

Le prime azioni di miglioramento a seguito dell'indagine sul benessere organizzativo

A. Badalà (Sezione di Catania)
Presidente CUG-INFN

Passato e presente su valutazione benessere lavorativo in INFN

Le strutture INFN hanno nel passato elaborato una propria valutazione dello Stress Lavoro Correlato (SLC) seguendo una procedura elaborata nel 2010 basata sulla proposta metodologica del Network Nazionale per la Prevenzione Disagio Psicosociale nei Luoghi di Lavoro.

La prima indagine sul benessere organizzativo nelle diverse sedi dell'INFN fu realizzata tra il 2007 e il 2012, sulla base di un progetto della allora Consigliera di Fiducia (Avv. M. Capponi) con il CUG. Per la rilevazione fu adottato il questionario del benessere organizzativo sviluppato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito del progetto "Magellano". Furono coinvolte tutte le sedi dell'istituto e fu raccolta l'opinione del 55% del personale dipendente. **Questa analisi evidenziò la presenza di criticità quali stress, elevata richiesta lavorativa e non valorizzazione del personale.**

Tavolo di lavoro

Nel 2018 istituito un tavolo di lavoro a cura del Servizio Salute e Ambiente in collaborazione con il CUG per la valutazione dello stress lavoro-correlato e il monitoraggio della qualità della vita organizzativa

- Marta Dalla Vecchia – Direttrice Servizio Salute e Ambiente, AC
- Renato Carletti – Direttore Direzione Risorse Umane, AC
- Chiara Federici – Consigliera di Fiducia -> Francesca Torelli
- Angela Badalà - Presidente CUG, Sezione di Catania
- Patrizia Belluomo – componente CUG, Sezione di Catania
- Iaia Masullo –ex Presidente CUG, Sezione di Napoli
- Marino Nicoletto – ex-componente CUG, coordinatore della raccolta dati della precedente analisi del BO, Sezione di Padova
- Augusto Leone - RLS, Sezione di Milano
- Pier Paolo Ricci – RLS, CNAF
- Giuseppe Bestiani – RSPP, Sezione di Pavia
- Franco Vernocchi – RSPP, Sezione di Genova

Valutazione dello SLC e di monitoraggio della qualità della vita organizzativa in INFN

Tabella 1: Le fasi della ricerca

Attività	2020		2021											
	11	12	01	02	03	04	05	06	07	09	10	11	12	
Fase 1: Interviste semi-strutturate volte a esplorare gli aspetti salienti del lavoro in INFN. Le interviste hanno coinvolto un campione di personale sia dipendente, sia associato, per ciascuna categoria contrattuale e ruolo.	■	■												
Fase 2: Analisi del contenuto delle interviste, analisi della letteratura			■	■										
Fase 3: Formulazione del questionario e prima proposta al Tavolo di lavoro					■	■								
Fase 4: Condivisione con il gruppo di lavoro e definizione condivisa del questionario definitivo							■	■	■					
Fase 5: Implementazione del questionario online e raccolta dei dati.										■	■	■		
Fase 6: Analisi dei dati, costruzione report e restituzione dei risultati													■	

Coordinatrice Prof.ssa Daniela Converso del Dipartimento di Psicologia di Torino

Restituzione dei risultati sede per sede Settembre 2022

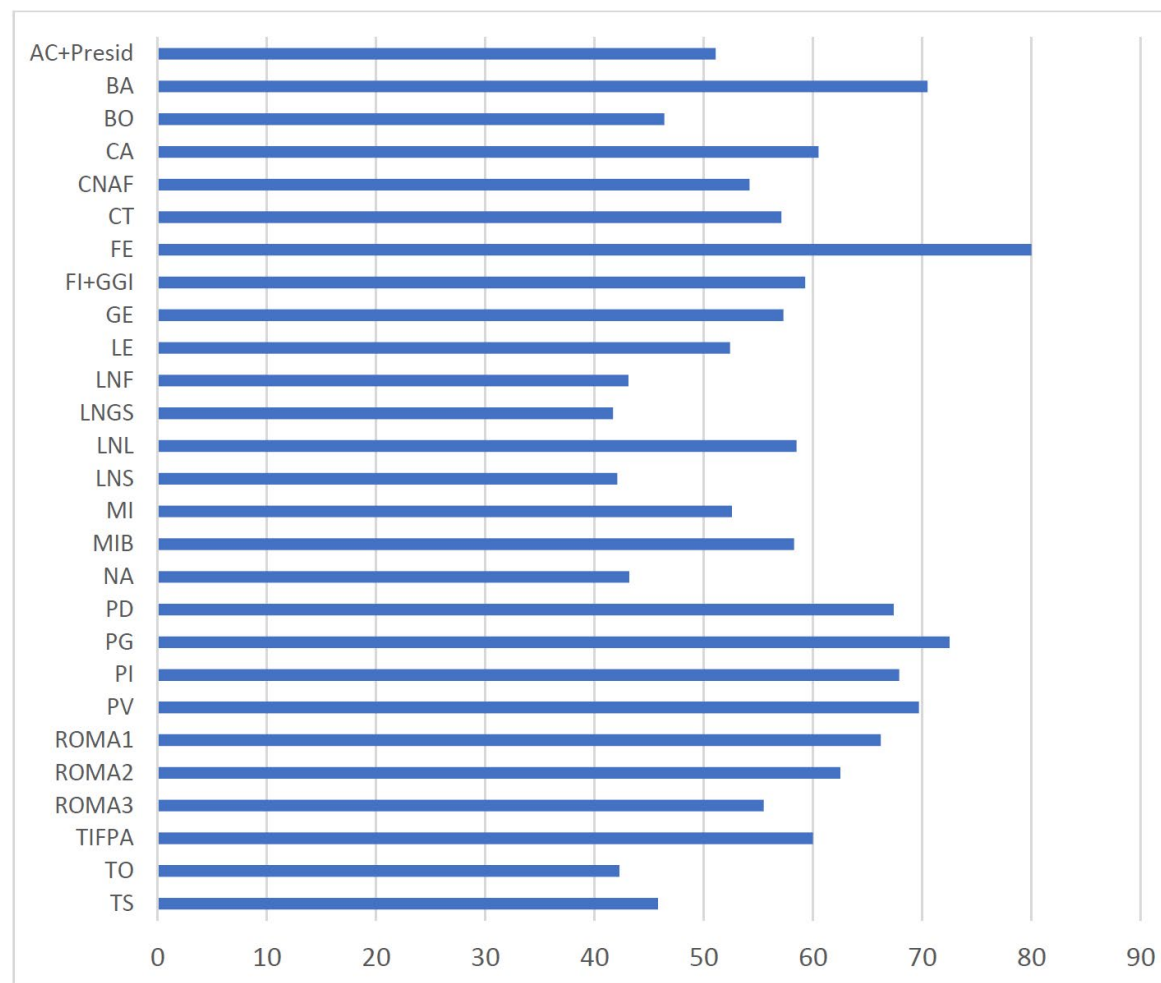
Partecipazione all'indagine

Questionario inviato a 2627 persone (1905 M e 722 F): personale R&T, A&T e borsista/assegnista.

