

INDICE

PERCHE' LA RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO?

CAPITOLO PRIMO

LA RILEVAZIONE DELLA QUALITA' DELL'AMBIENTE E DELLA
SICUREZZA SUL POSTO DEL LAVORO

CAPITOLO PRIMO

**LA RILEVAZIONE DELLA QUALITA' DELL'AMBIENTE E DELLA
SICUREZZA SUL POSTO DI LAVORO**

Paragrafo 1 <i>Comfort dell'ambiente e dell'organizzazione</i>	pag. 17
Paragrafo 2 <i>L'apertura all'innovazione</i>	pag. 19
Paragrafo 3 <i>Il Benessere Organizzativo</i>	pag. 21
Paragrafo 4 <i>Il Benessere Psicofisico</i>	pag. 24

CAPITOLO SECONDO

**LE IPOTESI DI ESTERNALIZZAZIONE: MENSE SCOLASTICHE ED ASILI
NIDO DEL COMUNE DI MACERATA**

Paragrafo 1 <i>Le ipotesi di esternalizzazione</i>	pag. 24
<i>Mense scolastiche</i>	pag.25
<i>Asili nido</i>	pag.26
Paragrafo 2 <i>L'impatto dell'esternalizzazione in ambito pubblico</i>	pag.27
Paragrafo 3 <i>I contratti pubblici</i>	pag.31
Conclusioni	pag.34
Bibliografia	pag.35

INTRODUZIONE

Il Project Work si focalizza sul “grado” di benessere percepito dai lavoratori e rivela attraverso un questionario che è stato somministrato, in forma cartacea, a tutti i dipendenti del Servizio Finanziario e del Personale del Comune di Macerata, che è un’organizzazione in grado di promuovere e mantenere un adeguato livello di benessere psicofisico.

La scelta del questionario, rispetto ad altri strumenti, è dovuta ai noti vantaggi della rapidità, dell’economicità e dell’anonimato. A tale proposito, i dipendenti pubblici hanno dimostrato una particolare preoccupazione per il tema dell’anonimato, dettata dal fatto che tramite i dati anagrafici (sesso, età, titolo di studio, categoria d’appartenenza, tipo di contratto) in alcuni specifici casi, si poteva risalire all’identità della persona.

Il questionario è composto da 21 domande relative ai comportamenti e condizioni osservabili nell’ambiente di lavoro e riconducibili all’insieme dei fattori e delle dimensioni che compongono il benessere organizzativo.

E’ suddiviso in sette parti:

A)PARTE PRIMA : Dati Anagrafici

Questa parte raccoglie una serie di dati sul profilo dell’intervistato/a. Le informazioni che s’intendono acquisire riguardano sia l’aspetto anagrafico (sesso, età), sia gli elementi relativi alla professione del soggetto intervistato.

B)PARTE SECONDA: Comfort dell’ambiente ed Organizzazione

Viene chiesto di esprimere un giudizio sul comfort dell’ambiente di lavoro, relativamente ad alcuni ambiti specifici (Pulizia, Illuminazione, Temperatura, Silenziosità, Condizioni dell’edificio).

C)PARTE TERZA: SICUREZZA E SALUTE SUL LUOGO DI LAVORO

Viene domandato se il posto di lavoro delle/dei dipendenti comunali è sicuro, se ha ricevuto informazioni e formazione sui rischi connessi alla loro attività lavorativa e se è rispettato il divieto di fumare.

D)PARTE QUARTA: CARATTERISTICHE DEL PROPRIO LAVORO

In questa parte l'attenzione è centrata sulle caratteristiche del lavoro all'interno dell'organizzazione, l'interesse verte sui compiti svolti dalle/dai dipendenti comunali e, sulle eventuali difficoltà che questi generano nello svolgimento delle proprie mansioni.

E)PARTE QUINTA: INDICATORI POSITIVI E NEGATIVI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Questa parte individua alcune condizioni di benessere e malessere nel contesto organizzativo e chiede al soggetto intervistato di esprimere in che misura questi fenomeni siano presenti all'interno della propria organizzazione.

F)PARTE SESTA: IL BENESSERE PSICOFISICO

In questa parte si analizza la percezione che i/le dipendenti hanno del proprio benessere psicofisico e del rapporto esistente tra l'attività lavorativa e gli eventuali disturbi psicosomatici.

G)PARTE SETTIMA: APERTURA ALL'INNOVAZIONE

Da questa parte si evince quali sono gli aspetti principali dell'organizzazione comunale.

INDAGINE SUL PERSONALE DIPENDENTE

Gentile dipendente,

in accordo con il dirigente dottor Simone Ciattaglia del Servizio Economico e Finanziario del Comune di Macerata, Le sottopongo questo questionario finalizzato alla stesura di un progetto di lavoro (project work), all'interno del Master in "Scienze Amministrative e Innovazione nella Pubblica Amministrazione" dell'Università degli Studi di Macerata.

Le indagini sul personale rappresentano un'importante opportunità per acquisire utili informazioni e per contribuire al miglioramento delle politiche del personale, in generale, della Pubblica Amministrazione e, nello specifico, dell'Ente in cui lavora.

Il questionario che Le sottopongo è finalizzato a :

-rilevare le opinioni dei dipendenti rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro;

-identificare, di conseguenza, possibili azioni per il miglioramento delle condizioni generali dei dipendenti pubblici.

Rispondere alle domande richiede non più di 15 minuti.

Le ricordo che la compilazione del questionario è assolutamente anonima, essendo strutturato in modo che le risposte da Lei fornite non siano riconducibili alla Sua persona.

Inoltre, i dati raccolti saranno utilizzati solo per la stesura del project work.

Cordiali saluti,

Dott.ssa Laura Cocci Grifoni

PARTE PRIMA: DATI ANAGRAFICI

1) Sesso: M F

2) Et :

3) Titolo di studio:

- Licenza Scuola Primaria
- Scuola dell' obbligo
- Scuola Secondaria di Secondo Grado
- Laurea vecchio ordinamento
- Laurea nuovo ordinamento

4) Stato civile:

- Celibe/ Nubile
- Coniugato/a
- Separato/a
- Divorziato/a
- Vedovo/a

5) Tipo di contratto di lavoro:

- A tempo indeterminato
- A tempo determinato

6) Regime orario:

A tempo pieno

A tempo part-time

7)Settore di appartenenza: _____

8)Categoria: A C

 B D

 Dirigente

9)Anni di lavoro totali: anni

10)Anni di lavoro nell'attuale amministrazione :

11)Precedenti esperienze lavorative:

nel pubblico,

nel privato,

nel pubblico e privato,

nessuna

12)Tempo impiegato per recarsi al posto di lavoro:

(un tragitto, non andata e ritorno)

13)Numero di ore di lavoro al giorno,in media:

14)Ore settimanali di straordinario,in media:

**PARTE SECONDA: COMFORT DELL'AMBIENTE
E ORGANIZZAZIONE**

15) Come valuta il comfort dell'ambiente in cui lavora:

1 Insufficiente, 2 Mediocre, 3 Sufficiente, 4 Buono, 5 Ottimo

- A) Pulizia
- B) Temperatura
- C) Silenziosità
- D) Condizioni dell' edificio
- E) Gradevolezza ambiente e arredi
- F) Spazio disponibile per persona
- G) Servizi igienici (bagni, spogliatoi)

16) Con quale frequenza nella sua organizzazione si verificano le situazioni di seguito descritte?

