



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione



MAGELLANO
Condividere le eccellenze

**Indagine sul benessere
Organizzativo
Del
COMUNE DI POGGIBONSI**

OTTOBRE 2012

L'INDAGINE CONOSCITIVA SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Introduzione

L'attenzione al tema del benessere organizzativo come terreno di indagine e leva per il cambiamento e l'innovazione della Pubblica Amministrazione è stata promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica a partire dal 2002.

L'approfondimento del tema della salute organizzativa è affidato al Laboratorio "Benessere organizzativo" che riunisce un gruppo di lavoro coordinato dalla Facoltà di Psicologia 2 dell'Università La Sapienza di Roma e porta alla definizione di una metodologia di ricerca-intervento che attraverso la valutazione di aspetti diversi consente di individuare "zone" grigie su cui intervenire per favorire lo sviluppo della motivazione e il senso di appartenenza dei lavoratori.

Il benessere riferito al sistema organizzativo è definito come "la capacità di un'organizzazione di essere non soltanto efficace e produttiva, ma anche di crescere e svilupparsi, assicurando un adeguato grado di benessere fisico e psicologico dei propri lavoratori".

La tesi di fondo sposata dal Laboratorio e dagli studiosi che sul tema hanno indagato è che vi è salute organizzativa se in un'organizzazione c'è una buona convivenza sociale interna ed è assicurato un adeguato grado di benessere fisico e psicologico dei lavoratori. Efficacia ed efficienza non sono dunque fattori sufficienti per la crescita di un'organizzazione, il cui sviluppo richiede anche un buon livello di qualità della vita aziendale.

Nel 2004 il tema del benessere organizzativo è stato oggetto di una specifica Direttiva intitolata "Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni" che invita le amministrazioni a valutare e migliorare il benessere all'interno della propria organizzazione rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro e realizzando opportune misure di miglioramento.

In linea con le finalità e le indicazioni della Direttiva sul benessere organizzativo, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha sostenuto da tempo le amministrazioni pubbliche intenzionate a monitorare il clima organizzativo, supportandole con gli strumenti necessari.

Questi strumenti costituiscono "**Il kit del benessere organizzativo**" un sistema che permetterà alle amministrazioni di svolgere in maniera autonoma un'indagine sul clima e il benessere organizzativo.

Il kit del benessere organizzativo è stato lanciato nel gennaio del 2005. Questa nuova versione è stata realizzata con il proposito di sollecitare ulteriormente le amministrazioni pubbliche a utilizzare con continuità le indagini sul clima e il benessere organizzativo, per trasformarle in uno strumento di monitoraggio sulla propria *salute* organizzativa. Per questa ragione gli strumenti del Kit saranno a disposizione degli enti, che potranno così ripetere le rilevazioni nel corso del tempo.

Il modello di ricerca sul benessere organizzativo è stato elaborato attraverso diversi passaggi: i ricercatori dell'Università hanno focalizzato l'attenzione sul concetto di benessere organizzativo, per fornirne una prima possibile definizione.

Questo primo passaggio ha consentito di individuare nel termine benessere organizzativo: "*la capacità di un'organizzazione, di essere non soltanto efficace e produttiva, ma anche di crescere*

e svilupparsi, assicurando un adeguato grado di benessere fisico e psicologico dei propri lavoratori”.

Successivamente, sulla base di questa definizione, i ricercatori hanno individuato quattordici dimensioni ritenute fondamentali nel determinare la qualità della vita lavorativa.

Le dimensioni da monitorare per conoscere il livello di benessere presente nelle organizzazioni, sono le seguenti:

- *Innovazione*: definisce l'apertura all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologia e culturale, in pratica se l'organizzazione si dimostra flessibile, aperta al cambiamento, in grado di adattarsi ad esso;
- *Comfort*: definisce le caratteristiche strutturali dell'ambiente di lavoro, il grado di accoglienza, gli aspetti di funzionalità in rapporto sia alle esigenze lavorative che a quelle dei lavoratori, la gradevolezza estetica e cura dell'aspetto dell'ambiente;
- *Tollerabilità dei compiti*: il riferimento riguarda il contenuto del lavoro ed il carico di lavoro;
- *Sicurezza*: si riferisce a tutte le azioni per prevenire gli infortuni ed i rischi professionali;
- *Gestione della conflittualità*: riguarda l'eventuale presenza di situazioni conflittuali sia manifeste che implicite;
- *Stress*: si fa riferimento al livello percepito di fatica fisica e mentale e di stress;
- *Utilità sociale*: si riferisce al senso di motivazione ed identificazione dell'attività dei singoli individui come contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione;
- *Equità*: definisce il senso di giustizia organizzativa in termini di percorsi di promozione e sviluppo, carriera, equità di trattamento economico;
- *Operatività*: si fa riferimento al grado di scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, orientamento al raggiungimento degli obiettivi;
- *Informazioni*: riguarda la facilità di accesso delle informazioni relative alla sfera lavorativa di competenza;
- *Relazioni*: si riferisce alla qualità della comunicazione ed allo stile di lavoro sia a livello orizzontale che verticale;
- *Ascolto*: rileva il grado di coinvolgimento e partecipazione delle istanze dei dipendenti;
- *Valorizzazione*: dimensione che riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità;
- *Obiettivi*: riguarda la direzione strategica mediante la formulazione di obiettivi espliciti e coerenti con le prassi operative.

Accanto a queste dimensioni sono stati individuati vari indicatori di benessere e di malessere ed una scala per la misurazione dei disturbi psicofisici.

Le dimensioni e gli indicatori sono stati tradotti in una serie di domande, che hanno portato alla realizzazione del Questionario Multidimensionale della Salute Organizzativa (MOHQ - Multidimensional Organizational Health Questionnaire), lo strumento di rilevazione utilizzato per monitorare il clima ed il benessere organizzativo.

A seguito della prima sperimentazione, allo scopo di facilitare le amministrazioni nell'analisi dei dati, il Dipartimento della Funzione pubblica, partendo dal costrutto teorico, ha realizzato un software per l'immissione e la lettura dei dati. Grazie a tale sistema, ogni amministrazione ha potuto analizzare la propria realtà organizzativa, attraverso una serie di grafici, riferiti alle diverse dimensioni e agli indicatori che caratterizzano il modello di ricerca.

Il questionario

In questi anni, numerose amministrazioni hanno effettuato l'indagine sul benessere organizzativo promossa dal Dipartimento della Funzione pubblica. Tale evento ha reso possibile ai ricercatori dell'Università di testare la validità del modello di ricerca-intervento inizialmente proposto, in particolare per quanto riguarda le dimensioni e gli indicatori.

I ricercatori, sulla base dell'analisi delle molteplici indagini realizzate nelle pubbliche amministrazioni, sono pervenuti a una validazione statistica del questionario, modificando il numero e le caratteristiche delle dimensioni e stabilendo, in via definitiva, quali elementi considerare validi per il monitoraggio del benessere organizzativo.

Il perfezionamento del modello, ha portato a considerare soltanto le componenti principali del benessere organizzativo (tali componenti sono adesso denominate **fattori** e non più **dimensioni**), giungendo a una formulazione più sintetica di tali componenti.

A definire la presenza/assenza di benessere organizzativo nei contesti di lavoro sono, dunque, 10 **fattori**, tre dei quali inglobano alcune delle quattordici dimensioni originarie.

Nella nuova formulazione i fattori sono:

- ✓ **Supporto dei dirigenti.** È un *nuovo fattore* che fa riferimento ai comportamenti della dirigenza in termini di capacità di ascolto, di valorizzazione delle persone, di capacità di coinvolgimento. Questo fattore ingloba alcuni aspetti delle dimensioni: *Ascolto, Valorizzazione e Relazioni* a livello verticale.
- ✓ **Collaborazione tra colleghi.** Anche in questo caso si tratta di un *nuovo fattore*, che considera il grado di collaborazione, supporto, fluidità delle relazioni. Questo fattore ingloba alcuni aspetti delle dimensioni: *Ascolto, Valorizzazione e Relazioni* a livello orizzontale.
- ✓ **Efficienza organizzativa.** Anche in questo caso si è in presenza di un *nuovo fattore*. Il processo di validazione statistica del questionario ha portato a evidenziare, infatti, che le dimensioni *Obiettivi, Operatività, Utilità sociale e Informazioni* fanno tutte riferimento al grado di efficienza dell'organizzazione, per tale ragione queste dimensioni sono state inglobate nel fattore *Efficienza organizzativa*.
- ✓ **Equità organizzativa,** fa riferimento alla presenza di condizioni di equità di trattamento nell'organizzazione.
- ✓ **Gestione della conflittualità,** fa riferimento alla capacità dell'organizzazione di gestire o meno la conflittualità.
- ✓ **Percezione dello stress,** fa riferimento al livello di carico e stress percepito nello svolgimento del proprio lavoro.
- ✓ **Richiesta lavorativa,** fa riferimento ad alcuni aspetti monitorati nella dimensione relativa alle *Caratteristiche dei compiti*, relativamente alle richieste di tipo fisico, cognitivo ed emozionale che i compiti lavorativi richiedono.
- ✓ **Comfort ambientale,** fa riferimento al livello di presenza di specifiche condizioni di comfort e funzionalità dell'ambiente fisico del lavoro.
- ✓ **Sicurezza lavorativa,** fa riferimento al livello percepito di sicurezza di specifiche condizioni dell'ambiente fisico del lavoro.
- ✓ **Apertura all'innovazione,** fa riferimento alla capacità dell'organizzazione di innovare e cambiare.

L'evoluzione del modello di ricerca intervento ha comportato a una rielaborazione del Kit del benessere organizzativo. **Il questionario di rilevazione** rappresenta lo strumento messo a disposizione delle amministrazioni interessate, per l'effettuazione della indagine .

Modalità di attuazione dell'indagine.

Il questionario sul benessere organizzativo è stato distribuito a tutti i Dirigenti del Comune di Poggibonsi con lettera di accompagnamento datata 5/10/2012.

La riconsegna del questionario poteva essere effettuata in forma anonima entro il 31/10/2012. Sono stati restituiti n° 141 questionari su 202 consegnati, dei quali n° 2 completamente in bianco.

Data la libertà di compilazione dei dati anagrafici, a garanzia dell'anonimato, n° 59 intervistati non riportano l'indicazione del settore di appartenenza, l'età, il sesso ed altri dati anagrafici per evitare l'identificazione.

Questo dato è da leggersi in senso negativo: infatti una buona comunicazione, la fiducia nelle persone a cui è affidata l'indagine e tutte le accortezze che sono state utilizzate per salvaguardare l'anonimato, non hanno fatto superare i timori che inizialmente possono sorgere tra le persone.

Dei sei dirigenti del Comune, **un** solo Dirigente ha risposto alle domande del questionario.

Lettura dei risultati dell'indagine.

Terminata la raccolta dei questionari, si è provveduto all'immissione delle risposte nel sito del Dipartimento della Funzione Pubblica, che ha eseguito anche l'elaborazione dei dati, realizzata in maniera automatica dal *software*.

I dati inseriti hanno permesso, infatti, la formazione di grafici, relativi ai fattori ed agli indicatori, monitorati attraverso il questionario.

Grazie a tale sistema è stato possibile analizzare la realtà organizzativa con ben 14 tipologie di grafici, riferiti alle diverse dimensioni ed agli indicatori che caratterizzano il modello di ricerca adottato. I dati visualizzati hanno consentito di individuare i punti di criticità e quelli di eccellenza, restituendo un'immagine dell'organizzazione del Comune attraverso una lettura in termini di benessere-malessere organizzativo.

