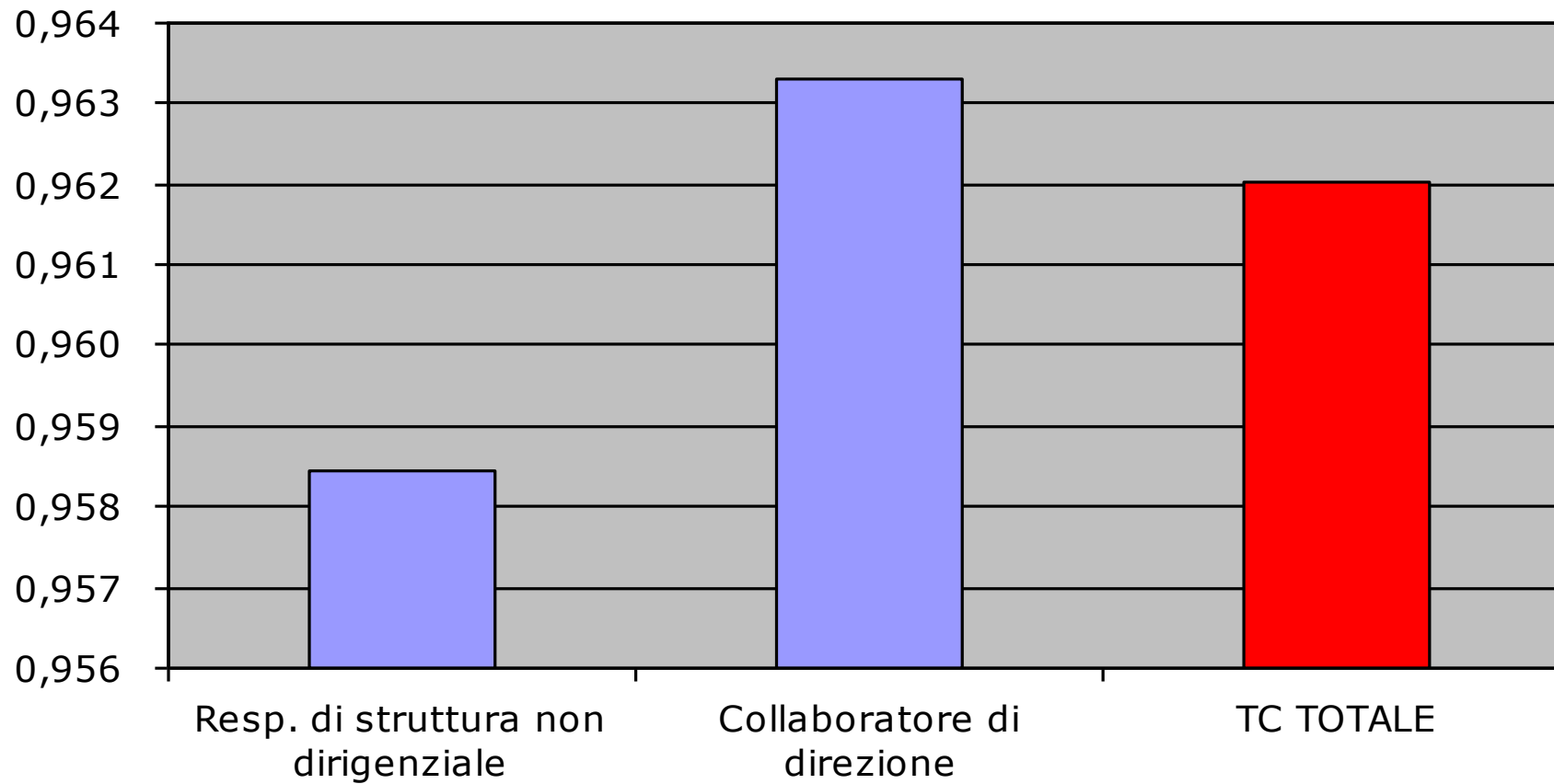
6 - TOTALE NAZIONALE
Responsabile di struttura non dirigenziale
Distribuzione Percentuale delle risorse negli intervalli del Tasso di
Copertura delle competenze IRP



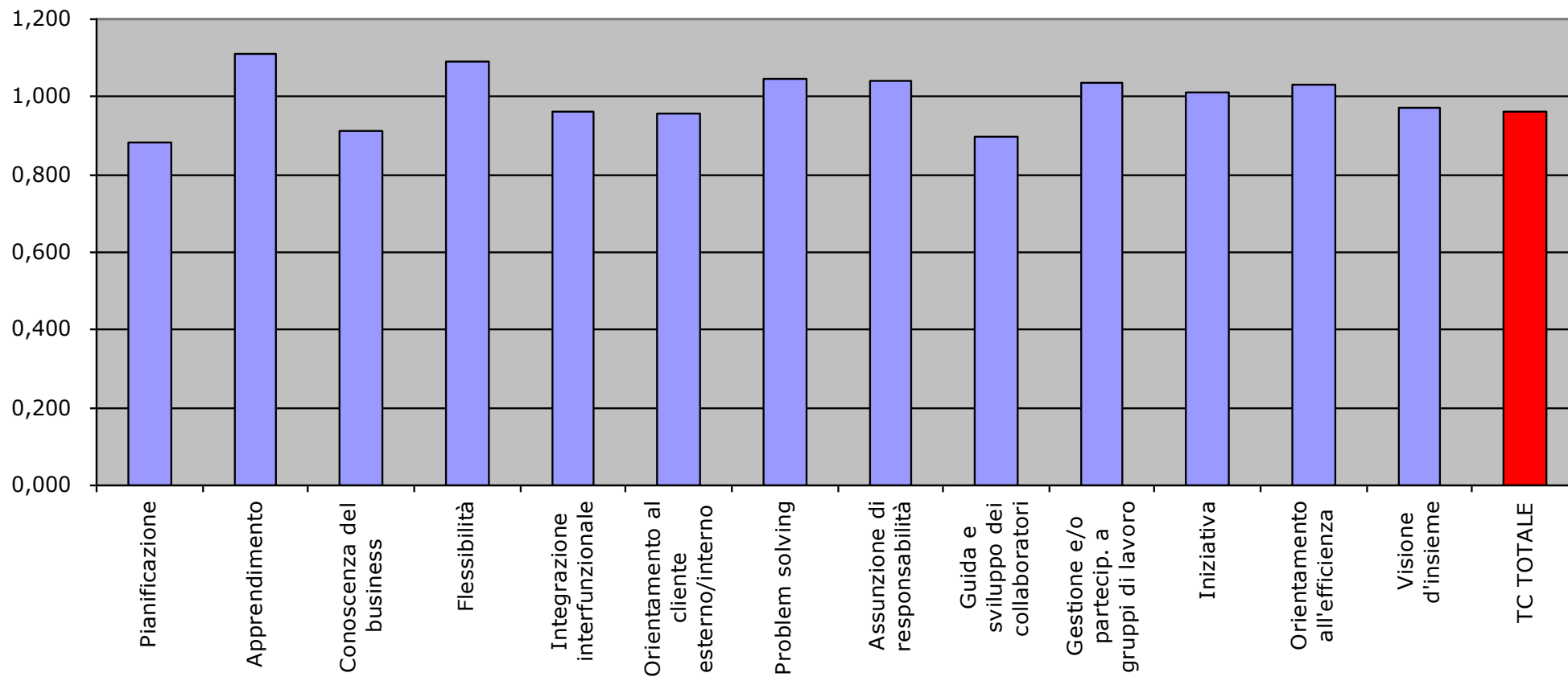
7 - TOTALE NAZIONALE
Collaboratore di direzione
Distribuzione Percentuale delle risorse negli intervalli del Tasso di Copertura delle competenze IRP