Percentuale risposta 54% (donne 60%, uomini 52%). Percentuale del 57% considerando solo personale dipendente. Percentuale totale di adesione sarebbe stata 80% se tutti avessero completato.

Ruolo	Questionari completi	Questionari incompleti	Mancanza consenso a trattamento dei dati
Ricercatori/trici	391 (56%)	116	23
Tecnologi/ghe	264 (61%)	109	27
Amministrativi/e	236 (62%)	99	23
Tecnici/che	346 (52%)	143	44
Assegnisti/e + borsisti/e	185 (40%)	84	13

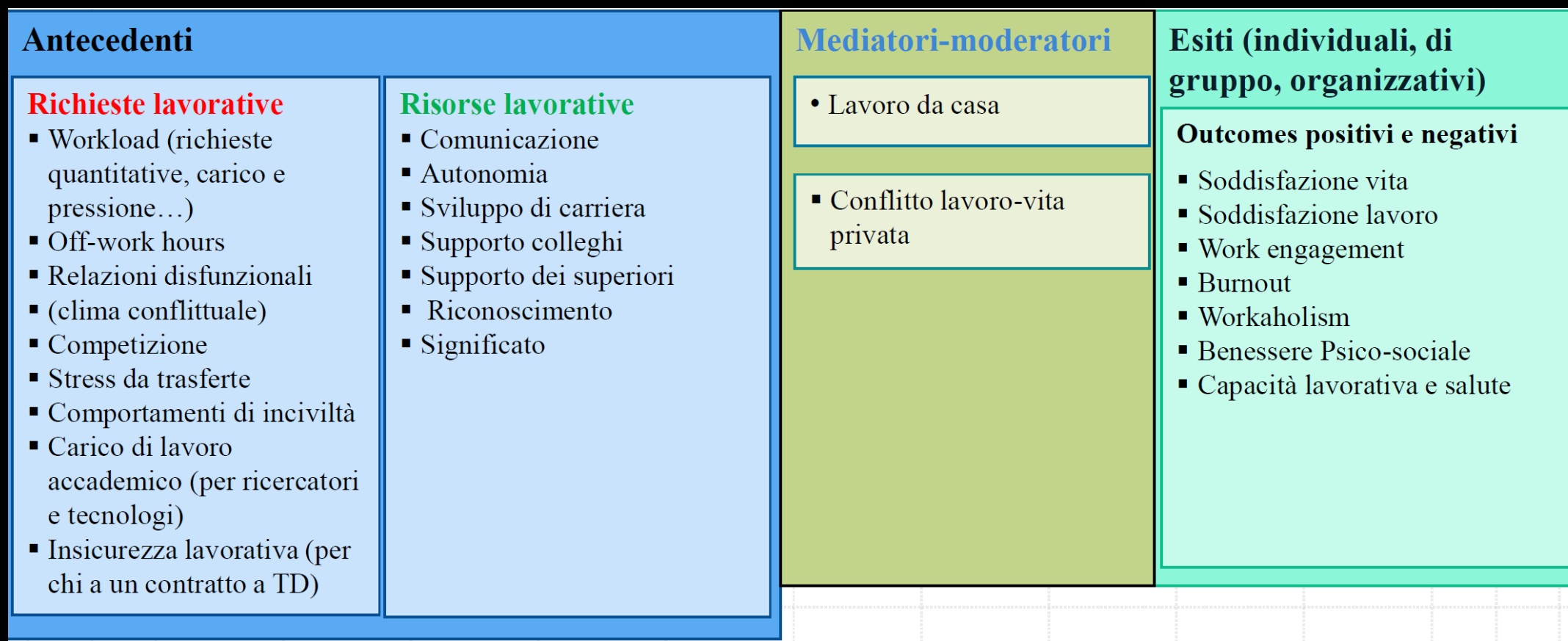
Tabella 2: Dettaglio percentuale di adesione per sede



Numero elevato di questionari non compilati: alcuni disagi/disservizi ma questo non basta a spiegare la ‘bassa’ adesione.

- Questionario troppo lungo?
- Periodo particolare a cavallo del lockdown?
- Timore di essere “individuati/e”?
- Sfiducia nella capacità del questionario di risolvere i problemi? Magari innescata dalle ‘speranze’ riposte nel primo questionario del 2007-2012? (Vedi la sezione di Torino dove aveva risposto l’80% del personale strutturato nella prima rilevazione ‘test’, contro il 40% circa delle rilevazione del 2021)

Il metodo teorico di riferimento utilizzato dal team del Dipartimento di Psicologia è stato il modello Job-Demand-Resources (di Demerouti et al., 2001).



ANTECEDENTI:

CARICO DI LAVORO

PRESSIONE TEMPORALE

CONFLITTO DI RUOLO

LAVORO FUORI ORARIO

INCIVILTÀ DEI COLLEghi E DELLE COLLEgHE

CLIMA CONFLITTUALE

CLIMA COMPETITIVO

SUPPORTO SOCIALE DEI COLLEghi E DELLE COLLEgHE

SUPPORTO SOCIALE DA PARTE DEI/DELLE SUPERIORI

AUTONOMIA

PARTECIPAZIONE

COMUNICAZIONE EFFICACE

CRESCITA PROFESSIONALE

EQUITÀ

RICONOSCIMENTO

SIGNIFICATO DEL LAVORO

MEDIATORI:

CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

LAVORO DA CASA

MISURE DI ESITO (negative e positive):

BURNOUT (2 dimensioni: Esaurimento Emotivo ,
Cinismo)

WORK ENGAGEMENT (Sentirsi impegnati verso
l'organizzazione)

WORKAHOLISMO (lavorare in modo eccessivo,
compulsivo)

Stato Salute:

CAPACITÀ LAVORATIVA (risorse fisiche e mentali)

MALESSERE PSICOLOGICO

SODDISFAZIONE VITA – SODDISFAZIONE LAVORO

Antecedenti: Stress da trasferte, cambiamento organizzativo

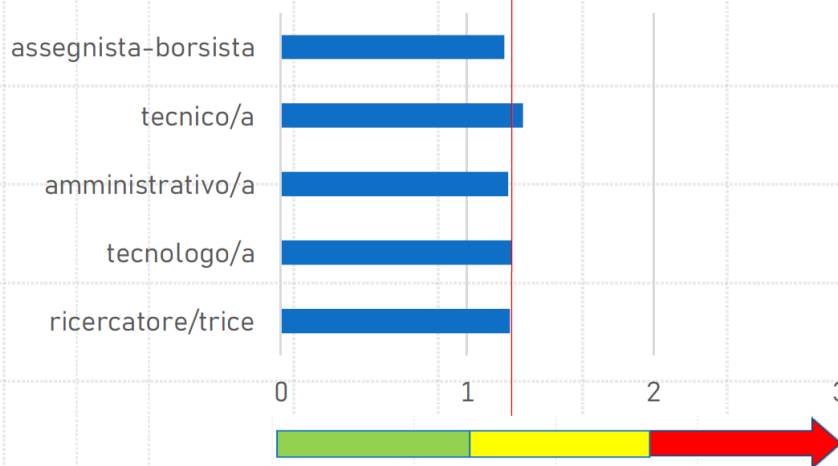
Es. item stress trasferte: «Pensando alle sue trasferte, quanto trova stressante viaggiare durante i fine settimana»