Altro elemento fondamentale del questionario è che esso mira a cogliere **la percezione** che le persone hanno dei fenomeni dell'organizzazione indagati dal questionario e **non** la loro **conoscenza specifica ed oggettiva**.

Chi compila il questionario deve esprimere la propria percezione su alcuni aspetti riguardanti la propria amministrazione, indagati dal questionario. Ciò consente alle persone di poter dare il proprio parere anche su fenomeni spesso poco conosciuti, poiché la percezione è un processo che porta a mediare le proprie sensazioni con la conoscenza diretta di un fenomeno. La somma delle percezioni dei singoli individui consente di avere una "visione oggettiva" dell'organizzazione.

Esaminando nel dettaglio i vari risultati si è osservato e valutato prima di tutto il valore sul quale si colloca la media, individuando i fattori che la superano e quelli che ne sono al di sotto.

Quanto più il punteggio di un fattore si avvicina al valore 4, tanto più è percepito come presente nell'amministrazione (e viceversa) .

Per alcuni fattori presenti nei grafici, il software ha realizzato una specifica procedura di inversione del punteggio, al fine di uniformare le modalità di lettura.

Questi fattori, infatti, assumono una connotazione negativa (valore semantico negativo) quando sono percepiti come molto presenti nel contesto organizzativo (es. lo stress percepito come molto presente nell'organizzazione).

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NEL COMUNE DI POGGIBONSI

Il grafico del Profilo Generale, (cfr. Grafico 1) visualizza tutti i fattori e gli indicatori presi in esame dal questionario. La soglia media di soddisfazione, convenzionalmente fissata in 2,6 viene determinata dal software in base alle risposte ottenute.

Qui di seguito vengono illustrati i risultati emersi dalla indagine. La presentazione è così strutturata:

1. In primo luogo si analizza il risultato sul benessere organizzativo
2. In secondo luogo vengono presentati gli esiti relativi alle diverse dimensioni e dinamiche
3. In fine trovano posto nella trattazione i fattori dell'equità e della soddisfazione.

Per ogni fattore vengono fatte delle considerazioni sul punteggio complessivo e sui singoli item che lo compongono, per questi ultimi sono stati utilizzati i dati presenti nelle tabelle e nei grafici richiamati, di volta in volta, nel testo.

IL LIVELLO GENERALE DI BENESSERE

In questo paragrafo viene illustrato il livello generale di benessere del Comune, così come emerso dai risultati dell'indagine.

Il livello generale di benessere all'interno del Comune è sufficiente, infatti i risultati esaminati attestano che valore medio della soglia di soddisfazione accertato nel nostro ente, pari a **2,66**, è appena al di sopra della soglia convenzionale fissata in 2,60.

La media generale (cfr. Grafico 1) si attesta, come detto, su un valore di 2,66 rivelando una situazione positiva, come da tabella che segue:

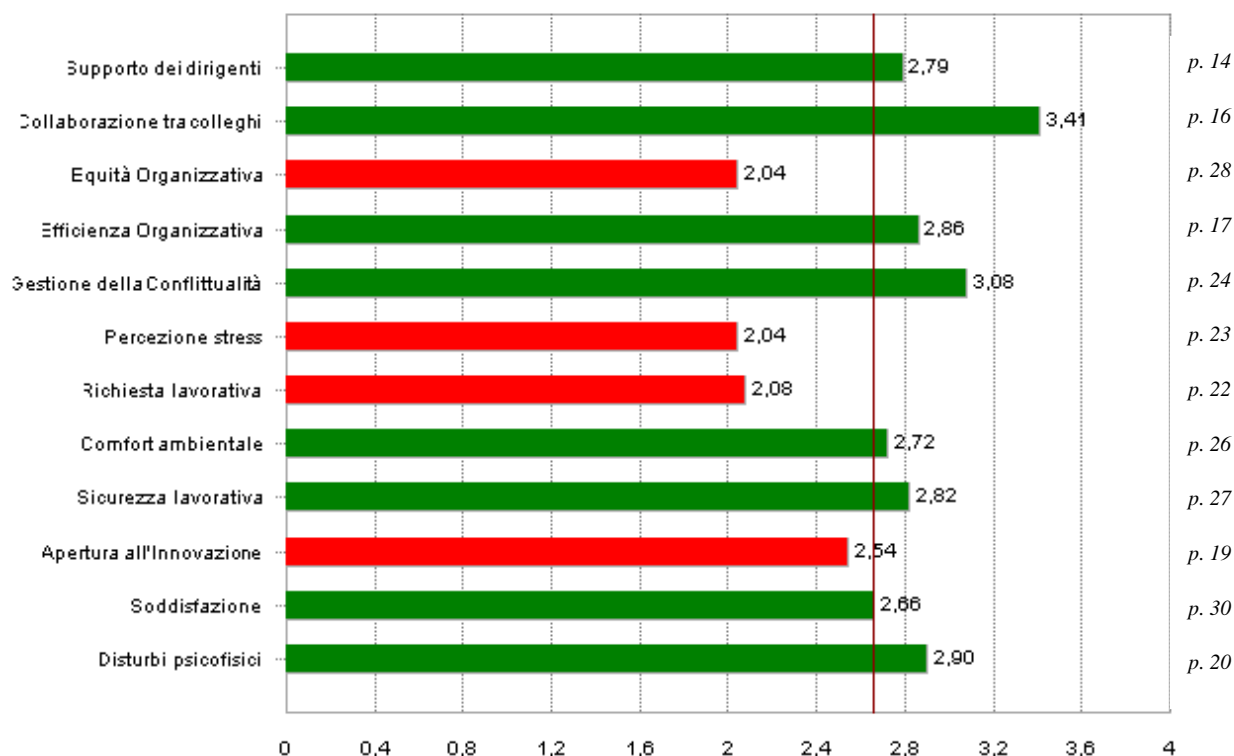
Tabella 1

Profilo Generale

Fattori

Supporto dei dirigenti	2,79
Collaborazione tra colleghi	3,41
Equità Organizzativa	2,04
Efficienza Organizzativa	2,86
Gestione della Conflittualità	3,08
Percezione stress	2,04
Richiesta lavorativa	2,08
Comfort ambientale	2,72
Sicurezza lavorativa	2,82
Apertura all'Innovazione	2,54
Soddisfazione	2,66
Disturbi psicofisici	2,90
Valore Medio	2,66

Grafico 1



ANALISI DEI FATTORI

Il *Profilo Generale* rilevato nei 141 questionari compilati, del benessere organizzativo nel Comune offre la possibilità di conoscere il livello di "salute" dell'organizzazione, in quanto presenta in contemporanea tutti i punteggi relativi ai fattori che concorrono a determinare il *benessere organizzativo*

Da una prima rappresentazione di sintesi si evidenzia come gli intervistati percepiscono la propria organizzazione abbastanza efficiente, caratterizzata da livelli di sicurezza e comfort abbastanza buoni, in cui non ci sono livelli di elevata conflittualità. Si evidenzia inoltre l'esistenza di una forte collaborazione tra colleghi.

I dirigenti, nella maggior parte delle visioni, forniscono un supporto all'espletamento delle attività abbastanza valido.

Si segnalano inoltre disturbi psicofisici connessi all'attività lavorativa ed una diffusa percezione di stress.

L'aspetto più critico in assoluto riguarda la percezione di equità. Al riguardo il parere dei dipendenti che hanno partecipato alla rilevazione è di segno negativo, per gli intervistati l'organizzazione non è equa.

E' stato anche analizzato il report delle schede (n°59) che non riportano l'indicazione del Settore di appartenenza in un unico agglomerato. Le risultanze che ne derivano mostrano tendenze negative più accentuate, la soglia generale di soddisfazione, infatti, scende al valore di **2,59**.

Si è poi andati avanti nell'esame dei questionari, effettuando un successivo passaggio e cioè quello di effettuare una selezione dell'indagine in base ad alcuni parametri (settore lavorativo, genere, età, ecc.), verificando così la situazione di benessere in specifiche aree dell'organizzazione comunale.

Si è quindi esaminata la situazione del genere femminile allo scopo di rilevare eventuali discriminazioni e/o penalizzazioni.

L'indagine ha mostrato una soglia di soddisfazione superiore a quella totale ed in generale una percezione di maggiore benessere **(2,74)**.

La stessa indagine è stata fatta nei confronti della situazione del genere maschile **(2,60)**.

DINAMICHE PROFESSIONALI E RELAZIONALI

Le dinamiche professionali e relazionali vengono indagate attraverso l'analisi di due fattori: il *supporto dei dirigenti* e la *collaborazioni con i colleghi*.

Supporto dei Dirigenti

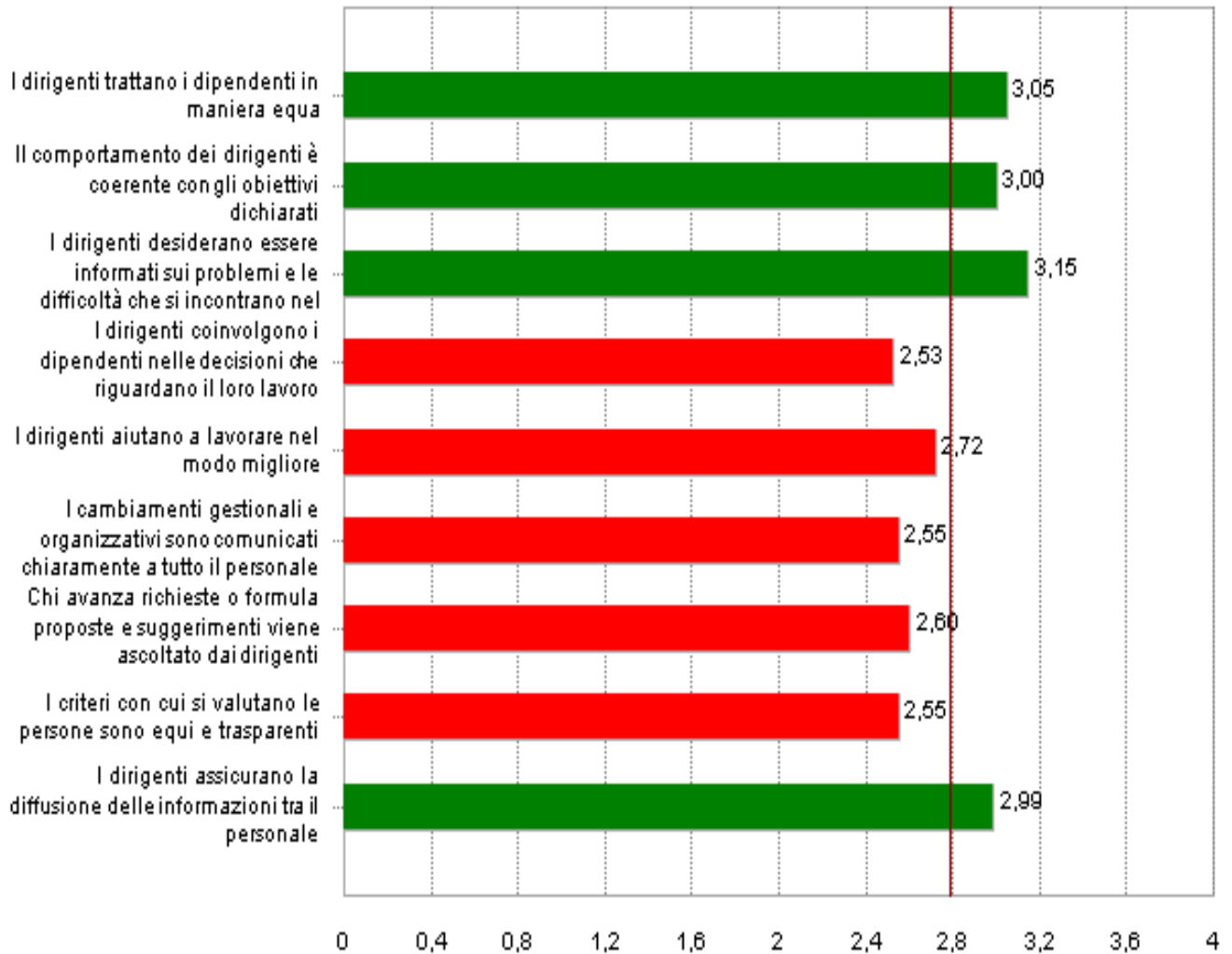
Il fattore supporto dei dirigenti, si riferisce ai rapporti tra dirigenti e collaboratori e al giudizio che questi ultimi hanno delle qualità umane e professionali della dirigenza.

