

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Sintesi dei risultati della rilevazione 2015

Novembre 2015

L'indagine è stata promossa dal Comitato unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni per l'intero Comparto regionale (CUG). Il presente rapporto è frutto della collaborazione tra le Strutture Centro unico retribuzioni e fiscali, procedimenti disciplinari, CUG e concorsi e Osservatorio economico e sociale della Presidenza della Regione.

Il rapporto è stato redatto da Silvia Bertolin, Dario Ceccarelli, Rita Dianin e Rosa Donato. Il coordinamento tecnico metodologico e redazionale è stato curato da Dario Ceccarelli.

Le elaborazioni e le analisi statistiche sono state curate dall'Osservatorio economico e sociale, mentre la struttura Sistemi informativi e tecnologici ha predisposto lo strumento elettronico di raccolta dei dati.

Si ringraziano tutti i dipendenti e le dipendenti che hanno partecipato all'indagine e che, rispondendo al questionario, hanno fornito un prezioso contributo per supportare e ampliare le conoscenze in tema di benessere organizzativo e di pari opportunità.

Il lavoro è stato chiuso a novembre 2015.

INDICE

PRESENTAZIONE.....	5
1. OBIETTIVI E CARATTERISTICHE DELL'INDAGINE 2015	7
2. TASSI DI RISPOSTA E PROFILO DEGLI INTERVISTATI	8
3. L'INDICE SINTETICO DI BENESSERE.....	9
4. LE COMPONENTI DEL BENESSERE	10
5. L'IMPORTANZA DELLE SINGOLE DIMENSIONI DEL BENESSERE E L'INDIVIDUAZIONE DI AREE CRITICHE	11
6. LE VALUTAZIONI ANALITICHE: UN APPROFONDIMENTO DEGLI AMBITI DI SODDISFAZIONE E QUELLI DI DISAGIO	14
7. LAVORO, FAMIGLIA E PARI OPPORTUNITÀ: UNA LETTURA DI GENERE DELL'ATTIVITÀ LAVORATIVA, DELLA CONCILIAZIONE E DELLE DISCRIMINAZIONI.....	19
RIFLESSIONI CONCLUSIVE.....	22

PRESENTAZIONE

In una fase di grande cambiamento del mondo del lavoro, contraddistinto da una significativa contrazione delle risorse, che coinvolge anche la pubblica amministrazione, parlare di benessere organizzativo sembra, agli occhi di molti, un lusso se non una perdita di tempo.

L'Amministrazione regionale vuole sottolineare, invece, che proprio in situazioni critiche è necessario valorizzare maggiormente le persone che lavorano nelle organizzazioni, in quanto risorse indispensabili all'accompagnamento e alla gestione del cambiamento in atto.

E' oggi impossibile negare i vantaggi che si ottengono a livello organizzativo quando si investe in prevenzione e promozione della salute e del benessere psicofisico delle persone cercando di mantenere interazioni positive tra persona, lavoro e organizzazione.

I fenomeni legati a questo ambito sono però complessi ed è per questo che, prima di individuare strategie di intervento, si è voluto promuovere un'indagine sul benessere organizzativo per tutto il personale regionale.

Dai risultati documentati in questa relazione, si apprende con soddisfazione che il benessere in Amministrazione regionale è ampio e diffuso.

Sono state rilevate, però, delle aree di miglioramento riconducibili alla carriera e sviluppo professionale, al contesto lavorativo, al sistema di valutazione e all'equità.

Rispetto a queste aree saranno necessari ulteriori approfondimenti, anche con la collaborazione della dirigenza regionale, per individuare azioni atte a migliorare il clima organizzativo e a gestire i fattori di rischio.

Ringrazio il personale che ha partecipato all'indagine il cui contributo elaborato ed analizzato nel presente rapporto consentirà all'Amministrazione di diventare sempre più capace di creare un ambiente di lavoro rispettoso dei bisogni delle persone che vi operano e di fornire servizi sempre più efficienti ed efficaci alla comunità valdostana.

IL PRESIDENTE DELLA REGIONE

Augusto ROLLANDIN

1. Obiettivi e caratteristiche dell'indagine 2015

Gli organismi paritetici costituiti all'interno dell'Amministrazione regionale – prima il Comitato per le Pari opportunità per la Regione (CPO) e poi il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni per l'intero Comparto regionale (CUG) – si sono affiancati nell'attività di gestione delle risorse umane per contribuire ad analizzare e valorizzare il benessere organizzativo dei dipendenti regionali. La presente indagine si inserisce in un percorso articolato, avviatosi nel 2009 con la realizzazione di un prima ricerca-intervento sul benessere organizzativo.

*Origini e
percorso
dell'indagine*

La rilevazione 2015 si colloca pertanto nel solco tracciato dalle precedenti attività, con l'intento ultimo di approfondire le conoscenze di come donne e uomini vivono le dinamiche e il clima lavorativo della propria organizzazione.

La struttura Centro unico retribuzioni e fiscale, procedimenti disciplinari, CUG e concorsi, con il supporto della struttura Sistemi informativi, ha predisposto un questionario online sulla base del modello approvato dall'Amministrazione, che è stato somministrato a tutto il personale regionale. Attraverso l'invio di una email, i dipendenti e i dirigenti regionali sono stati invitati a compilare il questionario in formato elettronico nel periodo compreso tra il 2 e il 20 marzo 2015.

Il questionario era suddiviso in cinque parti - caratteristiche dell'ambiente di lavoro, grado di condivisione del sistema di valutazione, valutazione del superiore gerarchico, apertura all'innovazione, lavoro, famiglia e pari opportunità - a loro volta articolate in diversi ambiti, a cui afferivano circa 160 domande. Infine, al termine dell'intervista venivano richiesti alcuni dati anagrafici (genere, età, titolo di studio, stato civile, ecc.) e alcune informazioni circa la posizione lavorativa (categoria di inquadramento, lunghezza della carriera lavorativa, dipartimento, ecc.).

Il questionario

Per ogni domanda era richiesto di esprimere una valutazione su di una scala compresa tra 1 e 6, dove i valori tra 1 e 3 riguardavano generalmente giudizi insufficienti, oppure critici, oppure livelli di disaccordo con l'affermazione, mentre i restanti valori rappresentavano per contro giudizi positivi o livelli di accordo.

2. Tassi di risposta e profilo degli intervistati

Il presente documento sintetizza i risultati emersi dall'indagine, ricavati dalle elaborazioni effettuate dall'Osservatorio Economico e Sociale della Regione sulla base dei dati raccolti dall'Ufficio di supporto al CUG.

Hanno risposto alla rilevazione 1.299 persone (di cui 64% donne), pari ad un tasso di risposta totale del 47,3%. Il dato è valutabile positivamente, sia perché il tasso di ritorno appare elevato se raffrontato ad indagini analoghe, sia soprattutto perché la numerosità degli intervistati costituisce un segmento certamente rappresentativo dell'universo di riferimento.