1 mai, 2 a volte, 3 spesso, 4 molto spesso, 5 sempre

- A) Ci sono i mezzi e le risorse per svolgere adeguatamente il proprio lavoro?
- B) I dipendenti sono generalmente disponibili ad andare incontro alle esigenze dell'organizzazione?
- C) Esiste collaborazione con i colleghi?
- D) I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa?
- E) I compiti da svolgere richiedono una fatica eccessiva?

- F) I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro?
- G) L'organizzazione offre effettive possibilità di carriera per tutti?
- H) Il lavoro di ogni dipendente rappresenta un contributo rilevante?
- I) I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale?
- L) Le decisioni sono assunte rapidamente?
- M) I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti?
- N) Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale?
- O) I compiti da svolgere richiedono un livello di stress eccessivo?
- P) Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficienza delle prestazioni?

PARTE TERZA: SICUREZZA E SALUTE SUL LUOGO DI LAVORO

1 Insufficiente, 2 Mediocre, 3 Sufficiente, 4 Buono, 5 Ottimo

- Q) Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio..)?
- R) Ho ricevuto informazioni e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione?
- S) Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro) sono soddisfacenti?
- T) Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare?

PARTE QUARTA: CARATTERISTICHE DEL PROPRIO LAVORO

1 mai, 2 a volte, 3 spesso, 4 molto spesso, 5 sempre

17) In che misura le caratteristiche di seguito elencate fanno parte dei compiti da Lei svolti?

- A) Fatica fisica
- B) Fatica mentale
- C) Sovraccarico di lavoro
- D) Sovraccarico emotivo
- E) Contatti frequenti con le persone
- F) Diretta responsabilità del lavoro

PARTE QUINTA: INDICATORI POSITIVI E NEGATIVI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

1 mai, 2 a volte, 3 spesso, 4 molto spesso, 5 sempre

18) In che misura Le capita di osservare i fenomeni seguenti nel Suo ambiente di lavoro?

- A) Voglia di andare al lavoro,
- B) Sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro
- C) Condivisione dell'operato e dei valori dell'organizzazione
- D) Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza
- E) Apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza

19) In che modo Le capita di osservare i fenomeni seguenti nel Suo ambiente di lavoro?

1 mai, 2 a volte, 3 spesso, 4 molto spesso, 5 sempre

- A) Insofferenza nell'andare al lavoro
- B) Sensazione di fare cose inutili
- C) Sensazione di non essere valutato adeguatamente
- D) Poca chiarezza su “ cosa” bisogna fare e chi lo deve “fare”

PARTE SESTA: IL BENESSERE PSICO-FISICO

1 mai, 2 a volte, 3 spesso, 4 molto spesso, 5 sempre

20) Negli ultimi 6 mesi Le è capitato di avvertire:

- A) mal di testa e difficoltà di concentrazione
- B) senso di eccessivo affaticamento
- C) difficoltà ad addormentarsi, insonnia
- D) senso di depressione

PARTE SETTIMA: L'APERTURA ALL'INNOVAZIONE

1 mai, 2 a volte, 3 spesso, 4 molto spesso, 5 sempre

21) L'organizzazione in cui lavora è attenta a:

- A) Accogliere le richieste dei clienti ed utenti
- B) Sviluppare competenze innovative nei dipendenti
- C) Stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni
- D) Sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro

Se da una parte, la somministrazione del questionario ai dipendenti del Comune di Macerata ha permesso di evidenziare la situazione esistente nelle unità organizzative, prese in esame, dall'altro lato, ha sperimentato una metodologia di diagnosi e di intervento sul benessere organizzativo, finalizzata al suo miglioramento, da estendere, in un secondo momento, in modo diffuso e sistematico a tutte le proprie unità organizzative, centrali e periferiche.

I risultati ottenuti consentiranno di individuare, eventuali, criticità e margini di miglioramento di cui tenere conto nel progettare un ambiente di lavoro attento al benessere delle persone.

Inoltre, il Project work è finalizzato ad analizzare le ipotesi, in cui il servizio mensa ed asilo nido del Comune di Macerata sia esternalizzato. Infatti, l'esternalizzazione appare, in questo contesto, come uno strumento prezioso per permettere all'Ente locale di ottenere un guadagno maggiore esternalizzando i servizi, riservandosi l'indirizzo ed il controllo. Tale processo dovrà tenere conto della ricostruzione degli effetti organizzativi e della struttura dei costi generali dell'amministrazione, che possono derivare dalla scelta di trasferire all'esterno un'attività.

Alla fine del lavoro si auspica di ottenere un'ipotetica "fotografia" dell'organizzazione, ottenuta attraverso il punto di vista di chi ci lavora quotidianamente.

PERCHE' LA RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

La scelta del questionario, rispetto ad altri strumenti, consente di avere una “fotografia” dell’ufficio del Servizio Finanziario e del Personale del Comune di Macerata.

Le indagini sui dipendenti pubblici rappresentano un importante opportunità per acquisire utili informazioni e, per contribuire al miglioramento delle politiche del personale in generale della Pubblica Amministrazione e nello specifico dell’Ente.

Lo strumento predisposto esplora dunque le aree presentate quali: il comfort dell’ambiente e dell’organizzazione, sicurezza e salute sul luogo di lavoro, il benessere organizzativo e quello psicofisico.

Tale è l’importanza del contesto organizzativo nel determinare questo stato soggettivo che si parla di “Benessere Organizzativo” anche per riferirsi alla capacità di un’organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere psicofisico per i suoi membri.

Negli ultimi anni, anche le Pubbliche Amministrazioni italiane hanno preso in considerazione la dimensione del benessere organizzativo. Infatti, il Dipartimento della Funzione Pubblica, nel concreto, ha emanato la “direttiva del ministro della funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, pubblicata sulla G.U. n. 80 il 5 aprile 2004.

Con questo documento veniva specificamente richiesto ai vari enti pubblici, del territorio nazionale, di prendere in considerazione possibili provvedimenti finalizzati a incentivare il benessere psicofisico dei propri dipendenti.

Tale direttiva forniva indicazioni specifiche in quanto erano in essa indicate le variabili critiche e la fasi da seguire per l'attuazione di progetti finalizzati all'incremento del benessere organizzativo.

L'analisi sul benessere organizzativo costituisce, infatti, un'attività di importanza decisiva per poter correggere nel senso desiderato le caratteristiche dell'ambiente di lavoro, in modo, da influire positivamente sulla qualità della vita e delle risorse umane, sulla loro motivazione e quindi, sulla loro propensione ad impegnare energie, esperienza e creatività, in modo ottimale.