Nel profilo generale (*cf. tabella 2*) tale fattore si colloca nell'area delle positività: 2,79 è la media complessiva del fattore.

Tabella 2

Supporto dei dirigenti	
Fattori	
I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa	3,05
Il comportamento dei dirigenti è coerente con gli obiettivi dichiarati	3,00
I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro	3,15
I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro	2,53
I dirigenti aiutano a lavorare nel modo migliore	2,72
I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale	2,55
Chi avanza richieste o formula proposte e suggerimenti viene ascoltato dai dirigenti	2,60
I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti	2,55
I dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale	2,99
Valore Medio	2,79

Grafico 2



Analizzando i risultati di cui sopra si evidenzia che, in primo luogo, i dirigenti

- *Vogliono essere informati su difficoltà e problemi che si incontrano nel lavoro*
- *Trattano i dipendenti in maniera equa*
- *Hanno comportamenti coerenti con gli obiettivi dichiarati.*

Per quanto riguarda la sfera della valutazione, si evidenzia che gli intervistati riconoscono che il personale dirigente tratta i dipendenti in maniera equa, tuttavia segnalano che i criteri con cui si valutano le persone non sono equi e trasparenti.

In un contesto ampiamente positivo, il solo aspetto critico appartiene, quindi, più alla sfera organizzativa che relazionale, essendo i criteri di valutazione una variabile maggiormente ascrivibile a meccanismi organizzativi piuttosto che relazionali.

Collaborazione tra colleghi

Il fattore collaborazione con i colleghi misura le relazioni nei gruppi di lavoro, il grado di coesione e altri aspetti legati alle relazioni interne.

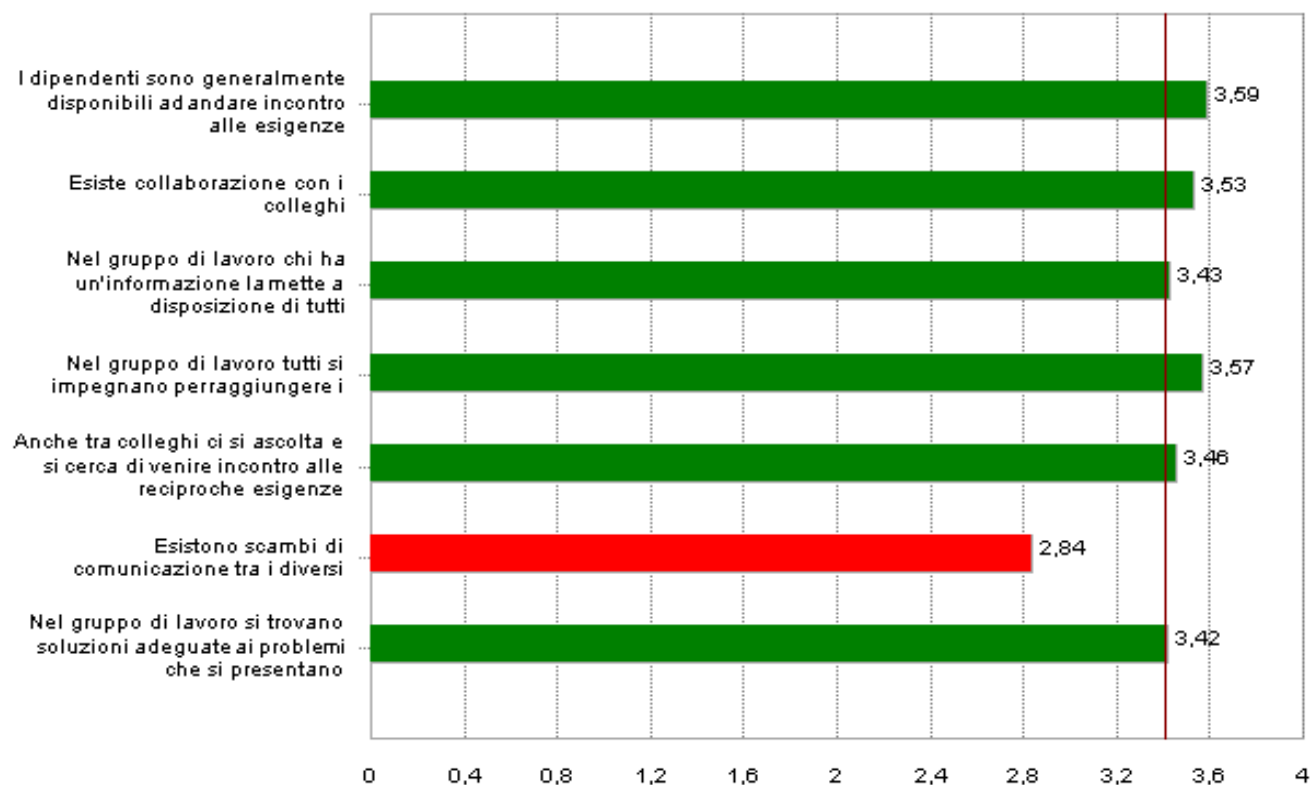
Tra i fattori analizzati, **i rapporti tra colleghi rappresentano l'aspetto più positivo**. La media globale, che si attesta su un valore largamente positivo di 3.41 (cfr. tabella 3) supera abbondantemente la media generale dell'organizzazione.

Tabella 3

Collaborazione tra colleghi Fattori

I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione	3,59
Esiste collaborazione con i colleghi	3,53
Nel gruppo di lavoro chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	3,43
Nel gruppo di lavoro tutti si impegnano per raggiungere i risultati	3,57
Anche tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze	3,46
Esistono scambi di comunicazione tra i diversi gruppi di lavoro	2,84
Nel gruppo di lavoro si trovano soluzioni adeguate ai problemi che si presentano	3,42
Valore Medio	3,41

Grafico 3



Tutti gli item che compongono il fattore analizzato presentano, come si vede, risultati più che positivi.

La percezione che si ha nel Comune è che i gruppi di lavoro siano caratterizzati da una buona funzionalità, infatti al loro interno:

- *Tutti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione*
- *Tutti si impegnano per raggiungere i risultati*
- *Esiste collaborazione con i colleghi*

Insufficienti, invece, gli aspetti che riguardano la comunicazione legata al lavoro: in particolare,

- *gli scambi di comunicazione tra i diversi gruppi di lavoro.*

LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

Dopo aver analizzato le dinamiche relazionali e professionali, si è presa in esame la dimensione organizzativa, con la presentazione dei dati relativi ai fattori:

efficienza organizzativa e apertura all'innovazione.

L'efficienza organizzativa

Questo fattore analizza diversi aspetti dell'organizzazione tra i quali la capacità di rendere chiari ed espliciti gli obiettivi lavorativi e tutti quegli elementi che favoriscono la produttività, facilitando la scorrevolezza operativa dell'Ente.

I dipendenti vedono il Comune di Poggibonsi come un'organizzazione alquanto efficiente.

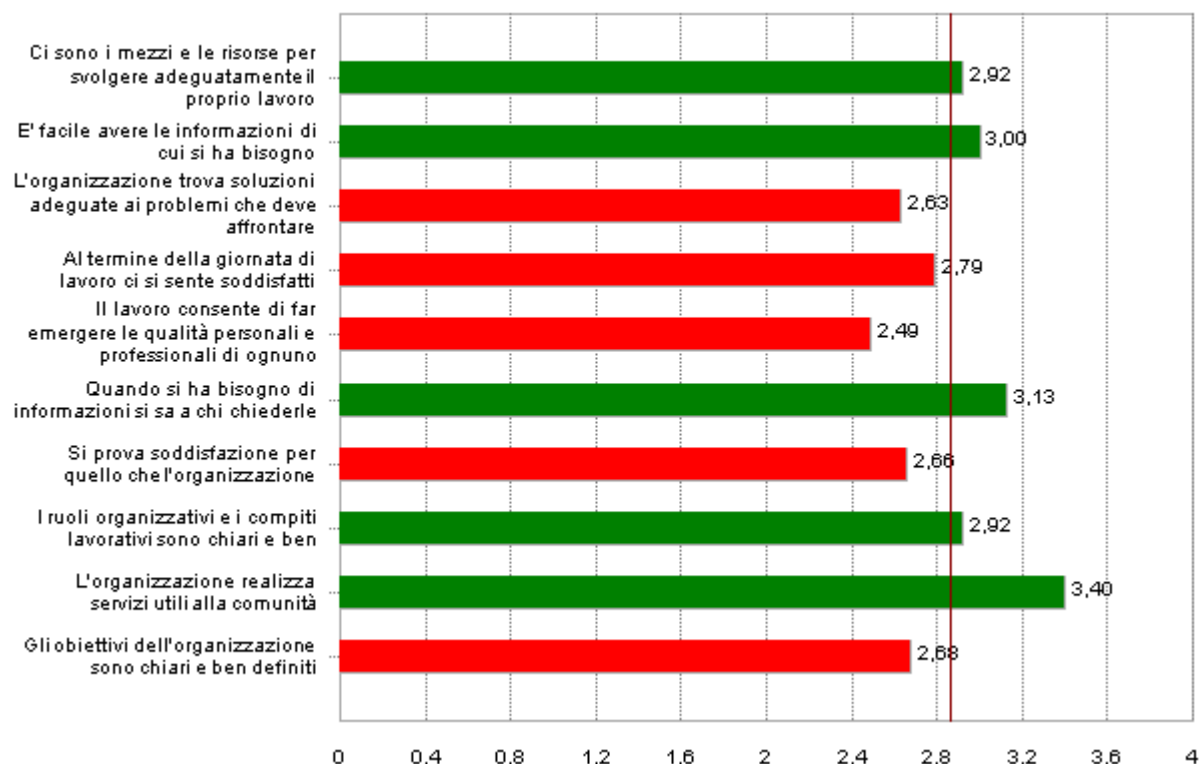
Il fattore raggiunge il punteggio medio generale di 2,86 superando la media generale dell'organizzazione e collocandosi tra i fenomeni maggiormente percepiti dai partecipanti all'indagine.