*Un buon ritorno:
ha risposto circa
un dipendente
su due*

Il tasso di risposta risulta eterogeneo sotto diversi aspetti. In primo luogo, in relazione al genere. Infatti, a fronte di un ritorno (tasso di risposta) del 54,4% da parte della componente femminile, quella maschile si attesta al 37,5%. In secondo luogo, con riferimento all'età, considerato che le fasce centrali (tra 31 e 50 anni) evidenziano tassi di risposta che si attestano al 52%, i dipendenti di età inferiore a 30 anni hanno risposto nella misura del 49%, mentre nel caso degli over 50 le risposte si abbassano al 38%, nel caso della fascia 51-60, e al 34% per gli ultrasessantenni. Anche rispetto alla disaggregazione in base all'orario di lavoro si osserva una maggiore propensione alla partecipazione all'indagine da parte dei dipendenti part time (51%) rispetto a coloro che lavorano a tempo pieno (46%), così come decisamente più importante appare la partecipazione dei lavoratori a tempo determinato (58%), rispetto a quelli stabili (46%).

*Una risposta
eterogenea*

Il profilo degli intervistati, oltre a mostrare una prevalenza della componente femminile, può essere sintetizzato evidenziando che: la stragrande maggioranza di essi ha un'età compresa tra i 41 e 60 anni; quasi due dipendenti su tre hanno una storia lavorativa consolidata (tra 11 e 30 anni di lavoro); la maggioranza ha un titolo di studio medio-elevato; poco meno di tre quarti appartiene alle categorie C e B; in oltre 8 casi su 10 lavorano con orario a tempo pieno; la quasi totalità ha un rapporto di lavoro a tempo indeterminato. In relazione all'elevato numero di risposte mancanti, non è invece possibile fornire una distribuzione rappresentativa per struttura di appartenenza.

*Il profilo di
coloro che
hanno risposto*

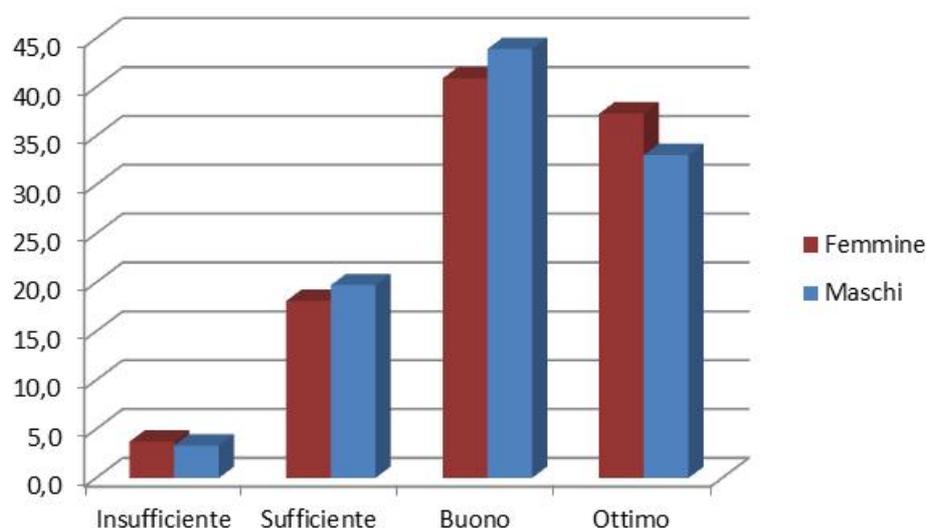
Da quanto sintetizzato, il profilo di coloro che hanno risposto si discosta in parte dall'universo di riferimento. Le sovrarappresentazioni più significative riguardano la componente femminile, le fasce centrali di età, i lavoratori part-time e quelli con contratto di lavoro a tempo determinato.

3. L'indice sintetico di benessere

Attraverso specifiche rielaborazioni delle valutazioni assegnate alle diverse dimensioni considerate dall'indagine, è stato ricavato un indice sintetico di benessere¹. Nonostante che i valori dell'indice non siano al momento comparabili con altri analoghi, emerge un quadro che segnala un'ampia e significativa diffusione di un buon livello di benessere. Infatti, raggruppando i punteggi secondo quattro diverse fasce (insufficiente, sufficiente, buono, ottimo), le posizioni superiori raggruppano quasi 8 dipendenti su dieci, mentre l'area delle persone che percepiscono un disagio (o per meglio dire un minore livello di benessere) si può dire essere quantitativamente circoscritta, stimabile in una percentuale inferiore al 4%, ma non per questo da sottovalutare. A questa quota si potrebbero aggiungere anche coloro che possiamo affermare non essere privi di qualche elemento di tensione (indice pari a sufficiente) stimabili in circa 2 persone su 10. Ovviamente la percezione di benessere di questo secondo segmento non è assimilabile al gruppo precedente, in quanto andrebbe piuttosto interpretata come una manifestazione di una qualche insofferenza. Ci è parso, tuttavia, utile evidenziare questo aspetto, in quanto per questi casi potrebbe essere conveniente attivare alcune iniziative preventive, al fine di evitare che, nel tempo, segnali quasi impercettibili si trasformino in un disagio vero e proprio.

Un livello di benessere buono e diffuso

Graf. 1 - Indice di benessere per classi e genere; valori percentuali



Disaggregando il dato generale in base al genere, le differenze risultano abbastanza modeste: il benessere tocca sostanzialmente in eguale misura donne e uomini,

¹ Per la descrizione analitica delle procedure attraverso le quali si è giunti alla definizione dell'indice si rimanda a quanto detto nel report completo, disponibile al seguente indirizzo http://www.regione.vda.it/cug/default_i.aspx.

anche se la componente femminile evidenzia nel complesso livelli leggermente superiori di quelli maschili (graf. 1).

Venendo alle categorie, un disagio maggiore è evidenziato dalla categoria C che, pur restando sempre contenuto entro una soglia limitata, interessa in ogni caso circa il 5% di questi lavoratori. D'altro canto, a fronte del fatto che l'84% dei dirigenti e il 91% della categoria A manifestano un livello di benessere buono o ottimo, nel caso della categoria C tale percentuale scende al 77%, valore che peraltro la colloca sullo stesso livello della categoria B e appena al di sotto della categoria D (78%), la quale presenta però una maggiore disomogeneità.