8 - TOTALE NAZIONALE
Tasso di Copertura delle competenze IRP
per Figura Professionale e Totale



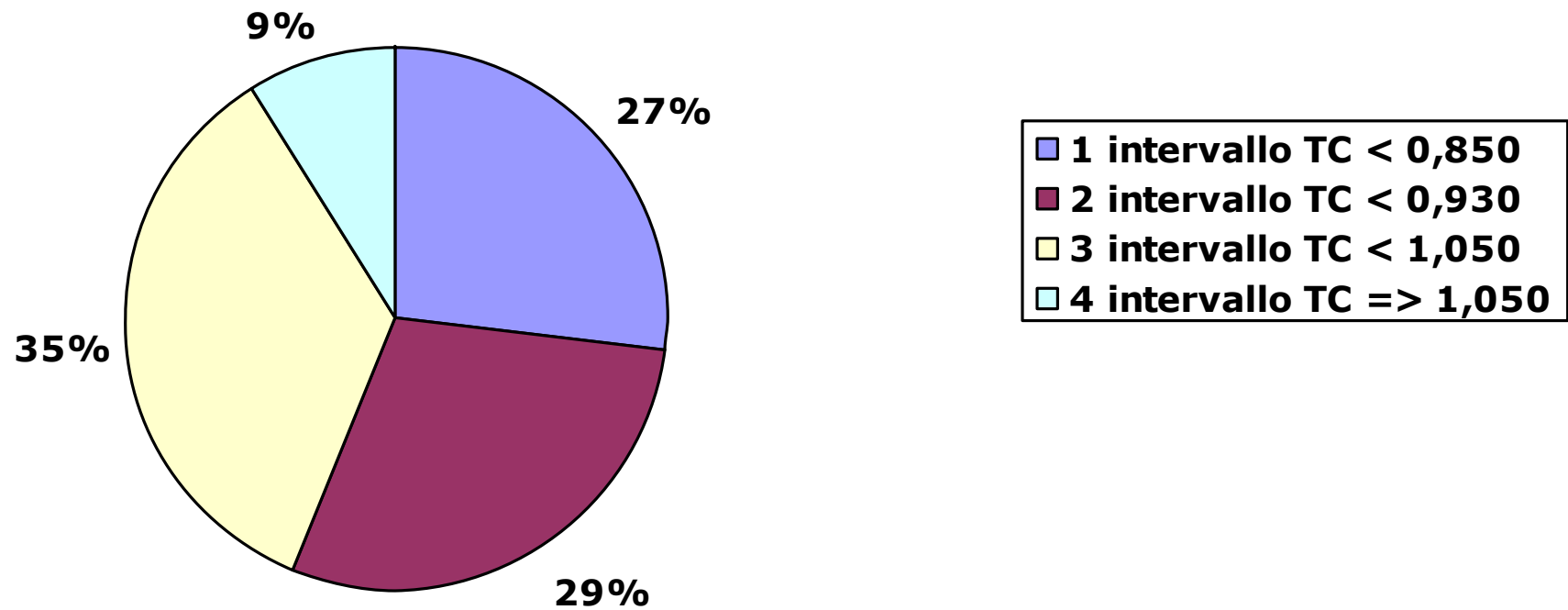
9 - TOTALE NAZIONALE
c4/c5 e artt.15
Tasso di Copertura per Competenza e Totale



10- TOTALE NAZIONALE

c4/c5e Artt.15

Distribuzione percentuale delle risorse negli intervalli del Tasso di Copertura delle Competenze tecniche



2° CICLO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE - PERIODO DI OSSERVAZIONE 2007-2008 LA DIMENSIONE NAZIONALE

L'AREA C

(con esclusione dei c4/c5 Collaboratori di direzione e Responsabili di unità non dirigenziale)

Le risultanze della valutazione: alcune suggestioni

Gli elementi di analisi di seguito riportati fanno riferimento al secondo ciclo di valutazione delle competenze – periodo di osservazione 2007/2008 – e riguardano esclusivamente il personale in oggetto, per le competenze IRP e le competenze tecniche.

Il personale valutato è pari a **6.028** risorse di cui il **43% nelle p.e. C1/C2, il 31% in C3 e il 26% in C4/C5** (pag. 31).

Per le competenze IRP le risorse nel complesso, manifestano un **TC pari a 0,952**: nel dettaglio si registra un TC inferiore al dato medio per le p.e. c3, c4 e c5 (pag. 32).

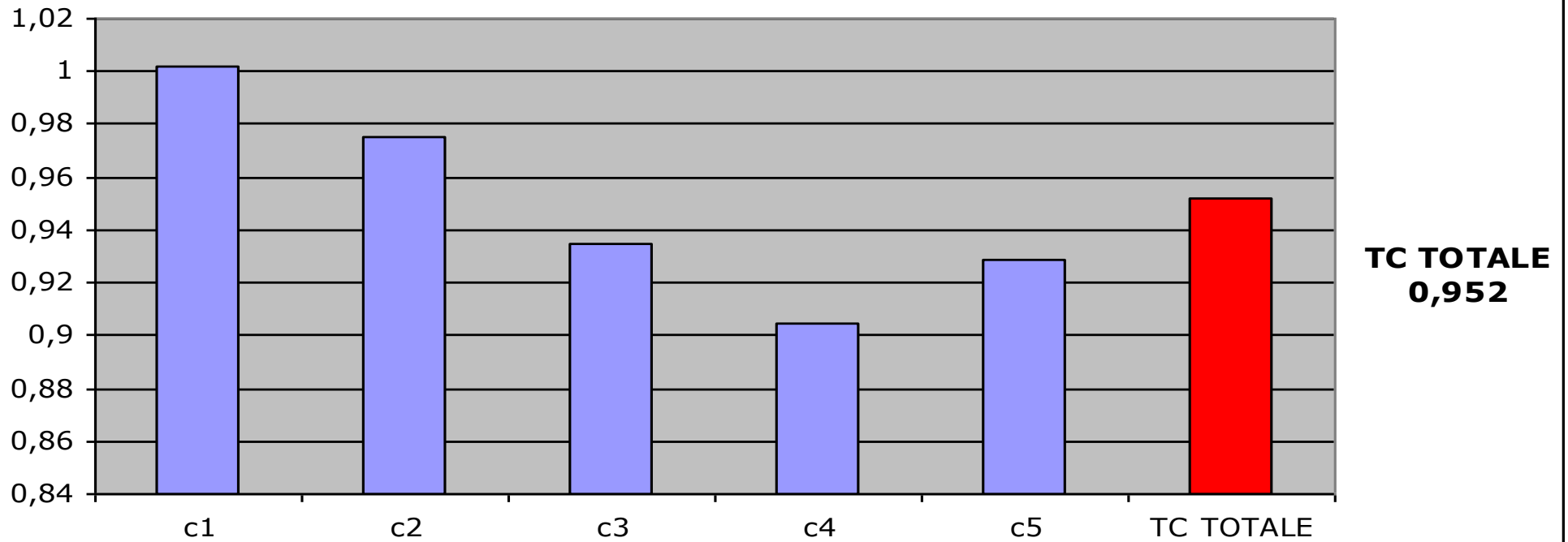
L'intervallo che evidenzia la percentuale di popolazione che presenta un **TC inferiore a 0,850 è pari al 22%** del totale , circa 1300 risorse, riguardanti tutte le p.e.(pag. 33).

Si evidenzia che, mediamente, il 25% delle risorse facenti parte delle posizioni organizzative di primo e secondo livello registrano un tasso di copertura inferiore al fisiologico (pagg. 35 e 36).

