

# ***Sicurezza, benessere e motivazione nelle organizzazioni: amministrazioni pubbliche, sanità e cooperative sociali ternane a confronto<sup>1</sup>***

di Sonja Cappello e Rosita Garzi

## INDICE

### **1. L'inquadramento teorico**

### **2. La ricerca sul campo**

### **3. I principali risultati emersi**

#### *3.1 Informazioni generali*

*3.1.1 Le amministrazioni pubbliche*

*3.1.2 Le cooperative sociali*

#### *3.2 Cultura e clima organizzativo*

*3.2.1 Le amministrazioni pubbliche*

*3.2.2. Le cooperative sociali*

#### *3.3 Organizzazione del lavoro*

*3.3.1 Le amministrazioni pubbliche*

*3.3.2 Le cooperative sociali*

#### *3.4 Caratteristiche dell'ambiente di lavoro e sicurezza*

*3.4.1 Le amministrazioni pubbliche*

*3.4.2 Le cooperative sociali*

#### *3.5 Valorizzazione delle competenze*

*3.5.1 Le amministrazioni pubbliche*

*3.5.2 Le cooperative sociali*

#### *3.6 Relazioni*

*3.6.1 Le amministrazioni pubbliche*

*3.6.2.1 Le cooperative sociali*

### **4. I riferimenti bibliografici**

---

<sup>1</sup> Paper in fase di lavorazione, da non citare. Per ogni riferimento scrivere a [sonja.cappello@unipg.it](mailto:sonja.cappello@unipg.it) o [rosita.garzi@unipg.it](mailto:rosita.garzi@unipg.it)

Il paper intende presentare i risultati dell'indagine sulla sicurezza, il benessere organizzativo, la motivazione al servizio pubblico all'interno dei luoghi di lavoro che si è svolta nell'area ternana, nel corso del 2016. Coordinata e diretta dal Laboratorio Sicur.Lav. – Officina per la “Sicurezza e il Lavoro”, interno al Dipartimento di Filosofia, Scienze Sociali, Umane e della Formazione, dell'Università degli Studi di Perugia, (sede del Corso di laurea in Scienze per l'Investigazione e la Sicurezza), la ricerca ha visto il coinvolgimento di un'equipe di ricercatori provenienti da settori disciplinari diversi.

### **1. L'inquadramento teorico**

Nel contesto lavorativo è progressivamente aumentata la consapevolezza della rilevanza che la “salute organizzativa” degli ambienti di lavoro possiede, intesa come una realtà nella quale cultura, clima e pratiche creano un ambiente che punta a promuovere la sicurezza dei lavoratori e l'efficacia organizzativa. È ormai opinione condivisa che le performance dei lavoratori, e di conseguenza quella dei servizi erogati da un'organizzazione, siano determinate non soltanto dalla stabilità e continuità economica del rapporto di lavoro, che conserva il suo inestimabile valore, ma anche dal livello di qualità della vita negli ambienti stessi di lavoro, rendendo necessario il perseguimento di uno stato di benessere, inteso come la percezione della interfaccia positiva tra la persona e l'organizzazione di cui fa parte.

È in questa ottica che il Ministero per la Pubblica Amministrazione ha emanato la Direttiva 23/4/2004 definendo il benessere organizzativo, qui inteso come l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative (Avallone, 2003).

Le organizzazioni contemporanee sono sempre meno strutturate e sempre più flessibili e gerarchicamente semplificate (La Rosa, 2011). I lavoratori contemporanei si trovano a vivere in contesti sempre più instabili in cui le proprie capacità, competenze, e performance esercitano una sostanziale differenza nella riuscita dell'obiettivo lavorativo. Oggi dunque una particolare attenzione deve essere data allo studio di tali aspetti nelle dinamiche lavorative approfondendo in particolare la motivazione e soddisfazione dei lavoratori che sono oggetto di ricerca da molto tempo. In questo senso l'espressione “benessere organizzativo” contempla l'insieme di quelle variabili che possono avere un effetto positivo (o negativo) nella gestione e organizzazione del lavoro quotidiano da parte delle persone. Dalle condizioni di benessere nelle organizzazioni, infatti, dipende in misura significativa la qualità del lavoro dei dipendenti e quindi la capacità delle aziende di perseguire efficacemente i propri fini. Dal punto di vista teorico, alla tipologia sviluppata da Abraham Maslow e Frederick Herzberg negli anni Cinquanta/Sessanta si sono susseguite diverse proposte teoriche relative alle determinanti della motivazione delle persone.

Tra queste ad esempio prendono spazio gli studi che distinguono tra motivazione intrinseca ed estrinseca (Deci & Ryan, 1985) i quali ampliano il dibattito scientifico attraverso i loro studi che evidenziano come l'uso degli incentivi (per esempio economici) che può attivare una motivazione estrinseca può dare risultati positivi e tangibili quando le persone devono svolgere compiti che non li attraggono, ma allo stesso tempo questo tipo di motivazione estrinseca non è duratura e occorre individuare un supporto motivazionale intrinseco che agisca dunque sulla spinta dell'individuo a perseguire i propri interessi esercitando le sue personali capacità. In effetti perseguire questa seconda tendenza genera più direttamente benessere e soddisfazione rendendo la persona più

disponibile a investire tempo ed energie con un tornaconto sulla propria crescita personale (Deci & Ryan, 1990).

Inoltre con riferimento particolare ai servizi di interesse pubblico, negli ultimi anni è tornata al centro del dibattito (sia accademico sia gestionale) la teoria della *Public Service Motivation* (“Motivazione al servizio pubblico”, d’ora in poi abbreviata con l’acronimo PSM), sviluppata negli anni Novanta (Perry & Wise, 1990) e discussa e ridefinita in tempi recenti secondo prospettive più estese. Accanto alla PSM vi è il concetto di *motivazione prosociale*, che condivide con il primo la natura dei moventi dell’azione degli individui- vale a dire, il desiderio di proteggere e promuovere il benessere degli altri senza tuttavia una limitazione del campo di applicazione alle organizzazioni di pubblico interesse.

La parziale continuità tra questi due concetti testimonia due aspetti: se, da un lato, esiste una varietà di valori e moventi associati al sentimento di appartenenza ad una collettività (quale che ne sia la forma), dall’altro questi valori e moventi possono assumere connotazioni peculiari in ragione dello specifico contesto in cui si sviluppano. Per analizzare tali aspetti sono sempre più necessarie indagini sul campo che coinvolgano direttamente i lavoratori dipendenti. Un’esigenza questa che si è sentita talmente tanto da diffondere tramite la normativa italiana un invito ad avviare rilevazioni sistematiche sui luoghi di lavoro direttamente sui lavoratori. Tali rilevazioni possono adottare approcci teorici diversi e perseguire varie finalità: benessere organizzativo, sicurezza sui luoghi di lavoro (Gherardi, Murgia 2015) e clima organizzativo. Sebbene strettamente connesse tra loro, ciascuna prospettiva sottolinea aspetti differenti.

Il benessere organizzativo può essere inteso come la capacità di un’organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori; esso è tuttavia collegato ad una serie di variabili di natura organizzativa che ne arricchiscono e complicano la definizione.

La nozione di “salute e sicurezza sul lavoro”, invece, risulta particolarmente complessa. Da un lato si presta a comprendere (Bacchini, 2014): “oggetti giuridici” differenziati che, dall’igiene, salute e sicurezza sul lavoro, passando per l’incolumità pubblica, riguardano in definitiva la vita, l’integrità fisica, la salute delle persone che lavorano all’interno dell’organizzazione; tecniche di tutela eterogenee che, a partire dalla mitigazione pericolo individuale, si estende in direzione del pericolo comune, fino all’evento di danno. *Oggetti giuridici e tecniche di tutela* eterogenee sono unificati concettualmente da un denominatore comune: il contesto “luogo di lavoro”, vale a dire l’azienda/organizzazione, considerata in relazione ai fattori di rischio potenzialmente in grado di coinvolgere quanti vi svolgano la loro attività. Da un altro lato il tema della sicurezza e della salute è indagabile a partire dalla sicurezza *del* lavoro e dell’occupazione (Barbier e Nadel, 2004) e/o sulle tematiche assai diverse della protezione (*safety*) *nel* posto di lavoro e della sicurezza *tout court*. Lo studio di tutti questi aspetti legati all’analisi delle dinamiche interne ai luoghi di lavoro, (oggi sempre più difficili da contestualizzare “spaziotemporalmente” perché il mercato del lavoro flessibile costringe ad una certa fluidità dello spazio di lavoro oltre che a una particolare attenzione alla sua “in-sicurezza”), (Gosetti, 2012) richiede un’apertura alla multidisciplinarietà chiamata in causa da tutte le dimensioni psicologiche, sociologiche, economiche e statistiche che riguardano il lavoro in sé.

Le diverse estrazioni e gli ambiti di ricerca (psicologia, sociologia, management, organizzazione aziendale ed economia) degli studiosi che si occupano di queste tematiche ne testimoniano la trasversalità e la rilevanza per l’interpretazione e la progettazione/gestione delle organizzazioni contemporanee (Butera, 2005).

All'interno di questo quadro diventa fondamentale definire il concetto di "clima organizzativo" che vuole esprimere "ciò che si respira" (percezione delle relazioni) all'interno del luogo di lavoro, ciò che regola gli umori, i rapporti tra le persone; percezione di un determinato ambiente (e più in generale di un'organizzazione) da parte delle persone che vi operano, capace di condizionare e influire sull'andamento delle attività e sui vissuti (e sui comportamenti) di quelle stesse persone". Altro fattore ancora associato al concetto di benessere è quello di "cultura organizzativa" che esprime un insieme di valori dominanti nell'organizzazione, ritenuti validi (e quindi da perseguire) dai membri dell'organizzazione. Dunque, il clima esprime "l'atmosfera di un'organizzazione", il modo in cui le persone si sentono (percezione degli individui), mentre la cultura spiega "su quali basi si è sedimentato" (costruzione di significati) il modo di funzionare dell'organizzazione. Un'organizzazione è in buona salute quando concorrono tutte le condizioni (variabili organizzative e relazionali) in presenza delle quali è capace di garantire il benessere e la convivenza organizzativa (concetto di "salute organizzativa"; Avallone, Paplomatas, 2003).

