

**SCUOLA SUPERIORE
DELL'AMMINISTRAZIONE DELL'INTERNO**

ANNO ACCADEMICO 2005 – 2006

I CORSO PER CONSIGLIERI DI PREFETTURA

**BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLE PREFETTURE-UTG
TRA SPINTA AL CAMBIAMENTO E VINCOLI DI EFFICIENZA**

GIOVANNI MARIA LEO

ABSTRACT

BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLE PREFETTURE - UTG

TRA SPINTA AL CAMBIAMENTO E VINCOLI DI EFFICIENZA

di Giovanni Maria LEO

Ogni anno, il principale quotidiano economico-finanziario italiano, Il Sole 24 Ore, pubblica la classifica dei migliori ambienti di lavoro in Italia, stilata in collaborazione con una società di ricerca e consulenza manageriale, specializzata nel settore.

Scorrendo la lista pubblicata su internet (www.greatplacetowork.it) delle 35 organizzazioni italiane, o con sede nel nostro paese, dove si lavora meglio, si nota che neanche una è pubblica.

Se si amplia lo sguardo a tutta l'Europa (15 stati), il risultato non cambia di molto: tra le prime 100 realtà lavorative europee del 2006 l'unica organizzazione a carico del bilancio pubblico è l'irlandese "Tourism Ireland". Nel 2003, in una ricerca patrocinata dalla Commissione Europea, le cose erano andate un po' meglio: tra i 100 migliori posti di lavoro "solo" 4 erano posti pubblici (3 in Svezia, 1 in Finlandia).

Come giustificare questa *debacle* delle pubbliche amministrazioni, in generale, e di quelle italiane, in particolare?

Perché le organizzazioni pubbliche non riescono a garantire nei propri uffici una qualità della vita lavorativa in grado di competere con le aziende private?

È solo un problema di budget (formazione, *benefits*, comfort degli ambienti costano)?

O sono gli Uffici Stampa e Relazioni col Pubblico delle nostre pp.aa. che non sanno fare il loro mestiere, rendendo noto all'esterno quanto il pubblico funzionario lavori con passione e soddisfazione?

Negli ultimi tempi, molte amministrazioni si sono poste il quesito di come sia vissuto dal personale il proprio ambiente di lavoro, di quale sia il grado di benessere presente nella propria organizzazione, e non tanto per ben figurare nelle classifiche pubblicate dalla stampa, quanto perché hanno compreso quale sia l'importanza dei temi della formazione, della motivazione, della valutazione delle prestazioni, della valorizzazione delle diversità, dello sviluppo del personale, per la esplicazione della missione istituzionale di una pubblica amministrazione moderna.

È vero che utilizzare al meglio tutti gli strumenti di una politica di sviluppo delle risorse umane ispirata all'eccellenza necessita di dispendiosi investimenti finanziari, poco plausibili nell'attuale momento di riduzione della spesa pubblica.

Ma è anche vero che il "capitale umano" è ormai universalmente riconosciuto come fattore critico di successo per qualsiasi organizzazione che interagisca nella società odierna, caratterizzata da repentini mutamenti, aumento e frammentazione delle aspettative pubbliche, globalizzazione dei mercati e ricerca della competitività.

Indagare quale sia lo stato di salute organizzativa assume, quindi, un duplice significato: da un lato consente alle pp.aa., e soprattutto a quelle coinvolte in processi di ristrutturazione organizzativa (come le nostre Prefetture), di comprendere quale sia l'impatto del cambiamento, avvenuto o in corso, sul modo di lavorare e di relazionarsi con gli altri del proprio personale; dall'altro può innescare un piano di interventi di miglioramento del benessere organizzativo che comporta, alla fine del ciclo, un aumento di produttività nel lavoro ed un più alto grado di realizzazione del cambiamento organizzativo progettato.

Pubbliche amministrazioni alla prova del cambiamento culturale.