Per questa popolazione, i TC per le specifiche FIP, per le competenze IRP e per le competenze tecniche sono pressochè in linea con i dati della popolazione in generale, riflettendo di conseguenza le considerazioni già evidenziate.

1 - TOTALE NAZIONALE - Personale valutato		
<i>Posizione economica</i>	<i>Numero risorse valutate</i>	<i>Totale per posizione organizzativaArea</i>
c1	1145	
c2	1417	2562
c3	1893	1893
c4	745	
c5	828	1573
TOTALI	6028	6028

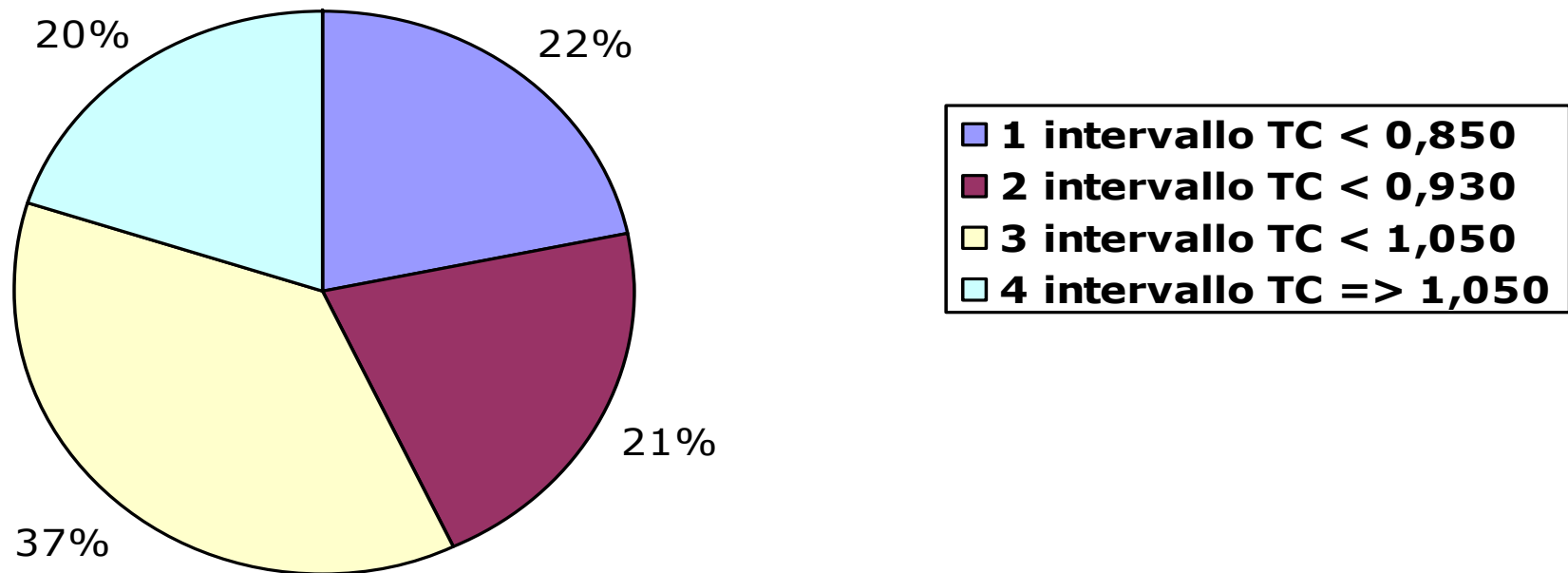
2 - TOTALE NAZIONALE
Tasso di Copertura delle competenze IRP
per Posizione Economica e Totale



3 - TOTALE NAZIONALE

Totale Area C

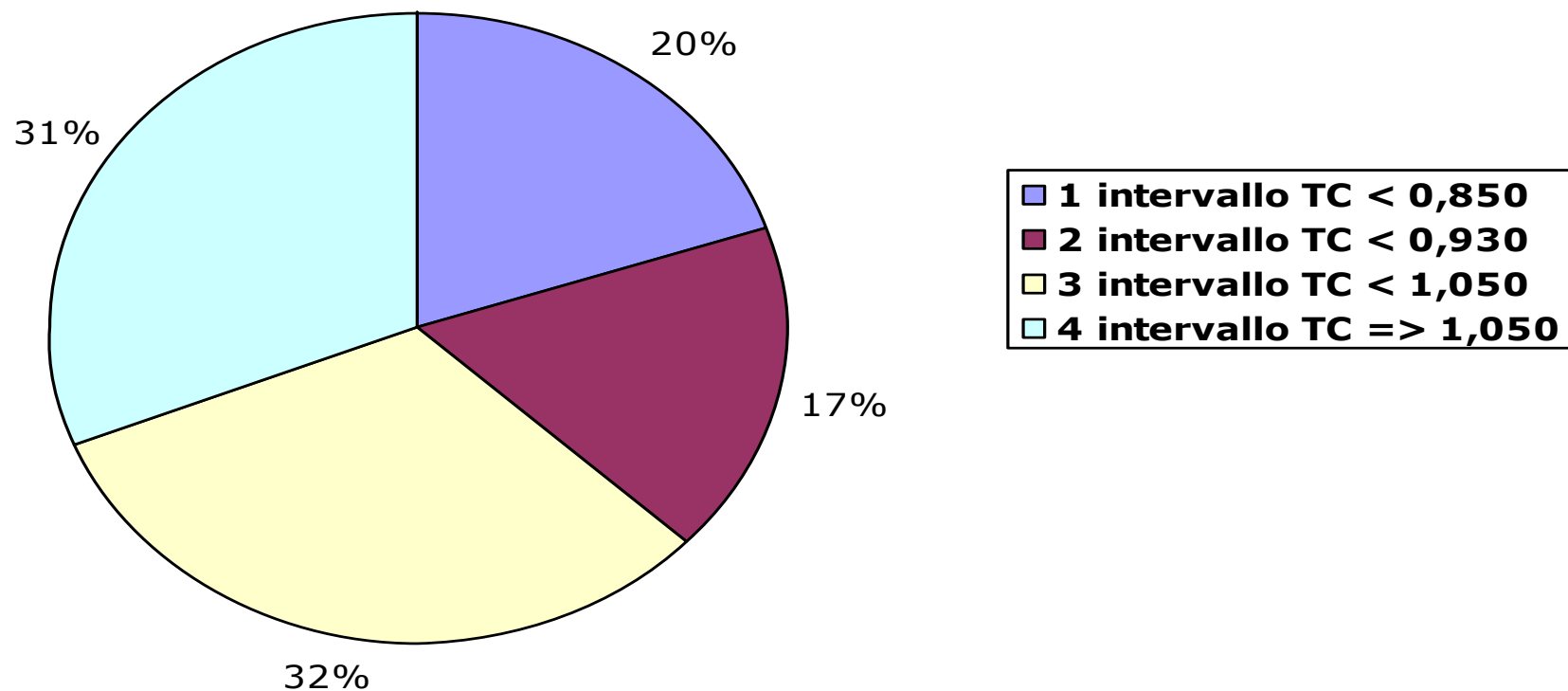
Distribuzione Percentuale delle risorse negli intervalli del Tasso di Copertura delle competenze IRP