In questo ambito così complesso e articolato, molto rimane ancora da approfondire e sperimentare dal momento che analisi comparative riguardo la motivazione del personale, la sicurezza nei luoghi di lavoro (con la relativa percezione soggettiva della medesima) e l'efficienza di erogazione dei servizi nel settore pubblico sono ancora insufficienti. In questo senso gli approfondimenti provenienti dalla ricerca sul campo contribuiscono da una parte all'ampliamento della prospettiva teorica e scientifica, dall'altra a gettare le basi per una riflessione sempre più profonda che a livello politico può essere di aiuto nelle prospettive e nell'investimento cospicuo sulla formazione e sul miglioramento continuo dei lavoratori.

Alla luce dell'inquadramento del tema appena delineato, la ricerca nell'area ternana si è posta i seguenti obiettivi:

- Analizzare il Benessere organizzativo nel settore pubblico, nella sanità e nel no profit
- Misurare la percezione della sicurezza, della motivazione al lavoro e delle performance dei lavoratori
- Misurare la PSM e analizzare la relazione tra la motivazione al lavoro e l'efficienza del lavoratore nell'erogazione dei servizi
- Evidenziare differenze e/o similitudini tra i diversi contesti del pubblico impiego, del settore no-profit e della sanità

Rispondere a queste ambiziose domande ha rappresentato un compito particolarmente difficile nel contesto umbro a causa anche della limitata disponibilità di dati e della quasi totale assenza di studi empirici simili sul campo.

## **2. La ricerca sul campo**

Durata circa un anno e finanziata dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Terni e Narni, la ricerca ha dunque coinvolto il personale delle pubbliche amministrazioni del Comune di Terni e del Comune di Narni, le aziende sanitarie umbre (grazie alla convenzione di ricerca con l'Istituto Superiore Sant'Anna di Pisa) e i soci lavoratori di due cooperative sociali (ACTL Terni e CIPSS Narni) per un campione totale di oltre 3.500 lavoratori, e una rispondenza di quasi un terzo del campione.

Considerato che la ricerca sul tema risulta ancora piuttosto carente dal punto di vista sociologico, specialmente a livello nazionale, l'obiettivo è di arricchire il settore scientifico di riferimento in tema di benessere organizzativo e di organizzazione del lavoro orientata alla sicurezza, per una migliore valorizzazione delle risorse umane e per un rafforzamento delle performance attraverso azioni positive che stimolino la motivazione sul lavoro.

Con tale obiettivo, il gruppo di ricerca formato da sociologi del lavoro, statistici dell'Istat ed economisti dell'Istituto Superiore Sant'Anna di Pisa si è prefissato di strutturare un'indagine multisettoriale e interdisciplinare, centrata appunto sui temi scientifici di ricerca sopradelineati.

L'approccio teorico di riferimento ha tenuto conto anche degli studi e delle ricerche sul campo svolte nel territorio italiano che hanno affrontato il tema dell'importanza della sicurezza nei luoghi di lavoro dal punto sociologico, relazionale e organizzativo (Cipolla, 2015).

La teoria di fondo presa in esame ha permesso di tracciare una griglia di analisi per la progettazione della ricerca sul campo attraverso gli strumenti principali di raccolta dei dati.

L'indagine si è avvalsa dunque di tecniche di ricerca standard e non standard, utilizzando modalità di raccolta dei dati qualitative e quantitative (*mixed-mode*), con un impianto metodologico costruito e tarato sulla realtà locale del territorio ternano.

Gli strumenti di raccolta dai che sono stati utilizzati sono quindi:

1. Focus group
2. Questionario online (con tecnica CAWI, Computer Assisted Web Interview)
3. Interviste in profondità a testimoni privilegiati

1. La prima fase si è sostanziata nella realizzazione di *focus group* in ognuna delle organizzazioni coinvolte nella ricerca, con l'obiettivo di indagare le dimensioni più sentite dai lavoratori e riconducibili al concetto di benessere organizzativo, di sicurezza e di motivazione sul lavoro. Attraverso i focus group è stato così possibile rintracciare le dimensioni chiave da inserire nel questionario costruito ad hoc, oltre che analizzare in profondità le più rilevanti.

2. La seconda fase di raccolta è avvenuta attraverso un questionario costruito per misurare le dimensioni sopra descritte, con un elemento innovativo rappresentato dall'inclusione di ambiti e variabili di analisi legate alla motivazione al lavoro espressa dai dipendenti pubblici e del terzo settore. Suddiviso in 6 sezioni ha permesso l'approfondimento di: cultura e clima organizzativo, organizzazione del lavoro, ambiente di lavoro, valorizzazione delle competenze, relazioni e performance.

3. Come ultimo passaggio sono state condotte interviste in profondità a testimoni privilegiati che hanno permesso di arricchire e validare le analisi e il modello implementato.

Il campione della ricerca è stato caratterizzato dai dipendenti e soci lavoratori delle seguenti organizzazioni: Comune di Terni; Comune di Narni; Cooperativa sociale ACTL Terni; Cooperativa sociale CIPSS Narni. L'universo del campione ha riguardato oltre 1500 lavoratori, di cui circa 1000 dipendenti (comune di Terni e Narni) e 500 soci lavoratori delle Cooperative Sociali. Il tasso di risposta è stato il seguente: 457 dipendenti dei Comuni e 233 soci lavoratori.

I tassi di risposta nei comuni:

- Terni: 49%
- Narni: 74%

I tassi di risposta nelle cooperative:

- ACTL Terni 53% (65% se si escludono gli indirizzi errati)
- Cipss di Narni : 83%

L'indagine ha avuto la durata di circa un anno, di cui la fase intermedia più corposa è stata la raccolta dati e successiva analisi. Durante questo periodo è stato somministrato il questionario online, costruito con il software "Monkeysurvey", somministrato a tutti i lavoratori attraverso indirizzo di posta elettronica.

Successivamente sono stati analizzati i dati e condotte interviste in profondità a testimoni privilegiati che hanno permesso di arricchire e validare le analisi e il modello teorico implementato.

In questo paper si presentano i principali risultati emersi relativi alle realtà della Pubblica Amministrazione e del no-profit mentre restano per ora da elaborare i dati relativi alla Sanità che sono pervenuti dalla collaborazione e convenzione con l'Istituto Sant'Anna di Pisa.

### 3. I principali risultati emersi

Le dimensioni indagate hanno dato vita ad un questionario diviso in sei sezioni.

- 3.1 Informazioni generali
- 3.2 Cultura e clima organizzativo
- 3.3 Organizzazione del lavoro
- 3.4 Ambiente di lavoro
- 3.5 Valorizzazione delle competenze
- 3.6 Relazioni

Queste ci permettono di inquadrare la realtà presa in esame

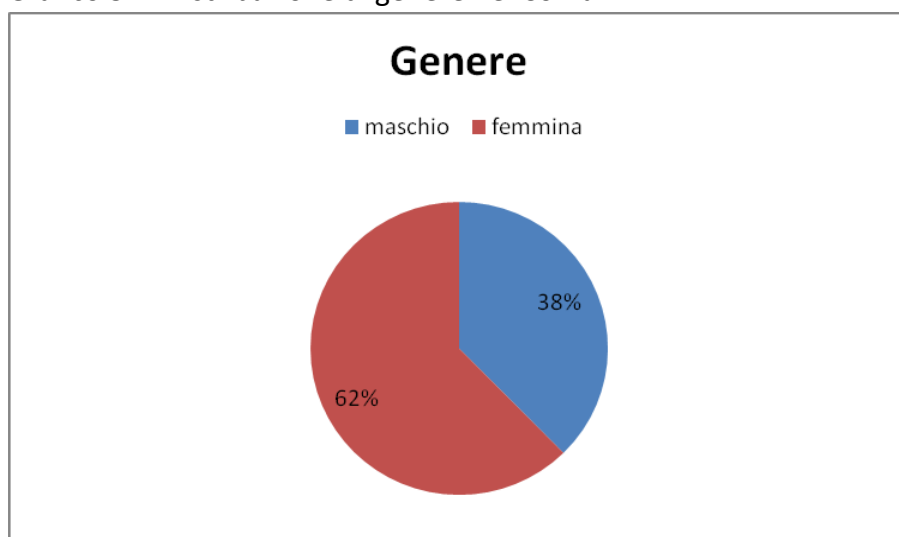
#### 3.1 Informazioni generali

La prima sezione di domande della survey è composta da quesiti anagrafici a risposta chiusa. Le variabili osservate corrispondono alle dimensioni socio-demografiche e accademico-professionali ampiamente utilizzate nella letteratura internazionale (Perry, 1997).

##### 3.1.1 Le amministrazioni pubbliche

I primi risultati riguardanti i Comuni di Terni e Narni sotto il profilo socio-demografico sono tracciati di seguito: il 62% dei dipendenti sono donne, il 37% appartiene alla classe di età dai 46 ai 55 anni. Il titolo di studio più diffuso è la laurea.