In conclusione, posso affermare che il “Benessere Organizzativo” viene così messo in relazione con molteplici aspetti della vita organizzativa, legati sia alla soddisfazione ed alla prestazione lavorativa, che al buon funzionamento della stessa organizzazione.

Infatti, nei contesti lavorativi è indispensabile analizzare tutti gli elementi fisici, organizzativi e sociali che possono influenzare non solo la salute fisica dei lavoratori, ma, un più complesso e completo stato di benessere. In questo modo, il “Benessere Organizzativo” può configurarsi come l'analisi delle condizioni organizzative che facilitano la promozione della salute e della qualità della vita nell'organizzazione e nella comunità lavorativa nella sua globalità.

Il “Benessere Organizzativo” può rappresentare un elemento di stimolo al Comune di Macerata che è pronto ad operare trasformazioni innovative e culturali, al proprio interno.

GRAFICO 1



La prima parte del questionario dedicata al “Benessere Organizzativo” è la Sezione principale del questionario, che oltre alle ipotesi di esternalizzazione del Comune di Macerata dà il nome all’ intero project work e, si preoccupa, di misurare la “soddisfazione” del dipendente in relazione ai vari aspetti della sua vita lavorativa legata alle caratteristiche del luogo di lavoro, al rapporto con i colleghi e con l’Amministrazione ed alla gratificazione ottenuta nel lavoro.

Le risposte date a questa prima parte (domanda 1) risultano determinanti per pianificare un corretto ciclo della performance che tenga conto del forte legame tra l’Amministrazione comunale e quello del suo personale. Il pieno raggiungimento dei risultati, deve perciò essere correlato anche alle azioni intraprese ed alla collaborazione offerta da tutto il personale che opera in questo ente.

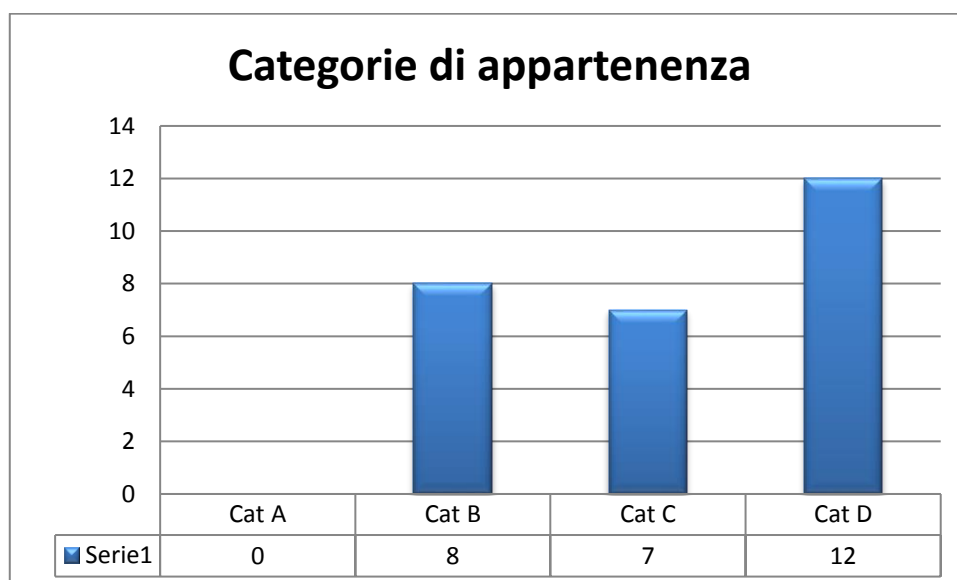
Al momento della rilevazione erano presenti nelle sedi di Palazzo Buonaccorsi, Biblioteca Comunale e Servizio Finanziario e del Personale 30 dipendenti, di cui 24 femmine e 6 maschi.

Non è stato scelto un campione specifico cui sottoporre il questionario, ma, si è scelto di invitare tutti i dipendenti , al fine di dare a tutto il personale, la possibilità di esprimersi attraverso la compilazione del questionario.

La somministrazione diretta e sul posto di lavoro, ha assicurato la maggiore omogeneità possibile delle procedure di somministrazione e raccolta dei questionari per tutti i partecipanti.

Tutti i grafici presentano degli istogrammi che consentono di graduare le dimensioni esaminate lungo una scala, come lo dimostra questo grafico. Infatti, le principali variabili relative ai dati anagrafici del campione dei rispondenti rilevano una tendenza maggiormente femminile alla partecipazione, favorita, oltre che dalla maggior presenza della componente femminile nell'universo di riferimento, anche da una possibile maggiore attenzione delle dipendenti per le questioni relative al benessere organizzativo e all'organizzazione vita-lavoro.

GRAFICO 2



Per quanto riguarda le categorie contrattuali rappresentate nel campione è possibile notare una scarsa (0) rappresentanza della categoria A ,8 dipendenti appartengono alla categoria B, 7 alla C e 12 alla D, solo 3 intervistati non hanno risposto al quesito inerente la categoria di appartenenza, in quanto, tramite essa si poteva risalire all' identità della persona.

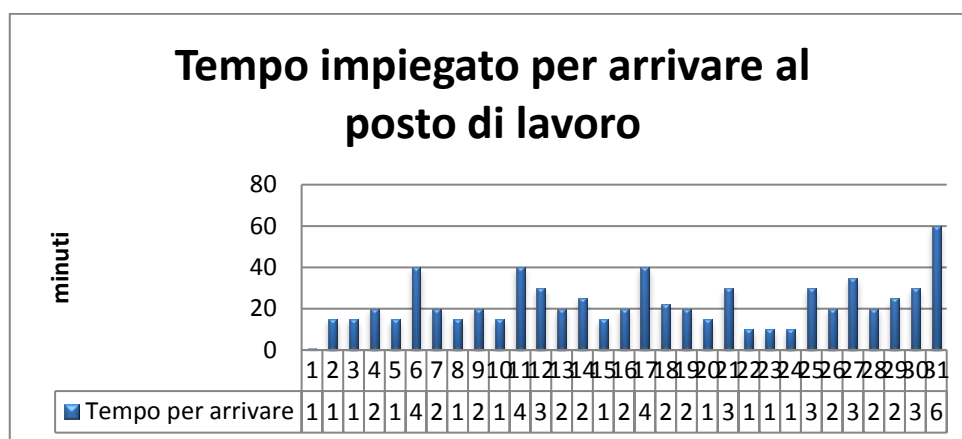
Come si può notare dal grafico, sull'asse delle ascisse sono riportate le categorie e sull'asse delle ordinate l'unità di misura che è stata impiegata, equivale al numero degli appartenenti alle categorie.

Il quadro che emerge da quest'area di indagine non è fondamentalmente in linea con quanto emerso con il grafico precedente (N.1).

CAPITOLO 1

La rilevazione della qualità dell'ambiente e della sicurezza sul posto di lavoro

GRAFICO 3



Nella parte prima del questionario, alla Domanda 12, veniva chiesto agli intervistati di indicare il tempo impiegato per recarsi al posto di lavoro (un solo tragitto, non andata e ritorno).