4 - TOTALE NAZIONALE

c2/c1

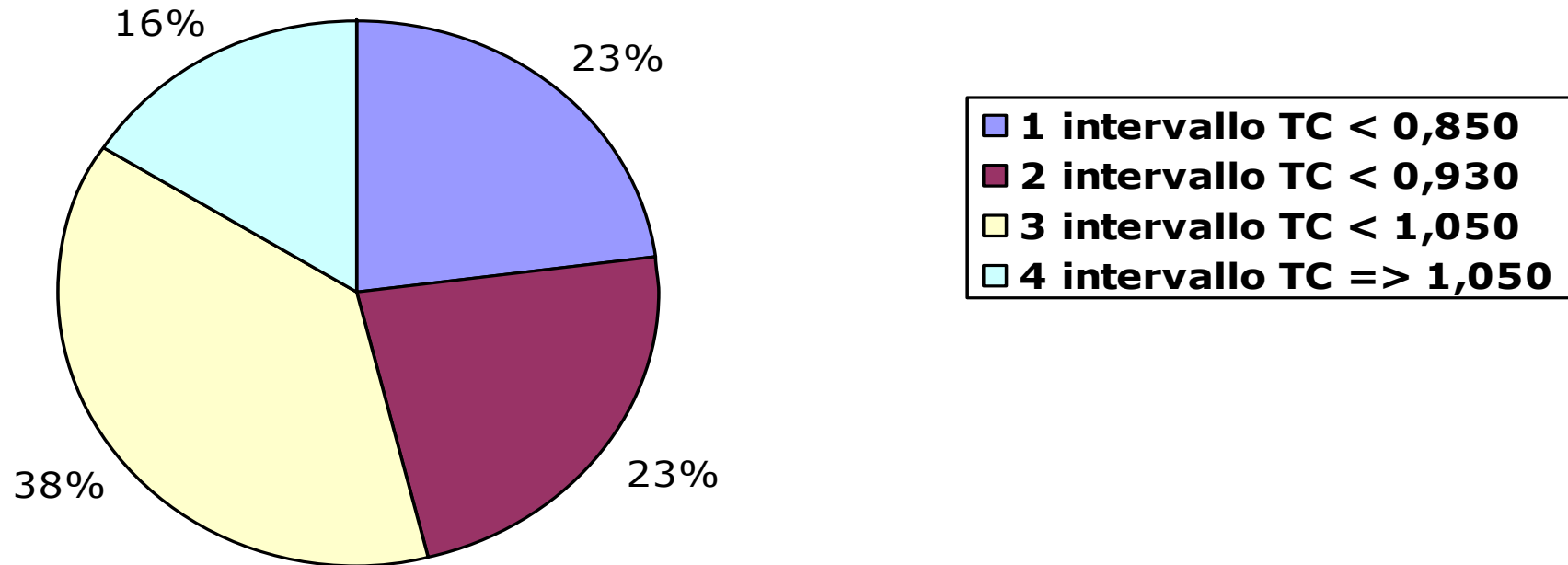
Distribuzione Percentuale delle risorse negli intervalli del Tasso di Copertura delle competenze IRP



5 - TOTALE NAZIONALE

c3

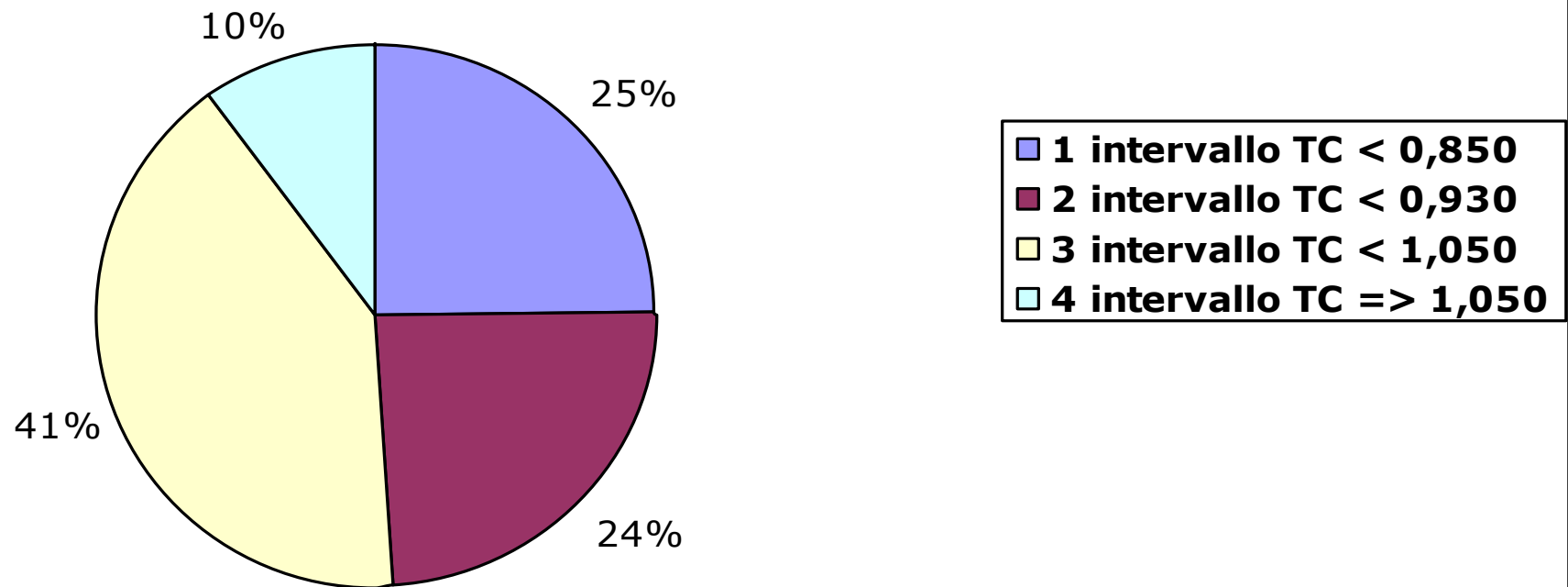
**Distribuzione Percentuale delle risorse negli intervalli del
Tasso di Copertura delle competenze IRP**



6 - TOTALE NAZIONALE

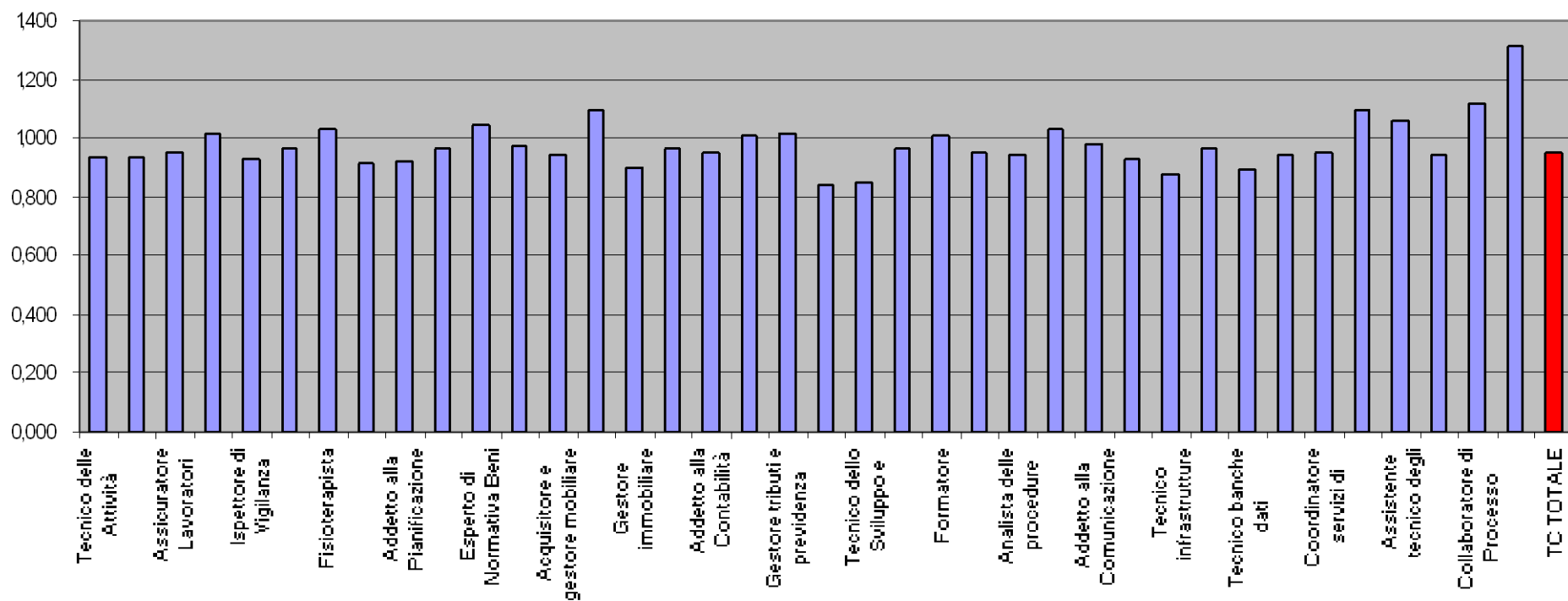
c4/c5

Distribuzione Percentuale delle risorse negli intervalli del Tasso di Copertura delle competenze IRP