Proprio la significativa variabilità di molte disaggregazioni suggerisce che le caratteristiche oggettive riescono a spiegare solo in minima parte livelli di benessere differenti. In sostanza, fattori quali genere, età, categoria professionale, ecc., contribuiscono soltanto marginalmente a determinare livelli di benessere più o meno elevati, mentre influenze più significative potrebbero pertanto giocare variabili soggettive o la combinazione di dati oggettivi e di aspetti individuali, organizzativi e relazionali. Alcuni aggregati, tuttavia, indicano con una certa chiarezza che alcune caratteristiche sono maggiormente legate ad una percezione di benessere più elevata, mentre altre sono associate a situazioni che presentano disagi maggiori. Nel primo caso ci riferiamo ai dipendenti di categoria A e a quelli con rapporto di lavoro a tempo determinato; nel secondo invece alle persone di 60 anni ed oltre, ai giovani (fino a 30 anni) e a coloro che hanno una lunga carriera lavorativa (oltre 30 anni), ma questo ultimo caso è probabilmente associato all'età.

Il livello di benessere è condizionato da una pluralità di fattori

4. Le componenti del benessere

Tra le diverse dimensioni che misurano il benessere, alcune risultano più critiche. Ci riferiamo in particolare all'innovazione, al contesto di lavoro, al sistema delle performance, alla carriera e sviluppo professionale ed all'equità, in quanto ottengono valutazioni inferiori alla media generale e questi giudizi risultano ampiamente condivisi. Al polo opposto, ovvero valutazioni molto positive e significativamente omogenee riguardano le molestie e le discriminazioni. Nei casi restanti le valutazioni risultano contrastanti e talvolta quasi polarizzate.

Componenti positive e critiche del benessere

Le dimensioni degli ambiti ritenuti maggiormente critici incidono per un massimo del 24,3% nel caso dell'innovazione, a cui segue il 17,5% del sistema delle performance e il 16,7% della carriera e sviluppo professionale, per arrivare ad una percentuale più contenuta per il contesto lavorativo (14,9%), a fronte ricordiamo di circa il 4% registrato per il benessere nel suo complesso. Si deve poi aggiungere che anche la valutazione della dirigenza è considerata insufficiente da una quota non secondaria di intervistati (16,2%). Questi giudizi non si differenziano

significativamente in base al genere, anche se gli uomini attribuiscono valutazioni leggermente più severe delle donne.

Venendo alle categorie professionali, l'equità, non risulta soddisfacente per circa il 15% dei dipendenti di categoria C e per il 14% di quelli della categoria D; un contesto lavorativo critico sembrerebbe interessare maggiormente la categoria C (16,4%), mentre è limitato all'8% nel caso dei dirigenti; il sistema delle performance è ritenuto maggiormente insoddisfacente da circa 1 dipendente su 5 della categoria B e da circa il 18% dei dipendenti della categoria C; la dirigenza appare insufficiente per il 20% della categoria B, così come il 23% di questa categoria ritiene l'innovazione insufficiente, a cui si affianca peraltro circa il 27% delle categorie C e D.

Al di là delle singole valutazioni, ci siamo anche interrogati su quali fossero le dimensioni che contribuiscono maggiormente al benessere organizzativo. Non necessariamente, infatti, a valutazioni maggiormente negative corrisponde una maggiore rilevanza in termini di effetti prodotti sul livello di benessere generale. Per rispondere a questa domanda abbiamo pertanto analizzato il grado di relazione dei diversi ambiti con l'indice sintetico di benessere, oltre che le relazioni tra le diverse dimensioni.

Le componenti che influenzano maggiormente il benessere

Su queste basi si è potuto osservare che l'indice di benessere appare associarsi positivamente, in misura significativa e con intensità importante, con la carriera e lo sviluppo professionale, il contesto lavorativo, il senso di appartenenza, il dirigente, l'amministrazione e il sistema delle performance: in sostanza, a valutazioni più elevate di queste dimensioni corrispondono livelli maggiori di benessere. In particolare, il contesto lavorativo e la carriera e sviluppo professionale sono le dimensioni che evidenziano una relazione più forte con il benessere. Come abbiamo visto in precedenza questi due fattori sono anche tra quelli che risultano maggiormente critici, al contrario ad esempio dell'innovazione che, pur risultando insufficiente, non sembrerebbe avere un'influenza rilevante sul livello di benessere generale.

5. L'importanza delle singole dimensioni del benessere e l'individuazione di aree critiche

Attraverso un quesito specifico, gli intervistati hanno indicato in che misura i diversi ambiti di indagine presi in esame influissero sul loro benessere organizzativo. Sulla base delle valutazioni medie, gli ambiti più importanti sono risultati essere "il mio lavoro" e "i miei colleghi", seguiti da "il contesto del mio lavoro". Una seconda fascia di importanza è individuabile ne "l'equità nella mia Amministrazione" e ne "la sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress

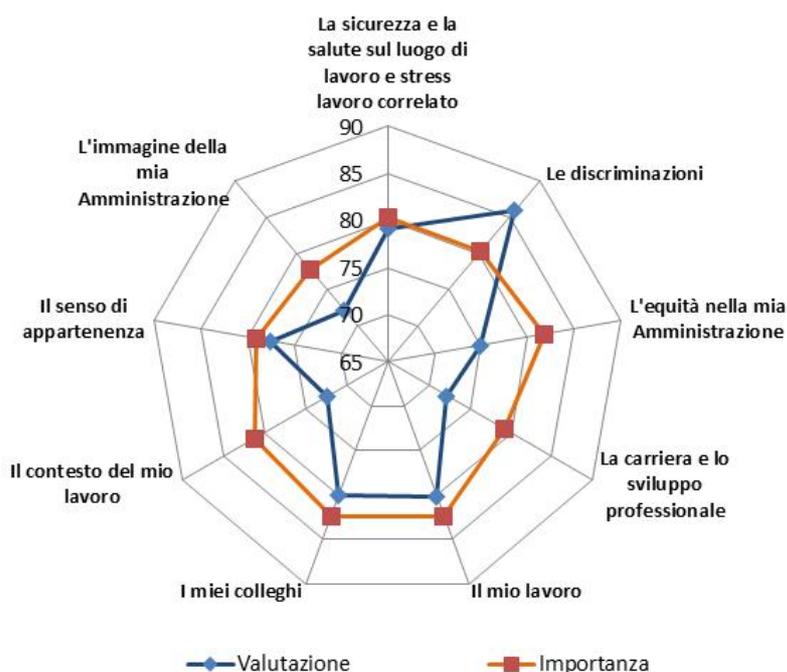
L'importanza attribuita alle diverse componenti

lavoro-correlato”. Su livelli di importanza più contenuti si attestano “il senso di appartenenza”, “la carriera e lo sviluppo professionale”, mentre i livelli di importanza inferiori riguardano “l’immagine della mia Amministrazione” e “le discriminazioni”.