Es. item cambiamento: «Il cambiamento organizzativo che è stato proposto è il migliore possibile per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente»

Trasferte: M=1,24, DS=0,52

Maschi: M= 1,24 Femmine: M=1,26

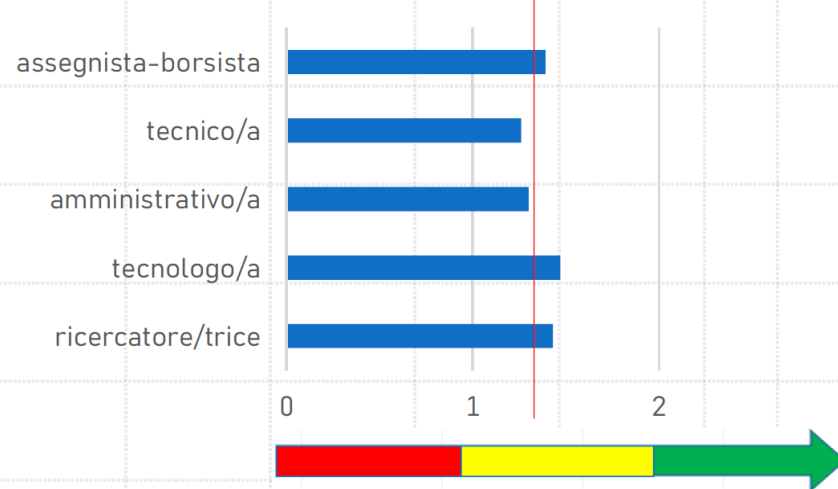
Hanno risposto 740 partecipanti



Cambiamento organizzativo: M=1,35, DS=0,55

Maschi: M=1,36 Femmine: M=1,34

Hanno risposto 247 partecipanti



Antecedenti: Cambiamento organizzativo

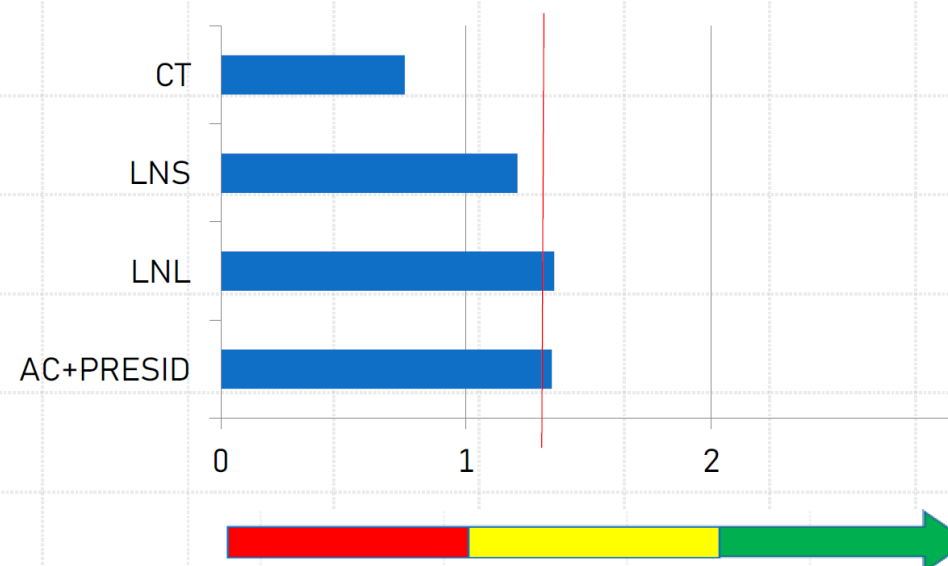
Le persone che hanno dichiarato di aver fronteggiato un cambiamento organizzativo lavorano prevalentemente in:

AC+Presidenza (51)

LNL (52)

LNS (16)

CT (14)



Per chi ha un contratto a termine, i livelli di insicurezza lavorativa assumono livelli medio-alti, soprattutto tra chi svolge mansioni di ricerca.

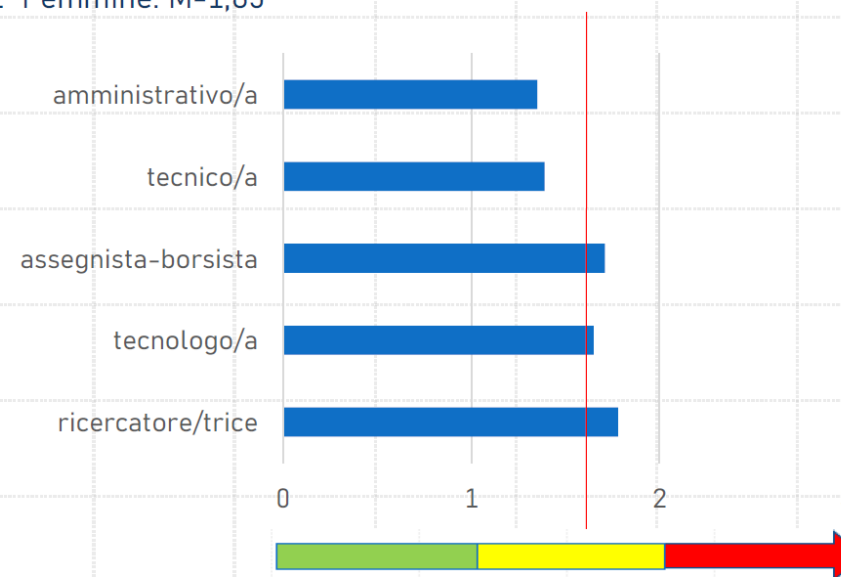
Antecedenti: Insicurezza lavorativa

Hanno risposto solo le persone che hanno un contratto a TD: 283

Es. item: «Sono preoccupato/a di dover lasciare il mio lavoro prima che sia nel mio interesse»