Grafico 3.1. Distribuzione di genere nei Comuni



Fonte: nostra elaborazione

Grafico 3.2. Distribuzione dei rispondenti per classi di età nei Comuni

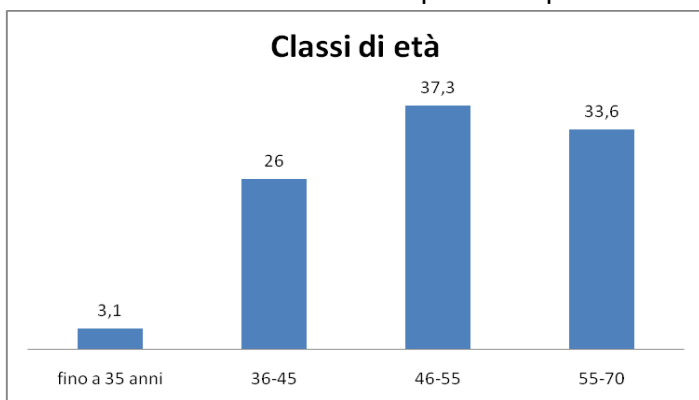


Grafico 3.3. Distribuzione dei rispondenti per titolo di studio nei Comuni

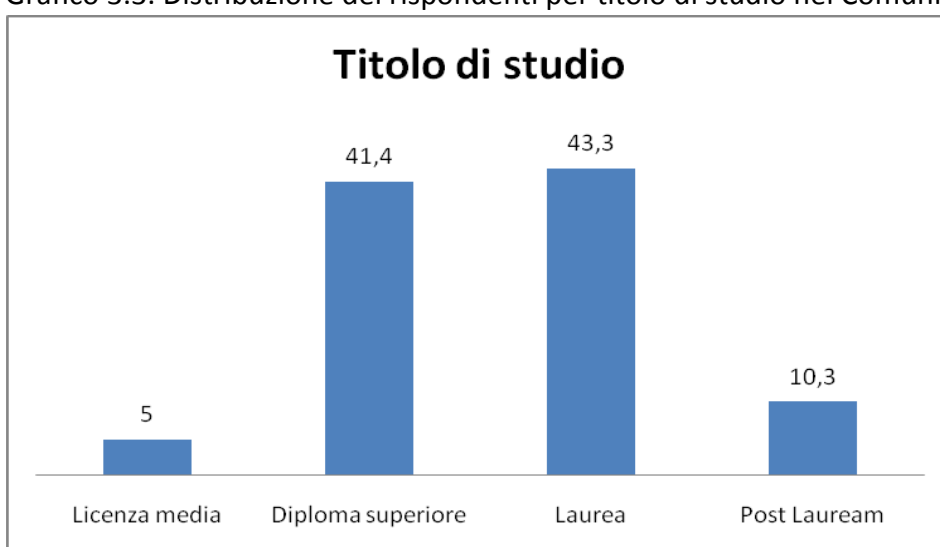
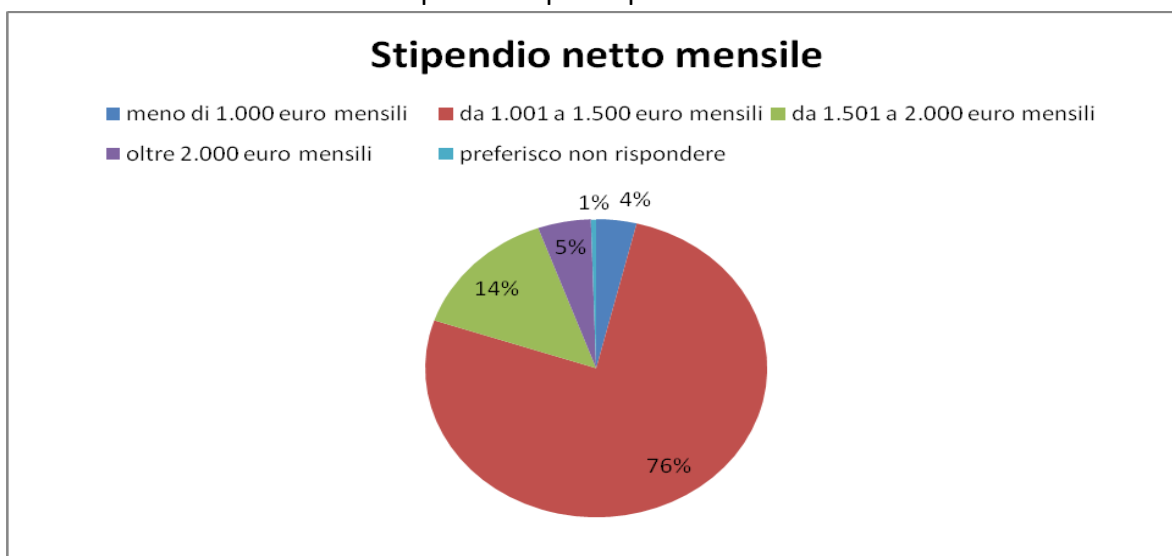


Grafico 3.4. Distribuzione dei rispondenti per stipendio netto mensile



Per quanto riguarda la lo stipendio netto mensile, il 77% conferma una retribuzione equivalente a 1000-1.500 euro, che si differenzia dai risultati delle cooperative dove la maggioranza percepisce meno di 1.000 euro mensili.

### 3.1.2 Le cooperative sociali

All'interno delle Cooperative prese in esame la maggior parte dei lavoratori (72%) è composta da donne, in una fascia di età per la maggior parte adulta (63% ha un'età compresa tra i 36 e i 55 anni) e soltanto il 20% della popolazione di riferimento è al di sotto dei 35 anni di età.

Grafico 3.5. Distribuzione dei rispondenti per genere nelle cooperative sociali

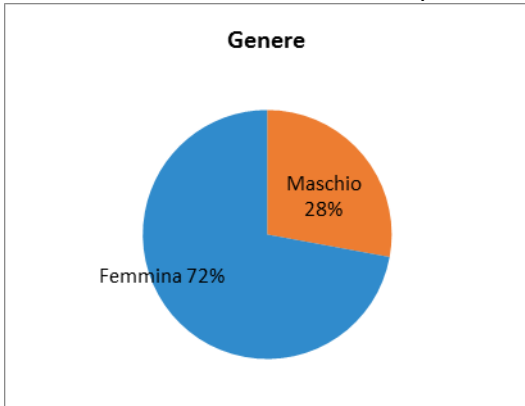
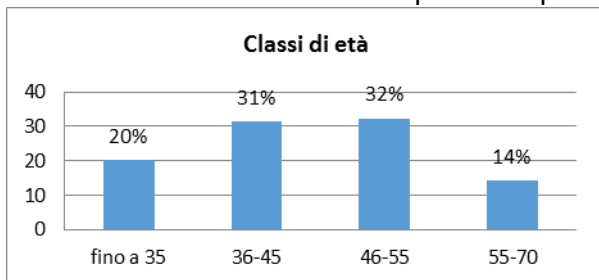


Grafico 3.6. Distribuzione dei rispondenti per classi di età nelle cooperative sociali



Per quanto concerne il titolo di studio ci troviamo di fronte ad un campione relativamente istruito, anche se in minoranza ha proseguito gli studi dopo l'obbligo scolastico (il 44% ha proseguito gli studi dopo il diploma).

Grafico 3.7. Distribuzione dei rispondenti per titolo di studio nelle cooperative sociali

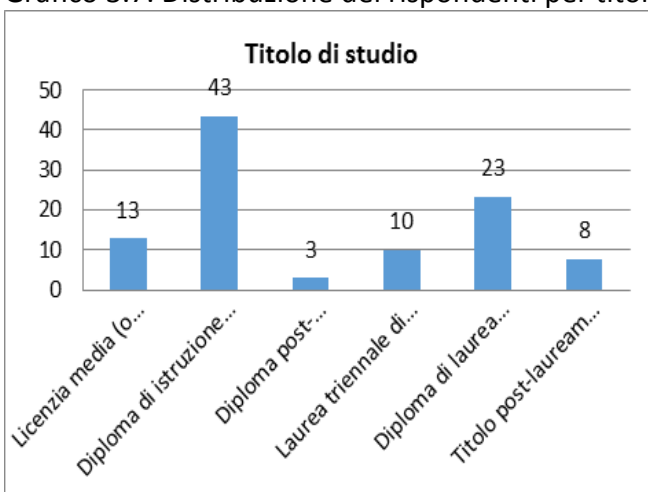




Grafico 3.8. Distribuzione dei rispondenti per stipendio netto mensile

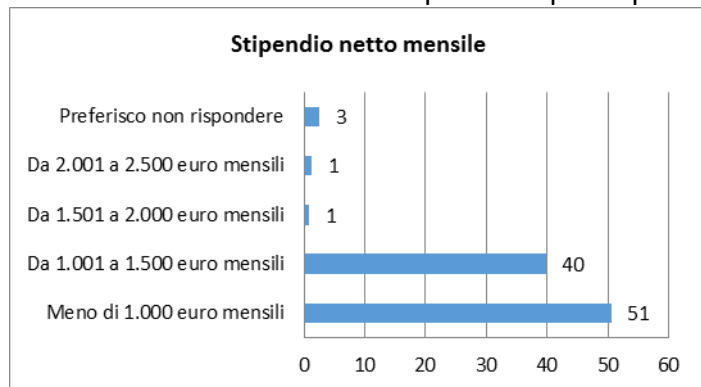
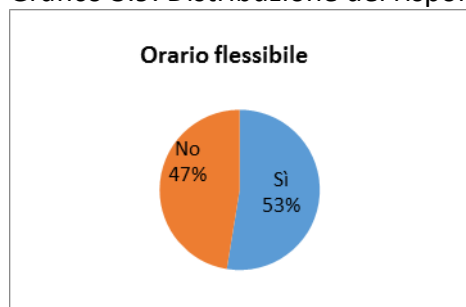


Grafico 3.9. Distribuzione dei rispondenti per orario considerato flessibile



La distribuzione degli orari fa pensare ad un'organizzazione del lavoro flessibile, considerato che il 53% struttura il proprio lavoro con un certo margine di flessibilità oraria. Per quanto concerne invece gli stipendi medi, siamo di fronte ad una situazione peculiare delle cooperative in cui quasi la totalità del campione non va oltre i 1.500 euro netti al mese di cui più della metà al di sotto dei mille euro.

### 3.2 Cultura e clima organizzativo

La seconda sezione di domande della survey è composta da quesiti finalizzati a delineare la soddisfazione, il grado di burocrazia, l'identificazione con la propria organizzazione, il desiderio di restare, l'attaccamento e immedesimazione con l'istituzione e infine il profilo motivazionale individuale dei partecipanti allo studio, misurati tramite una scala ordinale Likert a cinque punti. Le variabili osservate sono:

- Soddisfazione
- Burocrazia
- Identificazione
- Desiderio di restare
- Attaccamento e immedesimazione con l'istituzione
- PSM

#### 3.2.1 Le amministrazioni pubbliche

La soddisfazione lavorativa è definita come una risposta affettiva di un lavoratore nei confronti del proprio lavoro, che deriva dal confronto positivo tra gli esiti e i benefici effettivamente prodotti dal lavoro e quelli che erano desiderati, voluti, attesi, ritenuti corretti ed equi. In particolare, per ogni fattore viene riportato il numero delle domande che concorrono a formarlo; per misurare questo costrutto, è stata proposta una scala di sette item:

Tutto considerato, sono soddisfatto del mio lavoro
Credo che ci siano molti lavori più interessanti del mio
Il mio attuale lavoro corrisponde alle aspettative che avevo prima di iniziare
Potendo, mi piacerebbe cambiare lavoro
Il mio attuale lavoro è piacevole
Penso che il mio attuale lavoro sia interessante e stimolante
Il mio lavoro non è l'ideale, ma c'è di peggio

Dagli item sopra elencati risulta evidente che la soddisfazione è misurata secondo fattori legati alle caratteristiche individuali, che colgono le esperienze maturate e le conoscenze sviluppate come conseguenza di determinati percorsi di studio e formazione, legati inoltre alle caratteristiche delle attività svolte.