L'analisi dettagliata degli item che compongono il fattore restituisce un quadro di estrema positività

Tabella 4

Efficienza Organizzativa	
Fattori	
Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro	2,92
E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno	3,00
L'organizzazione trova soluzioni adeguate ai problemi che deve affrontare	2,63
Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti	2,79
Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno	2,49
Quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle	3,13
Si prova soddisfazione per quello che l'organizzazione realizza	2,66
I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti	2,92
L'organizzazione realizza servizi utili alla comunità	3,40
Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti	2,68
Valore Medio	2,86

Grafico 4



In primo luogo i lavoratori pensano che:

- *L'Organizzazione realizza servizi utili alla comunità*

E' inoltre riconosciuta al Comune la capacità di aver creato un ottimo livello di comunicazione interna, almeno per quanto concerne alcune prassi della comunicazione funzionale in quanto:

- *Quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle*
- *E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno*
- *Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro.*

Un grado di percezione meno accentuato, addirittura negativo, riguarda l'aspetto che segue:

- *Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno*

Quest'ultimo dato, in particolare, non raggiunge nemmeno il livello medio di sufficienza.

È interessante notare, al riguardo, come due aspetti legati al tema della valorizzazione si trovino alle due estremità di punteggio.

Infatti se la capacità dell'Organizzazione di dare a tutti la possibilità di svolgere al meglio il proprio lavoro è percepito come uno dei fenomeni molto presenti di questo fattore, dall'altro l'incapacità di dare le giuste valutazioni all'operato e al potenziale dei dipendenti appare come il nodo più critico.

L'apertura all'innovazione

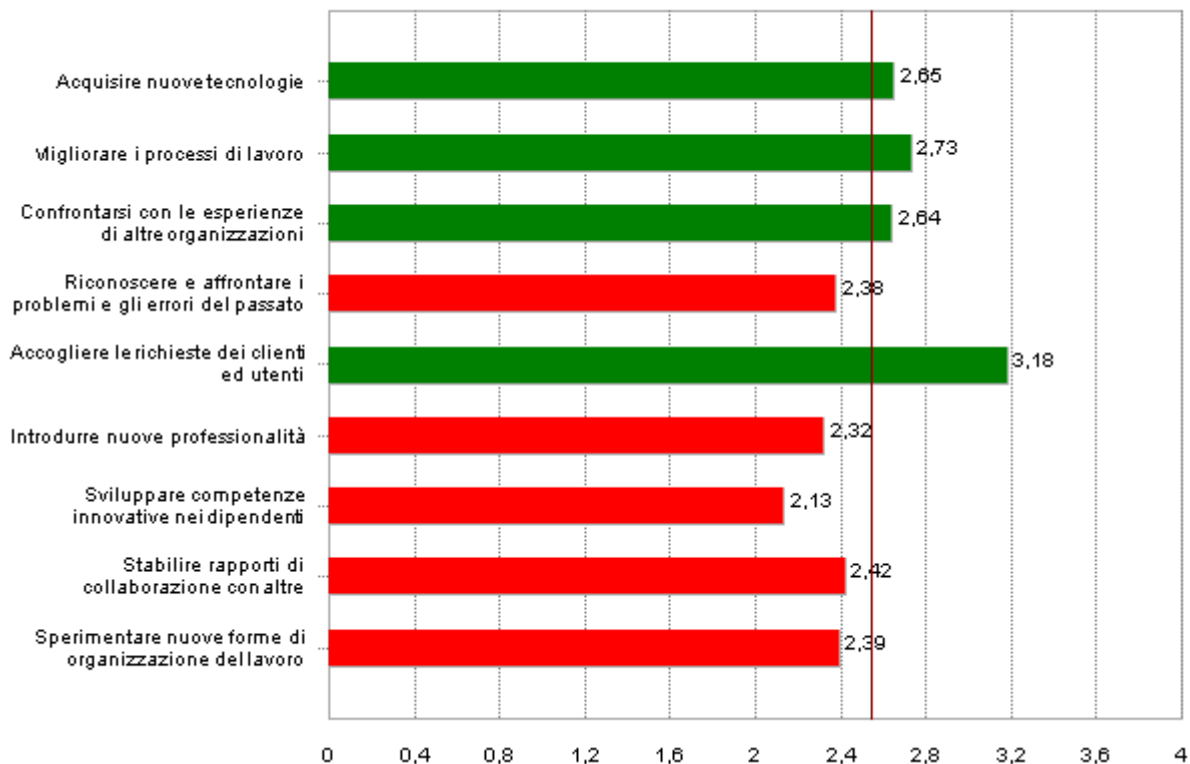
L'apertura all'innovazione misura la capacità dell'organizzazione di essere attenta all'introduzione di elementi nuovi nel processo di lavoro, sia per quanto concerne le dotazioni tecnologiche che per le modalità di erogazione dei servizi.

Il punteggio medio generale raggiunto dal fattore è di 2.54 (cfr. Tabella n°5.) attestandosi quindi leggermente al di sotto della media generale dell'Organizzazione.

Tabella 5

Apertura all'Innovazione	
Fattori	
Acquisire nuove tecnologie	2,65
Migliorare i processi di lavoro	2,73
Confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni	2,64
Riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato	2,38
Accogliere le richieste dei clienti ed utenti	3,18
Introdurre nuove professionalità	2,32
Sviluppare competenze innovative nei dipendenti	2,13
Stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni	2,42
Sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro	2,39
Valore Medio	2,54

Grafico 5



Il focus sugli item del fattore consente di approfondire l'analisi iniziale, al fine di comprendere quali fenomeni incidono in maniera positiva o negativa sul livello di percezione complessiva.

L'idea della maggior parte dei partecipanti alla ricerca sul benessere organizzativo è che questo Ente sia in primo luogo un'organizzazione molto attenta a:

- *Accogliere le richieste degli utenti*
- *Migliorare i processi di lavoro*
- *Acquisire nuove tecnologie*
- *Confrontarsi con le esperienze di altre organizzazioni*

All'Ente viene riconosciuta in maniera minore (valore negativo), la propensione a

- *Sviluppare competenze innovative nei dipendenti*

L'opinione dei dipendenti è, quindi, che la capacità dell'organizzazione di innovare sia più legata alla tecnologia che ai processi di lavoro, nei percorsi di innovazione non sempre si fa tesoro delle esperienze passate e c'è poca attenzione nel fornire ai dipendenti competenze nuove per presidiare al meglio l'attività lavorativa.

LA DIMENSIONE PSICOFISICA DEL LAVORO

E' interessante analizzare quali effetti producono nella sfera psicologica e psicosomatica degli individui le attività lavorative.

Lo si può vedere prendendo in considerazione i dati relativi ai seguenti fattori:

- *I disturbi psicofisici*
- *La richiesta lavorativa*
- *La gestione della conflittualità*
- *La percezione dello stress.*

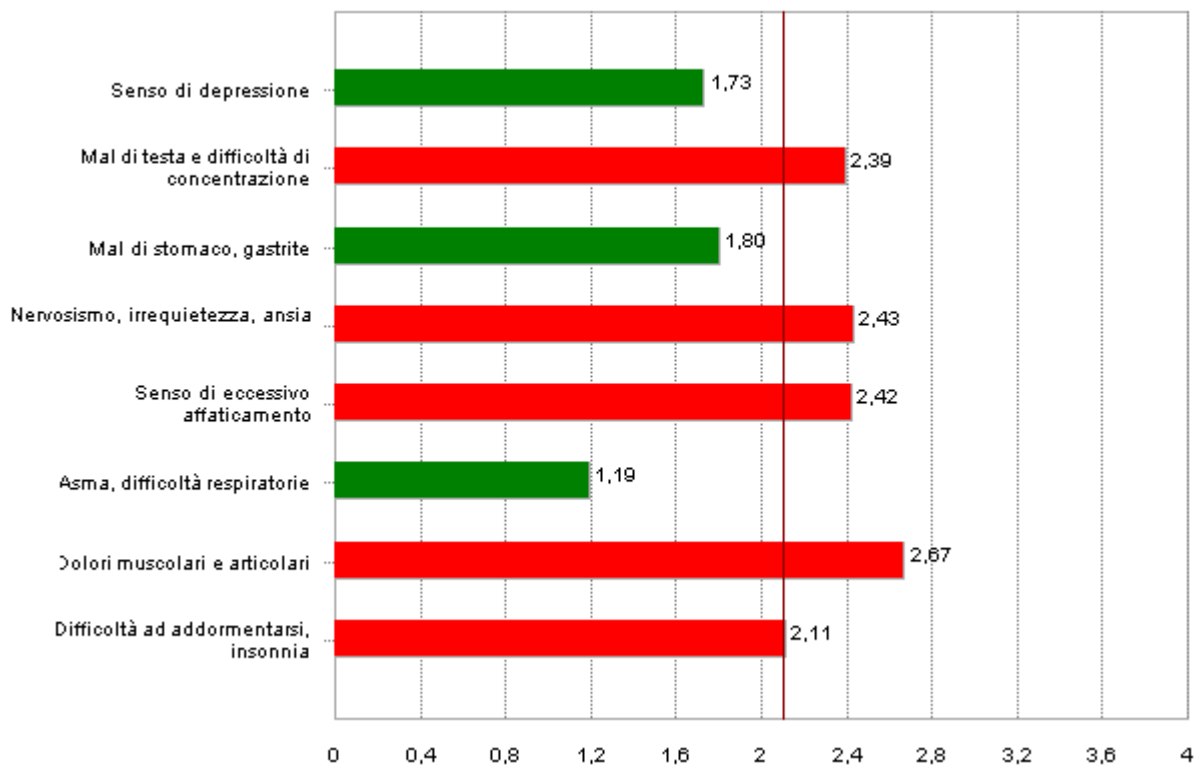
I disturbi psicofisici

Il fattore *disturbi psicofisici* intende misurare se alcune problematiche di carattere fisico e psicologico sono presenti nell'organizzazione.

Tabella 6

Disturbi psicofisici	
Fattori	
Senso di depressione	1,73
Mal di testa e difficoltà di concentrazione	2,39
Mal di stomaco, gastrite	1,80
Nervosismo, irrequietezza, ansia	2,43
Senso di eccessivo affaticamento	2,42
Asma, difficoltà respiratorie	1,19
Dolori muscolari e articolari	2,67
Difficoltà ad addormentarsi, insonnia	2,11
Valore Medio	2,10

Grafico 6



In generale si nota che la percezione dei dipendenti è quella che la condizione psicofisica dei lavoratori sia positiva. La media del grafico di riferimento è infatti 2,10, il che indica una incidenza sui disturbi psicofisici dell'attività lavorativa poco rilevante.