Poiché da un lato gli intervistati hanno valutato le diverse componenti del benessere in termini di quanto ognuna di esse fosse percepita positivamente, mentre dall’altro hanno considerato quanto queste stesse dimensioni fossero influenti e importanti, è apparso utile raffrontare le due valutazioni, anche perché è risultato che esse non erano sempre coincidenti. D’altro canto, l’importanza può essere considerata come un’approssimazione delle attese e delle aspettative che le persone ripongono per ogni specifica componente, mentre la percezione rappresenta una misura di come le persone “vedono” e vivono ognuna di queste dimensioni nella realtà concreta della propria organizzazione.

Percezione e importanza delle diverse componenti del benessere

Graf. 2 – Importanza attribuita agli ambiti di indagine e loro valutazione; valori medi



Già dal semplice confronto dei valori medi emergono differenze rilevanti, come è facilmente verificabile (graf. 2). In particolare, in alcuni casi il punteggio medio assegnato ad una specifica dimensione supera quello relativo all’importanza dello stesso fattore, come ad esempio nel caso delle discriminazioni, più facilmente succede l’opposto, ovvero l’importanza supera la valutazione, ad esempio nel caso della carriera e dello sviluppo professionale e in quello relativo al contesto lavorativo, mentre l’area di coincidenza tra percezione e valutazione è

essenzialmente limitata alla sicurezza, salute sul luogo di lavoro, stress lavoro correlato e al senso di appartenenza.

Per rendere più chiara questa operazione, entrambi i punteggi sono stati riclassificati entro quattro classi di importanza (insufficiente, sufficiente, buono, ottimo). Per semplicità espositiva sono stati definiti quattro quadranti (fig. 1), considerando, per quanto riguarda la valutazione nella categoria bassa, i punteggi insufficienti, e raggruppando per contro in quella alta i restanti (sufficiente, buono e ottimo). Nel caso dell'importanza abbiamo invece preferito creare una dicotomia, aggregando nella categoria bassa le influenze considerate sufficienti e insufficienti e in quella alta le restanti.

Quattro diverse aree

Figura 1 - Importanza attribuita agli ambiti di indagine e valutazione degli stessi

		Valutazione (realtà)	
		Bassa	Alta
Importanza (aspettativa)	Bassa	AREA NEUTRA	AREA DI BENEFICI INATTESI
	Alta	AREA CRITICA	AREA DI REALIZZAZIONE POSITIVA

Il quadrante che richiede maggiore attenzione è quello in basso a sinistra, in quanto rappresenta un'area di criticità, perché la dimensione considerata viene percepita come poco rispondente alle attese, in quanto riceve una valutazione bassa, parallelamente è però considerata molto importante. In sostanza, i casi che ricadono in questa casistica riguardano dimensioni per cui gli intervistati ripongono attese elevate, ma che nella realtà quotidiana non trovano riscontro con un livello adeguato di soddisfacimento.

Considerando la distribuzione del complesso delle risposte, osserviamo che l'area critica evidenzierrebbe un peso complessivo del 7%, a fronte però del 71% dell'area di realizzazione positiva e del 19% dell'area di benefici inattesi; infine, l'area neutra avrebbe un'incidenza del tutto marginale (3%). Mettendo poi in relazione le singole aree con l'indice sintetico di benessere si osserva che le due aree pienamente positive (benefici inattesi e realizzazione positiva) presentano un livello di benessere medio decisamente più elevato, sia dell'area neutra, sia anche dell'area critica.

Nello specifico dell'area critica, va in primo luogo sottolineato che il 7% dei casi che vi rientrano testimonierebbe di un gap che darebbe origine ad una qualche forma di disagio. In secondo luogo, i dati confermano che carriera e sviluppo

Un approfondimento dell'area critica

professionale, contesto lavorativo e equità sono le dimensioni che più facilmente ricadono in questa situazione, considerato che sono i fattori che evidenziano un'incidenza più elevata nell'ambito dell'area critica, in quanto riguardano, rispettivamente, il 18,8%, il 17,5% e il 16% delle risposte.

Il dato di maggiore interesse riguarda però il fatto che in quasi la metà dei casi gli intervistati che ricadono in un'area critica vi rientrano contemporaneamente per più di una dimensione; in particolare, nel 21% l'area problematica riguarda due diverse dimensioni, nel 14% interessa tre dimensioni, nel 6% quattro e nel restante 5% cinque ed oltre. Ne consegue quindi che sembrerebbe delinarsi un segmento che manifesterebbe problematiche multidimensionali, i cui fattori principali sono rappresentati spesso dall'insieme di alcune dimensioni specifiche.

L'area critica, una problematica multidimensionale

D'altro canto, mettendo in relazione questi dati con l'indice sintetico di benessere, si può osservare come per tutte le dimensioni la maggior parte degli intervistati (tra due terzi e tre quarti) che ricadono nell'area critica si posiziona sui livelli inferiori del grado di benessere (sufficiente o insufficiente). Inoltre, abbiamo detto in precedenza che, in termini di valutazione media, chi ricade nell'area critica esprime un livello decisamente inferiore rispetto agli altri intervistati.

In conclusione, volendo fornire una quantificazione dell'area di disagio più marcato, si può considerare la relazione tra indice insufficiente e casi che ricadono nell'area critica. Su queste basi il disagio può essere stimato nel 2,6% dei dipendenti, un valore quindi non molto dissimile da quanto visto nel caso del semplice indice sintetico di benessere. Assumendo un approccio di cautela, se si considerassero anche i valori sufficienti dell'indice, questa percentuale si attesterebbe nel complesso attorno al 16%, un valore questo ultimo comunque pur sempre contenuto.

Le dimensioni dell'area critica e dell'area a rischio

Riteniamo quindi che una percentuale compresa tra il 3% ed il 4% possa essere ragionevolmente considerata come la stima che meglio può sintetizzare la quantificazione dell'area di un disagio più rilevante, mentre un'area considerabile potenzialmente più a rischio di altre può essere compresa tra il 13% ed il 19%.

6. Le valutazioni analitiche: un approfondimento degli ambiti di soddisfazione e quelli di disagio

L'analisi aggregata delle dimensioni del benessere illustrata finora può essere meglio chiarita e interpretata facendo riferimento alle singole componenti che le compongono e che ne hanno permesso una misurazione generale.

Partendo dai fattori maggiormente critici, osserviamo che nel caso della carriera lavorativa e sviluppo professionale tre componenti su cinque sono considerate

insufficienti. Nello specifico, oltre tre quarti degli intervistati ritiene che le reali possibilità di fare carriera nell'Amministrazione non siano legate al merito e per circa due terzi di essi l'Amministrazione offre in misura insufficiente la possibilità di sviluppare capacità ed attitudini rispetto ai requisiti richiesti dall'attività lavorativa. Le differenze tra uomini e donne sono minime. Va per contro sottolineato che secondo quasi l'80% delle categorie B, C e D la possibilità di fare carriera è indipendente dal merito.