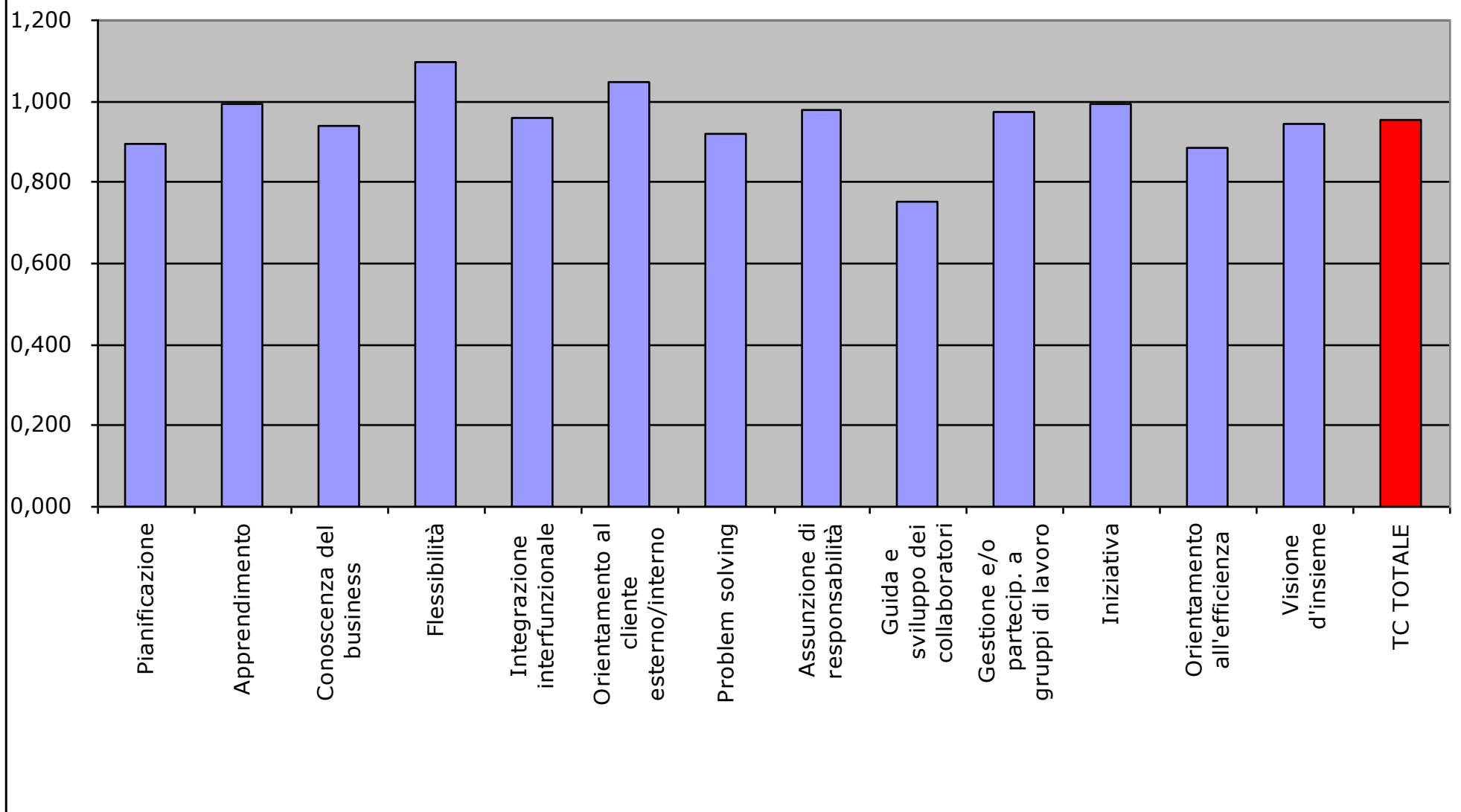
7 - TOTALE NAZIONALE

Tasso di Copertura delle competenze IRP per Figura Professionale e Totale



8 - TOTALE NAZIONALE

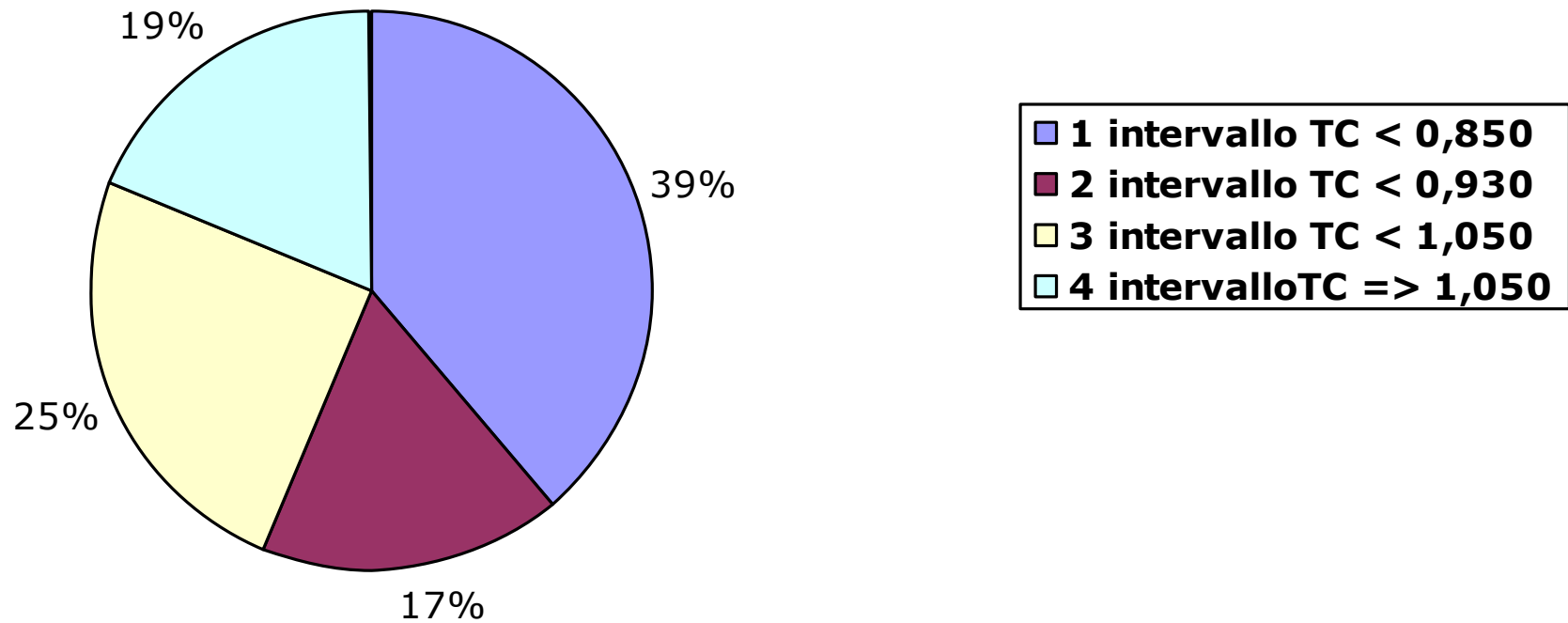
Tasso di Copertura per Competenza e Totale