I fattori di spinta che rendono ineludibile il passaggio delle nostre pp.aa. da un modello organizzativo spiccatamente burocratico (nel senso tradizionalmente rappresentato dall'idealtipo weberiano) ad uno telocratico, centrato cioè sul raggiungimento dei risultati e sull'orientamento all'interesse dei cittadini più che sull'adempimento formale alle norme e alle procedure, possono sintetizzarsi nei seguenti:

- recupero di efficienza a fini di contenimento della spesa pubblica, necessitato più che dal ridimensionamento degli organici (rimasti sostanzialmente invariati negli ultimi 15 anni, senza considerare i lavoratori degli enti privatizzati), dalla diminuzione delle risorse materiali a disposizione (la spesa pubblica totale sul PIL si è, infatti, ridotta dal 53,2% del 1995 al 48,5 del 2004);
- "esplosione dei diritti"; si assiste, cioè, all'ingresso nel mondo giuridico di diritti di terza e quarta generazione, del tutto nuovi alle tradizioni costituzionali occidentali, di cui i cittadini si fanno portatori con sempre maggiore coscienza, esigendo dallo Stato effettività di tutela, attraverso la pronta risposta di amministrazioni che devono necessariamente essere sempre meno burocratiche e sempre più flessibili e adattive;
- ambiente esterno non più statico, ma in continua evoluzione; il processo di integrazione europea e la globalizzazione rendono la società mutevole, multi-forme; risposte che

potevano essere valide ieri possono essere del tutto inadeguate oggi; lo Stato lascia ai privati molte posizioni acquisite nel corso del '900 nel campo imprenditoriale e del *welfare*, ne subisce la competizione su settori considerati strategici (ad es. assistenza sanitaria, formazione scolastica e universitaria), affronta gli scompensi prodotti dai mutamenti socio-economici con politiche affatto nuove in materie che vanno dalla tutela dell'ambiente alla educazione, dal governo dei flussi migratori a nuove forme di protezione sociale, accrescendo il proprio ruolo di mediatore sociale;

- passaggio da una società industriale, con una organizzazione del lavoro taylor-fordista (standardizzazione delle procedure, dei prodotti, della distribuzione, dei prezzi, e dei gusti, parcellizzazione delle mansioni, economia di scala, sincronizzazione dei tempi di vita e di lavoro, accentramento di potere e delle informazioni nei vertici organizzativi, massimizzazione dell'efficienza e della produttività) ad una società postindustriale, caratterizzata da progressiva intellettualizzazione delle attività umane, valore preminente dato all'affidabilità, importanza del fattore estetico, esigenza di affermazione della propria soggettività, influenza dell'emotività, virtualità delle relazioni con persone e cose, particolare attenzione alla qualità della vita.

Molteplici sono stati i tentativi di adeguare il mastodontico apparato amministrativo pubblico alle trasformazioni socio-economiche in atto.

Le linee di intervento sono state disegnate secondo una tipica logica *top-down*: si modificano le norme di organizzazione, si ristrutturano la macchina, aspettando di verificare le conseguenze in termini di risposta dell'amministrazione al disegno progettuale (ma, in ultima istanza, alle esigenze della collettività di cui il legislatore si fa interprete).

All'inizio degli anni '90 prende avvio la stagione delle grandi riforme istituzionali e amministrative che partendo dalla revisione delle modalità di formazione della rappresentanza politica (abolizione del voto di preferenza, scelta per un sistema semimaggioritario, elezione diretta dei vertici delle amministrazioni regionali e locali) porta ad una ristrutturazione del modello organizzativo (trasferimento di competenze dal centro alla periferia, accorpamento e razionalizzazione delle strutture del governo centrale, riforma della dirigenza pubblica, introduzione di logiche gestionali orientate al risultato ed alla verifica del suo conseguimento).