*Carriera
lavorativa e
sviluppo
professionale*

Passando al contesto lavorativo, l'insieme degli item considerati si attesta su valori modesti, ma soprattutto emerge una polarizzazione dei giudizi degli intervistati in merito al grado di investimento sulle persone effettuato da parte dell'Amministrazione. Anche la circolazione delle informazioni non è ritenuta sempre adeguata. In questo caso, giudizi più severi vengono dalla componente maschile. Inoltre, poco meno dei due terzi dei dirigenti valuta in maniera insufficiente l'investimento nelle persone, a cui si aggiunge circa la metà delle categorie D e C. In oltre il 40% dei casi queste stesse categorie ritengono che la circolazione delle informazioni nell'organizzazione sia insufficiente.

*Contesto
lavorativo*

Anche nel caso dell'equità si osserva una minore soddisfazione. D'altra parte, nel 60% dei casi la retribuzione viene differenziata in modo non sufficientemente equilibrato in rapporto alla quantità e qualità del lavoro. Peraltro questa dimensione riceve una valutazione media sostanzialmente insufficiente. A ciò si deve aggiungere che in quasi la metà dei casi si ritiene inadeguato il rapporto tra impegno richiesto e retribuzione, così come viene valutata insufficiente l'equità nella distribuzione delle responsabilità e nell'assegnazione del carico di lavoro. Infine, poco più di un terzo ritiene insufficiente il grado di imparzialità nelle decisioni prese dal proprio responsabile.

Equità

Le donne manifestano più criticità in relazione all'equità nell'assegnazione del carico di lavoro e all'imparzialità dell'assegnazione dei compiti da parte del responsabile, mentre gli uomini ritengono maggiormente insufficienti gli aspetti del lavoro correlati alla retribuzione. Le categorie C e D sono quelle che esprimono maggiori criticità, soprattutto in relazione all'equità nell'assegnazione del carico di lavoro e alla distribuzione delle responsabilità. Valutazioni ancora più negative sono assegnate al rapporto tra qualità e quantità di lavoro e retribuzione.

Il sistema di valutazione è stato affrontato attraverso la visione dell'Amministrazione, le performance e il funzionamento del sistema. Rispetto al primo punto emerge un giudizio complessivamente insufficiente con riguardo, sia alla conoscenza delle strategie dell'Amministrazione, sia alla condivisione degli obiettivi strategici e sia ancora alla chiarezza dei risultati ottenuti dall'Amministrazione. D'altra parte, in quasi due terzi dei casi viene attribuita una valutazione insufficiente a queste tre dimensioni. In questo ambito, il solo fattore relativo alla consapevolezza circa il contributo del proprio lavoro al

*Sistema di
valutazione*

raggiungimento degli obiettivi raggiunge un livello di soddisfazione sufficiente, anche se gli intervistati si dividono pressoché equamente tra coloro che danno una valutazione almeno sufficiente e coloro che invece assegnano giudizi critici.

Questo quadro generale è sostanzialmente condiviso da uomini e donne, con differenze quantitativamente poco rilevanti. Le categorie, per contro, mostrano un quadro maggiormente diversificato. In primo luogo, notiamo che conoscenza delle strategie, condivisione degli obiettivi e chiarezza dei risultati ottenuti sono valutate in media in termini decisamente più positivi dai dirigenti, unitamente ai dipendenti di categoria A, con l'eccezione della dimensione afferente la conoscenza delle strategie. In secondo luogo, i dipendenti di categoria C sono per contro quelli che danno i giudizi più severi rispetto a queste tematiche. D'altro canto, il 71% di questi dipendenti afferma di conoscere in misura insufficiente le strategie dell'Amministrazione, il 73% condivide poco gli obiettivi strategici e circa il 70% ritiene di non avere chiaro quali siano i risultati raggiunti.

Passando alle performance, gli intervistati evidenziano di essere sufficientemente informati sulla valutazione del lavoro, di conoscerne obiettivi e risultati e di essere valutati sulla base di elementi importanti del lavoro. Insufficiente invece risulta l'informazione su come migliorare i risultati (52% dei casi). Le differenze tra uomo e donna sono minime, anche se la componente femminile fornisce un giudizio meno lusinghiero rispetto all'adeguatezza dell'informazione circa la valutazione del proprio lavoro. I giudizi medi più bassi per tutti gli ambiti sono stati attribuiti dai dipendenti di categoria C.

Performance

Il funzionamento del sistema viene considerato piuttosto criticamente, in quanto le valutazioni medie sono insufficienti in 3 item su 5 e anche le altre sono al limite della sufficienza. Particolarmente negativo appare il giudizio circa la capacità dell'Amministrazione di premiare le persone capaci e che si impegnano. Le differenze di genere sono piuttosto contenute. In relazione alle categorie, giudizi migliori vengono dalla categoria A e dai dirigenti; questi ultimi, in particolare sono quelli che danno la valutazione più elevata rispetto all'adeguatezza di illustrazione del sistema di valutazione, ma anch'essi sono piuttosto critici in merito alla capacità dell'Amministrazione di premiare le persone capaci e che si impegnano.

Un tema di rilievo riguarda i rapporti con il superiore gerarchico, considerati in relazione alla crescita professionale e personale e con riferimento all'equità.

Rapporti con il superiore gerarchico

Rispetto al primo punto il giudizio che si ricava appare polarizzato: da un lato, una valutazione insufficiente riguarda gli aspetti connessi alla capacità del dirigente di motivare il proprio personale a dare il massimo e al supporto insufficiente per consentire il raggiungimento dei propri obiettivi; dall'altro, risultano invece positive le valutazioni rispetto alla sensibilità per i bisogni personali, al riconoscimento per il lavoro svolto con perizia, alla capacità di ascolto. Gli aspetti

critici sono messi in evidenza, per entrambe le domande, da oltre la metà degli intervistati. Pertanto, su questi aspetti gli stessi dipendenti risultano polarizzati, dividendosi sostanzialmente a metà tra coloro che attribuiscono una connotazione negativa in misura più o meno forte e coloro che per contro ne hanno una visione positiva. Valutazioni più severe vengono dalla componente maschile e dalle categorie C e D.

L'equità del comportamento del dirigente e la stima che in esso ripongono i dipendenti ottengono una valutazione media positiva, il giudizio inferiore è attribuito alla capacità del dirigente di gestire problemi e conflitti.

Passando al tema dell'innovazione, si ricorda che questa dimensione appariva tra le più critiche e l'analisi puntuale conferma che vengono assegnati giudizi insufficienti per la maggior parte delle sue componenti. Valutazioni particolarmente critiche riguardano il superamento dei problemi e degli errori passati, l'introduzione di nuove professionalità, la sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro, il confronto con altri enti. La componente femminile esprime valutazioni migliori per tutti gli ambiti considerati.