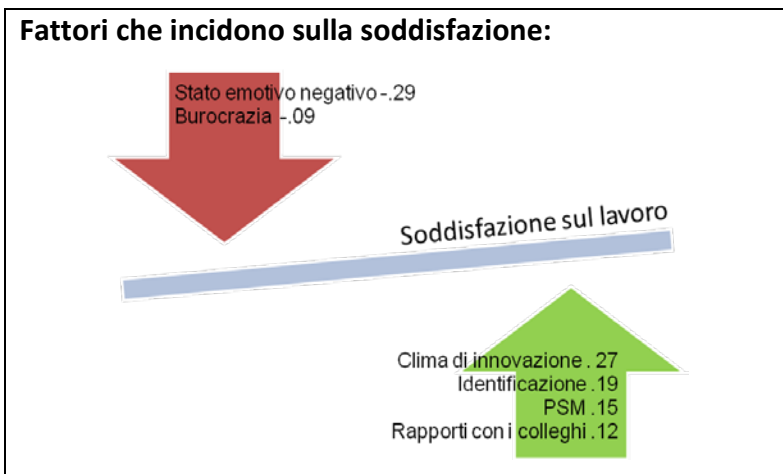
Grafico 3.10. La soddisfazione sul lavoro nei Comuni



Dal grafico si evince che il 70% dei dipendenti comunali si dichiara soddisfatto del proprio lavoro e il 60% dichiara che sia interessante e stimolante. Si può affermare dunque che la soddisfazione sia molto positiva per i lavoratori dei due Comuni.

In questo contesto, l'analisi non si è limitata a misurare la soddisfazione, bensì sono stati analizzati i fattori che hanno inciso su di essa. Nella figura di seguito, si sono rappresentati i fattori positivi e negativi che incidono e hanno degli effetti positivi o negativi sulla soddisfazione, come un ago di bilancia.

Grafico 3.11: fattori che incidono sulla soddisfazione nei Comuni



Dall'incrocio delle variabili incidenti sulla soddisfazione emerge come il fattore che incide negativamente con maggior peso sulla soddisfazione sia la presenza di "uno stato emotivo negativo" (ovvero lo stato d'animo equivalente a sentirsi solo, umiliato, triste, ecc) e il livello di "burocrazia" (*red tape*), ovvero regole e funzioni rigidamente definite. In senso opposto, i fattori che contrariamente hanno un effetto positivo e accrescono la soddisfazione individuale sono il "clima d'innovazione", il senso di appartenenza all'organizzazione, la PSM e infine i rapporti con i colleghi.

Uno dei fattori che incide positivamente sulla soddisfazione lavorativa è il cosiddetto "clima d'innovazione", ovvero l'apertura dell'organizzazione all'ambiente esterno e più in generale al cambiamento e alla flessibilità nell'utilizzo di nuove tecnologie, (Avallone, Paplomatas; 2005). Si intende inoltre l'abilità di un'organizzazione di competere con efficacia nell'economia emergente, basata sull'informazione, richiede un pensiero creativo, innovazione e rapido adattamento alle informazioni rilevanti generate dal mercato. Analizza infine quanto tempo, risorse e pratiche vengono utilizzate per sviluppare e sostenere nuove idee e sviluppi.

La valutazione dei soggetti è stata sintetizzata attraverso una scala a 5 punti in risposta a 6 items:

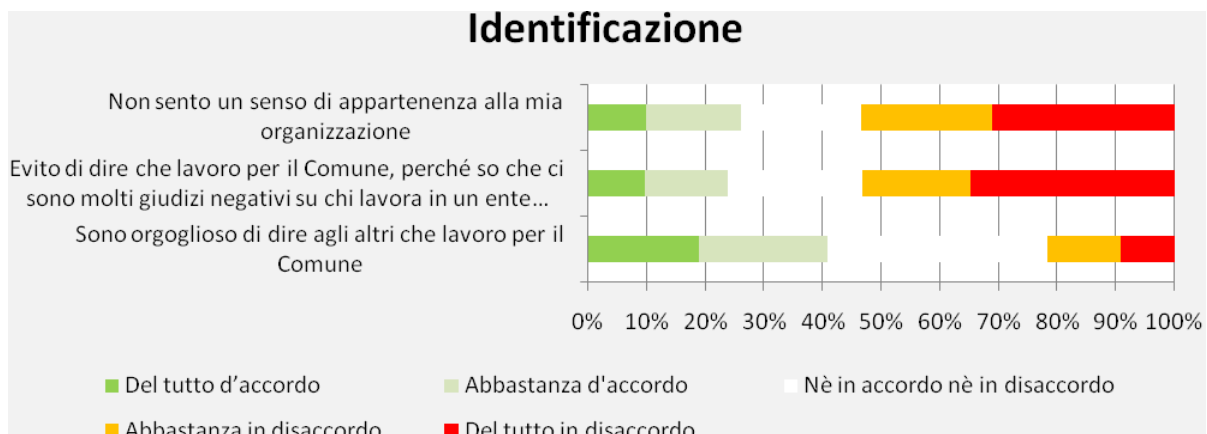
- Il mio diretto superiore mi spinge a cercare soluzioni creative ai problemi
- I dipendenti sono incoraggiati a portare nuove idee per migliorare l'organizzazione
- La mia organizzazione è aperta e pronta al cambiamento
- La mia organizzazione è all'avanguardia nell'adozione delle nuove tecnologie
- Ci sono le risorse necessarie per intraprendere nuove iniziative
- La mia organizzazione è sempre aperta alla collaborazione con altre istituzioni/associazioni

Grafico 3.12. Il clima di innovazione nei Comuni



Dal grafico sopra rappresentato si evince che la maggioranza dei rispondenti, oltre il 45%, dichiara come la propria organizzazione sia aperta alla collaborazione con altre istituzioni, aperta al cambiamento e come il superiore spinga a cercare soluzioni creative ai problemi. Un secondo fattore che ha un impatto positivo sulla soddisfazione è l'identificazione con il gruppo o l'organizzazione; il senso di appartenenza, ovvero la creazione nel tempo di un sistema di valori ed una cultura organizzativa ampiamente condivisi.

Grafico 3.13. La dimensione dell'identificazione (ovvero del senso di appartenenza) nei Comuni



Dall'analisi è evidente che vi è un positivo senso di appartenenza, dal momento che più del 35% non è d'accordo con la seguente affermazione "evito di dire che lavoro per il Comune" o con "non sento un senso di appartenenza".

Infine la PSM, è una delle aree di ricerca più vitali all'interno delle scienze sociali contemporanee, che si è sviluppata più rapidamente nel corso degli ultimi dieci anni. La presente indagine ha mirato a contribuire a questo sforzo scientifico multidisciplinare in atto a livello internazionale. La PSM definita da Perry e Wise come predisposizione individuale a rispondere a scopi e motivazioni presenti principalmente nelle organizzazioni pubbliche. In altri termini, la PSM fa riferimento al desiderio di agire in vista delle conseguenze future di azioni che creano benefici per gli altri. Le domande utilizzate nel questionario per misurare la PSM fanno riferimento ad una versione ridotta ed ampiamente utilizzata nella letteratura della scala di misurazione inizialmente proposta da Perry (1996). Gli item che compongono la PSM sono:

Sento un forte senso di responsabilità nei confronti della collettività

Come cittadino, essere al servizio degli altri è un mio dovere

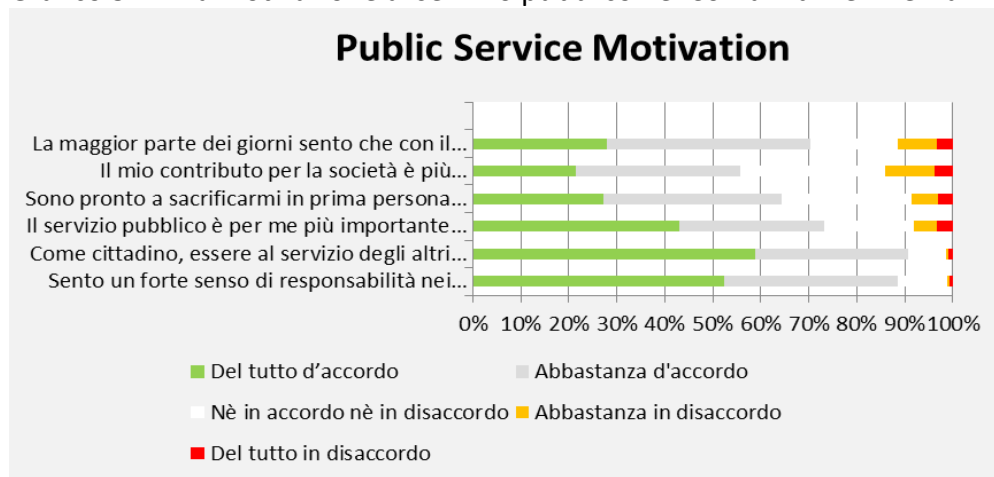
Il servizio pubblico è per me più importante del mio interesse personale

Sono pronto a sacrificarmi in prima persona per il bene degli altri

Il mio contributo per la società è più importante del raggiungimento dei miei obiettivi

La maggior parte dei giorni sento che con il mio lavoro sto facendo qualcosa di utile

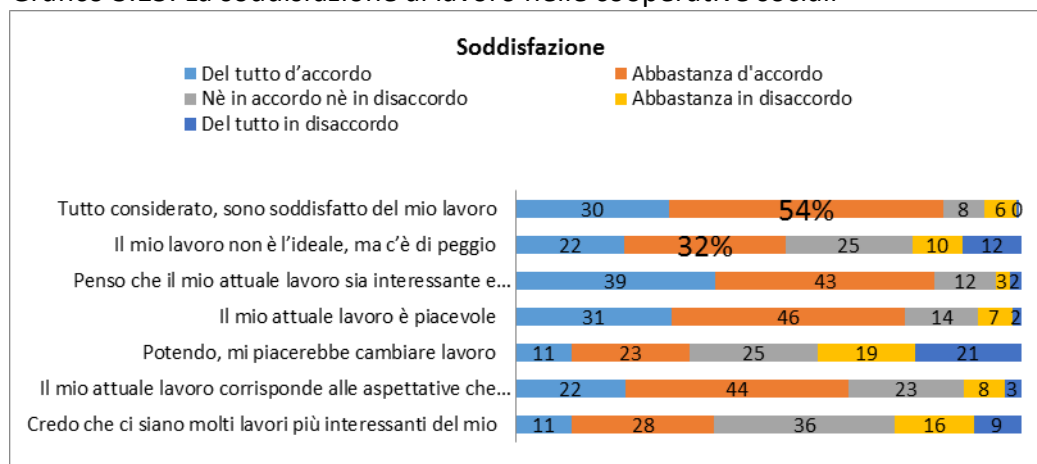
Grafico 3.14. La motivazione al servizio pubblico nei Comuni di Terni e Narni



I lavoratori, nel 60% dei casi, hanno espresso che "come cittadino essere al servizio degli altri è un mio dovere" oltre al fatto di sentire un forte senso di responsabilità nei confronti della collettività.