9- TOTALE NAZIONALE

Area C

Distribuzione percentuale delle risorse negli intervalli del Tasso di Copertura delle Competenze tecniche



2° CICLO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE - PERIODO DI OSSERVAZIONE 2007-2008 LA DIMENSIONE NAZIONALE

L'AREA A e B

Le risultanze della valutazione: alcune suggestioni

Gli elementi di analisi di seguito riportati fanno riferimento al secondo ciclo di valutazione delle competenze – periodo di osservazione 2007/2008 – e riguardano esclusivamente il personale in oggetto, per le competenze IRP e competenze tecniche.

Il personale valutato è pari a **2065** risorse di cui il 18,7% nell'Area A (di questi circa il 97% in p.e. a1) e **l' 81,3% nell'Area B (di questi il 60% in p.e. b3)** (pag. 41).

Per le competenze IRP, le risorse nel complesso manifestano un **TC pari a 1,160** (pag. 42).

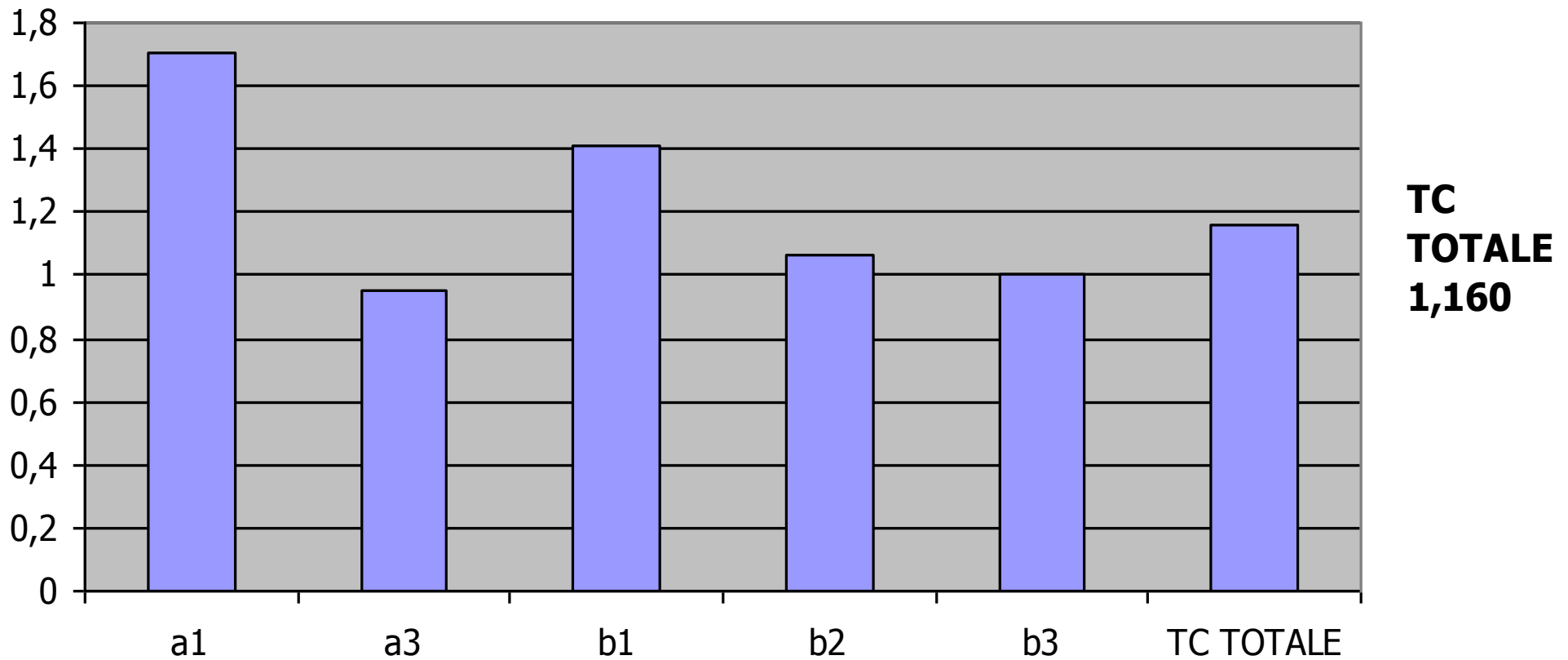
L'intervallo che evidenzia la percentuale di popolazione che presenta un **TC inferiore a 0,850 è pari al 17%** del totale., per lo più riguardante personale dell'Area B (pag. 43).

Per questa popolazione, i TC sulle specifiche FIP, sulle competenze IRP e tecniche sono sufficientemente adeguati.

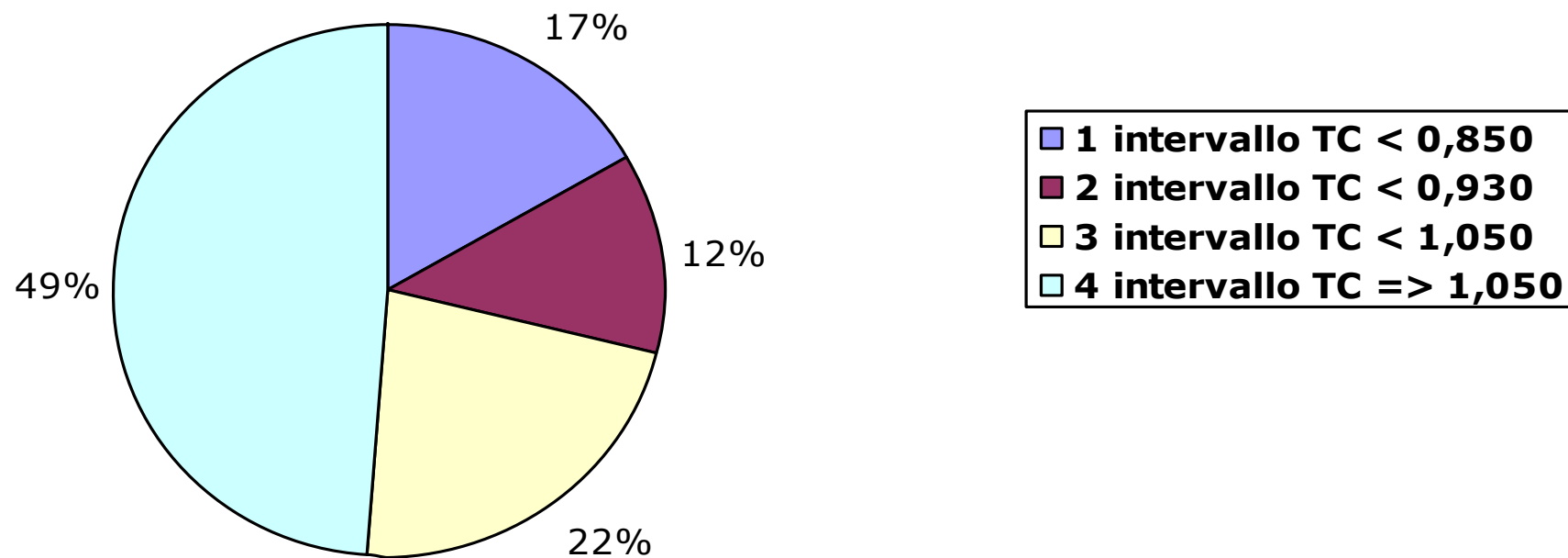
1 - TOTALE NAZIONALE Personale valutato

<i>Posizione economica</i>	<i>Numero risorse valutate</i>	<i>Totale per Area</i>
a1	374	
a3	12	386
b1	50	
b2	616	
b3	1013	1679
TOTALI	2065	2065