Un aspetto questo che non fa parte direttamente del “Benessere Organizzativo” sul posto di lavoro, ma, è sicuramente correlato con questo a cui tutte le Amministrazioni pubbliche, dedicano sempre, maggiore attenzione, negli ultimi anni.

Ciò che posso affermare è che la salute ed il benessere dei dipendenti dipende anche dai tempi impiegati nel percorso casa-lavoro, tempi, a volte, drammatici.

Ritengo, quindi, utile, soffermarsi sui risultati delle risposte a questa domanda. Infatti, da questo grafico si evince il tempo impiegato dai dipendenti comunali per arrivare al posto di lavoro.

Come si può notare, i dipendenti intervistati sono 31 (asse delle ascisse) ed il tempo per arrivare al lavoro (asse delle ordinate) corrisponde a 60 minuti.

Sulle ordinate, attraverso una scala sono riportati i minuti; attraverso il grafico, si può notare come sono distribuiti i minuti dei dipendenti comunali intervistati.

Infatti, i tempi di percorrenza variano a seconda della vicinanza o meno dal posto di lavoro; il tempo è stato impostato in classi che hanno tutte la stessa ampiezza (10 minuti).

Ottenuta una valutazione generale di tutti i dipendenti intervistati, è possibile sviluppare un ulteriore livello di analisi, focalizzando l'attenzione su un intervistato che impiega meno di 10 minuti ed un altro, al contrario, ne impiega 60.

L'altezza di ogni rettangolo è misurata tramite i minuti di percorrenza che vengono utilizzati dagli intervistati.

GRAFICO 4



L'ultima parte del questionario, la settima, è dedicata alla problematica dell'innovazione ,negli aspetti dell' organizzazione.

Infatti, è incentrata sulla Domanda 21: "L'organizzazione in cui lavora è attenta a " e si articola in 4 risposte:

- A) Accogliere le richieste dei clienti ed utenti,
- B) Sviluppare competenze innovative nei dipendenti,
- C) Stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni,
- D) Sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro.

Come dimostra sia questo grafico che quello successivo, il (n.5), e informazioni sono raccolte tramite affermazioni sulle quali esprimere il proprio parere, circa la frequenza con cui la situazione descritta nella frase si verifica nella propria amministrazione.

La risposta, su una scala a 5 punti, va da "mai"(punteggio 1) ad un massimo di "sempre" (punteggio 5 punti).

E' bene comunque precisare che i diversi indicatori vanno anche raffrontati in rapporto alla media generale.

Infatti, una media generale elevata ,descrive ,di per sé, una situazione già positiva, all'interno dell'ente.

Esaminando i risultati, si deve osservare e valutare prima di tutto il valore sul quale si colloca la media, individuando i fattori che la superano (la risposta A –Accogliere le richieste dei clienti ed utenti, media 3,43) e, quelli che ne sono al di sotto (la risposta D –Sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro, media 2,20).

Quanto più il punteggio di un fattore, si avvicina al valore 5 (in questo caso, risposta A), tanto più è percepito come presente nell'amministrazione.

E', quindi, la tematica dell' "accogliere le richieste dei clienti ed utenti " (risposta A),che conquista il primo posto nell'istogramma ,con media 3,43.

Seguono al secondo posto ,quasi appaiati, altri due quesiti correlati con il precedente: B con la media 2,47 e C con la media 2,57.

La distribuzione delle medie varia ,in modo interessante, anche in funzione degli anni di esperienza lavorativa all'interno dell'ente locale. La risposta principale, la A, come dimostra l'istogramma, può essere favorita dalla consapevolezza della rilevanza del proprio lavoro e di quella della propria organizzazione: sviluppare competenze innovative nei dipendenti e stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni, sono elementi importanti, in quanto, permettono di sentirsi parte dell'organizzazione.

Tale elemento gioca un ruolo fondamentale nel garantire un buon livello di benessere tra i dipendenti ma, è anche necessario che il Comune di

Macerata sperimenti nuove forme di organizzazione del lavoro e sappia anche sviluppare competenze innovative nei dipendenti.

Il benessere organizzativo

Con il termine “benessere organizzativo” si può intendere l’insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita ed il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative.¹

Negli ultimi dieci anni ,hanno trovato considerazione nella letteratura internazionale, alcuni studiosi che si sono dedicati ad approfondire il benessere organizzativo.

E’ opportuno ricordare, lo studioso Williams (1994),il quale ,propone una “griglia della salute organizzativa”, una struttura a quattro livelli rappresentati da fattori ambientali (che includono,per esempio, il livello del rumore,della temperatura) fisici (per esempio, un’alimentazione scorretta, il fitness, malattie) mentali (legati, per esempio, all’autostima, lo stress) e fattori sociali (che includono le relazioni lavorative, interessi personali, eventi della vita).

Questi quattro fattori sono dall’autore disposti secondo un ordine gerarchico: ciò vuol dire che il livello più alto, può essere soddisfatto solo se è già stato realizzato quello più basso.

Se da un lato, Williams analizza una struttura a quattro livelli rappresentati da fattori ambientali, dall’altro lato, Jaffè (1995), rileva una

¹ Benessere Organizzativo, a cura di Francesco Avallone e Mauro Bonaretti, Rubbettino Editore ,2003,p. 29-42.

certa frammentarietà degli studi sul benessere organizzativo ,spesso focalizzati su singoli e specifici aspetti ,mentre, sottolinea il carattere interdisciplinare del tema, al quale si interessano discipline diverse, quali la medicina, la psicologia e la sociologia.²

Da tale definizione si desume che un'organizzazione può considerarsi in buona salute se:

-allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole ed accogliente.

Per ambiente salubre si intende un ambiente che garantisca le fondamentali regole di igiene ,confortevole ed accogliente, fa riferimento ad aspetti di funzionalità, in rapporto sia alle esigenze lavorative che a quelle dei lavoratori e/o clienti.

-Pone obiettivi espliciti e chiari ed è coerente tra enunciati e prassi operative .Si riferisce alla direzione strategica che deve formulare in maniera chiara gli obiettivi da perseguire e allo stile direzionale che deve comunicare tali obiettivi ai dipendenti ,con modalità di comunicazione non ambigue.

-Riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità.

Si riferisce al fatto che vengono riconosciute le caratteristiche individuali e le diversità degli apporti: ponendo al singolo richieste congrue ,rispetto a quelle che lui è (ruolo,competenze e qualifiche)e fa,facilitando l'espressione del saper fare in tutte le sue potenzialità.

-Ascolta le istanze dei dipendenti

L'organizzazione considera le richieste e le proposte dei dipendenti come elementi che contribuiscono al miglioramento dei processi organizzativi

e che vengono, pertanto, tenute in considerazione nei principali processi decisionali.

-Adotta tutte le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali.

Si fa riferimento al fatto che le organizzazioni rispettino e assolvano gli obblighi di legge in materia di sicurezza.

-Assicura scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, supporta l'azione verso gli obiettivi.