### 3.2.2. Le cooperative sociali

Grafico 3.15. La soddisfazione al lavoro nelle cooperative sociali



Da precisare che nell'analisi dei risultati risulta di fondamentale importanza, al fine di una corretta lettura e interpretazione dei dati del questionario, sapere che esiste una precisa corrispondenza tra i fattori del benessere organizzativo e le diverse domande del questionario. Nella tabella successiva viene indicata tale corrispondenza.

Grafico 3.16. Fattori che incidono sulla soddisfazione al lavoro nelle cooperative sociali



Tra i fattori che incidono negativamente oltre allo stato emotivo negativo già evidenziato nelle amministrazioni pubbliche e che qui ritrova quasi la medesima incidenza fattoriale (-.26 delle cooperative rispetto a -.29 delle amministrazioni pubbliche), è presente anche un'eccessiva burocrazia (peraltro evidenziata anche dai dipendenti delle amministrazioni pubbliche ma con un peso e una rilevanza minima -.09) che qui ha un'incidenza determinante sull'insoddisfazione del lavoratore (-.21), come anche la mancanza di autonomia (-.14). La burocrazia (red tape), è definita attraverso i seguenti item:

- Nel mio lavoro anche le questioni più piccole devono essere riferite a un superiore
- Prima di prendere decisioni importanti devo sempre coinvolgere il mio superiore
- Questa organizzazione sembra molto più preoccupata che io segua le corrette procedure e non che faccia un buon lavoro

Grafico 3.17. La dimensione della burocrazia nelle cooperative sociali



Il 15% dei rispondenti si dichiara d'accordo con il fatto che l'organizzazione sia più legata alla procedure rispetto alla soddisfazione individuale percepita dei singoli. Il 29% si dichiara nè in accordo nè in disaccordo con questa affermazione.

Oltre alla burocrazia anche lo stato negativo provoca una diminuzione della soddisfazione lavorativa.

Grafico 3.18. Lo stato emotivo negativo tra i rispondenti delle cooperative sociali

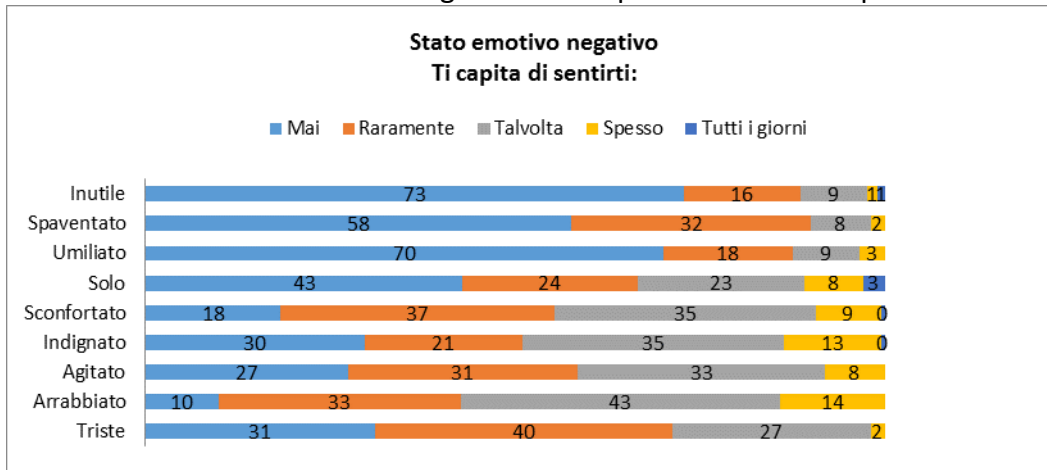
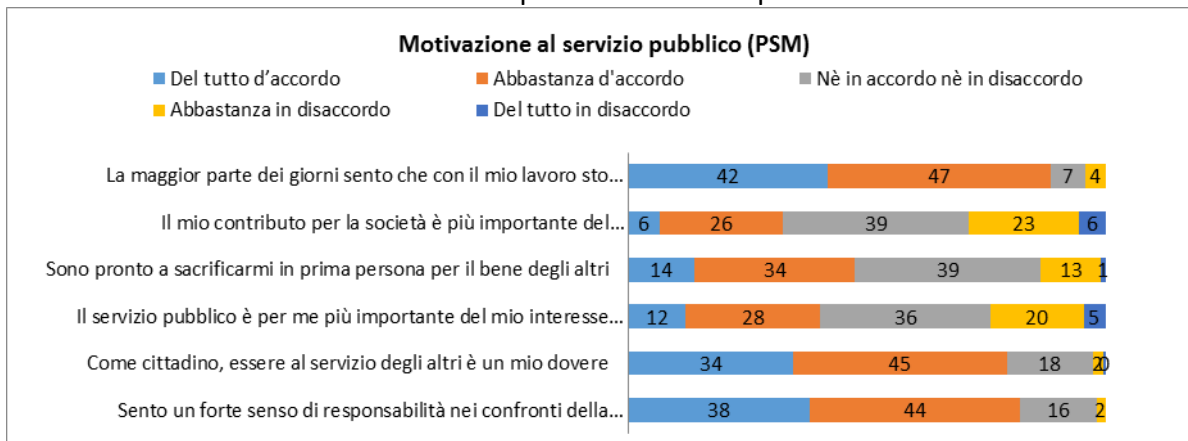


Grafico 3.19. La motivazione al servizio pubblico nelle cooperative sociali



Per quanto concerne le variabili legate alla PSM nelle cooperative sociali troviamo valori relativamente più bassi rispetto a quelli emersi all'interno delle amministrazioni pubbliche. Il valore più elevato si registra nel sentimento quasi quotidiano che hanno i lavoratori rispetto all'utilità che ha il proprio lavoro (42% del tutto d'accordo) seguito dal sentimento di responsabilità nei confronti della collettività (38%) e dal senso di dovere di portare servizio alla collettività e a tutti i cittadini (34%). Estremamente basse invece le percentuali di accordo rispetto alle amministrazioni pubbliche sull'importanza che ha il proprio contributo per la società rispetto al raggiungimento degli obiettivi personali, e all'importanza che ha il servizio pubblico rispetto all'interesse personale, nonché il basso spirito di sacrificio per il bene degli altri.

### 3.3 Organizzazione del lavoro

Questa parte ha incluso domande relative al clima di innovazione, la giustizia procedurale e la valutazione della performance – Questa sezione analizza i sistemi di valutazione della performance individuale e di gruppo. L'analisi include, tra gli altri, gli elementi seguenti: oggetti e dimensioni della valutazione; ruoli e responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo di valutazione; fasi e tempistica; collegamento tra valutazione e altri sistemi di gestione del personale (e.g., retribuzione, carriera, formazione).

#### 3.3.1 Le amministrazioni pubbliche

La performance può essere definita come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'unità organizzativa apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle

finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta a essere misurata e gestita. Nella seguente analisi si è presa in considerazione la performance individuale, che esprime il contributo fornito da un individuo e la sua percezione, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi. Da precisare che in questo particolare contesto parlando di performance gli item sottoposti sono orientati ad una autovalutazione della stessa da parte del rispondente. In particolare gli item che compongono la percezione della propria performance sono i seguenti:

- Il mio contributo è importante per l'organizzazione

---

- Ritengo di aver raggiunto sempre buoni risultati nel mio lavoro

---

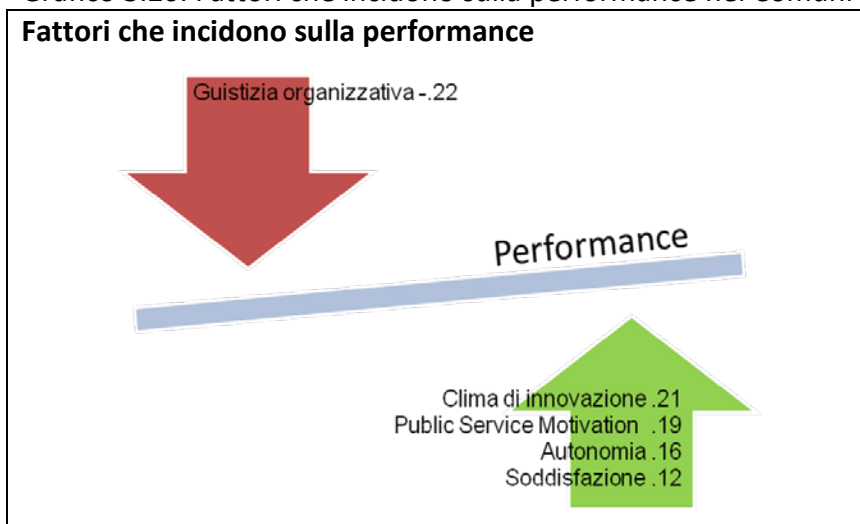
- Raggiungo regolarmente tutti gli obiettivi che mi sono assegnati

---

- Generalmente, lavoro più dei miei colleghi

---

Grafico 3.20. Fattori che incidono sulla performance nei Comuni



Il fattore che ha un maggior impatto negativo, diminuendo la performance è costituito dalla giustizia organizzativa, ovvero ciò che riflette le credenze collettive sulla giustizia distributiva, procedurale e interpersonale all'interno dell'organizzazione.