Insicurezza lavorativa*: M=1,63, DS=0,58

Maschi: M= 1,62 Femmine: M=1,65



Antecedenti: Qualità della vita accademica

Riservato a: ricercatori/trici, tecnologi/ghe, assegnisti/e e borsisti/e

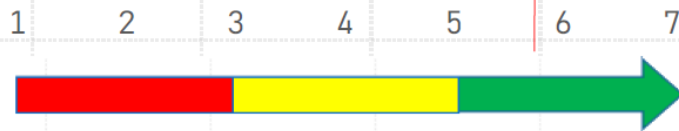
Compiti di ricerca*: M=5,84, DS=0,85

Maschi: M= 5,78 Femmine: M=5,99*

assegnista-borsista

tecnologo/a

ricercatore/trice



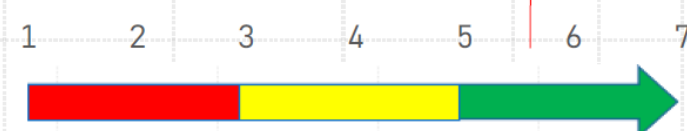
Lavoro didattico*: M=5,55, DS=1,04

Maschi: M=5,54 Femmine: M=5,59

assegnista-borsista

tecnologo/a

ricercatore/trice



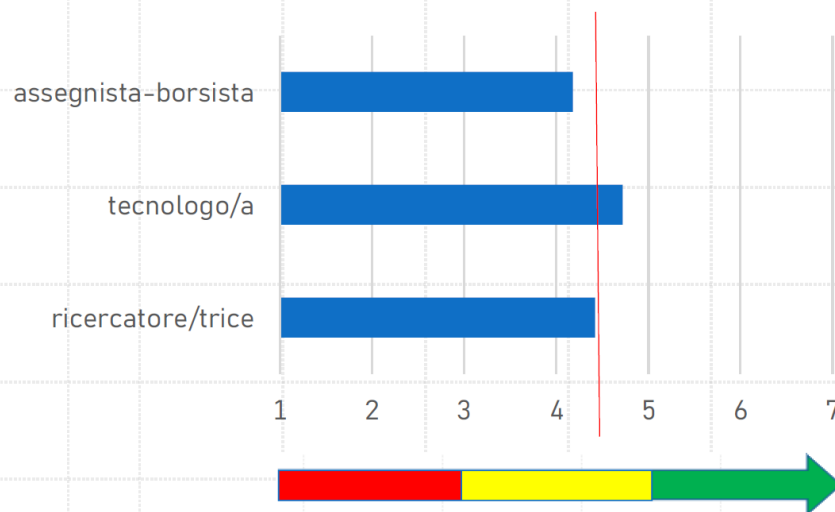
Antecedenti: Ricerca fondi, carriera accademica

Es. item ricerca fondi: «Reperire fondi necessari allo svolgimento dei progetti di ricerca»

Es. item carriera accademica: «Competere con i colleghi»