Innovazione

Venendo alle tematiche maggiormente apprezzate, iniziamo con il sottolineare che rispetto alla valutazione del senso di appartenenza i valori sono mediamente piuttosto positivi; il giudizio più basso si riferisce alla coerenza tra i valori personali e quelli dell'Amministrazione, mentre quello più elevato riguarda la soddisfazione provata quando l'Amministrazione raggiunge buoni risultati.

Senso di appartenenza

Situazione sostanzialmente analoga emerge con riferimento all'immagine dell'Amministrazione. In particolare, gli intervistati indicano nella famiglia e nelle persone a loro vicine i soggetti che maggiormente valutano in termini positivi l'Amministrazione.

Immagine della Amministrazione

Il tema dei rapporti con i colleghi viene giudicato in termini generalmente positivi, con valori massimi in relazione alla disponibilità ad aiutare i colleghi e minimi, al limite della sufficienza, con riferimento alla capacità dell'Amministrazione di promuovere il lavoro in gruppo e la collaborazione. Questa ultima dimensione è, infatti, segnalata come critica o molto critica da circa il 48% dei casi. I dipendenti delle categorie C e D sono quelli che danno i giudizi più severi, in particolare oltre la metà di essi ritiene che l'Amministrazione incentivi in misura insufficiente la cooperazione e il lavoro in gruppo.

Rapporti con i colleghi

Il giudizio sul proprio lavoro, rispetto a autonomia, competenze, strumenti, conoscenza e realizzazione personale è elevato per tutti gli ambiti indagati, con la sola eccezione della dimensione di realizzazione personale attraverso il proprio lavoro che si attesta su di un livello meno ottimale. Circa il 30% della componente maschile ritiene di non avere risorse e strumenti sufficienti per svolgere il proprio

Contesto lavorativo

lavoro. Le donne hanno fornito valutazioni mediamente più alte per tutte le dimensioni, con la sola eccezione riguardante proprio il tema della realizzazione attraverso il proprio lavoro. Anche le categorie D e C, e parzialmente la B, attribuiscono un punteggio mediamente più basso a questo aspetto, tanto che nel caso delle prime due circa la metà degli intervistati si colloca al di sotto del livello di sufficienza. Circa il 40% dei dirigenti, per contro, sottolinea un'insufficiente dotazione di risorse e strumenti necessari per svolgere il proprio lavoro.

Pur con le cautele del caso, considerato che il tema delle discriminazioni non è facilmente misurabile con un questionario strutturato, si può però affermare che in linea generale gli intervistati manifestino un'elevata percezione di essere trattati correttamente e di non subire discriminazioni di vario genere. Va peraltro notato come, per circa il 30% dei casi, il genere e l'età siano i due aspetti che costituiscono un ostacolo alla loro valorizzazione. La maggiore criticità rispetto a queste due dimensioni è espressa dalle donne, d'altro canto, circa il 34% della componente femminile ritiene il genere un fattore di discriminazione, contro il 23% degli uomini. Venendo alle categorie i dirigenti e la categoria A sono i più critici, sia con riferimento al genere (rispettivamente 37% e 32% di valutazioni insufficienti), sia rispetto all'età (rispettivamente 40% e 30% di valutazioni insufficienti).

Discriminazioni

La valutazione degli aspetti relativi alla sicurezza, salute e stress lavoro correlato è da ritenersi positiva, anche se la percentuale di risposte insufficienti, come il 18,6% degli intervistati che ritiene di essere stato oggetto di atti di mobbing, il 15% che ha affermato di essere stato soggetto a molestie e soprattutto ben il 40% che ha dichiarato di avvertire situazioni di malessere o disturbi legati al lavoro, sono giudizi che dovrebbero essere tenuti in debita considerazione, in quanto fattori rilevanti per il benessere all'interno di un'organizzazione, ma proprio per questo richiedono una conoscenza maggiormente dettagliata e meglio supportata da informazioni specifiche.

*Sicurezza, salute
e stress lavoro
correlato*

La differenza tra uomini e donne non è particolarmente significativa. Tuttavia, mediamente la componente femminile attribuisce valutazioni sempre migliori degli uomini. Inoltre, se rispetto alle situazioni di malessere le valutazioni insufficienti sono analoghe per donne e uomini, questi ultimi denunciavano maggiori criticità rispetto al mobbing e alle molestie. Anche rispetto alle categorie non si osservano differenze quantitative rilevanti. Appare però utile sottolineare che la categoria D è quella che avverte maggiore criticità rispetto agli atti di mobbing e nell'essere stata soggetta a molestie (giudizi insufficienti espressi da circa il 23% e circa il 19%); poco meno del 40% dei dirigenti ritiene di non essere posto nelle condizioni di svolgere il proprio lavoro con ritmi sostenibili; circa il 38% della categoria C giudica insufficiente la sicurezza del luogo di lavoro; peraltro quasi un quarto delle categorie B, C e D ritiene di avere ricevuto informazioni e formazione insufficienti sui rischi connessi all'attività lavorativa.

Infine, le considerazioni relative al comfort dell'ambiente lavorativo sono ampiamente positive per tutte le dimensioni considerate. Giudizi meno lusinghieri si osservano però per la temperatura, che secondo il 45% degli intervistati non raggiunge un livello di adeguatezza, le condizioni dell'edificio, ritenute nel 43% dei casi inadeguate, e la silenziosità, giudicata insufficiente dal 42%. Sebbene non sia stato possibile verificare se la valutazione di queste dimensioni fosse strettamente correlata alla sede di servizio, è tuttavia ragionevole avanzare questa ipotesi.

*Comfort
dell'ambiente di
lavoro*

7. Lavoro, famiglia e pari opportunità: una lettura di genere dell'attività lavorativa, della conciliazione e delle discriminazioni

La quinta parte del questionario era dedicata all'analisi di genere ed ha affrontato la 'diversa' percezione di uomini e donne sui contenuti e l'organizzazione del lavoro, la carriera, la conciliazione lavoro famiglia, le discriminazioni.

In merito alle dimensioni volte ad avere un quadro dei contenuti e dell'organizzazione del lavoro, si deve sottolineare in primo luogo che entrambi i generi pensano che il lavoro dell'altro sia maggiormente riconosciuto e considerato, anche se le donne mostrano un gap superiore rispetto al lavoro maschile di quello che si osserva invece per gli uomini in relazione al lavoro dell'altro genere. In sostanza, gli uomini, moderatamente più delle donne, pensano di essere penalizzati rispetto al riconoscimento dell'impegno e in merito alla possibilità di organizzare il lavoro in autonomia.