Analizzando, infatti, singolarmente i vari tipi di disturbi è possibile rilevare come nel lavoro poche persone accusino disturbi fisici relativi a:

- *Asma e difficoltà respiratorie*
- *Senso di depressione*
- *Mal di stomaco, gastrite*

Sono invece abbastanza frequenti:

- *Dolori muscolari ed articolari*
- *Nervosismo, irrequietezza, ansia*
- *Senso di eccessivo affaticamento*

Richiesta lavorativa

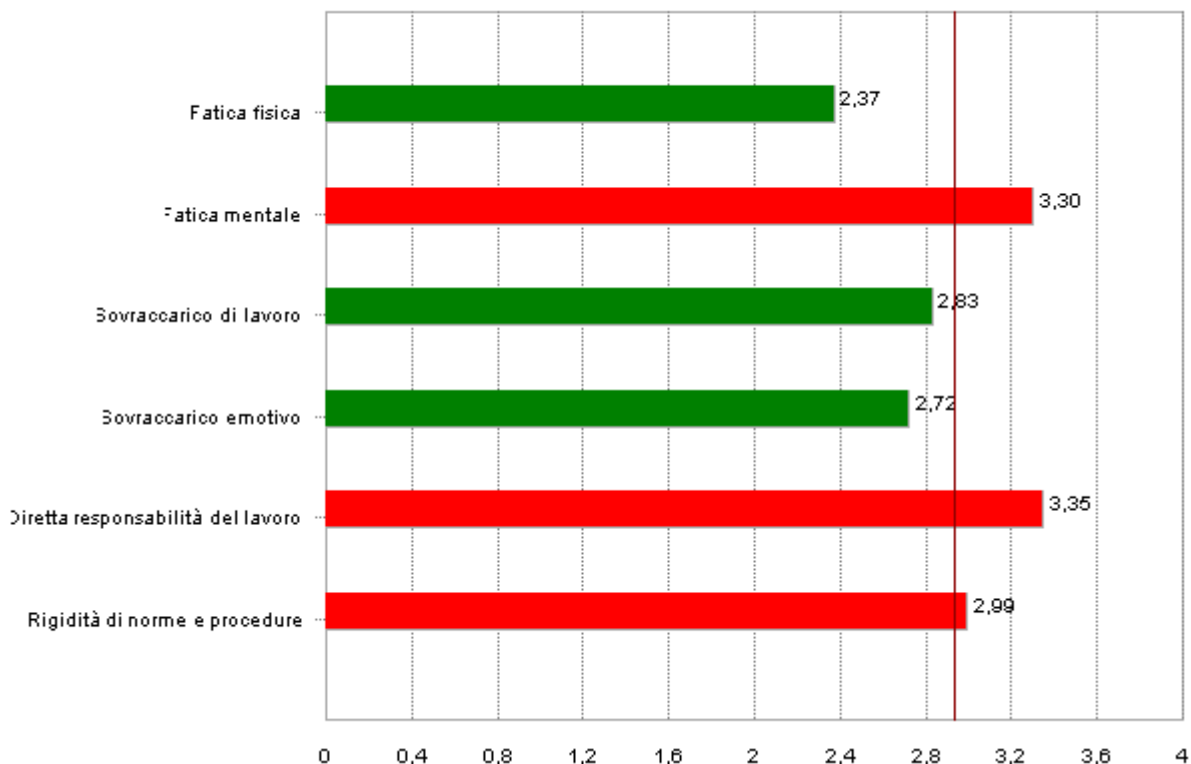
Nell'ambito dell'analisi sul benessere organizzativo, attraverso la *richiesta lavorativa* si cerca di capire quali aspetti legati a questo fattore rappresentano un problema nello svolgimento delle attività quotidiane:

Nel profilo generale del Comune di Poggibonsi questo fattore si attesta su un valore medio di 2,93 (cfr. Tabella 7)

Tabella 7

Richiesta lavorativa	
Fattori	
Fatica fisica	2,37
Fatica mentale	3,30
Sovraccarico di lavoro	2,83
Sovraccarico emotivo	2,72
Diretta responsabilità del lavoro	3,35
Rigidità di norme e procedure	2,99
Valore Medio	2,93

Grafico 7



L'analisi del profilo del fattore consente di capire quali fattori aumentano la percezione di *richiesta lavorativa*.

Le caratteristiche dei compiti dei dipendenti non appaiono molto onerose da un punto di vista fisico, infatti:

- *Non si avverte una forte richiesta di fatica fisica.*

All'interno dei singoli contesti organizzativi, inoltre, le attività e le procedure di lavoro non incidono sulla sfera emotiva dei dipendenti, poiché:

- *È percepito come poco presente il sovraccarico emotivo*

La percezione di una forte richiesta lavorativa nasce dalla presenza di alcuni fenomeni:

- *La diretta responsabilità del lavoro*
- *Rigidità di norme e procedure*

e l'elevata presenza della

- *fatica mentale*

Stress

La rilevazione di percezione di *stress* punta a comprenderne il grado di diffusione.

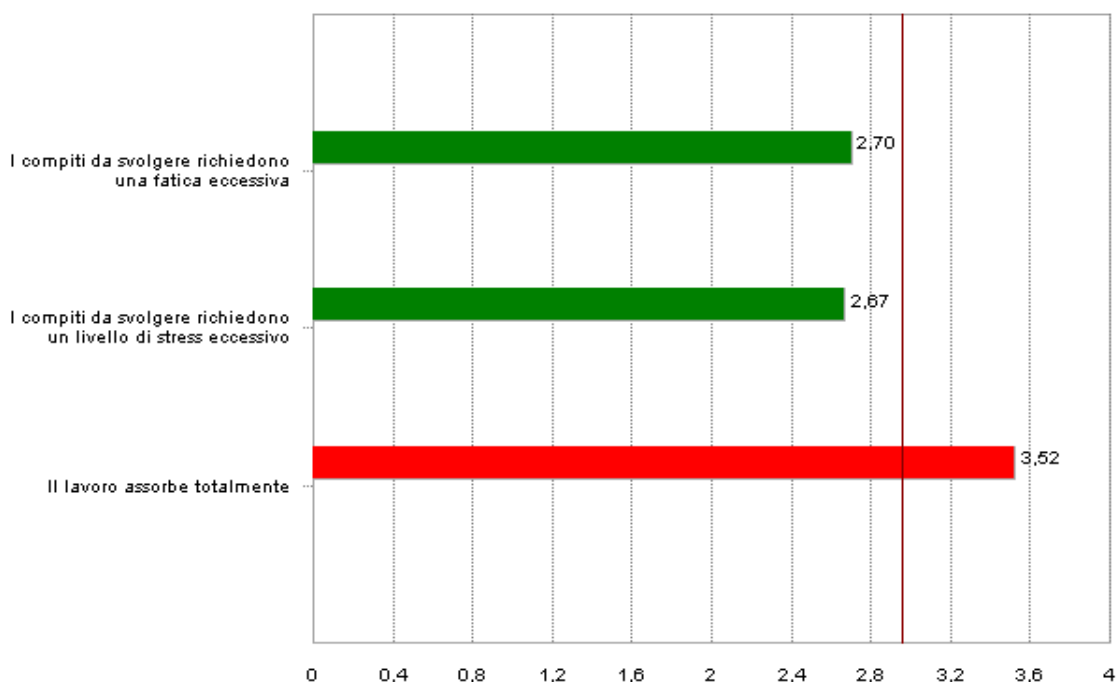
La percezione di stress da parte dei lavoratori è molto sentita (cfr *Tabella 7*)

La media generale del fattore si attesta su un punteggio complessivo di 2.96

Tabella 7.

Percezione stress	
Fattori	
I compiti da svolgere richiedono una fatica eccessiva	2,70
I compiti da svolgere richiedono un livello di stress eccessivo	2,67
Il lavoro assorbe totalmente	3,52
Valore Medio	2,96

Grafico 7



Il giudizio in generale non è completamente negativo, anzi emergono delle positività:

- *I compiti non richiedono una fatica eccessiva*
- *I compiti da svolgere non richiedono un livello di stress eccessivo.*

Mentre, a conferma di quanto già evidenziato a proposito della richiesta lavorativa, viene affermato che:

- *Il lavoro assorbe totalmente*

causa principale di una percezione gravosa del fattore.

Gestione della conflittualità

Il fattore misura il grado di conflittualità presente nell'organizzazione e la capacità di quest'ultima di favorire la costruzione di luoghi di lavoro caratterizzati da una scarsa rilevanza dei conflitti interni.

Gli item del fattore prestano interesse ad alcune dinamiche nei luoghi di lavoro, al fine di comprendere se c'è emarginazione o violenze psicologiche, se qualcuno attua soprusi, se le relazioni verticali presentano problematiche.

La media generale del fattore è positiva e raggiunge il punteggio di 1,92.

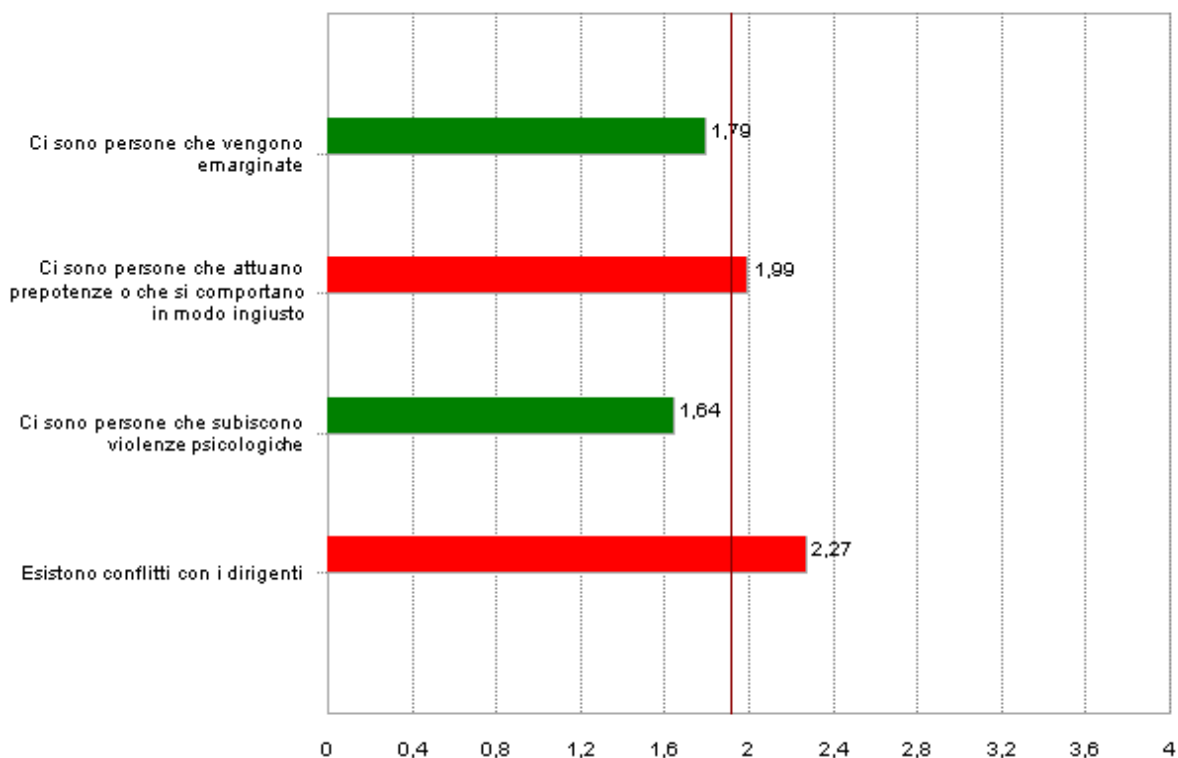
Tabella 8

Gestione della Conflittualità

Fattori

Ci sono persone che vengono emarginate	1,79
Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto	1,99
Ci sono persone che subiscono violenze psicologiche	1,64
Esistono conflitti con i dirigenti	2,27
Valore Medio	1,92

Grafico 8.



La percezione dei dipendenti (cfr. *Tabella 8*) è che nel Comune :

- *Non ci sono persone che subiscono violenze psicologiche*
- *Tendenzialmente i dipendenti non vengono emarginati*

Le problematiche sono evidenti quando l'attenzione si sposta sui rapporti tra il vertice e la base, infatti la percezione diffusa è che:

- *Esistono conflitti con i dirigenti.*
- *Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto*

LA DIMENSIONE STRUTTURALE

L'analisi degli aspetti strutturali dell'organizzazione, pone l'attenzione su due fattori del benessere organizzativo:

- *Il comfort ambientale*
- *La sicurezza sui luoghi di lavoro.*

L'approfondimento di questi fenomeni permette di comprendere se, e per quali ragioni, i partecipanti alla ricerca percepiscono il proprio luogo di lavoro dotato di adeguati livelli di comfort e al tempo stesso sicuro.