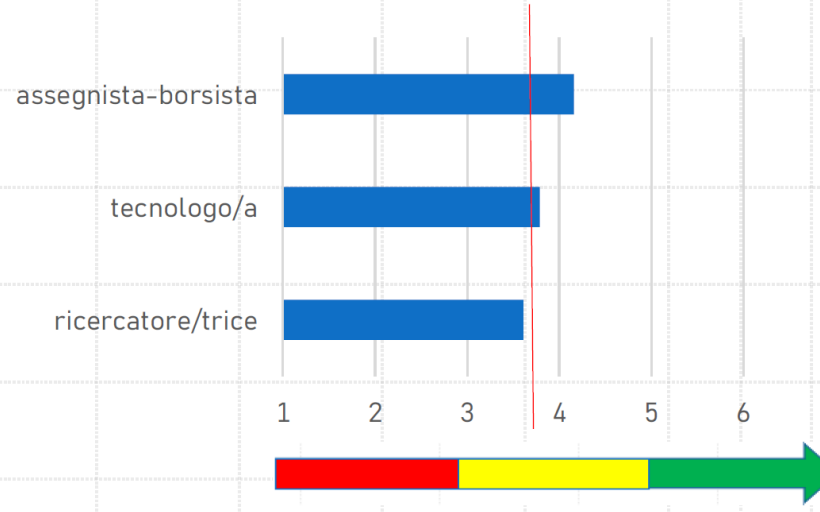
Ricerca fondi*: M=4,47, DS=1,72

Maschi: M= 4,44 Femmine: M=4,59



Carriera*: M=3,75, DS=1,41

Maschi: M=3,76 Femmine: M=3,75

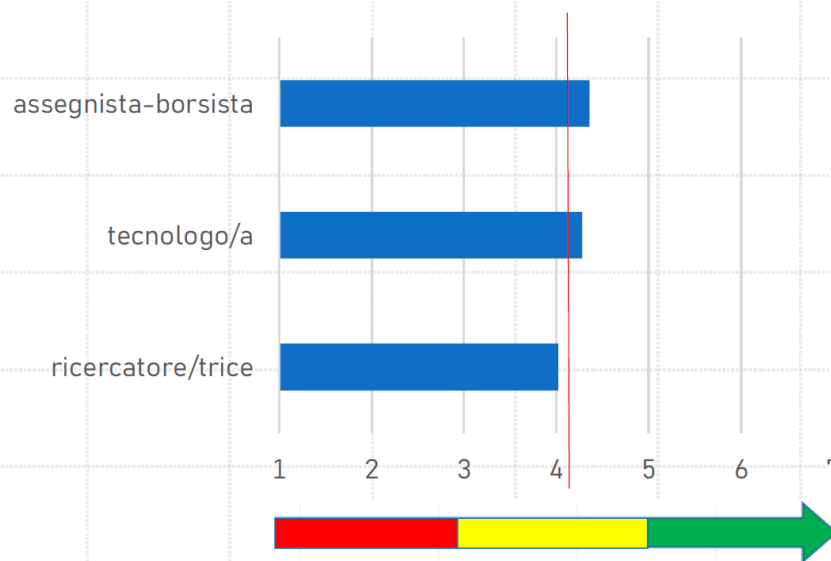


Antecedenti: Attività di back office/burocrazia

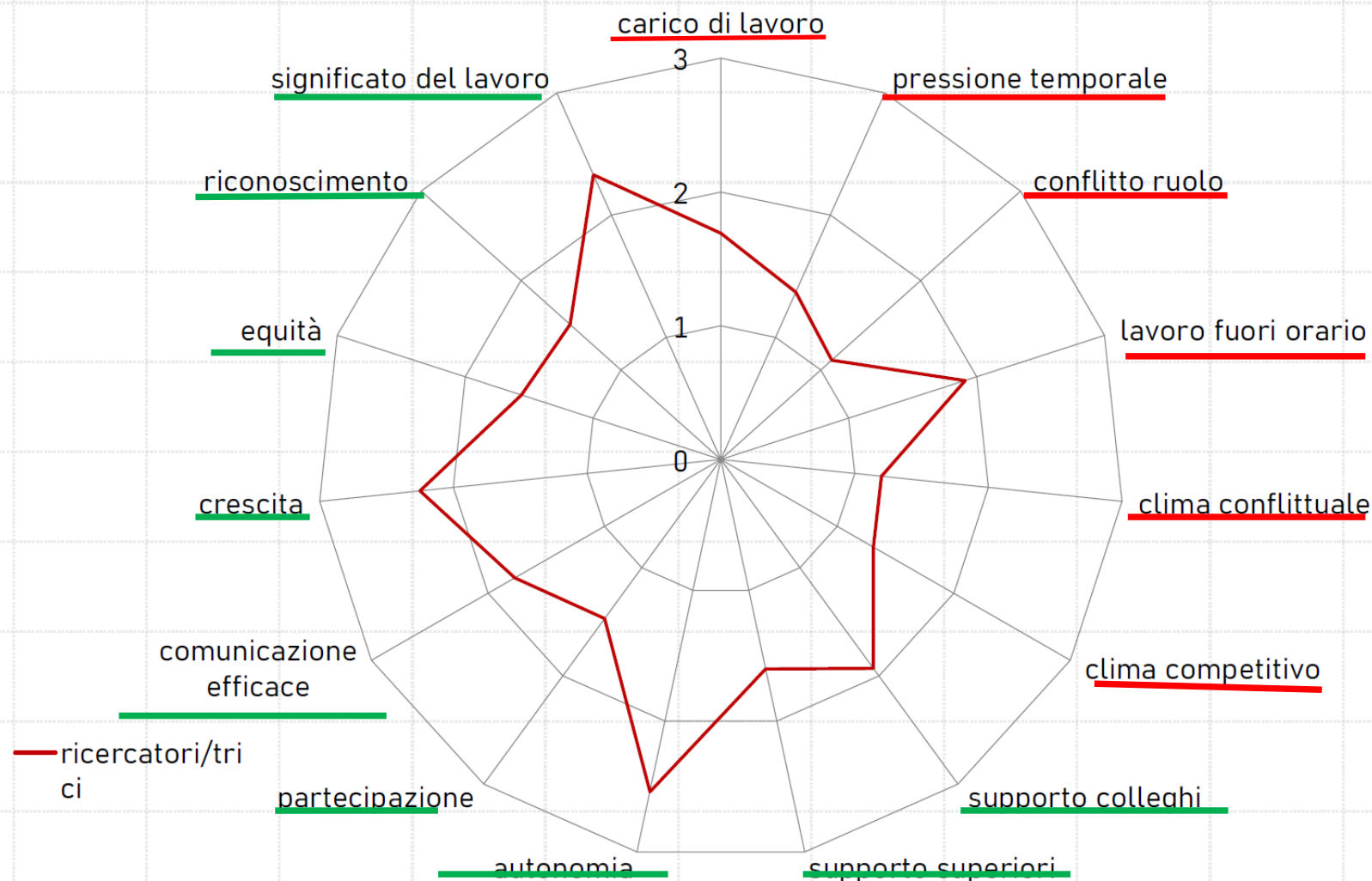
Es. item: «Partecipare a gruppi di lavoro»