*Contenuti e
organizzazione
del lavoro in
chiave di genere*

Una situazione non molto diversa si riscontra per le occasioni di formazione e per la messa a disposizione di risorse per l'attività lavorativa. Rispetto a questi temi, nel caso del lavoro femminile i due generi non mostrano praticamente differenze (livello di accordo sostanzialmente uguale), mentre in relazione al lavoro maschile le donne evidenziano un grado di condivisione maggiore degli uomini: pertanto, la componente maschile si giudica più penalizzata. Per contro, le donne si sentono più sfavorite rispetto al riconoscimento delle competenze nell'assegnazione dei compiti e in relazione all'autonomia decisionale nell'ambito della propria attività.

Venendo ai criteri per l'assegnazione del lavoro, contrariamente a quanto visto in precedenza per i contenuti, emerge un grado di disaccordo elevato per tutti i fattori, sia da parte della componente femminile, sia con riferimento a quella maschile. In sostanza, pur con delle differenze, la dimensione di genere non verrebbe percepita come rilevante nell'assegnazione dei compiti lavorativi.

*Assegnazione
del lavoro in
chiave di genere*

Una larga parte degli uomini e delle donne condivide, infatti, l'idea che i fattori proposti in chiave di genere non costituiscano il presupposto per l'assegnazione dei compiti lavorativi, ma tra la limitata quota di intervistati che ritiene invece che

questi aspetti siano importanti, è preponderante l'impressione che la componente maschile sia favorita, rispetto a quella femminile, nel vedersi assegnati compiti qualitativamente migliori.

Ai fini della carriera lavorativa emergono due peculiarità di carattere generale:

- a) un sostanziale accordo circa la rilevanza dei fattori proposti, con la sola eccezione dell'appartenenza al sindacato, giudicato del tutto irrilevante;
- b) una relativa ininfluenza di essi in chiave di pari opportunità, in quanto non si evidenziano particolari tratti di distintività tra lavoro femminile e maschile.

*Carriera
lavorativa in
chiave di genere*

Tuttavia, le donne, più degli uomini, percepiscono come importanti per la propria carriera le competenze e la presenza continua sul lavoro.

Infine, secondo la stragrande maggioranza degli intervistati l'appartenere ad un genere piuttosto che all'altro non sembra essere rilevante ai fini della carriera. Il tasso di accordo infatti si attesta al 29,4%, nel caso del genere maschile, e al 18,6%, nel caso di quello femminile. Tuttavia, se la componente femminile esclude quasi completamente che l'essere donna possa essere un elemento chiave per la propria carriera, per poco più di un terzo di essa l'appartenere al genere maschile è da ritenersi un vantaggio importante per la carriera, mentre gli uomini mostrano un grado di accordo inferiore di quello dichiarato dalle donne e non molto diverso da quello espresso per gli effetti sulla carriera del genere femminile.

Passando alla conciliazione dei tempi di lavoro con quelli della famiglia, si ricava un giudizio moderatamente positivo circa l'attenzione posta dall'Amministrazione per favorire un equo rapporto tra lavoro e vita privata. Il risultato è però il frutto di una polarizzazione: infatti, una valutazione positiva è espressa da poco più della metà degli intervistati (circa il 57%). Osserviamo anche che non emergono particolari differenze in base al genere.

*Conciliazione
lavoro famiglia*

Giudizio nettamente migliore riguarda l'adeguatezza degli strumenti messi in campo dall'Amministrazione rispetto alle esigenze di conciliazione, aspetto giudicato positivamente da due terzi dei dipendenti. In questo caso però gli uomini danno una valutazione superiore delle donne, così come punteggi maggiori vengono espressi dai dipendenti senza figli, rispetto a quelli con figli. Infine, viene considerata ottimale anche la facilità di accesso agli strumenti di gestione della flessibilità.

Il lavoro è ritenuto più penalizzante della famiglia, in quanto in quasi due terzi dei casi esso sottrae tempo alla famiglia, mentre solo circa la metà di essi ritiene che la famiglia sia un impedimento per il lavoro. Rispetto al genere si conferma questa idea generale, ma questa visione è più marcata per la componente femminile.

Il rientro da assenze prolungate dal lavoro (aspettativa, malattia, permessi, ecc.) sembrerebbe non costituire un problema, ma certamente emerge una diversa percezione di questo aspetto tra donne e uomini, considerato che le prime sono più critiche dei secondi. Inoltre, coloro che tra i dipendenti hanno figli risultano attribuire una valutazione relativamente meno positiva dei loro colleghi e, tra questi, valutazioni ancora meno lusinghiere vengono in particolare dalle donne con figli.

Un giudizio ugualmente positivo è evidenziato rispetto a eventuali ridimensionamenti in ragione del lavoro ad orario ridotto. Come per il tema precedente, anche per questo aspetto il giudizio della componente femminile è più critico di quello degli uomini, mentre del tutto marginali sono le differenze tra chi ha figli e gli altri dipendenti. Tuttavia, coloro che hanno un rapporto di lavoro part-time, ovvero chi è direttamente interessato da questa condizione, ha una posizione leggermente meno positiva dei dipendenti a tempo pieno, ma anche in questo caso prevalgono comunque i giudizi positivi.

L'approfondimento in tema di discriminazioni consente di confermare un quadro complessivo positivo, ma proprio in ragione della delicatezza della tematica non vanno sottovalutate le quote di intervistati che segnalano la presenza di alcune criticità. Se infatti oltre tre quarti degli intervistati non hanno mai osservato o notato sporadicamente problemi dovuti a situazione di molestie, di emarginazione e di mobbing, d'altra parte non deve lasciare indifferenti il fatto che circa il 18% dei casi avrebbe percepito con una certa frequenza una qualche problematicità rispetto ai problemi legati agli atti di mobbing, quali demansionamenti, isolamento ed estromissione dai flussi informativi, disparità di trattamento, ecc. Analogamente, ma con una percentuale più contenuta (13%), emergerebbero molestie sotto forma di parole o comportamenti lesivi della dignità e idonei a creare un clima negativo sul luogo di lavoro. Infine, il 13,5% dei casi avrebbe avuto occasioni di verifica diretta di forme di discriminazione ed emarginazione verso alcune persone. Rispetto allo specifico degli atti di mobbing appare poi opportuno segnalare la necessità di specifici approfondimenti, in quanto l'accezione ampia utilizzata per questo termine, potrebbe avere portato ad una sovravalutazione del fenomeno.

Il vissuto delle percezioni rispetto alla presenza di discriminazioni appare decisamente contenuto per tutti i fattori considerati, in particolare per le situazioni di molestie sessuali. Si può però notare che le discriminazioni maschili secondo la componente femminile sono sensibilmente migliori di quanto non pensino gli uomini, in particolare per quanto riguarda le molestie morali e il ricatto psicologico.

ALCUNE RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Cosa ci consegna l'indagine?