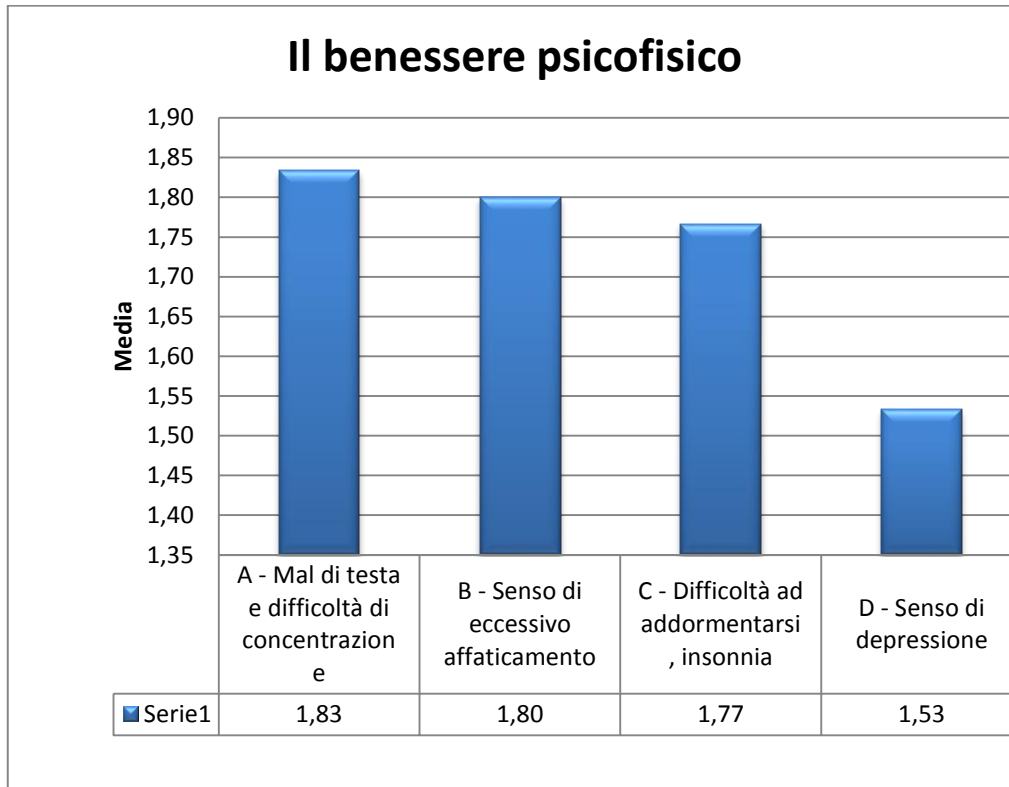
Viene assicurata la fluidità operativa della vita lavorativa : i problemi vengono affrontati con l'intenzione di superarli non si creano falsi problemi che rallentano il lavoro.

-E' aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale : l'organizzazione si dimostra flessibile, aperta al cambiamento, in grado di adottarsi ad esso e considera l'esterno come una risorsa per il proprio miglioramento.³

E' possibile sintetizzare che il benessere organizzativo si riferisce alla capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori, in ogni tipo di occupazione.

³ Benessere Organizzativo, a cura di Francesco Avallone, Rubbettino Editore 2003,pp.42-44

GRAFICO 5



Si indaga, attraverso questo grafico, la percezione che i dipendenti comunali hanno del proprio benessere psicofisico e del rapporto esistente tra l'attività lavorativa e gli eventuali disturbi psicosomatici.

E' interessante analizzare quali effetti produce, nella sfera psicologica degli individui, la situazione descritta .

Infatti, lo si può vedere attraverso il grafico (N.5), prendendo in considerazione i dati relativi al seguente quesito 20: "Negli ultimi mesi Le è capitato di avvertire":

A) Mal di testa e difficoltà di concentrazione,

B) Senso di eccessivo affaticamento,

C) Difficoltà di addormentarsi ,insonnia,

D) Senso di depressione .

In generale, è da notare che la percezione dei dipendenti è quella che la condizione psicofisica dei lavoratori sia negativa, infatti, la media del grafico di riferimento (N.5) è 1,83 (la risposta A), il che indica un'alta incidenza dei disturbi psicofisici ,rispetto alle altre risposte.

E' considerato di modesta entità ,il senso di depressione, la media del grafico è 1,53 (risposta D), a differenza del senso di eccessivo affaticamento, la media del grafico è 1,80 (risposta B) che, evidenzia, come i dipendenti sentano in modo incisivo tali fenomeni.

Inoltre, da questa approfondita analisi ,emerge nettamente come il lavoro sia percepito sotto l'aspetto della fatica fisica (B- senso di eccessivo affaticamento, media 1,80) e sotto il profilo del carico mentale .

Ponendo l'attenzione sui disturbi psicofisici (mal di testa e difficoltà di concentrazione) è interessante notare come ad essi siano correlati disturbi psicosomatici ,tipici di tali aspetti: quali, ad esempio, il senso di eccessivo affaticamento e la difficoltà ad addormentarsi, insonnia.

La percezione del senso di depressione non è sentita in modo rilevante.

TABELLA "MENSE SCOLASTICHE"