Attività di back office/burocrazia*: M=4,16, DS=1,06

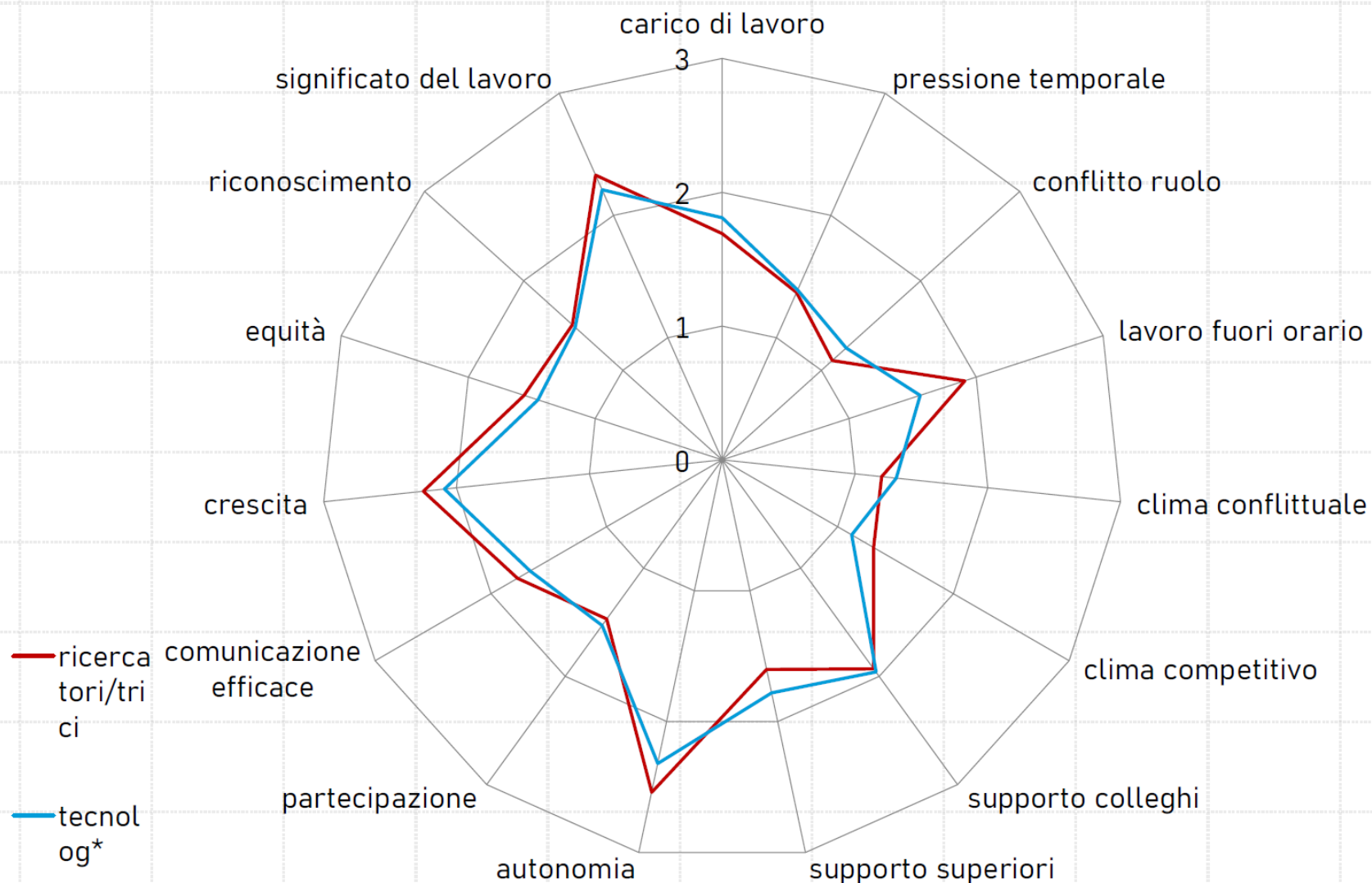
Maschi: M= 4,09 Femmine: M=4,37*



In sintesi: principali antecedenti scala di risposta 0-3

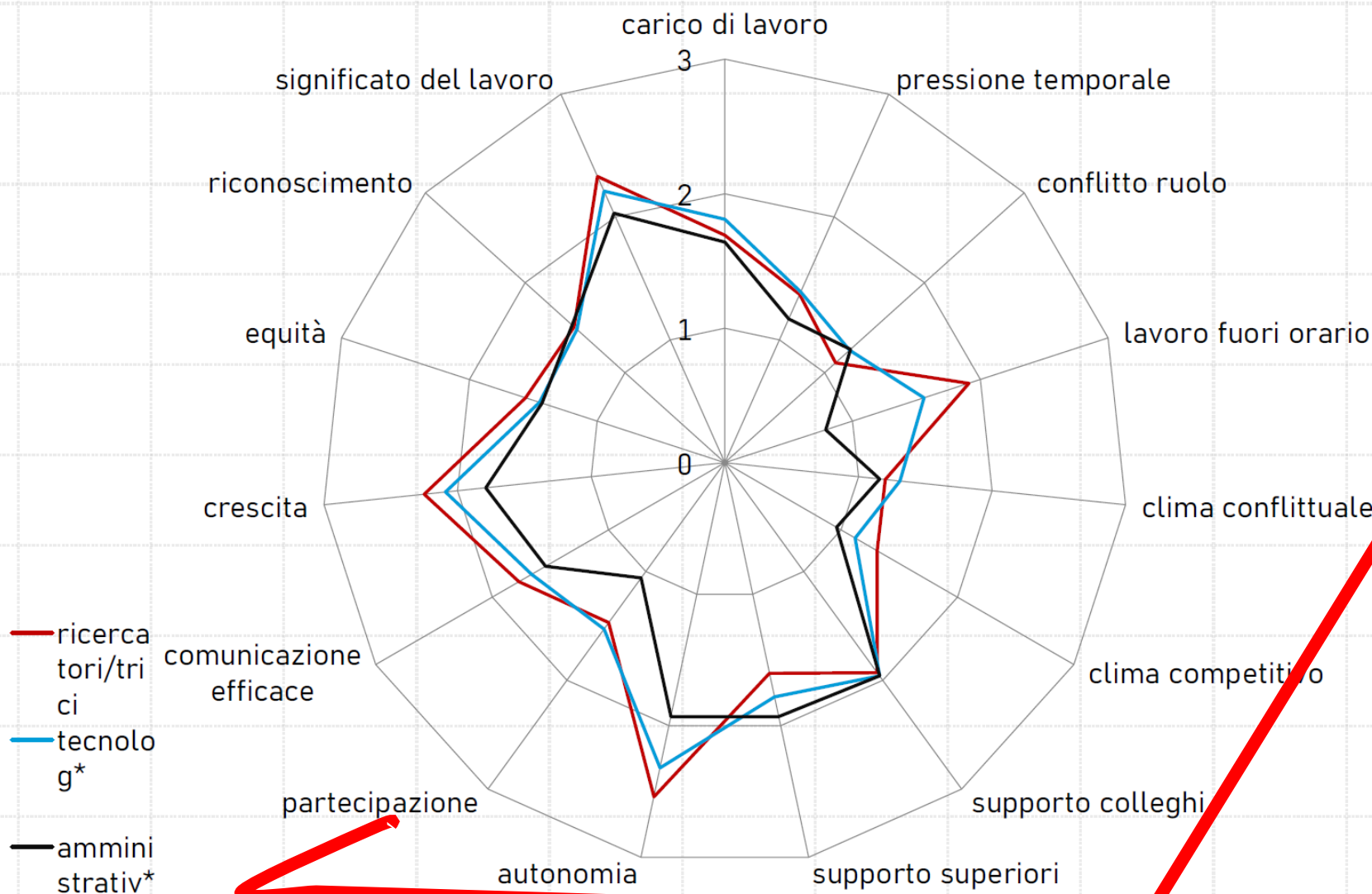


In sintesi: principali antecedenti scala di risposta 0-3



Fra gli aspetti positivi spiccano l'autonomia, la crescita e il significato del lavoro, si attestano su valori intermedi il riconoscimento, l'equità, la comunicazione efficace e la partecipazione

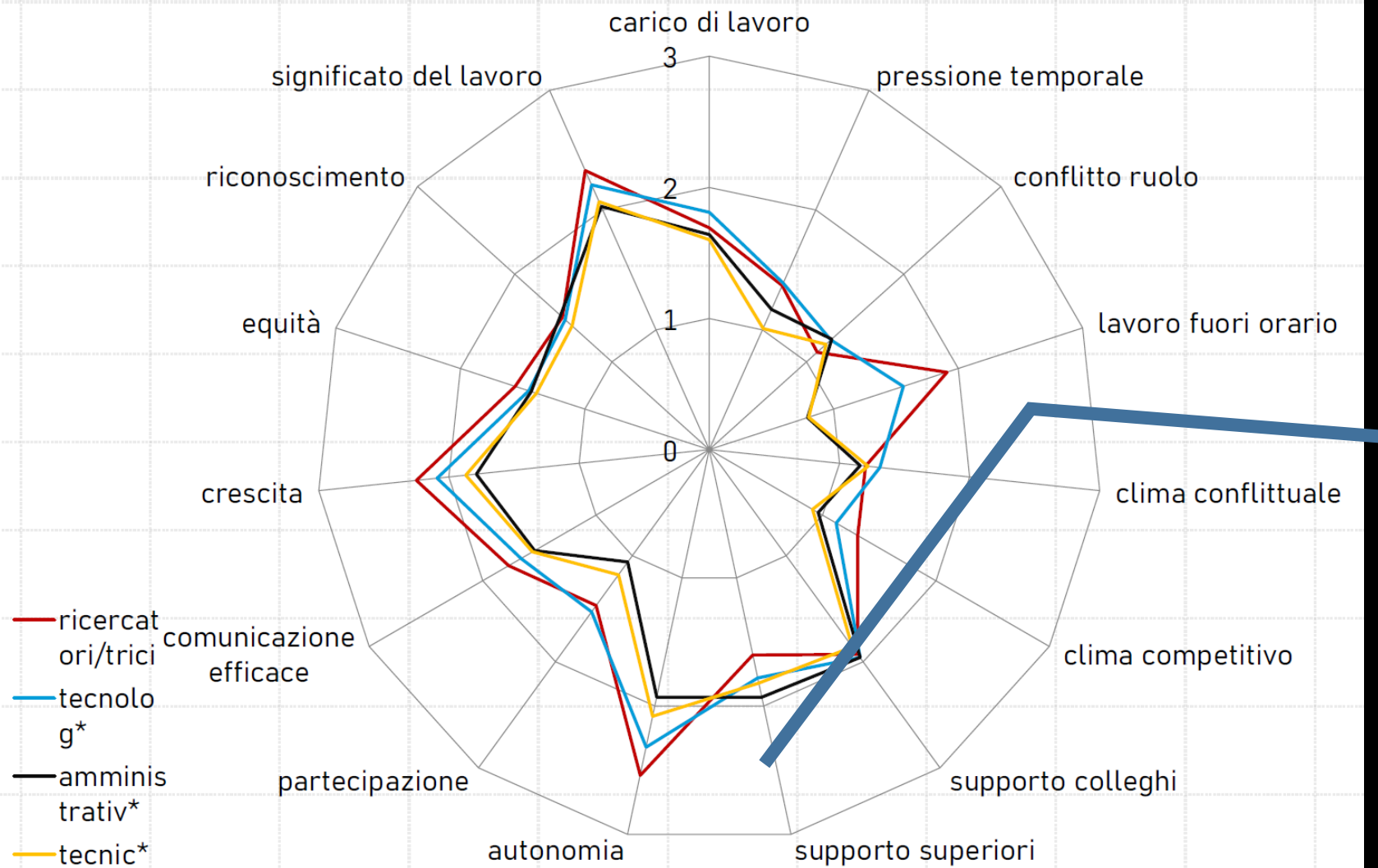
In sintesi: principali antecedenti scala di risposta 0-3