Gli item che compongono la giustizia organizzativa sono:

- Il personale è sempre consultato prima di decidere dei cambiamenti relativi al lavoro

---

- Il personale è sempre informato se ci sono stati dei cambiamenti relativi al lavoro

---

- Posso chiedere spiegazioni ai dirigenti sui cambiamenti relativi al lavoro

---

- Le informazioni sono ben condivise fra i dipendenti

---

- Mi sono assegnate scadenze che è impossibile rispettare

---

- Devo lavorare sempre molto intensamente

---

- Al lavoro c'è sempre qualche urgenza di cui occuparsi

---

- Posso decidere in autonomia come svolgere il mio lavoro

---

- Spesso devo fare anche il lavoro di altri

---

Diversi sono invece i fattori che possono incrementare i livelli di performance del lavoratore, in particolare emerge la presenza di un clima innovativo sul lavoro, garantito soprattutto dalla spinta che possono dare i superiori a ricercare soluzioni creative ai problemi e a portare nuove idee per migliorare l'organizzazione, dalla percezione che i lavoratori possono avere rispetto alla capacità



dell'organizzazione di essere orientata al cambiamento e all'avanguardia rispetto all'adozione di nuove tecnologie, nonché aperta all'investimento di risorse per intraprendere iniziative nuove; infine la percezione che ci sia una buona apertura alla collaborazione con altre istituzioni e/o associazioni. Di impatto rilevante anche la PSM che incide positivamente sulla performance del lavoratore.

E ancora la soddisfazione sul lavoro e la capacità di lavorare in autonomia ricercando liberamente soluzioni ai problemi, rialzano la performance del lavoratore.

### 3.3.2 Le cooperative sociali

Anche all'interno delle cooperative si rileva l'incidenza negativa che ha la giustizia organizzativa nella performance del lavoratore, allo stesso modo anche in questo contesto la performance è migliore in presenza di un clima innovativo, di una buona soddisfazione generale sul lavoro, quando si ha la possibilità di essere autonomi nella gestione del lavoro quotidiano, in presenza di una spinta motivazionale al servizio pubblico e quando i rapporti sul luogo di lavoro con i colleghi sono positivi e costruttivi. Da notare che ad esclusione di quest'ultimo, gli altri sono fattori presenti anche nelle amministrazioni pubbliche anche se con incidenza e peso fattoriale diverso.

Grafico 3.21. Fattori che incidono sulla performance nelle Cooperative



Grafico 3.22. Il clima di innovazione nelle Cooperative

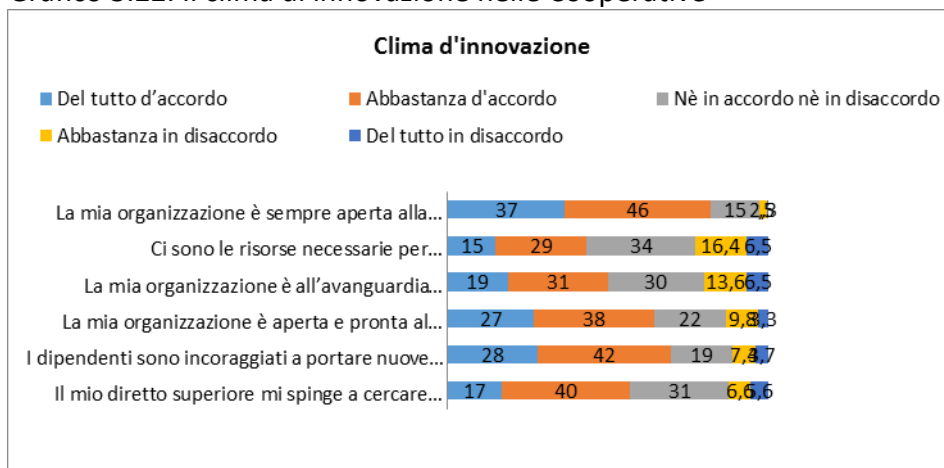


Grafico 3.23. La giustizia amministrativa nelle cooperative sociali



### 3.4 Caratteristiche dell'ambiente di lavoro e sicurezza

In questa sezione si focalizza l'attenzione sulle caratteristiche dell'ambiente lavoro. Ai lavoratori viene chiesto di esprimere un giudizio sul comfort dell'ambiente fisico, relativamente ad alcuni ambiti specifici come la pulizia, l'illuminazione, la temperatura, la silenziosità, le condizioni generali dell'edificio, la gradevolezza dell'ambiente e degli arredi, lo spazio disponibile per ogni singola persona e i servizi igienici.

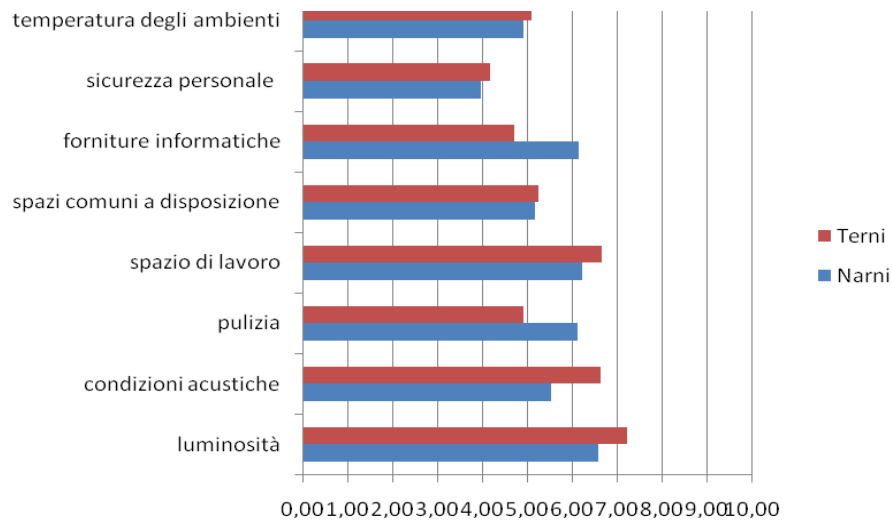
Si sofferma anche sui temi della sicurezza fisica sul luogo di lavoro, come gli impianti elettrici, l'illuminazione, la rumorosità, la temperatura, le polveri, i pc e i videoterminali.

Questa sezione risulta di particolare rilevanza per gli obiettivi della ricerca soprattutto perché un ambiente sicuro a 360° rappresenta anche un luogo in cui è più semplice organizzare il lavoro in maniera efficace ed efficiente (Bacchini, 2004), nonché pone le basi per avere lavoratori che si sentono sicuri e protetti e che hanno la percezione che la direzione abbia cura delle persone che lavorano per la propria organizzazione.

#### 3.4.1 Le amministrazioni pubbliche

Per quanto concerne le amministrazioni pubbliche i livelli di sicurezza percepiti sono mediamente soddisfacenti anche se dal punto di vista della sicurezza personale i lavoratori manifestano uno dei tassi più bassi di soddisfazione rispetto invece alla qualità dello spazio di lavoro, della luminosità, delle condizioni acustiche e della temperatura.

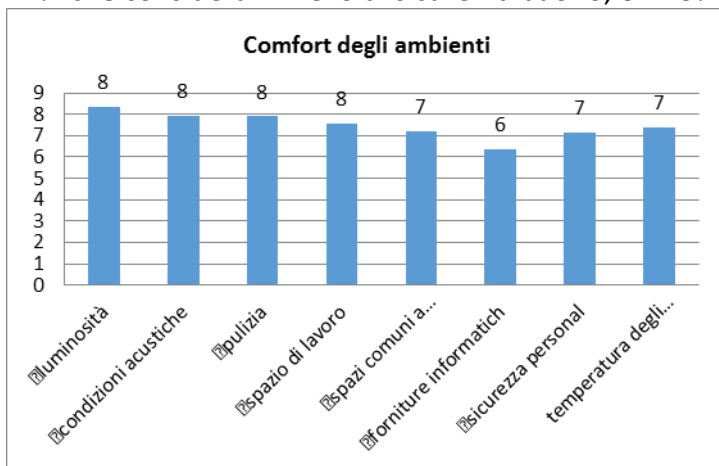
Il comfort degli ambienti quindi viene percepito più adeguato di quanto non sia invece la percezione di sentirsi sicuri.

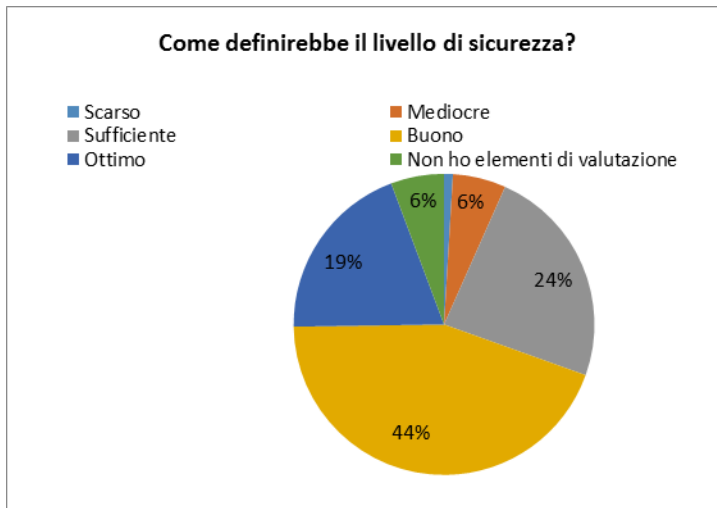


### 3.4.2 Le cooperative sociali

Discorso diverso nelle cooperative dove il livello di percezione della sicurezza risulta più alto rispetto alle amministrazioni pubbliche mentre si sente maggiormente l'esigenza di rinnovare le forniture informatiche probabilmente valutate come non adeguate al tipo di lavoro o non aggiornate alle possibilità tecnologiche contemporanee.

Sommando le percentuali di coloro che percepiscono il proprio livello di sicurezza adeguatamente strutturato, si evidenzia infatti come più della metà del campione (63%) sia soddisfatto, con un 44% che considera il livello di sicurezza buono, e il 19% che lo valuta addirittura ottimo.