MENSE										FISSI (67%)	VAR (33%)					
04	06	1	01	01	002	14040010000111E	ONERI DIRETTI PERSONALE STRAORDINARIO ASSIST.SCOLASTICA	0,00	0,00	0,00	160.000,00	160.000,00	160.000,00	107.200,00	52.800,00	
04	06	1	01	01	002	14040010000127	ONERI DIRETTI PERSONALE ASSISTENZA SCOLASTICA	0,00	0,00	0,00	731.256,00	731.256,00	731.256,00	489.941,52	#####	
04	06	1	01	01	002	14040010001066	TRATTAM.ECONOMICO ACCESSORIO PERSONALE ASSISTENZA SCOLASTICA	0,00	0,00	0,00	116.994,00	79.408,88	79.408,88	53.203,95	26.204,93	
04	06	1	01	01	002	14040010001071	INDENNITA' DI MISSIONE PERSONALE ASSISTENZA SCOLASTICA	0,00	0,00	0,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.273,00	627,00	
04	06	1	01	01	002	14040010001632	FONDO PER LAVORO STRAORDINARIO PERSONALE ASSISTENZA SCOLASTICA	0,00	0,00	0,00	4.000,00	4.000,00	3.723,83	2.680,00	1.320,00	
12	02	1	10	02	01	001	19201000002672	FONDO SALARIO ACCESSORIO (FPV)	0,00	0,00	0,00	37.585,12	37.585,12	0,00	25.182,03	12.403,09
04	06	1	01	02	01	001	14040020000166	CONTRIB.OBLIGATORI A CARICO COMUNE - PERS. ASSISTENZA SCOLASTICA	39.503,97	39.503,97	39.503,97	272.000,00	269.775,16	226.800,35	180.749,36	89.025,80
04	06	1	03	02	99	999	14040000000462	APPALTO PASTI TRASPORTATI	18.946,70	18.946,70	18.946,70	37.400,00	36.681,39	19.658,35		36.681,39
04	06	1	03	02	99	999	14040000000463	VIGILANZA IGIENICO SANITARIA MENSE	1.229,24	1.203,32	1.203,32	1.172,69	1.172,69	879,75	1.172,69	
04	06	1	03	02	99	999	14040000000464	MANUTENZIONE ATTREZZATURA DA CUCINA	1.888,44	1.888,44	1.888,44	4.000,00	3.888,23	1.639,60		3.888,23
04	06	1	03	02	99	999	14040000001377	AUTOCONTROLLO D.LGS 155/97	3.904,00	3.904,00	3.904,00	8.174,00	8.174,00	4.087,00		8.174,00
04	06	1	03	02	99	999	1404000000224C	APPALTO FORNITURA CALORE PER MENSE SCOLASTICHE	6.401,37	6.401,37	0,00	6.450,00	4.636,75	0,00		4.636,75
04	06	1	03	02	99	999	14040000002474	METANO, GAS RISCALDAMENTO MENSE SCOLASTICHE	1.718,04	906,81	765,66	10.685,83	9.206,77	6.715,48		9.206,77
04	06	1	03	01	02	999	1404202000045C	MATERIALI PER MANUTENZIONE IMPIANTI TECNICI CUCINA	20.779,64	20.735,90	20.735,90	34.540,00	33.084,79	15.424,94		33.084,79
04	06	1	03	01	02	999	14042020002507	ACQUISTO DERRATE ALIMENTARI PER MENSE SCOLASTICHE	#####	128.959,25	128.933,25	370.088,63	369.529,54	221.387,51		#####
04	06	1	04	02	05	999	14040250000827	ESONERO PAGAMENTI MENSA	2.325,60	2.325,60	2.325,60	5.500,00	4.566,36	3.332,96		4.566,36
04	06	1	04	02	05	999	14040250002443	RIMBORSO SPESA ACQUISTO PRODOTTI PER CELIACI VEDI AZ. 890	47,84	47,84	47,84	5.000,00	0,00	0,00		0,00
04	06	1	04	02	05	999	14040250002696	RIMBORSO PASTI PERSONALE DOCENTE	0,00	0,00	0,00	6.764,40	6.764,40	6.764,40		6.764,40
											1.761.630,08	883.420,07	#####			

TABELLA "ASILO NIDO"

MS	PR	TIT	MAC	3L	4L	5L	CAP	AZ	AZ DESCR	RE INIZ	RE IMP	RE PAG	DEF	IMP	PAG		
ASILO																FISSI	VAR
12	01	1	01	01	002	1611001	0000128		ONERI DIRETTI PERSONALE STRAORDINARIO ASILO NIDO	0,00	0,00	0,00	94.000,00	93.999,96	86.320,91		
12	01	1	01	01	002	1611001	0000193		ONERI DIRETTI PERSONALE ASILO NIDI SERVIZI PER L'INFANZIA	0,00	0,00	0,00	450.000,00	450.000,00	446.024,02		
12	01	1	01	01	002	1611001	0001017		TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO PERSONALE ASILO NIDO	0,00	0,00	0,00	64.750,00	42.112,10	42.112,10		
12	01	1	01	01	002	1611001	0001088		INDENNITA' DI MISSIONE PERSONALE ASILO NIDO	0,00	0,00	0,00	100,00	42,60	42,60		
12	01	1	01	02	01	001	1611002	0000181	CONTRIBUTI OBLIGATORI A CARICO COMUNE PERSONALE ASILO NIDO	22.476,96	22.476,96	22.476,96	160.000,00	157.654,60	135.988,48		
12	01	1	03	01	02	011	1611201	0001867	SPESE FUNZIONAMENTO MENSA ASILO NIDO	9.806,05	9.806,05	9.806,05	28.000,00	27.150,00	15.548,93		
12	01	1	03	01	02	999	1611202	0000618	SPESE DI FUNZIONAMENTO ASILO NIDO	20.399,13	20.324,47	15.138,17	21.000,00	18.256,23	6.106,25		
12	01	1	03	02	15	010	1611006	0000021	SPESE TELEFONICHE PER ASILO NIDO	0,00	0,00	0,00	890,00	779,49	779,49		
12	01	1	03	02	15	010	1611006	0000260	ENEL ASILO NIDO, SERVIZI PER L'INFANZIA E PER I MINORI	3.148,26	2.973,51	2.973,51	7.000,00	6.664,84	2.609,88		
12	01	1	03	02	15	010	1611006	0000280	METANO, GAS PER RISCALDAMENTO ASILO NIDO	214,29	119,99	119,99	2.350,00	1.037,05	781,70		
12	01	1	03	02	15	010	1611006	0000375	APPALTO FORNITURA CALORE PER ASILO NIDO	9.349,01	9.349,01	7.570,77	17.000,00	17.000,00	0,00		
12	01	1	03	02	15	010	1611006	0000402	MANUT.FABBRICATI E IMPIANTI TECNOLOGICI ASILO NIDO	0,00	0,00	0,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00		
12	01	1	03	02	15	010	1611006	0000619	SPESE DI FUNZIONAMENTO ASILO NIDO	1.443,60	1.443,60	1.443,60	3.321,20	3.190,24	1.616,50		
12	01	1	03	02	15	010	1611006	0001474	CONSUMI IDRICI PER ASILO NIDO	0,00	0,00	0,00	6.000,00	2.245,92	1.128,75		
12	01	1	03	02	15	010	1611006	0001677	ESTENSIONE RICETTIVITA' ASILO NIDO MEDIANTE CONVENZIONE (MI E MA)	33.931,36	33.931,36	33.931,36	252.000,00	252.000,00	221.521,52		
12	01	1	03	02	15	010	1611006	00002351	SPESE PER PROGETTO "AMPLIAMENTO NIDI DI INFANZIA" VEDI AZ. 771	5.036,55	5.036,55	5.036,55	30.678,80	30.678,80	30.678,80		
50	01	1	07	05	04	003	1611016	0000044	INTER.PASS.SU MUTUI DO.PP.-SERV.ASILO NIDO INFANZIA E MINORI	0,00	0,00	0,00	11.801,10	11.801,10	11.801,10		
12	01	1	03	02	07	999	1611204	00002506	CONVENZIONE GESTIONE ASILO NIDO UNIVERSITA'	26.000,00	26.000,00	0,00	26.000,00	26.000,00	0,00		
															1.141.612,93	#####	

L' IMPATTO DELL'ESTERNALIZZAZIONE IN AMBITO PUBBLICO

Nel momento in cui si inizia a prendere in considerazione la sua praticabilità, l' esternalizzazione deve essere considerata non soltanto come una grande occasione di razionalizzazione organizzativa (ovvero ciò che realmente è), ma, anche come una di quelle opzioni strategiche che, se perseguite, possono mettere in pericolo alcuni degli equilibri operativi e sociali che hanno garantito la sopravvivenza nel tempo dell'organizzazione, almeno, nell' ineliminabile visione di coloro che operano all'interno della stessa.

I principali motivi che hanno suggerito il ricorso all' esternalizzazione da parte del Comune di Macerata non si discostano di molto dal mondo delle imprese.