Ma il più coerente, lungimirante, razionale, congruente progetto di riforma strutturale di una pubblica amministrazione, che non sia accompagnato da una modificazione delle idee, della mentalità, dei valori degli uomini che vi fanno parte, a tutti i livelli, è destinato al fallimento.

Il cambiamento, per essere veramente tale, deve essere fondamentalmente un cambiamento della cultura organizzativa.

Se si considera la strutturale staticità e incapacità ad apprendere tipica dei sistemi burocratici (v. circolo vizioso burocratico di Crozier, e “*skilled incompetence*” di Argyris), si comprende come nelle pp.aa. il problema del cambiamento culturale assume aspetti di particolare difficoltà.

I pubblici uffici in genere sono ambienti di lavoro ad alta intensità di capitale umano, in cui non solo il patrimonio di conoscenze di chi vi lavora, ma l’aspetto più propriamente emozionale della prestazione, quindi la motivazione, il senso di appartenenza, la coerenza nei valori guida dell’azione professionale e dell’organizzazione nel suo complesso, assumono una valenza del tutto particolare rispetto ad altre realtà lavorative, prevalentemente finalizzate alla produzione di beni tangibili, ove le risorse materiali e le procedure sono determinanti.

Da un adeguato sviluppo delle risorse umane discende anche la capacità delle pp.aa. di posizionarsi sul mercato del lavoro con profili di attrattività per i talenti migliori (in ciò aumentando conseguenzialmente il proprio tasso di produttività) e per le nuove professioni, di cui il settore pubblico ha oggi particolarmente bisogno per implementare le sue nuove politiche di governo della complessità sociale.

Lavorare oggi in una pubblica amministrazione, che si occupi di erogare servizi o che eserciti una funzione amministrativa tipica, non è facile e richiede un sistema di competenze – non solo attinenti al sapere o al saper fare ma anche al saper essere – non semplice da trovare nel mercato del lavoro, e ad un costo necessariamente vincolato dalle strette della finanza pubblica.

È quindi essenziale per le organizzazioni pubbliche curare l’aspetto culturale nei propri ambienti di lavoro, affinché ogni investimento comunicazionale affrontato per fornire di sé una nuova immagine, ispirata al cambiamento e all’efficienza, non sia vanificato da una superficiale e contraddittoria gestione del personale.

Se si considera, inoltre, che le attuali pp.aa. sono sempre più centrate sulla erogazione di servizi, in cui cioè la qualità del servizio dipende dalla qualità della relazione instaurata tra cittadino-utente e cittadino-fornitore, e che quest’ultima relazione non può non risentire della qualità della vita lavorativa del soggetto erogatore del servizio, si comprende bene l’importanza nella ricerca attuale degli aspetti legati al benessere nei luoghi di lavoro.

Come indagare lo stato di salute dell’organizzazione.

La difficoltà della ricerca nell’ambito del benessere organizzativo (d’ora in poi, b.o.) è data dal fatto che ci si trova in un territorio di intersezione tra branche del sapere affatto diverse, giacché si spazia

dalla psicologia alla sociologia, dalle scienze organizzative alle scienze politiche, sino alla medicina.

Da ciò deriva la varietà dei paradigmi di studio sino ad oggi individuati, che vanno dall'indagine sullo stress da lavoro allo studio della riprogettazione organizzativa, dalle nuove politiche aziendali allo studio psicodinamico della componente dirigenziale.