2- TOTALE NAZIONALE
Area A e B
Tasso di Copertura delle competenze IRP
per Posizione Economica e Totale



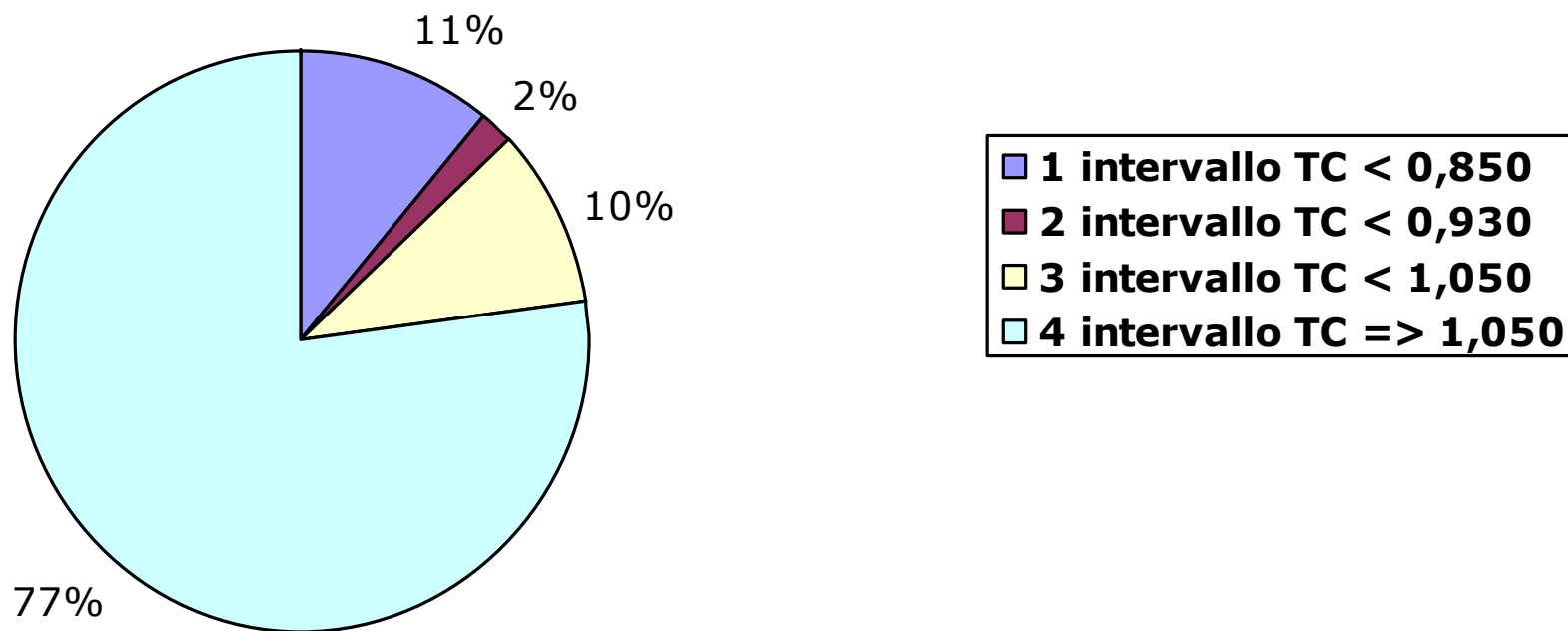
3 - TOTALE NAZIONALE
Totale Area A e B
Distribuzione Percentuale delle risorse negli intervalli del Tasso di
Copertura delle competenze IRP



4 - TOTALE NAZIONALE

Area A

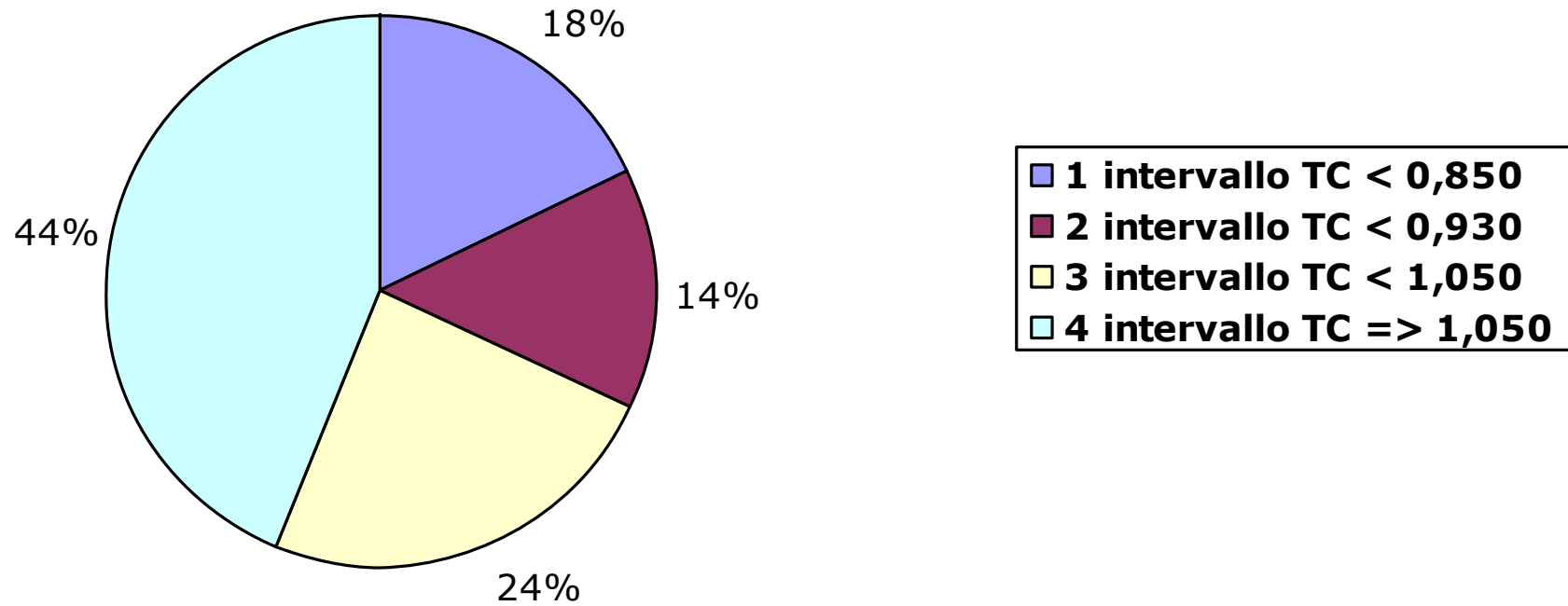
Distribuzione Percentuale delle risorse negli intervalli del Tasso di Copertura delle competenze IRP