### 3.5 Valorizzazione delle competenze

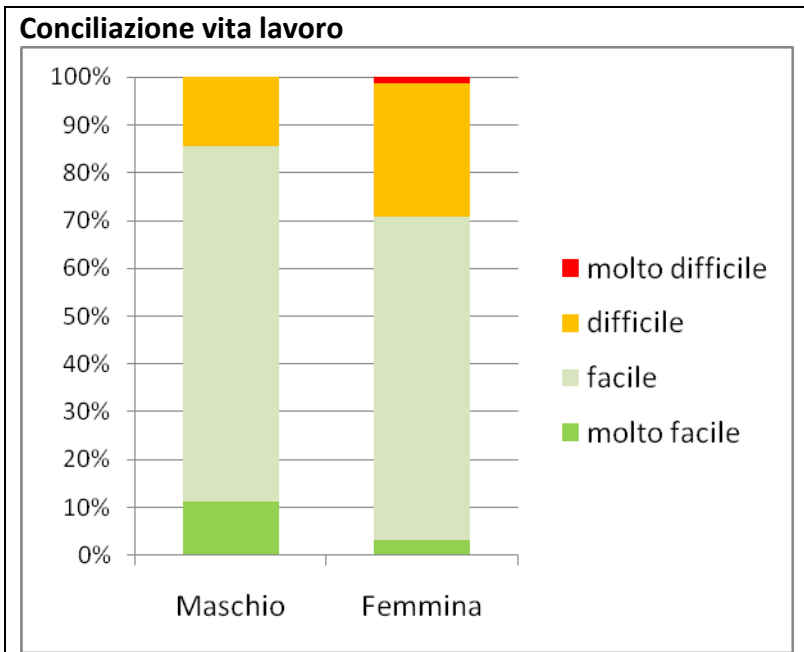
Questi fattori sono monitorati attraverso una batteria di domande. Ai lavoratori viene chiesto in che misura percepiscono la presenza di alcuni fenomeni all'interno della propria amministrazione. Dopo aver focalizzato l'attenzione sulle caratteristiche del lavoro all'interno dell'organizzazione, l'interesse verte sui compiti svolti dal lavoratore e sulle eventuali difficoltà che questi generano nello svolgimento delle proprie mansioni anche in virtù della necessità di conciliare carriera professionale e vita.

Questa sezione analizza le attività di formazione ed i percorsi di professionalizzazione degli intervistati. L'analisi include, tra gli altri, i seguenti elementi: quantità e tipologia di training, sia all'ingresso che in itinere; modalità di identificazione e formulazione dei fabbisogni formativi; collegamento tra sistemi di valutazione, carriera e formazione.

In questo particolare contesto ci concentreremo soltanto sulle possibilità di conciliazione vita-lavoro rimandando ad altri approfondimenti scientifici più pertinenti le riflessioni sui processi formativi, la valorizzazione delle competenze e i percorsi professionali e di carriera dei lavoratori comunque di estrema importanza per la soddisfazione del lavoratore e quindi per il suo stato di benessere.

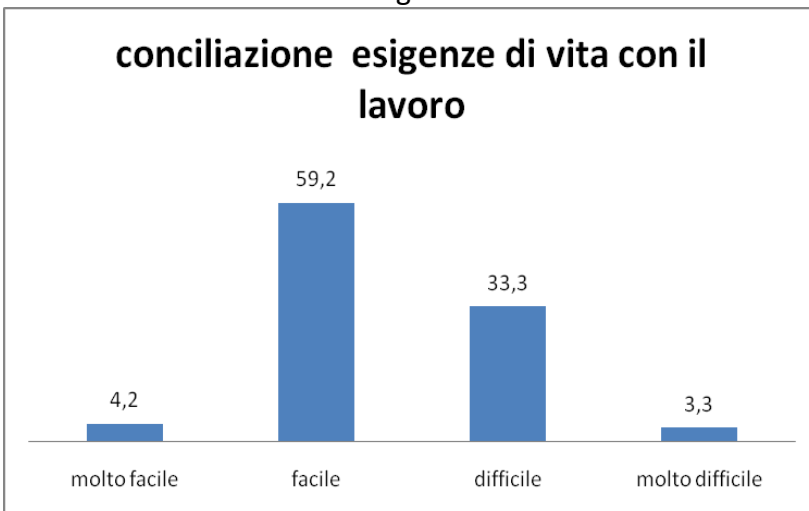
#### 3.5.1 Le amministrazioni pubbliche

Nelle amministrazioni pubbliche la conciliazione vita-lavoro risulta relativamente semplice. Sono probabilmente gli orari di lavoro piuttosto regolari e standardizzati che aiutano ad pianificare gli impegni lavorativi e familiari in maniera abbastanza organizzata, anche se resta una differenza rilevante tra i generi. Sono ancora le donne a risentire maggiormente delle difficoltà di conciliazione tra la vita e il lavoro: il 30% circa "soffre" una condizione difficile di gestione del quotidiano rispetto a poco più del 10% degli uomini.



### 3.5.2 Le cooperative sociali

Più difficile invece l'organizzazione quotidiana e la conciliazione vita-lavoro nelle cooperative, dove la presenza di orari più flessibili e meno routinari probabilmente mette maggiormente (il 36,6%) in crisi i lavoratori che devono destreggiarsi tra impegni familiari e professionali cercando di conciliarne orari e modalità organizzative.

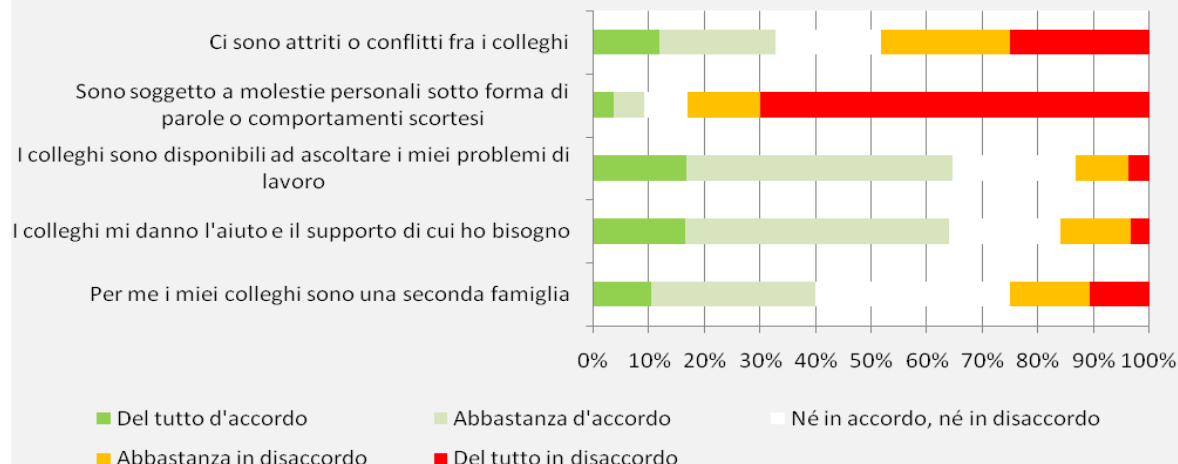


### 3.6 Relazioni

Quest'ultima parte indaga il rapporto con i colleghi, lo stile di management, la transformational leadership, la devianza e inciviltà.

#### 3.6.1 Le amministrazioni pubbliche

## Relazione con i colleghi



Si evince che le relazioni tra i colleghi sono positive e buone, tanto che il 65% dei rispondenti afferma che i colleghi danno aiuto e supporto, il 40% afferma che i colleghi sono una seconda famiglia, disponibili ad ascoltare i problemi. Un contesto che ha una incidenza positiva sia sulla soddisfazione, sia sulla performance, come è stato già citato sopra.

Infine è stata analizzata la dimensione della devianza, intesa come atto o comportamento (anche solo verbale) che viola le norme dell'organizzazione e della comunità e che di conseguenza va incontro a una qualche forma di sanzione. Nell'indagine la devianza è stata declinata in tre diversi aspetti:

In primo luogo l'inciviltà sul luogo di lavoro, ovvero essere vittima di un comportamento provocatorio o deviante (anche detta devianza verso sè), declinata attraverso i seguenti item:

### A te personalmente è capitato che sul lavoro qualcuno:

- ha screditato o ha giudicato con arroganza il tuo lavoro
- ha prestato poca attenzione alle tue parole o mostrato poco interesse per il tuo punto di vista
- ha fatto commenti umilianti, volgari o spregiativi su di te
- si è rivolto a te in modo aggressivo, in privato o in pubblico
- ti ha escluso da conversazioni o momenti di socialità
- ha messo in dubbio il tuo giudizio su materie di tua competenza

In secondo luogo la devianza interpersonale, espressa attraverso i seguenti item:

### Le è capitato di vedere un suo collega che

- Scherniva o prendeva in giro pesantemente qualcuno
- Offendeva qualcuno
- Faceva commenti razzisti, sessisti o omofobi
- Perseguitava qualcuno
- Si comportava in maniera sleale con qualcuno
- Si comportava in modo volgare
- Metteva pubblicamente in imbarazzo qualcuno

Infine la devianza nei confronti dell'organizzazione, espressa con la seguente domanda:

### Le è capitato di vedere un suo collega

- Prendere o usare cose dell'ufficio per sé, senza averne il permesso (fotocopiatrice, telefoni, oggetti

di cartoleria, ...)

Falsificare ricevute per avere un rimborso di missione (o analogo) maggiore

Fare pause molto più lunghe di quanto generalmente consentito

Arrivare tardi in maniera ingiustificata

Sporcare o rovinare di proposito oggetti o strumenti di lavoro

Rifiutarsi di seguire le indicazioni del suo superiore

Lavorare di proposito più lentamente di quanto potrebbe

Far trapelare informazioni riservate

Usare droghe o consumare alcolici sul posto di lavoro

Fumare in stanza, in bagno o in luogo non consentito

Impegnarsi poco nel lavoro

Inventarsi lavoro in più da fare per ottenere straordinari

---

Dall'analisi dei dati si può osservare che nel 70% dei casi, i rispondenti hanno subito un atto provocatorio nei propri confronti, mentre a livello interpersonale solo il 40% ha confermato di aver visto un collega comportarsi slealmente con un altro collega.

Riguardo la devianza verso l'organizzazione, il 45% risponde di non aver mai assistito ad un episodio.