Onde consentire alla miriade di enti, grandi o minuti, oggi presenti nel panorama amministrativo italiano, di condurre una efficace e scientificamente corretta ricerca sul grado di benessere nella propria organizzazione, la Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, ed in particolare il suo Ufficio dedicato all'innovazione delle pubbliche amministrazioni, in collaborazione con istituzioni accademiche, Ministeri (tra cui quello dell'Interno), associazioni pubbliche e società di consulenza private, a partire dal 2002 ha prodotto una serie di strumenti di agevole utilizzo:

- un “Manuale sul b.o.”, frutto della sperimentazione di una metodologia d'indagine, basata su un apposito questionario, in undici amministrazioni pubbliche (otto Comuni, INPDAP, nonché alcuni dipartimenti e sedi periferiche del Ministero dell'Interno e dell'Economia e Finanze), coinvolgendo, in totale, venti unità organizzative diverse e circa 3.200 lavoratori di vari livelli e professionalità;
- un questionario di tipo “OHQ” (“*Organizational Health Questionnaire*” o “Questionario sulla Salute Organizzativa”), il cui merito è quello di produrre, oltre ad un indice generale di b.o., una molteplicità di indici parziali, relativi alle singole aree in cui si struttura la nozione complessiva di b.o. (v. *infra*);
- un *software* idoneo all'elaborazione dei dati raccolti a seguito della somministrazione dei questionari ai dipendenti dell'organizzazione indagata.

Il principale pregio dell'operazione condotta dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nell'ambito del suo “Cantiere sul b.o.” è stato quello di analizzare, in termini scientifici e largamente condivisibili dagli operatori professionali, il concetto di b.o., individuandone le seguenti dimensioni particolari, legate al tipo di prestazione lavorativa, all'ambiente in cui si opera, e al tipo di comunicazione organizzativa presente: *caratteristiche del compito, riconoscimento e valorizzazione delle competenze, scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi, giustizia organizzativa, caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge, prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali, clima relazionale franco e collaborativo, conflittualità, comunicazione intraorganizzativa circolare, chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative, circolazione delle informazioni, apertura all'innovazione.*

Inoltre, viene proposta una metodologia di intervento, costituita dalle seguenti fasi:

- a) individuazione dei ruoli nel processo di rilevazione e miglioramento del benessere;
- b) definizione della procedura di rilevazione e d'intervento;
- c) predisposizione degli strumenti di rilevazione;
- d) raccolta dei dati;
- e) elaborazione dei dati;
- f) restituzione dei risultati;
- g) definizione del piano di miglioramento;
- h) monitoraggio e verifica del piano di miglioramento.

L'indagine, quindi, non è fine a se stessa, ossia alla comprensione del grado di salute della propria organizzazione, ma rappresenta la base conoscitiva di un piano di intervento sul b.o., complessivo o relativo a singole sue dimensioni rivelatesi particolarmente carenti, da sottoporre a verifica, ed i cui esiti costituiranno l'inizio di un nuovo ciclo di interventi, in un'ottica di miglioramento continuo.

Il metodo d'indagine "Cantieri", basato sulla somministrazione di un questionario "OHQ", ha l'indubbio vantaggio di costituire un agevole e poco dispendioso strumento che rende le pp.aa. autosufficienti nella individuazione del grado di b.o. all'interno della propria struttura.

La predisposizione di un questionario composto di numerose domande e con risposte strutturate su scala di Likert (mai=1; raramente=2; a volte=3; spesso=4), consente di diversificare l'analisi su una molteplicità di aree di benessere/malessere. L'elaborazione dei suoi risultati in forma di medie aritmetiche dei valori attribuiti agli indicatori di ciascuna dimensione, assicura una rappresentazione di massima abbastanza attendibile della situazione presente in una determinata fase della vita dell'organizzazione.

Tuttavia, questa tecnica di tipo eminentemente quantitativo mostra i suoi limiti in quei casi, come quello delle Prefetture-UTG, in cui la realtà operativa sta vivendo momenti di cambiamento organizzativo, che vanno ad inserirsi in una "storia amministrativa" le cui origini risalgono a tanti decenni addietro.