L'indagine appena conclusa, che ha posto al centro il vissuto dei dipendenti, contribuisce sicuramente a costruire una nuova e più ampia conoscenza sullo stato di salute dell'Ente. Infatti, nonostante si abbia piena consapevolezza che le percezioni non sempre coincidano con la realtà effettiva, disporre di una fotografia del "sentimento" delle lavoratrici e dei lavoratori che operano all'interno dell'Amministrazione, non solo costituisce un importante bagaglio informativo aggiuntivo, ma pone i presupposti indispensabili, da un lato per avviare un confronto costruttivo sugli ambiti che possono essere oggetto di miglioramenti, dall'altro per progettare e programmare interventi e azioni che possono portare ad ampliare – quantitativamente e qualitativamente - il benessere organizzativo e, da ultimo, quindi a migliorare l'azione dell'Amministrazione stessa.

Pertanto, un primo aspetto su cui è utile soffermarsi è chiedersi, seppure in estrema sintesi, quali sono le principali indicazioni che l'indagine ci consegna.

A questo proposito, va innanzitutto sottolineato un dato di partecipazione, ovvero il fatto che quasi un dipendente su due ha risposto al questionario. Si tratta di un livello di adesione elevato se confrontato con quelli di ricerche analoghe, ma va valutato come tale anche in ragione del fatto che può essere considerato un termometro della sensibilità e dell'interesse dei dipendenti verso questo tema, aspetti questi ultimi che possiamo, quindi, considerare sufficientemente elevati.

Venendo invece al merito dei risultati, il quadro che emerge è quello di un benessere organizzativo ampio e diffuso, in cui l'area delle persone che percepisce un disagio è quantitativamente circoscritta e, sotto il profilo qualitativo, delimitata ad alcuni specifici fattori.

Se sotto il profilo meramente quantitativo la situazione appare dunque più che soddisfacente e non preoccupante, gli aspetti qualitativi del fenomeno suggeriscono per contro una certa attenzione e richiedono di non essere sottovalutati. Questa esigenza deriva sia dal fatto che è ragionevole pensare che in linea teorica tutti debbano essere messi in condizione di poter operare nell'ambito lavorativo, riducendo al minimo le criticità, sia soprattutto in ragione della constatazione che l'insoddisfazione si fonda su di una pluralità di dimensioni che, tutte insieme, concorrono a determinare lo stato di benessere o malessere di un individuo.

Anzi, per meglio dire, lo studio ci segnala proprio di porre attenzione allo specifico di alcuni fattori, ambiti e dimensioni, oltre che alle loro interazioni, per i quali si osservano quote di insoddisfazione talvolta importanti, al contrario del livello aggregato che abbiamo visto non presentare particolari problemi.

In sintesi, gli ambiti in cui emergono maggiori criticità sono riconducibili alla carriera, allo sviluppo professionale, al contesto lavorativo, al sistema di valutazione e all'equità. Guardando ai risultati di indagini analoghe svolte a livello nazionale presso altre organizzazioni pubbliche, si può affermare che, pur con le cautele dovute a comparazioni certamente non semplici, non si tratta di specificità della nostra Amministrazione, ma piuttosto di aspetti che ci accomunano ad altre realtà pubbliche.

In ragione delle sue caratteristiche, lo studio non ci permette di documentare pienamente i fattori esplicativi del disagio, per cui saranno necessari ulteriori approfondimenti.

Ciò detto, l'indagine ha, tuttavia, fatto emergere che alcune dimensioni contribuiscono più di altre a conseguire un maggiore benessere organizzativo. In particolare, il contesto lavorativo, la carriera e sviluppo professionale sono quelle che in questo senso sembrano ricoprire il ruolo più rilevante. D'altro canto, come abbiamo ricordato in precedenza, questi fattori non casualmente figurano anche tra quelli che risultano maggiormente critici.

Quali suggerimenti si ricavano dall'indagine?

Quanto emerso dallo studio ci sollecita, dunque, ad ipotizzare risposte puntuali, ma anche a lavorare su indirizzi di carattere generale.

Benché le prime non possano per loro natura essere in questa sede oggetto di riflessioni puntuali ed analitiche, risulta necessario, tuttavia, un approfondimento informativo per gli aspetti considerabili più delicati, con l'obiettivo di aumentare la corretta conoscenza dei fenomeni, anche attraverso una rigorosa analisi empirica.

Venendo agli indirizzi di carattere generale, è possibile tracciare da subito alcune prime indicazioni.

I risultati emersi dallo studio sottolineano l'opportunità di riflettere circa l'attivazione di azioni e interventi volti ad aumentare l'informazione, a sviluppare una più generale consapevolezza dell'organizzazione, ad accrescere la conoscenza. In sostanza, appare strategico lavorare sul miglioramento della comunicazione interna, organizzando ulteriori iniziative che promuovano un ascolto attivo del personale. La messa in campo di azioni informative mirate e puntuali è poi importante per sostenere la motivazione del personale, per incentivare la collaborazione e cooperazione lavorativa, per la gestione dei conflitti e dei problemi. Si tratta di orientamenti indispensabili per individuare, progettare e realizzare azioni di miglioramento del benessere nella nostra Amministrazione.

Un primo passo di questo percorso è già stato individuato e consiste nel coinvolgimento di Coordinatori e Dirigenti a cui sarà richiesto di proporre, in base ai risultati del rapporto e al loro punto privilegiato di osservazione, delle proposte di azioni concrete nelle aree critiche rilevate.

Un altro attore importante nel processo di miglioramento del benessere organizzativo è costituito dal Comitato unico di garanzia, organismo istituzionale dell'Ente composto da rappresentanti dei datori di lavoro e da rappresentanti delle OOSS.

Il CUG ha curato il presente rapporto congiuntamente all'Osservatorio economico e sociale della Regione ed è il soggetto a cui compete proporre attraverso lo strumento del Piano triennale di azioni positive, nell'ambito degli obiettivi definiti, le azioni utili per migliorare il clima dell'Ente in un'ottica di parità e di non discriminazione.

Migliorare il benessere dei dipendenti ha delle ricadute rilevanti non solo sulla loro salute psico-fisica, ma anche sulle loro performance e sullo sviluppo organizzativo degli Enti in termini di efficienza ed efficacia dell'azione rivolta alla Comunità amministrata. Tale consapevolezza sia di stimolo per la dirigenza e per tutti gli attori coinvolti, a diverso titolo nell'Organizzazione, per continuare ad impegnarsi, in un'ottica di miglioramento continuo, per il benessere delle persone che lavorano nelle nostre Amministrazioni.

Curare il benessere organizzativo significa porre attenzione con spirito di servizio alla persona e alla collettività nell'interesse pubblico.

LA PRESIDENTE DEL CUG

Rosa DONATO