I livelli di soddisfazione e in generale tutti gli esiti di tipo positivo sono maggiori tra R&T che fra personale amministrativo

Per il personale amministrativo molto basso (quasi in zona rossa) il valore relativo alla partecipazione (“Quanto conta la mia opinione?” “Ho influenza sulle decisioni prese dalla mia organizzazione?”). Simile osservazione per personale Tecnico e per Assegnisti/Borsisti.

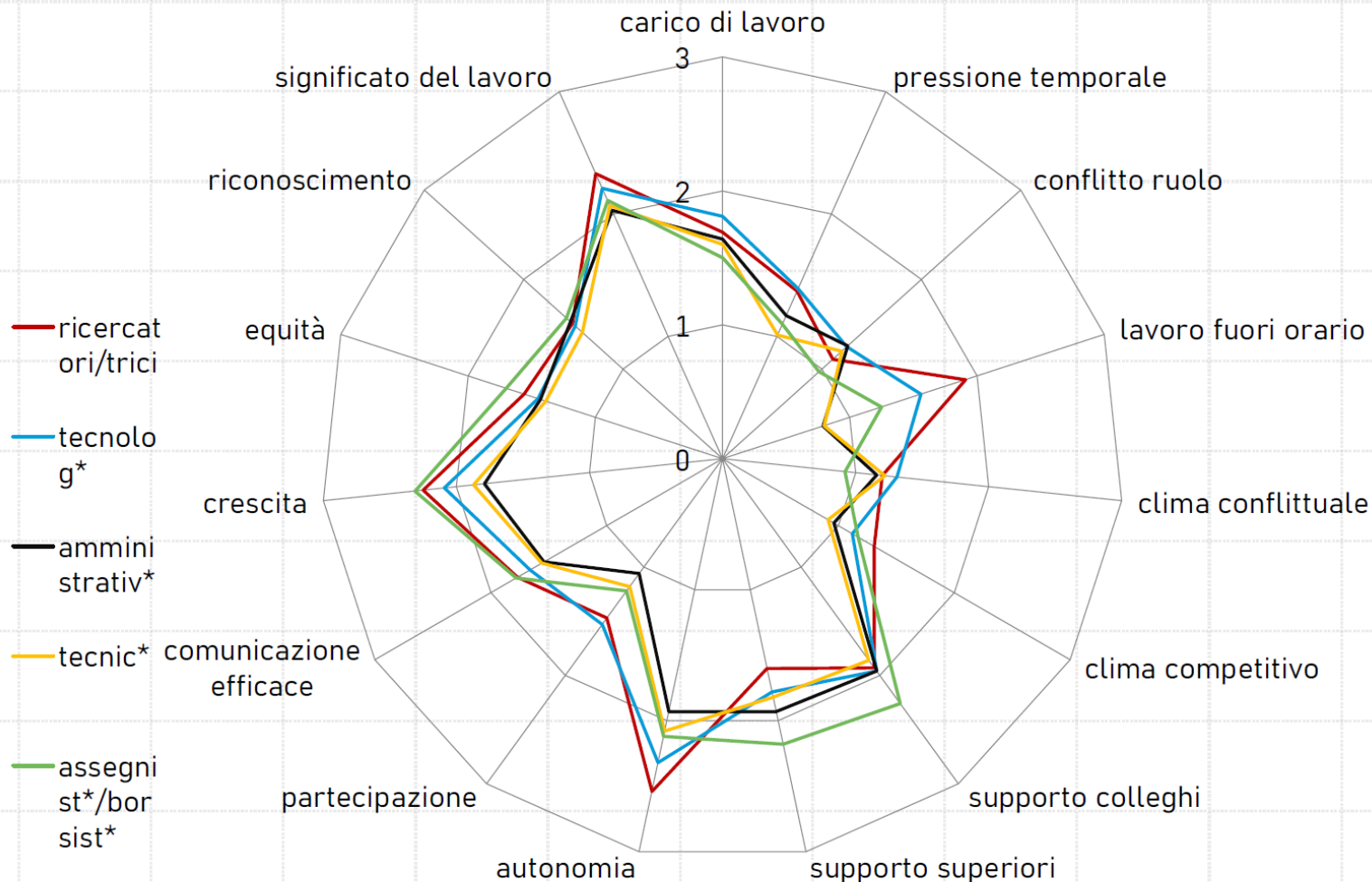
In sintesi: principali antecedenti scala di risposta 0-3



I livelli di soddisfazione e in generale tutti gli esiti di tipo positivo sono maggiori tra gli R&T che fra A&T. Il supporto dei superiori è migliore per A&T e personale tecnologo rispetto al personale ricercatore

Si osserva che anche gli esiti di tipo negativo sono inferiori per A&T rispetto a R&T.

In sintesi: principali antecedenti scala di risposta 0-3



Per gli **assegnist*/borsist*** fra gli antecedenti positivi spicca il supporto dei colleghi e dei superiori, molto maggiore di quello osservato fra il personale strutturato. Positiva anche la crescita similmente ai R&T. Per tutti gli altri aspetti positivi i valori registrati sono simili a quelli osservati per A&T, quindi minori che per R&T.

Valori medio-alti fra gli antecedenti negativi sono registrati solo per il carico di lavoro e per il lavoro fuori orario, anche se a livelli molto inferiori a quello registrato per il personale strutturato R&T.