In altri termini, per cogliere gli aspetti spiccatamente culturali del modo di lavorare e di relazionarsi con gli altri all'interno dei Palazzi di Governo, occorre introdurre metodi di ricerca sociale di carattere qualitativo; tramite questi sarà possibile individuare quali siano i valori di base, gli assunti impliciti, presenti nei membri dell'organizzazione, cogliere le dinamiche di interazione sociale tra gli stessi con maggiore profondità, tentare di ricostruirne il vissuto, le motivazioni di fondo, le

mappe cognitive che determinano il senso che ciascun partecipante attribuisce a ciò che fa e alle cose presenti nell'ambiente lavorativo che lo circonda.

La metodologia di tipo qualitativo si avvale di una molteplicità di strumenti: *interviste personali in profondità*, in cui l'intervistatore – partendo da una scaletta di argomenti-base – esamina in maniera personalizzata le opinioni, gli assunti, i valori, le reazioni emotive dell'intervistato su ciascuna questione legata alla vita nell'organizzazione; *storie di vita*, altra forma di intervista in cui l'intervistato è più attivo, e viene lasciato libero di raccontare la propria esperienza in forma meno strutturata rispetto all'intervista in profondità; *osservazioni partecipanti*, che consentono all'analista di calarsi nella concreta realtà lavorativa, osservando simboli, comportamenti, interazioni che caratterizzano le attività quotidiane nell'organizzazione, per enuclearne gli aspetti culturali di fondo; *strumenti di analisi socio-dinamica* (quali *focus groups*, *family groups*, *t-groups*, simulazioni e *role-playing*), in cui l'osservazione del ricercatore è centrata sulle dinamiche relazionali prodotte in contesti artificiali che riproducono situazioni organizzative da investigare.

Questo tipo di ricerca sociale negli ambiti organizzativi, sicuramente più dispendiosa in termini di tempo e di risorse professionali, è però particolarmente indicata per approfondire i risultati ottenuti con metodologia di tipo quantitativo (come quella del questionario “Cantieri”), soprattutto ove questi risultassero contraddittori o di difficile interpretazione; è, inoltre, consigliata per monitorare l'evoluzione di atteggiamenti ed opinioni dei partecipanti alla rilevazione successivamente alla somministrazione del questionario, nonché per definire con maggiore precisione e profondità il piano degli interventi conseguenti alla fase dell'indagine di b.o..

Anzi, si può affermare che l'utilizzo di questi strumenti qualitativi rappresentano già di per sé interventi di miglioramento del clima organizzativo, testimoniando la volontà dell'amministrazione di affrontare capillarmente le situazioni di malessere rilevate al suo interno, ed una attenzione del *management* alla persona, e non soltanto al “lavoratore”.

Analisi del b.o. nelle nuove Prefetture.

Sulla scia del lavoro sperimentale condotto dal Cantiere del Dipartimento della Funzione Pubblica, e sotto la spinta costituita dall'adempimento alla Direttiva di metà 2004 impartita dal Ministro della Funzione Pubblica, che – muovendo dai risultati scientifici del gruppo di studio dipartimentale – ha indicato alle pp.aa. le linee di un corretto percorso di miglioramento del b.o. (prima citato), molti uffici pubblici, sia centrali che locali, hanno intrapreso operazioni di misurazione del b.o. nel proprio ambito.

Il Ministero dell'Interno, già dalla metà del 2003, ha provveduto ad aprire un suo "Cantiere d'Innovazione sul b.o.", al fine di proseguire il lavoro del Dipartimento della Funzione Pubblica e di promuoverne la ricerca in tutte le sue articolazioni, centrali e periferiche.

Per le Prefetture-UTG questo tipo di indagine ha assunto un sapore particolare, giacché si è inserito in una profonda quanto difficoltosa fase di cambiamento organizzativo.