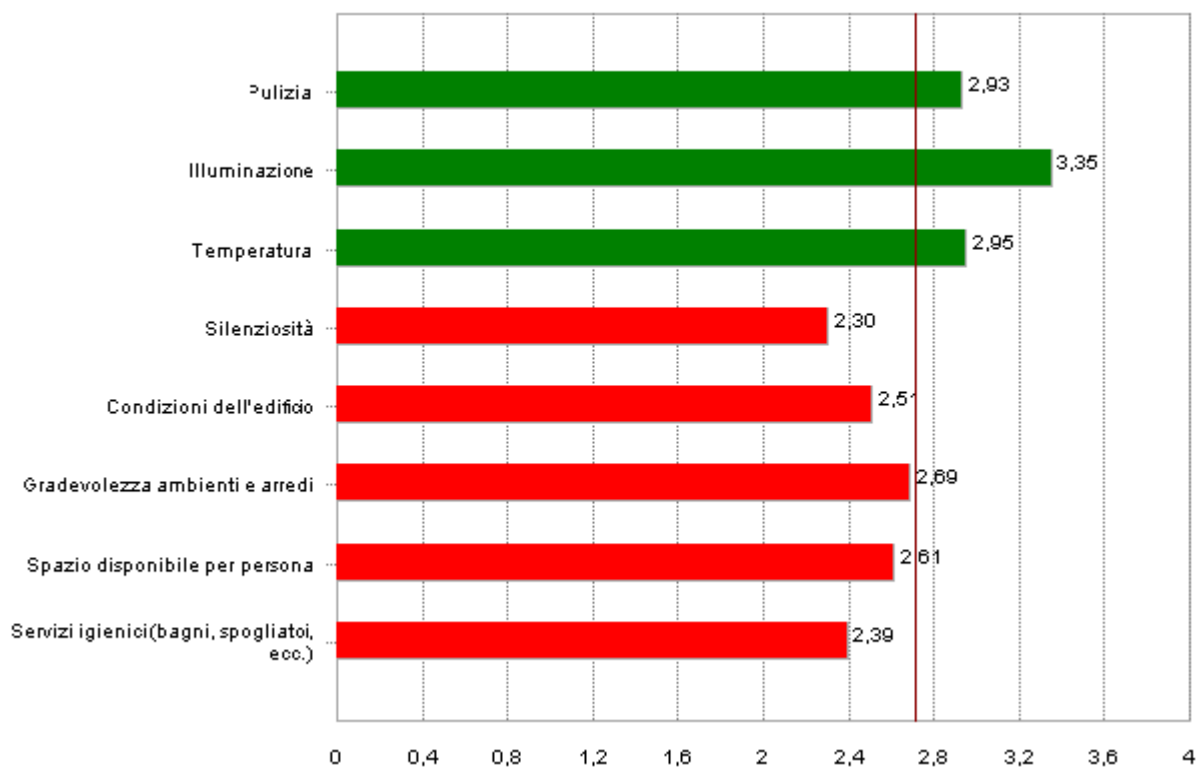
Comfort ambientale

Il comfort ambientale monitora alcuni elementi fisici dell'organizzazione, legati alla qualità del posto di lavoro.

Tabella n 9

Comfort ambientale	
Fattori	
Pulizia	2,93
Illuminazione	3,35
Temperatura	2,95
Silenziosità	2,30
Condizioni dell'edificio	2,51
Gradevolezza ambienti e arredi	2,69
Spazio disponibile per persona	2,61
Servizi igienici (bagni, spogliatoi, ecc.)	2,39
Valore Medio	2,71

Grafico n 9.



Il fattore del comfort ambientale presenta una media generale positiva di 2.71, superiore a quella complessiva del benessere organizzativo.

Tra gli item che compongono il fattore del comfort ambientale vengono giudicati molto positivi:

- *L'illuminazione*
- *La temperatura*
- *La pulizia*

La valutazione è un po' meno positiva nei confronti di altre variabili, in particolare:

- *La silenziosità*

- I servizi igienici (bagni, spogliatoi, ecc...)

Il *report* delle schede compilate dai dipendenti del Settore Economico – Finanziario evidenzia , in relazione all'indagine sul confort ambientale, una notevole criticità per quanto riguarda la temperatura (clima) dell'ambiente di lavoro.

Questa criticità potrebbe essere risolta ponendo più attenzione alla qualità ed alla godibilità dell'ambiente fisico di lavoro.

Nessuno di questi elementi appare, tuttavia, critico. Ciò conduce a valutare nel complesso molto buoni i livelli di confort presenti nell'Ente.

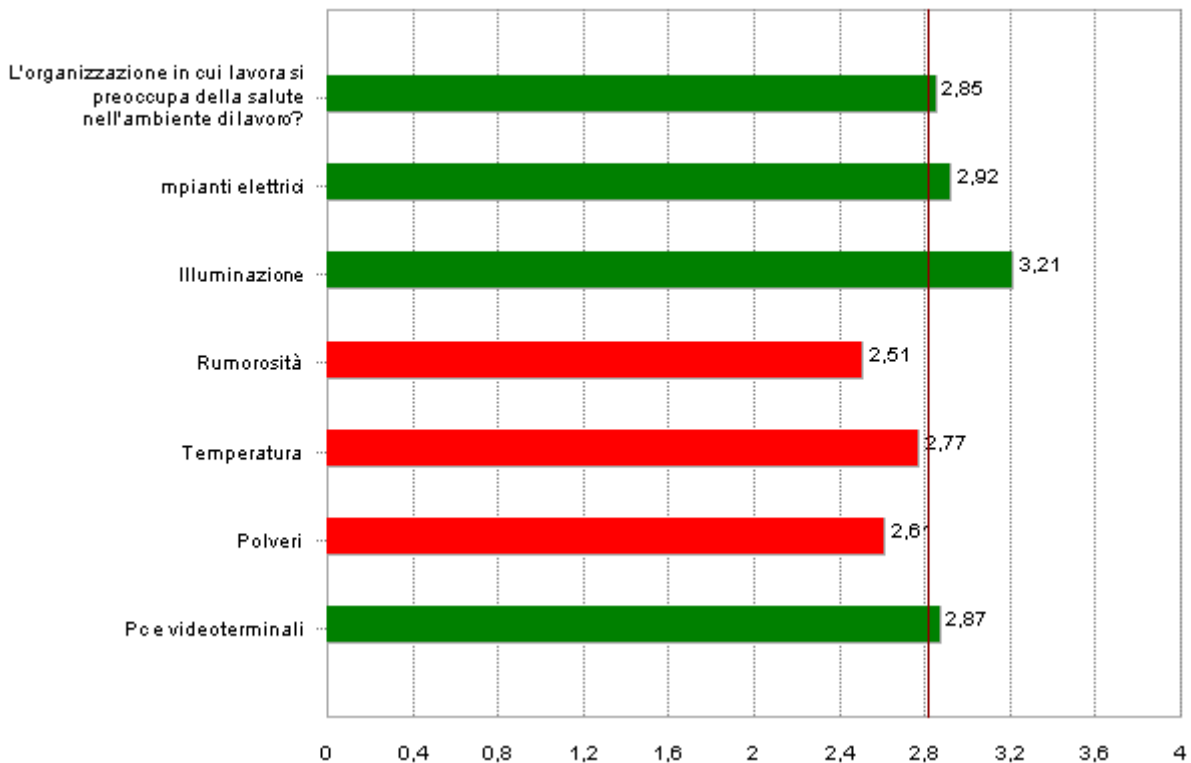
Sicurezza lavorativa

La sicurezza lavorativa si occupa degli aspetti contenuti nel D.lgs. 81/08

Tabella 10

Sicurezza lavorativa	
Fattori	
L'organizzazione in cui lavora si preoccupa della salute nell'ambiente di lavoro?	2,85
Impianti elettrici	2,92
Illuminazione	3,21
Rumorosità	2,51
Temperatura	2,77
Polveri	2,61
Pc e videoterminali	2,87
Valore Medio	2,82

Grafico 10



La media generale del fattore è alquanto elevata (2.82): la sicurezza lavorativa rappresenta un quindi uno dei punti di forza dell'organizzazione.

Tutti gli item del fattore raggiungono risultati ampiamente positivi (cfr. grafico 10.), in particolare sono valutati come rispondenti alle norme di sicurezza:

- L'illuminazione
- Gli impianti elettrici

I reports dei questionari riferiti al Settore Polizia Municipale, evidenziano una carenza di *personal computers* e più in generale i *videoterminali* all'interno della sede di lavoro.

Trovano meno consenso, pur in un contesto abbastanza positivo,

- La rumorosità delle strutture
- Le polveri rilasciate da stampanti o altre componenti tecnologiche.

È interessante notare, infine, la positività del valore relativo alla preoccupazione dell'organizzazione circa la salute nell'ambiente di lavoro.

L'EQUITA' ORGANIZZATIVA

L'equità organizzativa trova una trattazione a parte, principalmente per la trasversalità che il tema dell'equità riveste dal punto di vista delle dimensioni e dei fattori dell'organizzazione e, quindi, la sua influenza su un numero elevato di diverse variabili che regolano il benessere organizzativo, come l'innovazione, l'efficienza, il conflitto, ecc.

Gli approfondimenti statistici realizzati su campione di 3.000 dipendenti della Pubblica Amministrazione hanno messo in evidenza, infatti, che l'equità organizzativa è una delle quattro

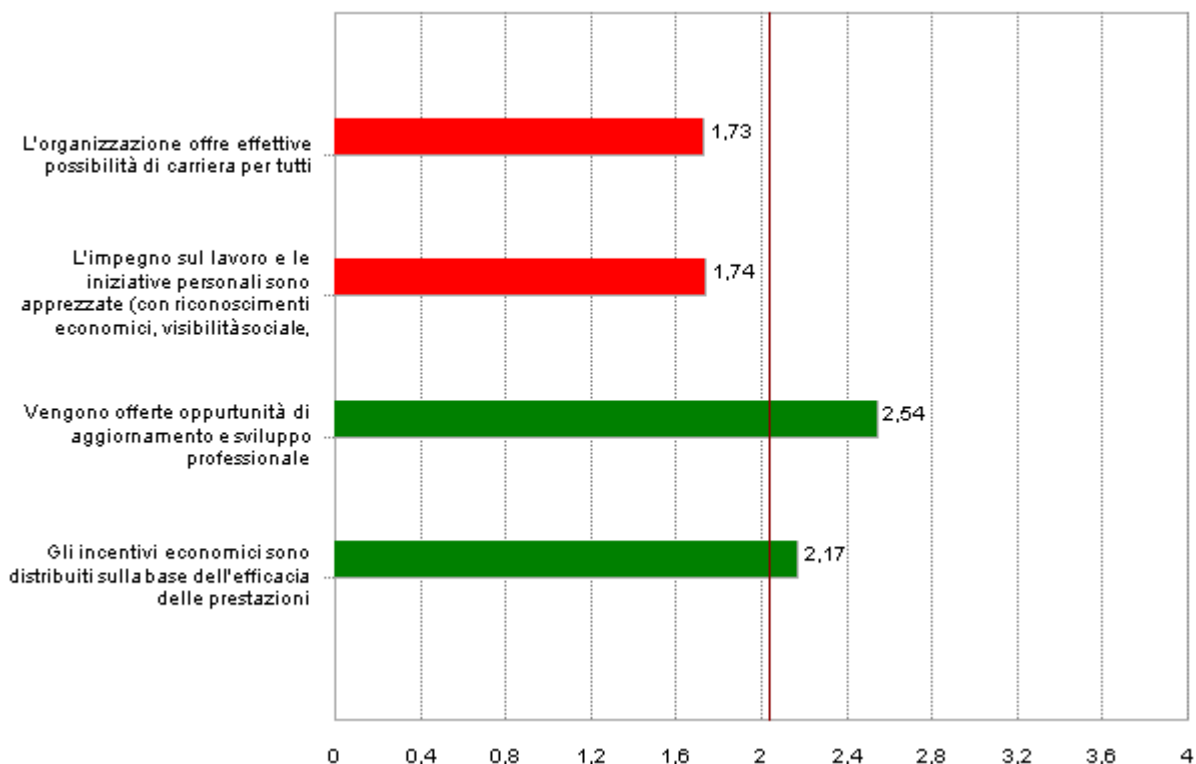
variabili indipendenti (insieme alla percezione dei dirigenti, percezione dei colleghi, e alla fatica connessa alla tipologia dei compiti lavorativi) in grado di influenzare direttamente il benessere e il funzionamento organizzativo nel suo complesso.