Infatti, si tratta di ragioni appartenenti alla sfera economica, strategico-organizzativa e operativa della gestione.

Le motivazioni di matrice economica fanno riferimento al contenimento dei costi di gestione, grazie alla realizzazione di economie di scala, alla riduzione del capitale ed alla trasformazione della struttura dei costi.

Le ragioni di natura strategica e organizzativa riguardano la possibilità di concentrarsi sulle competenze distintive (ad esempio di una cooperativa di servizi, piuttosto che un'altra, sempre nel caso in cui il Comune di Macerata decida di esternalizzare il servizio mensa ed asilo), liberando risorse umane da compiti di "routine" e da attività non rilevanti dal punto di vista strategico; ed infine, le motivazioni operative riguardano il miglioramento della qualità, dell' efficienza.

Ricorrere, quindi, all' esternalizzazione solo per "tagliare" i costi o ridurre personale, significa ridurre al minimo la possibile funzione,

rendere rigido e meccanico uno strumento che di per sé è elastico e flessibile.

A tale proposito, è possibile analizzare i principali vantaggi ed i rischi dell' esternalizzazione:

1)Aspetti **strategico-organizzativi**: per il Comune di Macerata, l' esternalizzazione di determinate attività, con particolare riguardo al servizio mensa e all'asilo, può trovare un valido movente nella volontà di concentrarsi sulla “ mission “ istituzionale di promozione dello sviluppo sociale, economico e competitivo, da realizzarsi attraverso le proprie fondamentali funzioni di indirizzo e controllo.

La possibilità di accedere rapidamente a competenze esterne e specializzate, libera il Comune dalla necessità di predisporre un ‘organizzazione “ad hoc” per l'erogazione di ciascun servizio; questa circostanza, evidentemente, si mostra particolarmente vantaggiosa, con riguardo allo sviluppo di nuove attività in tempi abbastanza ristretti, o di attività a carattere temporaneo, con una domanda in rapida crescita o con una notevole variabilità dei carichi di lavoro.

L' esternalizzazione consente all' ente locale di Macerata di liberare risorse umane e finanziarie da attività marginali per indirizzarle verso altre attività ritenute di maggiore valore strategico, ad esempio, perché particolarmente critiche per lo sviluppo socio-economico della comunità locale e/ o strettamente correlati alla “ mission “ istituzionale.

2) Aspetti **economico-finanziari**: attraverso l' esternalizzazione, i costi fissi della gestione diretta, particolarmente riconducibili alle dotazioni infrastrutturali ed alla forza-lavoro, si “trasformano” in costi variabili; per l'amministrazione diventa, pertanto, potenzialmente più facile.

Sotto il profilo finanziario, l' esternalizzazione abbattendo il fabbisogno finanziario dell' amministrazione comunale, le offre la possibilità di ridurre l' ammontare dei propri investimenti e, di riflesso, le proprie passività.

3)Aspetti **operativi**: l' esternalizzazione del servizio mensa e dell' asilo promette una gestione più efficiente ed efficace e, di riflesso, un miglioramento generale del servizio pubblico, reso in termini di quantità, qualità, continuità, capillarità delle prestazioni e riduzione dei prezzi all' utenza e, una maggiore reattività, dell' offerta rispetto alle mutevoli esigenze della domanda.

Notevole giovamento alle condizioni di erogazione del servizio esternalizzato può derivare dalla separazione fra le funzioni di indirizzo e controllo, in capo all' amministrazione comunale e l' attività di produzione; tale separazione può senz' altro favorirne il contemperamento degli obiettivi, con principale riguardo, rispettivamente, alla promozione dell' equità, dell' efficacia sociale e dell' universalità e delle prestazioni essenziali.

Naturalmente, quanto più si carica l' esternalizzazione di una valenza strategica, tanto più, ne escono potenziati i rischi.

La gestione del rapporto con i fornitori può essere altrettanto difficile della gestione interna e potrebbe richiedere competenze gestionali specifiche.

In particolare, se la scelta di esternalizzare proviene dall' insoddisfazione della gestione interna, è probabile che anche l' alternativa esterna lascerà a desiderare .

A tale proposito, è possibile analizzare come sono raggruppati i rischi :

a)**Rischi riguardanti la fase di progettazione** : rientrano qui la mancanza di sostegno da parte del vertice dell' amministrazione, reazione dei dipendenti verso l' iniziativa, composizione inadeguata dell' unità preposta al progetto di esternalizzazione;

b)Rischi riguardanti la fase di gestione e implementazione: scarse competenze ,disallineamento tra esternalizzazione e strategia complessiva dell' ente, le risorse necessarie non sono disponibili, i fornitori che si presentano non corrispondono alle caratteristiche richieste, difficoltà di valutazione e scelta del miglior offerente ,

c) Rischi riguardanti la fase di transizione: resistenza sindacale e da parte dei dipendenti, difficoltà incontrate dal fornitore, problemi tecnici,

d)Rischi riguardanti il monitoraggio del fornitore: mancata soddisfazione degli standard attesi ,gli standard non sono ben definiti e inadeguati a monitorare la performance.

Nel momento in cui le amministrazioni si aprono all' esterno, ovvero ai settori della produzione sotto controllo privato, allo scopo di cogliere le opportunità che essi sono in grado di offrire, devono essere capaci di gestire questo processo in modo da perseguire efficacemente i loro obiettivi istituzionali.

I CONTRATTI PUBBLICI

L'azione della pubblica amministrazione può esplicarsi tanto nelle forme del diritto pubblico, quanto in quelle proprie del diritto privato.

L'attività negoziale della Pubblica Amministrazione, intesa come l'insieme di atti e comportamenti preordinati, direttamente o indirettamente, al perseguimento di un fine pubblico, è espressione dell'autonomia privata della stessa che trova il proprio fondamento nella libertà di iniziativa garantita, costituzionalmente e legislativamente, a tutte le persone giuridiche, e, anche agli enti pubblici titolari sia di poteri autoritativi che della capacità di agire in base alle regole del diritto comunitario.

Negli anni recenti l'ordinamento amministrativo ha dato notevole impulso ai contratti della Pubblica Amministrazione, considerando l'attività negoziale come uno strumento di carattere generale, dotato di pari dignità rispetto a quello provvedimentale, incentivandola espressamente all'art.1, comma 1 bis, della l. n. 241/199 (introdotto dalla l.n. 15/2005) che recita: "La pubblica amministrazione, nell'adozione di atti di natura non autoritativa, agisce secondo le norme di diritto privato, salvo che la legge disponga diversamente".

In base all'art.3, comma 3, del nuovo Codice dei "Contratti Pubblici di Lavori, Servizi e Forniture" "i "contratti" o i "contratti pubblici" sono i contratti di appalto o di concessioni aventi per oggetto l'acquisizione di servizi o di forniture ovvero l'esecuzione di opere o lavori, posti in essere dalle stazioni appaltanti, dagli enti aggiudicatori e dai soggetti aggiudicatori.

Come stabiliscono le norme di contabilità dello stato (art.3,r.d.18 novembre 1923,n.2440), i contratti conclusi da un amministrazione vengono distinti in:

-Attivi (vendite, locazioni attive) : producono un'entrata per l'ente.