Invero, il disegno desumibile dalle recenti riforme strutturali (D.Lgs. 300/99, D.Lgs. 139/00, DPR 287/01 e poi DPR 180/06) mira ad una riorganizzazione delle Prefetture secondo i dettami della *lean organization*, vale a dire di una fisionomia caratterizzata da due soli livelli gerarchici: quello del *management* generale, affidato al Prefetto-titolare dell'UTG, deputato alla determinazione degli obiettivi generali ed alla conseguente allocazione delle risorse, nonché al controllo dei risultati conseguiti, e quello del *management* operativo, impersonato da appartenenti alla carriera prefettizia e dai dirigenti dell'area economico-finanziaria, cui spetta la direzione e responsabilità delle unità organizzative incaricate di gestire i processi operativi. Questi ultimi (i processi) sono il nucleo su cui viene ridisegnata l'intera struttura organizzativa delle Prefetture: le sue ripartizioni fondamentali sono costituite dalle aree funzionali, che gestiscono una serie omogenea di processi.

Gli strumenti forniti dai due Cantieri sul b.o. (sia quello della Funzione Pubblica che quello dell'Interno) hanno, quindi, consentito ad alcuni Uffici del Governo di misurare lo stato di salute della loro organizzazione a poco tempo di distanza da questa ristrutturazione organizzativa, se non durante il suo corso.

Anzi, ben due Prefetture, Grosseto ed Enna, sono state coinvolte nel primo (in ordine di tempo) Cantiere già nel suo stadio sperimentale di Laboratorio, assieme ad alcuni uffici centrali del Ministero dell'Interno (Ufficio affari legislativi e relazioni parlamentari, Direzione centrale per le politiche dell'immigrazione e dell'asilo, Direzione centrale dei servizi civili per l'immigrazione e l'asilo), in ciò direttamente assistiti dall'*equipe* di ricerca del Laboratorio. I risultati di queste indagini sono stati pubblicati ed analizzati, in maniera aggregata a quelli di altre pubbliche amministrazioni, nel "Manuale sul b.o.", già citato.

Successivamente analoghe esperienze sono state avviate da altre sette Prefetture (Napoli, Viterbo, Perugia, L'Aquila, Forlì-Cesena, Reggio Calabria e Siena), le prime quattro assistite dalla citata struttura di *staff* del Ministero dell'Interno, le altre tre che si sono mosse, invece, autonomamente e che hanno provveduto a pubblicare gli esiti della ricerca sulla *intranet* dello stesso Ministero, Dipartimento degli affari interni e territoriali.

Dall'esame dei risultati ottenuti nelle ricerche rinvenibili in detta *intranet* (Grosseto, Forlì-Cesena, Reggio Calabria e Siena), tutte effettuate con il metodo del questionario di "Cantieri", più o meno

modificato in base alle esigenze di ciascuna Prefettura, emerge come le dimensioni col più alto indice di b.o. sono risultate essere la disponibilità all'ascolto (Grosseto), il rapporto con dirigenti e colleghi (Reggio Calabria), il comfort (Forlì-Cesena) e la soddisfazione per il tipo di lavoro svolto (Siena); al contrario, con immediata evidenza si nota una significativa coincidenza: in tutti gli UTG indagati, le dimensioni con minor indice di b.o. si sono rivelate la *giustizia organizzativa* e il *riconoscimento e valorizzazione delle competenze*, od una sola delle due.

È verosimile che nella determinazione di queste due aree di malessere organizzativo abbia influito il coevo svolgimento delle procedure di riqualificazione, che hanno interessato – a partire dal 2002 – praticamente tutto il personale degli UTG.

Invero, per la preponderanza del *seniority system* rispetto al criterio del merito, ma soprattutto per la assoluta marginalità della valutazione soggettiva del *management* operativo rispetto alla aprioristica graduazione delle posizioni in base ad accordi collettivi nazionali, il sistema di sviluppo di carriere adottato si pone in netta antitesi rispetto a quanto consigliato dagli studi in materia di gestione delle risorse umane.