Tabella 11

Equità Organizzativa Fattori

L'organizzazione offre effettive possibilità di carriera per tutti	1,73
L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (con riconoscimenti economici, visibilità sociale, encomi, ecc.)	1,74
Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale	2,54
Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni	2,17
Valore Medio	2,04

Grafico 11



Il fattore dell'equità organizzativa raggiunge il punteggio più basso (insieme alla percezione di stress) e rappresenta l'elemento più critico che restituisce l'indagine sul benessere organizzativo condotta in questo Ente.

La media generale si attesta sul valore di 2,04, evidenziando in questo modo la rilevanza della problematica (cfr. Grafico 11.)

L'idea che emerge è che l'equità organizzativa sia percepita come fattore critico per l'organizzazione.

E' opportuno far notare che il fattore dell'equità organizzativa, utilizzato per il presente approfondimento, ingloba due delle dimensioni del questionario:

- Gli elementi legati alla capacità di un'organizzazione di adottare criteri trasparenti e comportamenti equi nella distribuzione di retribuzioni e nei percorsi di carriera (area dell'equità)

- *Aspetti legati alla capacità di valorizzare l'apporto dei singoli, attraverso forme di riconoscimento e opportunità di realizzazione e sviluppo professionale (area della valorizzazione).*

Si tratta di fattori che hanno un impatto significativo nella relazione di scambio tra individui e organizzazione, influenzando in primo luogo le regole stesse della convivenza lavorativa, costituendo a volte un ostacolo per una proficua relazione di fiducia tra i diversi attori.

I risultati riguardanti questa parte permettono di approfondire le aree critiche del fattore.

In primo luogo c'è da sottolineare che non tutte le variabili sono problematiche, infatti i dipendenti riconoscono che il Comune offra sufficienti

- *Opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale.*

Per altri aspetti al contrario, il giudizio è molto indicativo; le medie complessive dei singoli item evidenziano che per la maggior parte degli intervistati l'organizzazione:

- *Non offre effettive possibilità di carriera per tutti.*
- *Non apprezza l'impegno sul lavoro e le iniziative personali con riconoscimenti economici, visibilità, encomi, ecc.*

LA SODDISFAZIONE LAVORATIVA

L'ultima disamina dei fattori che compongono il benessere organizzativo concerne la soddisfazione lavorativa. Focalizzare in ultimo l'attenzione su questo aspetto non è una scelta casuale. Le modalità di lavoro, i rapporti all'interno dell'organizzazione, il ruolo ricoperto, le caratteristiche fisiche del proprio ambiente di lavoro, la percezione di essere valorizzato, sono tutti elementi che, laddove presenti, consentono alle persone di sentirsi soddisfatte del proprio lavoro.

Il punteggio medio della soddisfazione pari a 2,66.

Il dato rappresenta comunque un fattore su cui porre una particolare attenzione.

GLI INDICATORI DI BENESSERE

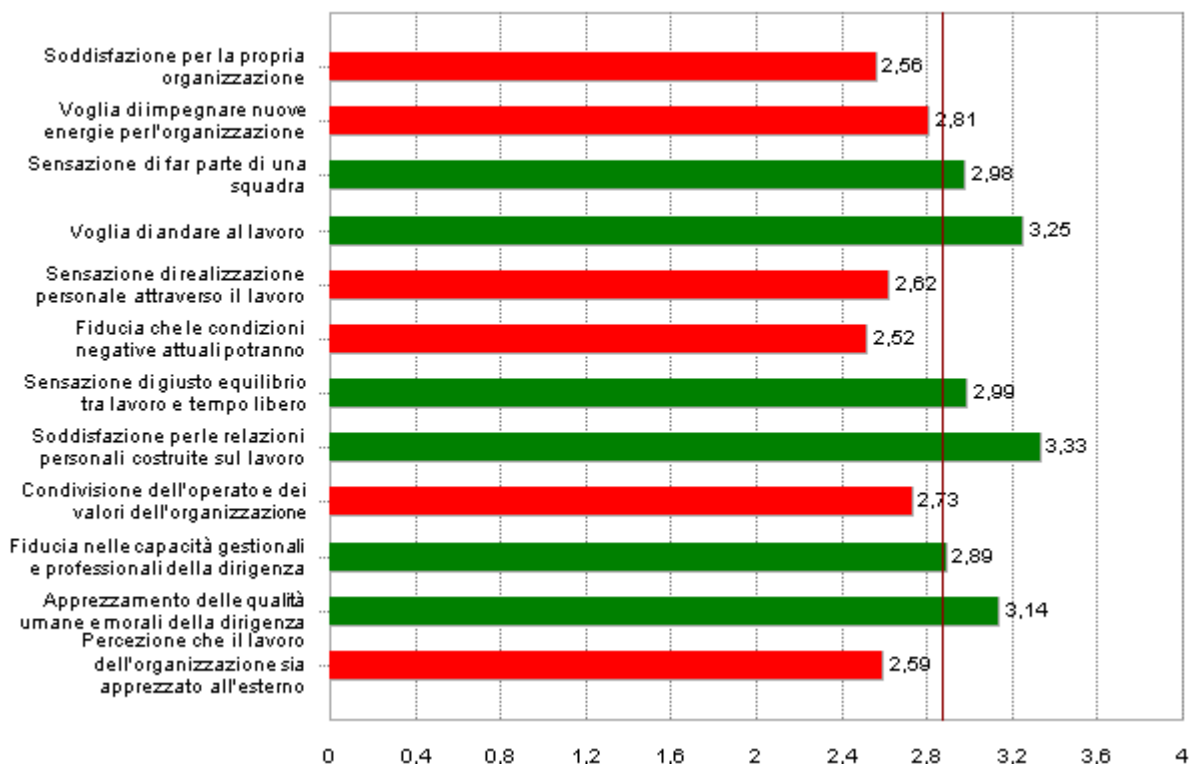
Questa parte del questionario misura se nell'organizzazione sono percepiti una serie di indicatori che danno percezione di benessere.

Tabella 12

Indicatori Positivi	
Fattori	
Soddisfazione per la propria organizzazione	2,56
Voglia di impegnare nuove energie per l'organizzazione	2,81
Sensazione di far parte di una squadra	2,98
Voglia di andare al lavoro	3,25
Sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro	2,62

Fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare	2,52
Sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero	2,99
Soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro	3,33
Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione	2,73
Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza	2,89
Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza	3,14
Percezione che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno	2,59
Valore Medio	2,87

Grafico 12.



Gli indicatori positivi (cfr. Grafico n° 13) sono abbastanza diffusi nell'organizzazione.

La media generale è di 2,87, quindi ampiamente al di sopra della soglia di sufficienza e di poco oltre la media generale del benessere organizzativo (2,93) emergente dai dati di raffronto con altre amministrazioni.

Gli item di questo indicatore prendono in considerazione diversi aspetti della vita organizzativa, al fine di comprendere il grado di fiducia che l'individuo ripone nell'organizzazione. Osservando il profilo degli indicatori di benessere (cfr. grafico 12.) si rivela che siamo in presenza di valutazioni non unilaterali.

Gli intervistati dichiarano:

- Una generale soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro
- Voglia di andare al lavoro.
- Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza

Si attestano su valori di sufficienza piena anche altre variabili legate all'indicatore che evidenziano come:

- La sensazione di giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero

- *La diffusa sensazione di far parte di una squadra*
- *La fiducia nella capacità gestionali e professionali della dirigenza*

Prevale tuttavia nel campione una certa dose di sfiducia

- *Che le condizioni negative attuali potranno cambiare*

Si rilevano inoltre criticità nella

- *Soddisfazione per l'organizzazione*
- *Percezione negativa che il lavoro dell'organizzazione sia apprezzato all'esterno*

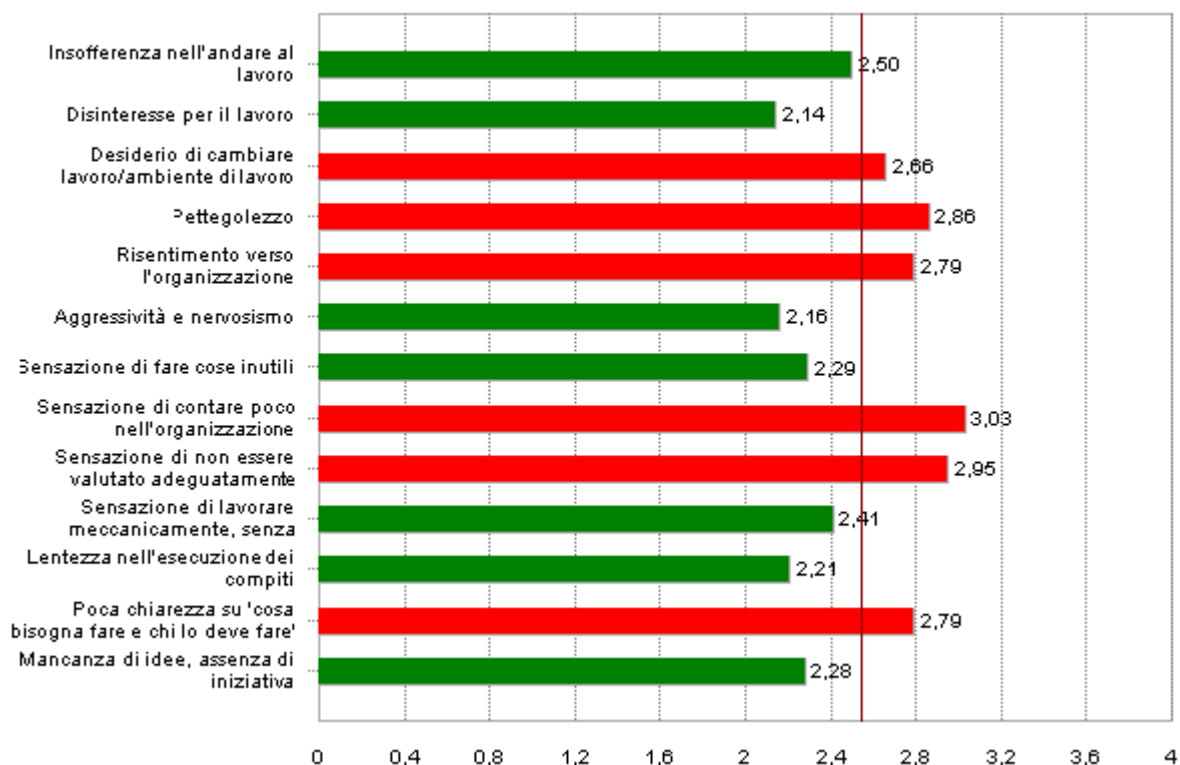
GLI INDICATORI DI MALESSERE

Gli indicatori di malessere studiano se sono presenti condizioni negative nel contesto di lavoro che possono inficiare sia le dinamiche relazionali che lavorative.