	Nessun episodio	Un episodio	Più di un episodio
Verso sè	13%	10%	70%
Versi gli altri	35%	25%	40%
Verso l'organizzazione	45%	36%	20%

Infine è stata sottoposta un'ultima domanda, "la storia di Maria", descrivendo una situazione alla quale si è chiesto ai rispondenti quale sarebbe stata la loro reazione:

---

Le raccontiamo adesso una breve storia. È la storia di Maria, una dipendente comunale assunta da poco e che lavora duramente. Maria si accorge che quattro suoi colleghi non svolgono il loro lavoro con la cura necessaria: sono spesso assenti dalla loro scrivania, o si intrattengono frequentemente a parlare con altri colleghi di argomenti che non riguardano il lavoro, oppure lasciano l'ufficio senza motivo. A causa di questo modo di fare le pratiche di cui si dovrebbero occupare si accumulano. Maria non sa se denunciare o no la cosa ai suoi superiori e le chiede un consiglio. Lei suggerirebbe di denunciare oppure no?

---

No, è meglio farsi i fatti propri

No, perché è inutile: i suoi superiori probabilmente sanno già

No, non è compito di Maria: è compito dei superiori vigilare

No, è arrivata da poco e non sa come vanno le cose in ufficio

No, se questi comportamenti non appesantiscono il suo carico

---

Sì, per tutelare il buon nome dell'amministrazione comunale

Sì, perché coloro che lavorano in una amministrazione pubblica

Sì, perché se le cose vanno male è proprio perché ognuno si

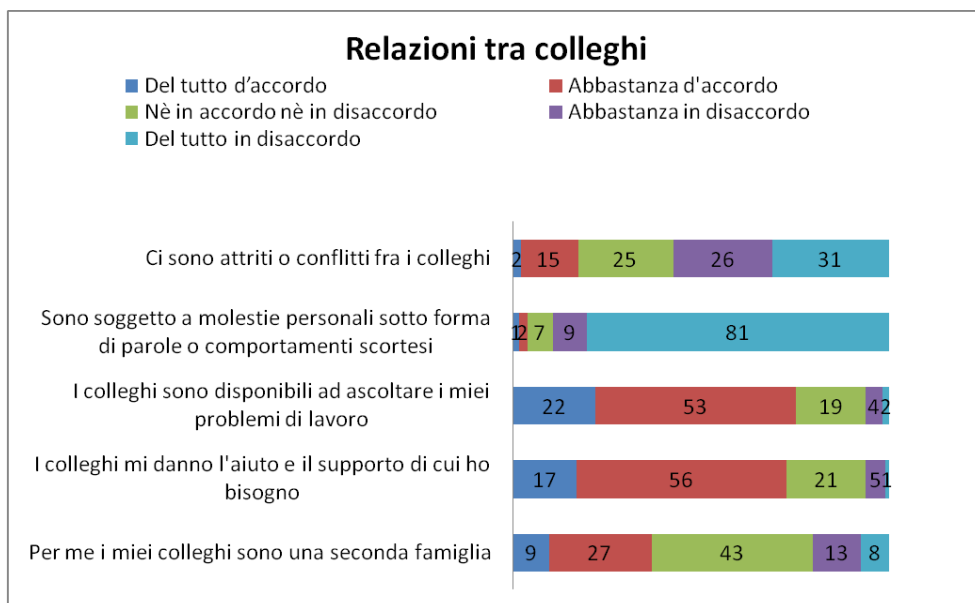
Sì, è suo dovere denunciarli

---

La reazione proiettiva alla devianza organizzativa, nel 51% non denuncerebbe comportamenti scorretti.

### 3.6.2 Le cooperative sociali

Tra i fattori che hanno un impatto positivo emergono le relazioni coi colleghi che denotano un ottimo rapporto tra i lavoratori, tanto che l'81% smentisce di essere soggetto a comportamenti scortesi. Anzi, quasi il 40% dichiara che i colleghi rappresentano "una seconda famiglia".



Dalla tabella seguente, si evince che il 60% ha subito un comportamento deviante nei propri confronti da parte di un collega o di un superiore. A differenza dei Comuni, solo il 21% ha assistito ad un atteggiamento deviante nei confronti della propria organizzazione. Anche la devianza interpersonale è inferiore rispetto ai Comuni.

	Nessun episodio	Un episodio	Più di un episodio
Verso sè	30%	10%	60%
Versi gli altri	66%	24%	8,6%
Verso l'organizzazione	55%	24%	21%

Infine per quanto riguarda la domanda sulla "Storia di Maria", a differenza dei Comuni, il 69% denuncierebbe comportamenti scorretti. Un numero maggiore di rispondenti nelle Cooperative non accetterebbe la devianza sul lavoro.

Per concludere possiamo dire che i risultati dell'indagine presentano tratti di rilevanza scientifica sulla relazione esistente tra benessere organizzativo, percezione della sicurezza, motivazione al lavoro e performance dei lavoratori, con evidenti differenze a seconda del settore di appartenenza che vale la pena approfondire oltre. Interessanti e stimolanti le riflessioni sociologiche che ne possono scaturire anche incrociando variabili diverse e approfondendo il settore sanità che è ancora in fase di elaborazione dati. Tali prospettive possono condurre la ricerca verso un arricchimento della teoria sociologica dell'organizzazione e del lavoro che potrebbe ampliare in questa direzione il suo campo di indagine.



#### 4. I riferimenti bibliografici

- Avallone F., Bonaretti M., *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubettino, Roma 2003;
- Avallone F., Paplomatas A., *Salute organizzativa*, Cortina, Milano 2005;
- Bacchini F., *Sicurezza (del lavoro) è organizzazione (aziendale)*, Quaderni di Economia del lavoro, Angeli, Milano 2014;
- Barbier J-C., Nadel H., *La flexibilité du travail et de l'emploi*, Flammarion, Paris 2000;
- Battistelli F., Ricotta G., *Sicurezza e Scienze Sociali*, Franco Angeli, Milano 2016;
- Bellé N., *Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance*. 2013. *Public Administration Review*73(1):143-153;
- Borzaga C., "A Comprehensive Interpretation of Voluntary and Under-Remunerated Work", in S. Destefanis, M. Musella (eds.), *Paid and Unpaid Labour in the Social Economy*, Physica, Verlag Heidelberg, 2009, pp. 11-32.
- Borzaga C., Tortia E.C., "Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 2006, pp. 225-248.
- Butera F., *Metodi di analisi del lavoro e della organizzazioni*, 2005
- Camilleri E., «Antecedents Affecting Public Service Motivation», in *Personnel Review*, n. 36 (3), 2007, 35677.
- Catino M., Gherardi S., Murgia A., Bellè E., *Questioni di in/sicurezza. Un percorso di ricerca su contratti a termine e incidenti sul lavoro in provincia di Trento*", INAIL, Roma 2014.
- Cerese F. e D. Farinella, «La teoria della "motivazione per il lavoro pubblico". Un caso italiano», in *Amministrare*, n. 37 (3): 2007, 423-470.
- Cipolla C., Mazzetti M., Veneri L. (a cura di), *Sicurezza e salute sul lavoro. Quale cultura e quali prassi?*, Franco Angeli, Milano 2015.
- Cipolla C., Mazzetti M., Veneri L. (a cura di), *Sicurezza e salute sul lavoro. Quale cultura e quali prassi?*, Franco Angeli, Milano 2015
- Damiani M., *Impresa e corporate governance*, Carocci, Roma 2016.
- Damiani M., Pompei F., Ricci, A., "Performance Related Pay, productivity and wages in Italy: a quantile regression approach", *International Journal of Manpower*, Special issue on "(Mis)Alignment of productivity and wages: Firm-level evidence" (eds. J. Konings, F. Rycx and V. Vandenberghe), Vol.37, 2016, n.3
- Deci E., Ryan R., *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New York, Plenum Press 1985 ;
- Garzi R., *La partecipazione dei lavoratori all'organizzazione della sicurezza in azienda*, in Gherardi S., Murgia A., *L'in-sicurezza sul lavoro tra imposizioni formali e pratiche quotidiane: un'introduzione*, STUDI ORGANIZZATIVI, v. 1, 2015, p. 9-19.
- Gosetti G., *Lavoro frammentato, rischio diffuso. Lavoratori e prevenzione al tempo della flessibilità*, Angeli, Milano 2012;

- Katz D., Kahn R. L., *The social Psychology of Organizations*, Wiley, New York 1966;
- La Rosa M., *La ricerca sociologica e i temi del lavoro. Giovani ricercatori italiani a confronto*, Angeli, Milano 2011;
- Maslow A., *Motivation and Personality*, Harper & Brothers, London 1954.
- Park S. M., H. G. Rainey, «Leadership e Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies», in *International Public Management Journal*, n. 11(1), 2008, 109-42;
- Perry J. L. e L. R. Wise, «The Motivational Bases of Public Service», in *Public Administration Review*, n. 50 (4), 1990, 367-373;
- Perry J. L., «Bringing Society in: Toward a Theory of Public Service Motivation», in *Journal of Public Administration Research e Theory*, n. 10 (2), 2000, 471-488;
- Perry, J. L. e A. Hondeghem, «Building Theory e Empirical Evidence about Public Service Motivation», in *International Public Management Journal*, n. 11(1), 2008, 3–12;
- Vainieri M., Nuti S., *Performance measurement features of the Italian regional healthcare systems: differences and similarities*. In K-Smigorski. Health Management-Different approaches and solutions. Rijeka In Tech. 2011 9;
- Wise L.R., «Bureaucratic Posture: On the Need for a Composite Theory of Bureaucratic Behavior», in *Public Administration Review*, n. 64 (6), 2004, 669–680;
- Zamaro N., Fazzi G., *Motivazione per il lavoro e organizzazioni nonprofit: un' estensione del modello della Public service motivation*, Roma 2013.

<p><b><u>Sonja Cappello</u></b></p> <p>PhD Assegnista di ricerca  Laboratorio Sicur.Lav. - Officina per la  Sicurezza e il Lavoro  Dipartimento di Filosofia, Scienze Sociali,  Umane e della Formazione  Università degli Studi di Perugia  cell. +39.3463632623  tel/fax +39.075.585.4934</p>	<p><b><u>Rosita Garzi</u></b></p> <p>Ricercatrice di Sociologia dei processi  economici e del lavoro  Direzione Laboratorio Sicur.Lav. - Officina per  la Sicurezza e il Lavoro  Dipartimento di Filosofia, Scienze Sociali,  Umane e della Formazione  Università degli Studi di Perugia  cell. +39.3284252880  tel/fax +39.075.585.4934</p>
---	---