L'occlusione di ogni spazio per una valutazione personalizzata delle differenti situazioni lavorative e dei vari soggetti operanti nelle strutture pubbliche, e nelle Prefetture in particolare, è stato determinato dalla erronea equiparazione semantica tra valutazione soggettiva e valutazione arbitraria, ossia rimessa alla mera discrezionalità del *management*, giacché – in questa materia – la valutazione del personale e la conseguente equità di trattamento non è affatto garantita dalla pura oggettività dei criteri di progressione in carriera, come nella realtà effettiva degli UTG si è poi verificato.

Una valutazione meramente oggettiva dei differenti apporti forniti da più lavoratori può essere molto più discriminatoria di una valutazione rimessa al giudizio soggettivo di chi ha responsabilità direttive sui valutati.

Il motivo di questo errore di fondo, se tale può essere definito, al di là di considerazioni di carattere politico qui fuor d'opera, è verosimilmente da rinvenirsi nella diffidenza nutrita nei confronti del *management* pubblico, ritenuto non in grado di gestire meccanismi tanto delicati da poter compromettere la pacifica convivenza all'interno degli ambienti lavorativi pubblici.

Si tratta, in altri termini, di riconoscere l'esistenza di un *gap* di autorevolezza, di *leadership* da parte del *management* pubblico in generale, e del personale dirigenziale prefettizio e contrattualizzato negli Uffici del Governo in particolare, *gap* che va al più presto colmato per far riacquisire a questa categoria uno degli strumenti più essenziali nella direzione delle risorse umane.

Occorre, peraltro, dire che la valorizzazione delle persone non passa esclusivamente attraverso lo sviluppo retributivo delle carriere, giacché le disparità tra le posizioni soggettive, ed il senso di ingiustizia generale che sembra pervadere i contesti lavorativi pubblici, possono essere attenuati utilizzando altre leve: in particolare, il *manager* può operare per riequilibrare una situazione soggettiva iniqua migliorando le condizioni di lavoro dell'individuo che si sente discriminato, adibendolo a mansioni di maggior prestigio, attribuendogli fiducia e responsabilità, ossia agendo su fattori che possono compensare con una migliore qualità del lavoro un trattamento retributivo sfavorevole, pur senza violare i precetti giuridici dei contratti collettivi di lavoro.

Tornando alle esperienze di analisi del b.o. nelle Prefetture, si deve aggiungere che – dalla documentazione resa pubblica dagli Uffici interessati – in pochi casi si sono adottate tecniche di rilevazione del grado di b.o. di tipo qualitativo; in soli tre casi (Enna, Grosseto e Forlì-Cesena) si sono affiancati all'indagine di tipo quantitativo, basata sulla somministrazione del questionario, strumenti diversi quali *focus groups*, *family groups*, e storie di vita (v. *supra*), che hanno reso indubbiamente più approfondito il quadro psico-sociologico del benessere nelle rispettive realtà organizzative.

Non è dato, infine, sapere se – alla fase della diagnosi sullo stato di salute dell'organizzazione – abbia fatto seguito uno specifico piano di interventi di miglioramento del b.o., o se si sia addirittura approdati allo stadio di verifica delle azioni adottate.

Significativo è, tuttavia, l'intento ricavabile dalla lettura delle relazioni prodotte da qualche Ufficio del governo (in particolare, Forlì-Cesena) di utilizzare i risultati dell'indagine di b.o., e dei susseguenti colloqui di *assessment* col personale, al fine di allocare le risorse umane tra le varie aree e servizi in cui è ripartita la struttura organizzativa della Prefettura, dando attuazione al disegno di riforma degli UTG e perseguendo, al contempo, efficienza e partecipazione dei lavoratori.

Si auspica che molte più Prefetture si muovano sulla strada intrapresa dalle poche realtà analizzate (9 su 102 UTG), ed abbiano il "coraggio" di affrontare a viso aperto il momento di cambiamento organizzativo in corso, coinvolgendo maggiormente il proprio personale, e trovando un punto di equilibrio soddisfacente tra recupero di efficienza e produttività e miglioramento della qualità di vita lavorativa nei propri uffici.