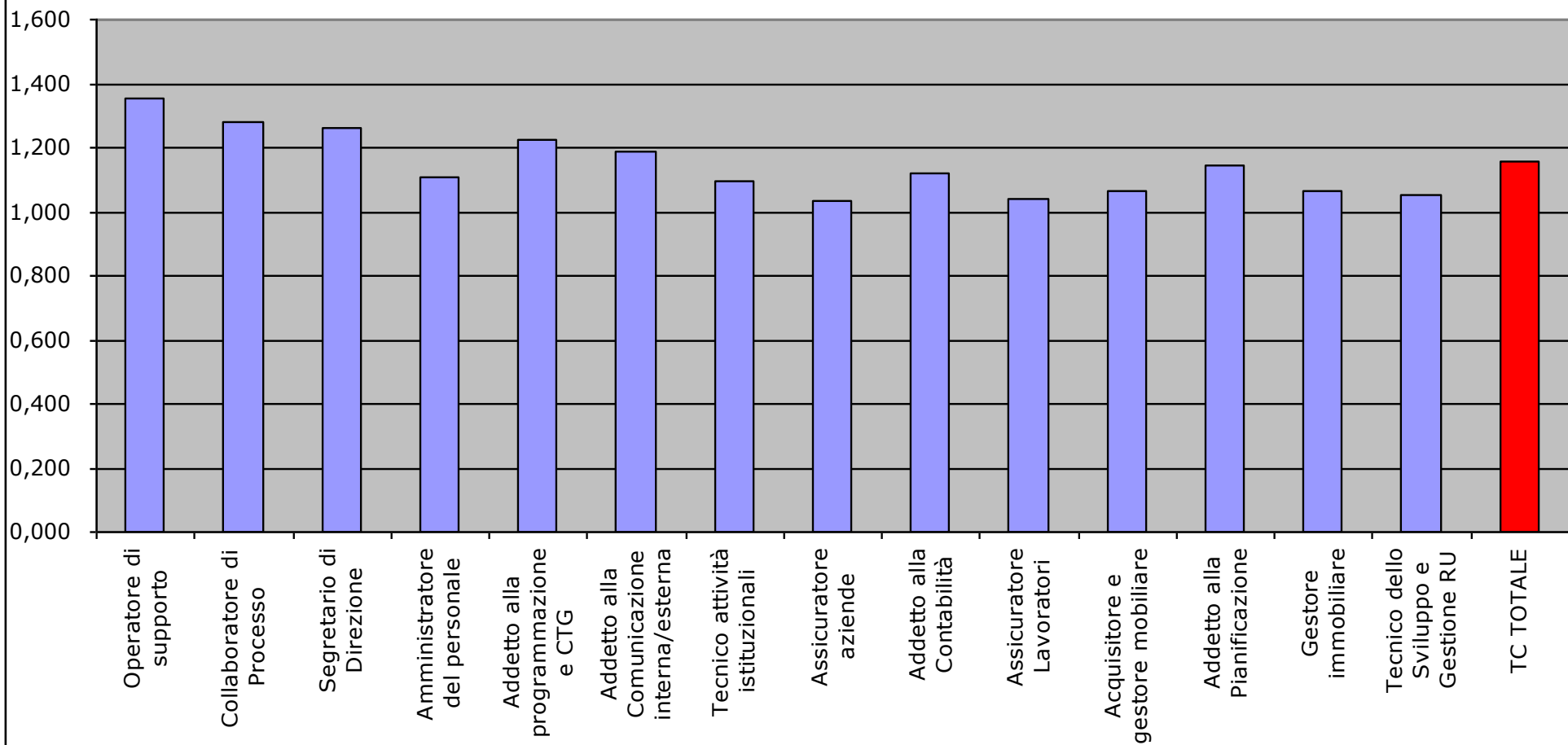
5 - TOTALE NAZIONALE

Area B

Distribuzione Percentuale delle risorse negli intervalli del Tasso di Copertura delle competenze IRP

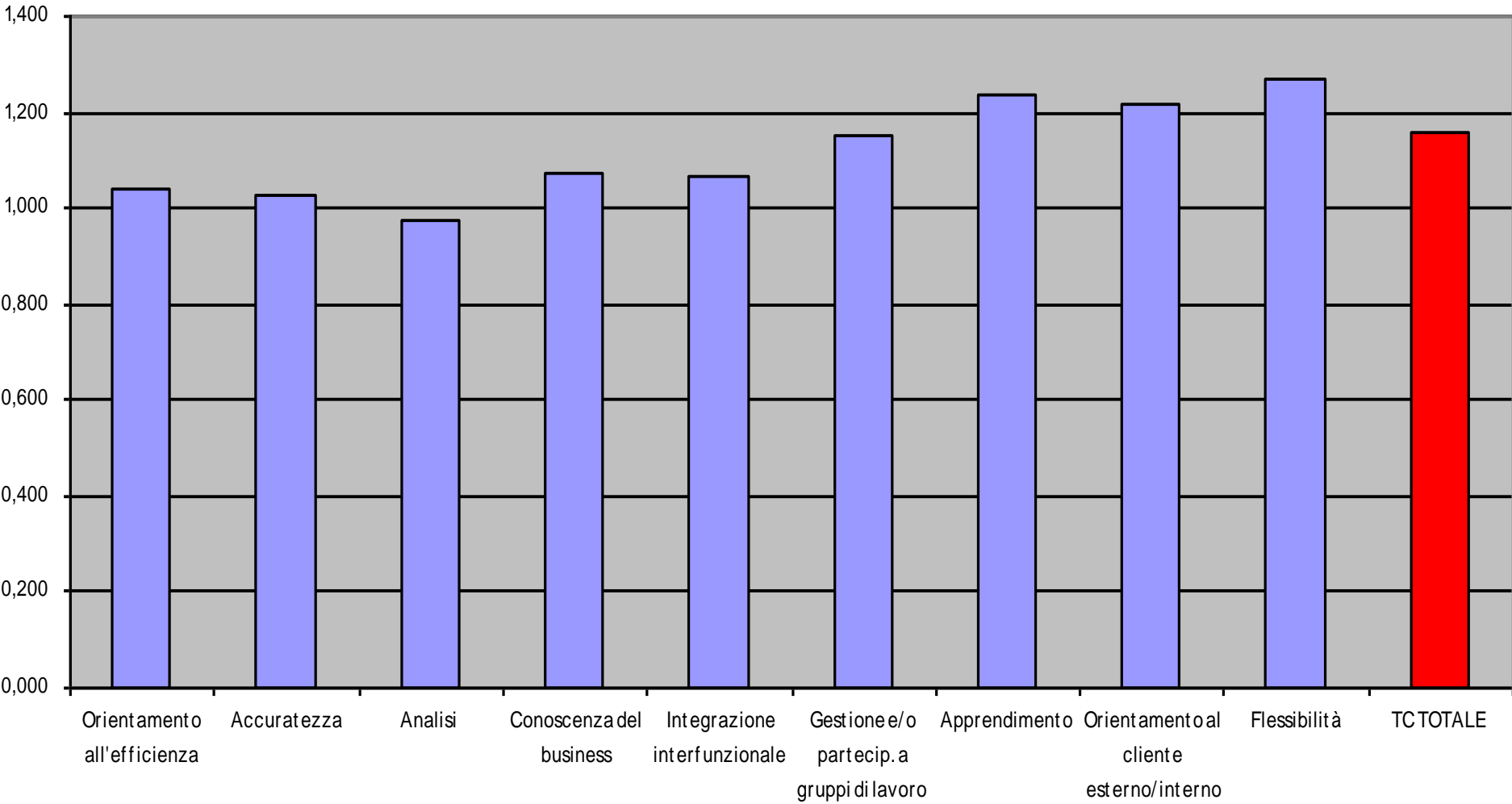


6 - TOTALE NAZIONALE
Tasso di Copertura delle competenze IRP
per Figura Professionale e Totale



7 - TOTALE NAZIONALE

Tasso di Copertura per Competenza e Totale



8- TOTALE NAZIONALE

Aree A e B

Distribuzione percentuale delle risorse negli intervalli del Tasso di Copertura delle Competenze tecniche