Trovano la loro disciplina in leggi speciali, nelle norme di contabilità pubblica (r. d .n. 2440 del 1923) risultano estranei all'ambito di applicazione della disciplina degli appalti.

-Passivi(mediante i quali la Pubblica Amministrazione si procura beni e servizi): producono una spesa per l'ente.

Sono disciplinati dal Codice dei Contratti Pubblici e, per quanto non regolato, da quest'ultimo ,nel Codice Civile.

Il contratto posto in essere e, soprattutto le conseguenze che ne discendono sul piano della disciplina, sono quindi, fortemente condizionate dalla mancanza di parità fra i contraenti e dall'esigenza di assicurare alla parte preminente, uno strumento concreto di tutela demandando al giudice amministrativo, il compito di verificare la rispondenza del rapporto contrattuale al perseguimento dell'interesse pubblico.

I contratti pubblici attivi e passivi delle amministrazioni statali sono regolati, in mancanza di una normativa specifica e, in ogni caso, in via sussidiaria, nei casi in cui la stessa sia incompleta, dalla legge di contabilità dello Stato e dal relativo regolamento di attuazione (r.d.18 novembre 1923,n.2440 e r. d. 23 maggio 1924 n.827) mentre, per quanto attiene agli enti locali, la norma di riferimento è costituita dall'art. 192 del T.U. degli enti locali e dai rispettivi regolamenti sui contratti.

D' altro canto, tali discipline sui contratti sono "tagliate" trasversalmente dalle normative comunitarie che si applicano, però, soltanto a determinati tipi di contratto e per importi che attingono determinate soglie quantitative (le cosiddette soglie di valore di rilievo comunitario).

Inoltre, sono ammessi a partecipare alle procedure di affidamento dei contratti pubblici(in base all'art.34,Capo II ,del nuovo Codice dei Contratti Pubblici di lavori, servizi ,forniture, i seguenti soggetti, salvo i limiti espressamente indicati:

a) gli imprenditori individuali, anche artigiani, le società commerciali, le società cooperative;

b) i consorzi fra società cooperative di produzione e lavoro costituiti a norma della legge 25 giugno 1909;

c) i consorzi stabili, costituiti anche in forma di società consortili ai sensi dell'art.2615-ter del codice civile, tra imprenditori individuali, anche artigiani, società commerciali, società cooperative di produzione e lavoro, secondo le disposizioni di cui all'art.36;

d) i raggruppamenti temporanei di concorrenti (c.d. RTI), costituiti dai soggetti di cui alle lettere a, b, c;

e) i consorzi ordinari di concorrenti di cui all'articolo 2602 del codice civile, costituiti tra i soggetti di cui alle lettere a),b),c),del presente comma, anche in forma di società ai sensi dell'articolo 2615-ter del codice civile;

e bis) le aggregazioni tra le imprese aderenti al contratto di rete ai sensi dell'articolo 3, comma 4-ter;

f) i soggetti che abbiano stipulato il contratto di gruppo europeo di interesse economico (GEIE) ai sensi del decreto legislativo 23 luglio 1991,n.240;

f bis) operatori economici ,ai sensi dell'articolo 3,comma 22, stabiliti in altri Stati membri, costituiti conformemente alla legislazione vigente nei rispettivi Paesi.

CONCLUSIONI

L' intento di questo lavoro è quello di fornire alcune indicazioni sulle azioni di miglioramento da avviare, in seguito, alla realizzazione dell' indagine sul “ Benessere Organizzativo”.

Inoltre, analizzando le tabelle relative al servizio mensa ed asilo nido del Comune di Macerata ,da calcoli effettuati sulla base dei costi fissi ,è opportuno che tali servizi siano esternalizzati ,come lo dimostra il capitolo 2°(paragrafo 1), nel caso, in cui, non venissero esternalizzati, i costi variabili sarebbero maggiori dei ricavi, azzerando ,di fatto, ogni margine di contribuzione. Ciò detto, sembra proprio che la gestione comunale sia in perdita.

La domanda da porsi è:cosa fare? Sicuramente, l'Ente locale dovrebbe come necessità imprescindibile, affidare i servizi mensa ed asilo nido ad un privato che riesca ad abbattere, notevolmente, i costi di ciascun pasto, nel caso in cui, aumentino le tariffe. E' presente, inoltre, un dato molto alto sul benessere psicofisico(cap.1,par.5) che mette in luce una situazione di “malessere” dei dipendenti, ad esempio dolore alla testa e difficoltà di concentrazione dei dipendenti.

L' auspicio è che questa analisi dovrebbe condurre l'amministrazione ad adottare delle azioni di miglioramento, finalizzate alla valorizzazione del ruolo per ciascun dipendente.

Un azione prioritaria da intraprendere ,potrebbe essere quella di organizzare dei “focus group” con i / le dipendenti per raccogliere dal confronto con i loro vissuti, le informazioni di approfondimento dei dati, emersi dall' indagine.

Il risultato di questa analisi potrebbe essere il punto da cui partire ,per migliorare il sistema di valutazione.

BIBLIOGRAFIA

- Benessere Organizzativo:” Per migliorare la qualità del lavoro nelle Amministrazioni Pubbliche”, a cura di Francesco Avallone e Mauro Bonaretti, Rubbettino Editore,2003;
- “L’esternalizzazione strategica nelle Amministrazioni Pubbliche”, a cura di Giovanni Vetrillo, Rubbettino Editore 2006;
- “I Contratti Pubblici” ,in Sistema del diritto amministrativo italiano, R.Caranta, diretto da F. G. Scoca , F .A. Roversi, Monaco e G. Morbidelli, Giappichelli Editore,Torino,2004;
- “Esternalizzazione e cooperazione interistituzionale nei piccoli Comuni :teoria ed esperienze a supporto di una convivenza possibile” in Guida alla Gestione associata negli Enti locali, Collana “Quaderni dell’Amministrare”, D.Cepiku, Regione Lazio, 2004;
- “I contratti”, in Istituzioni di diritto amministrativo, a cura di S.Cassese, Giuffrè Milano,2004;
- “Strategia delle amministrazioni pubbliche”, G. Reborà e M. Meneguzzo, Utet, Torino ,1990;
- “I pro e i contro dell’esternalizzazione di funzioni e servizi nell’amministrazione pubblica”, in “ Queste istituzioni”, a cura di Giovanni Vetrillo ,nn.133-134,2004;
- “ Misurare per decidere “La misurazione delle performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi, a cura di Giovanni Vetrillo, Rubbettino Editore, 2006.
- “I contratti della pubblica Amministrazione “, slides , Avv. Carlo Contaldi La Grotteria
- “La tutela giurisdizionale(e <paragiurisdizionale>) nel settore degli appalti pubblici”, slides, Avv. Andrea Di Leo;
- “I soggetti”, slides, Laura Gentili
- “ I punti principali del parere del Consiglio di Stato sullo schema di codice dei contratti pubblici”, slides Prof. Paolo Lazzara