Tabella 13

	Indicatori Negativi Fattori	
Insofferenza nell'andare al lavoro		2,50
Disinteresse per il lavoro		2,14
Desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro		2,66
Pettegolezzo		2,86
Risentimento verso l'organizzazione		2,79
Aggressività e nervosismo		2,16
Sensazione di fare cose inutili		2,29
Sensazione di contare poco nell'organizzazione		3,03
Sensazione di non essere valutato adeguatamente		2,95
Sensazione di lavorare meccanicamente, senza coinvolgimento		2,41
Lentezza nell'esecuzione dei compiti		2,21
Poca chiarezza su 'cosa bisogna fare e chi lo deve fare'		2,79
Mancanza di idee, assenza di iniziativa		2,28
Valore Medio		2,54

Grafico 13



L'indicatore raggiunge un punteggio complessivo di 2.54, quindi si colloca , seppur di poco, al di sotto della media generale del benessere.

Il profilo degli indicatori di malessere evidenzia come l'origine del malcontento abbia molteplici spiegazioni. Molte variabili non superano il valore medio della sufficienza (cfr. Grafico 13).

In particolare le persone dichiarano di avere la sensazione di:

- *Contare poco nell'organizzazione*
- *Non essere valutati adeguatamente.*

Negli ambienti di lavoro viene in più percepito come molto presente

- *Il pettegolezzo*

mentre nel lavoro quotidiano

- *c'è poca chiarezza su ciò che si deve fare.*

Si registra inoltre:

- *Il risentimento verso l'organizzazione*
- *Diffuso desiderio di cambiare lavoro/ambiente di lavoro*

I SUGGERIMENTI DEI PARTECIPANTI

Quasi tutti i partecipanti hanno risposto anche alla sezione dei suggerimenti, presente nel questionario.

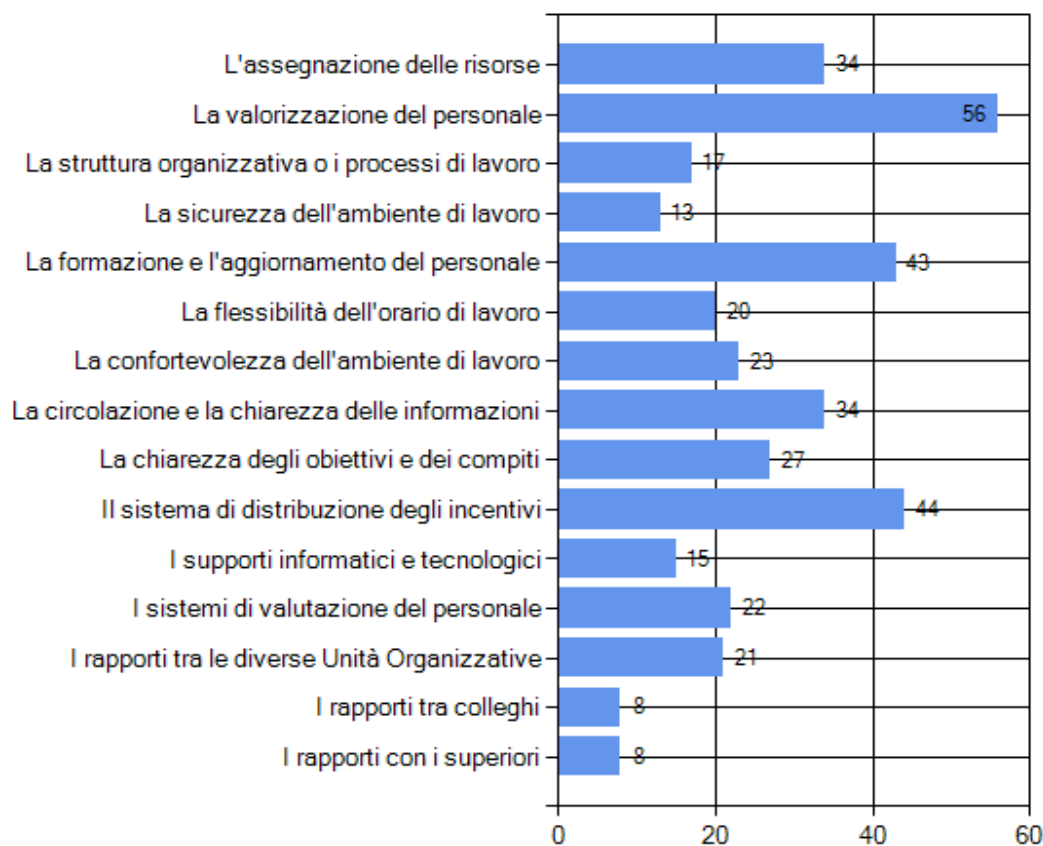
Al compilante è stata data la possibilità di fare al massimo tre scelte, tra una serie di quindici opzioni prestabilite, corrispondenti alle tre cose più urgenti da fare per migliorare la propria Organizzazione.

Tabella 14

Suggerimenti Fattori

I rapporti con i superiori	8
I rapporti tra colleghi	8
I rapporti tra le diverse Unità Organizzative	21
I sistemi di valutazione del personale	22
I supporti informatici e tecnologici	15
Il sistema di distribuzione degli incentivi	44
La chiarezza degli obiettivi e dei compiti	27
La circolazione e la chiarezza delle informazioni	34
Il confort dell'ambiente di lavoro	23
La flessibilità dell'orario di lavoro	20
La formazione e l'aggiornamento del personale	43
La sicurezza dell'ambiente di lavoro	13
La struttura organizzativa o i processi di lavoro	17
La valorizzazione del personale	56
L'assegnazione delle risorse	34

Grafico 14



Tra le risposte selezionabili, il tema della *valorizzazione personale* è in assoluto il tema più sentito.

Oltre al tema sopra ricordato, trovano collocazione nelle risposte più frequenti anche:

- *Il sistema di distribuzione degli incentivi*
- *La formazione e l'aggiornamento del personale,*

A seguire, con lo stesso valore pari a 34 (cfr. Grafico 14) troviamo :

- *La circolazione e la chiarezza delle informazioni*
- *L'assegnazione delle risorse*

Gli aspetti dell'indagine legati al merito, alla crescita professionale ed alla carriera presentano, come si vede, delle criticità legate alla rigidità di un sistema che non offre possibilità e che negando ogni dinamismo e possibilità di sviluppo (economico e di carriera) nega anche il riconoscimento del merito individuale

CONCLUSIONI

L'analisi dei risultati emersi dalla ricerca sul benessere organizzativo condotta dal COMITATO UNICO DI GARANZIA del Comune di Poggibonsi, restituisce ***una realtà POSITIVA sopra alla media con aree, però, su cui porre particolare attenzione.***

Gli intervistati percepiscono nell'organizzazione un buon livello di benessere organizzativo.

I diversi fattori del benessere organizzativo, che hanno raggiunto o superato la soglia di sufficienza, sono superiori a quelli che si sono attestati al di sotto.

I lavoratori hanno voglia di andare a lavoro e percepiscono il Comune come un'organizzazione abbastanza efficiente, caratterizzata da sufficienti livelli tecnologici e di sicurezza; non sono emersi evidenti livelli di elevata conflittualità.

L'organizzazione è ritenuta altresì attenta alle dinamiche formative.

Gli ambienti lavorativi sono caratterizzati da un ottimo clima organizzativo, tra colleghi ci si ascolta, ci si aiuta, si costruiscono anche molti rapporti personali. E' evidente l'esistenza di una forte collaborazione tra colleghi dello stesso settore.

Tutti questi aspetti tendono a non far sviluppare situazioni conflittuali, favorendo il lavoro di gruppo e aiutando l'organizzazione a essere più efficiente.

Le figure dirigenziali, nella maggior parte delle visioni, supportano abbastanza validamente i dipendenti nel loro lavoro, diffondono gli obiettivi, vogliono essere informate sui problemi, e sulle difficoltà che si incontrano nel lavoro.

Inoltre i dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa, hanno un comportamento coerente con gli obiettivi dichiarati.

Infine, è particolarmente rilevante il dato che evidenzia la percezione positiva dell'accoglienza delle richieste dei clienti e degli utenti e della realizzazione di servizi utili alla comunità in un'ottica di apertura all'innovazione.

Accanto a valutazioni positive convivono **giudizi critici**, ovvero **aree di attenzione**, sintetizzati dai successivi concetti:

- **Una percezione di scarsa equità organizzativa da imputarsi soprattutto ai criteri con cui si valutano i dipendenti e si valorizzano le iniziative personali.**
- **Una sensibile percezione di stress,**
- **La presenza di una forte richiesta lavorativa intesa come elevata responsabilità su posto di lavoro, che si traduce in una diffusa sensazione di affaticamento mentale.**

L'aspetto più critico in assoluto riguarda, come si è visto, la percezione di equità. Al riguardo il parere dei dipendenti che hanno partecipato alla rilevazione è di segno negativo; per gli intervistati l'organizzazione non è sufficientemente equa. Quest'ultimo aspetto, incide sicuramente sulla soddisfazione connessa all'attività lavorativa, che in linea generale, evidenzia alti i valori critici riferiti a:

- *Sensazione di contare poco nell'organizzazione*
- *Sensazione di non essere valutato adeguatamente*
- *Pettegolezzo*

Il lavoro, secondo gli intervistati, assorbe totalmente, comportando un dispendio di energie mentali; nel Comune si segnala anche una elevata percezione di stress.

Per tutti questi aspetti i dati sono abbastanza uniformi, quindi probabilmente la difficoltà è di tipo "strutturale".

A fronte dell'impegno lavorativo profuso, una gran parte dei dipendenti vorrebbe che fossero migliorati gli aspetti relativi a:

- Formazione ed aggiornamento del personale
- Sistema di distribuzione degli incentivi

Queste condizioni, che a volte investono anche le relazioni verticali, causando malcontento e conflittualità, favoriscono un generale ampliamento dell'insoddisfazione, accompagnata da alcuni chiari sintomi di malessere.

Nonostante queste aree di criticità nel Comune di Poggibonsi esiste **un buon grado di benessere** che, per diventare ottimale, ha bisogno che l'organizzazione dia delle risposte alle problematiche poste in evidenza dalla ricerca stessa.

Si legge tra le righe un senso di esclusione dai processi decisionali e ciò è particolarmente frustrante in un contesto dove è elevata la scolarizzazione delle persone che chiedono di poter contribuire al miglioramento dei servizi con il proprio patrimonio di competenze e di know-how.

Una volta identificati i punti di forza e di debolezza dell'indagine, si auspica, da parte dell'amministrazione una conseguente implementazione di azioni di miglioramento della qualità della vita lavorativa.

Se si migliora lo stile di vita del personale vengono, di conseguenza, ottimizzati i servizi ai cittadini, accrescendo così anche l'immagine dell'Amministrazione.

p. il Comitato Unico di Garanzia
Il Presidente
Dott.ssa Luciana Bonini