Qualche riflessione rispetto agli antecedenti organizzativi

Tre le **richieste lavorative** che mostrano livelli più critici, seppur con punteggi moderati, si osservano:

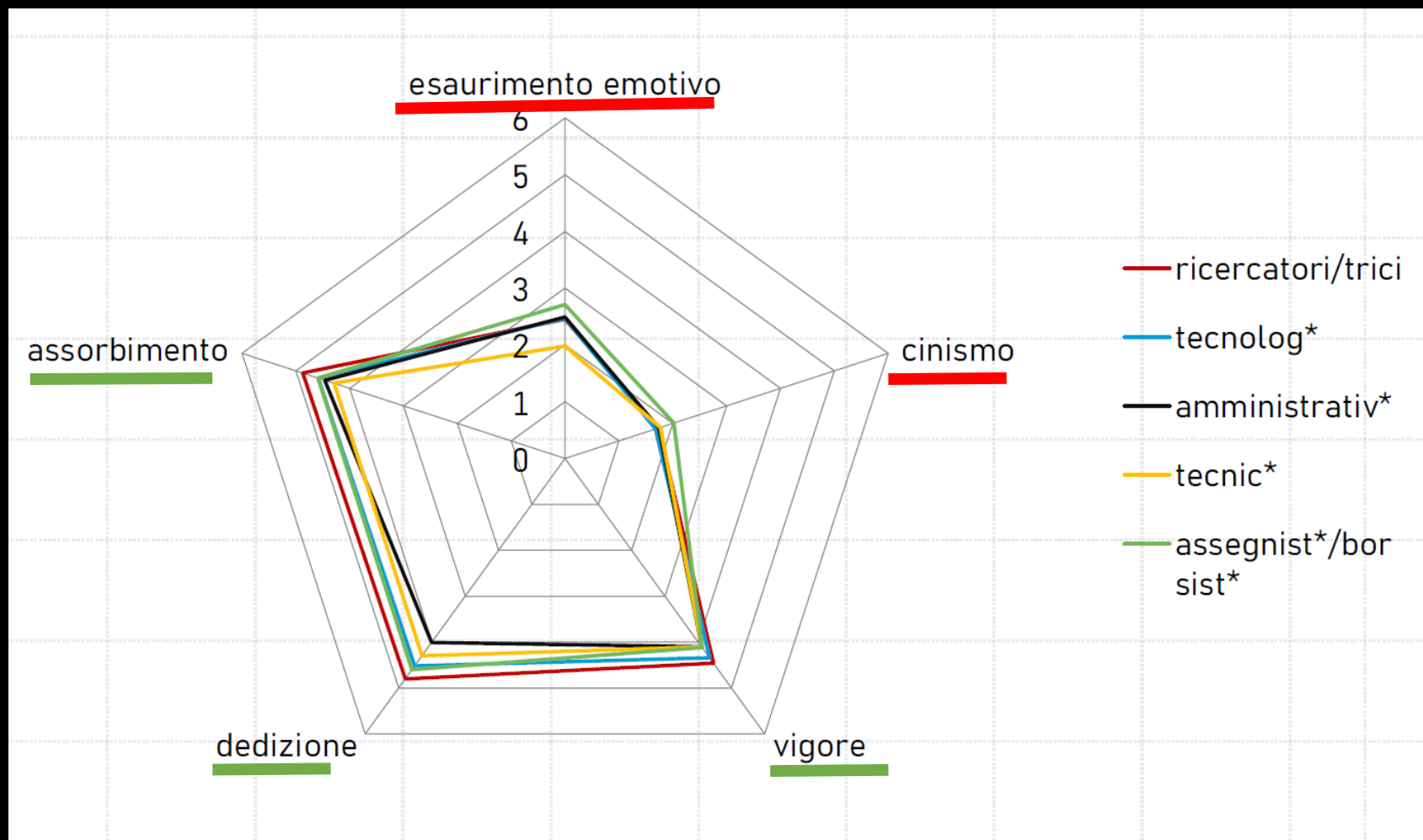
- Il **carico di lavoro**: con punteggi medio-alti soprattutto tra i/le tecnologi/ghe e i/le ricercatori/trici;
- Il **lavoro fuori orario**: con punteggi un po' più bassi ma che si avvicinano al 2 soprattutto tra i/le ricercatori/trici e in alcune sedi di INFN;
- In qualche caso anche la **pressione temporale** (fattore che rappresenta un elemento chiave nelle analisi di regressione e che merita quindi attenzione rispetto agli interventi).

Le dimensioni riconducibili al **clima** (inciviltà, clima conflittuale e competitivo), mostrano invece livelli medio-bassi evidenziando una situazione positiva circa queste dimensioni, soprattutto in riferimento all'inciviltà.

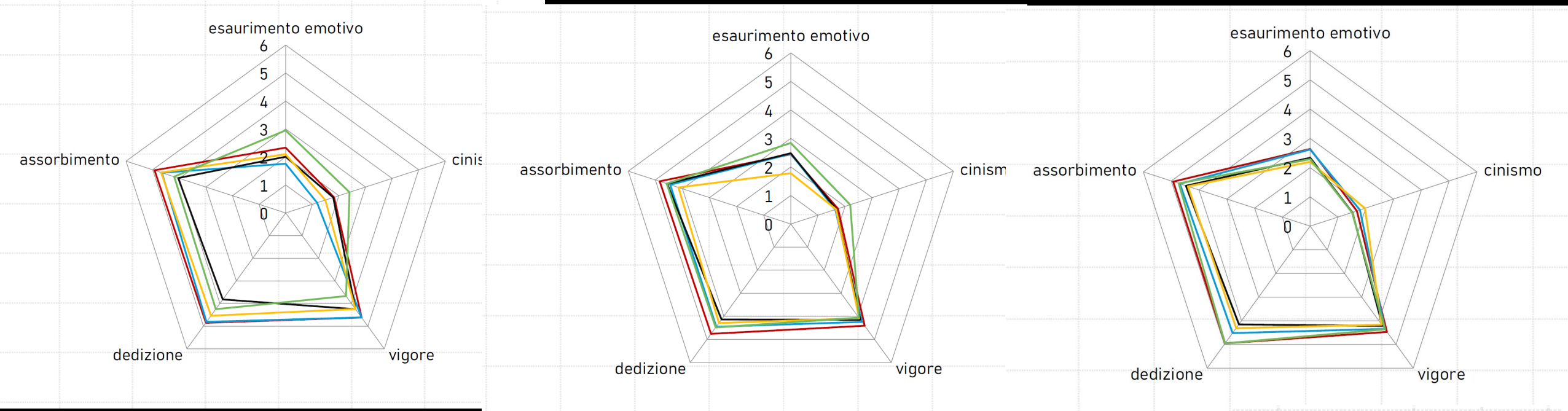
In sintesi: Burnout e Engagement

I livelli di burnout evidenziano in generale livelli medio-bassi, con livelli di esaurimento e cinismo più elevati tra assegnisti/borsisti rispetto agli altri profili e tra le donne per l'esaurimento (comunque valori sempre medio-bassi)

Si osservano livelli alti di punteggio per l'engagement e per la soddisfazione per il lavoro svolto per tutti i profili, ma soprattutto per ricercatori/trici.



Burnout e engagement vs. sedi



Sedi: CA, CT, FE, LE, MIB, PV, Roma3, TIFPA

Sedi: BA, BO, CNAF, FI+GGI, GE, MI, NA, PD, PI, PG, Roma1 e Roma2, TO, TS

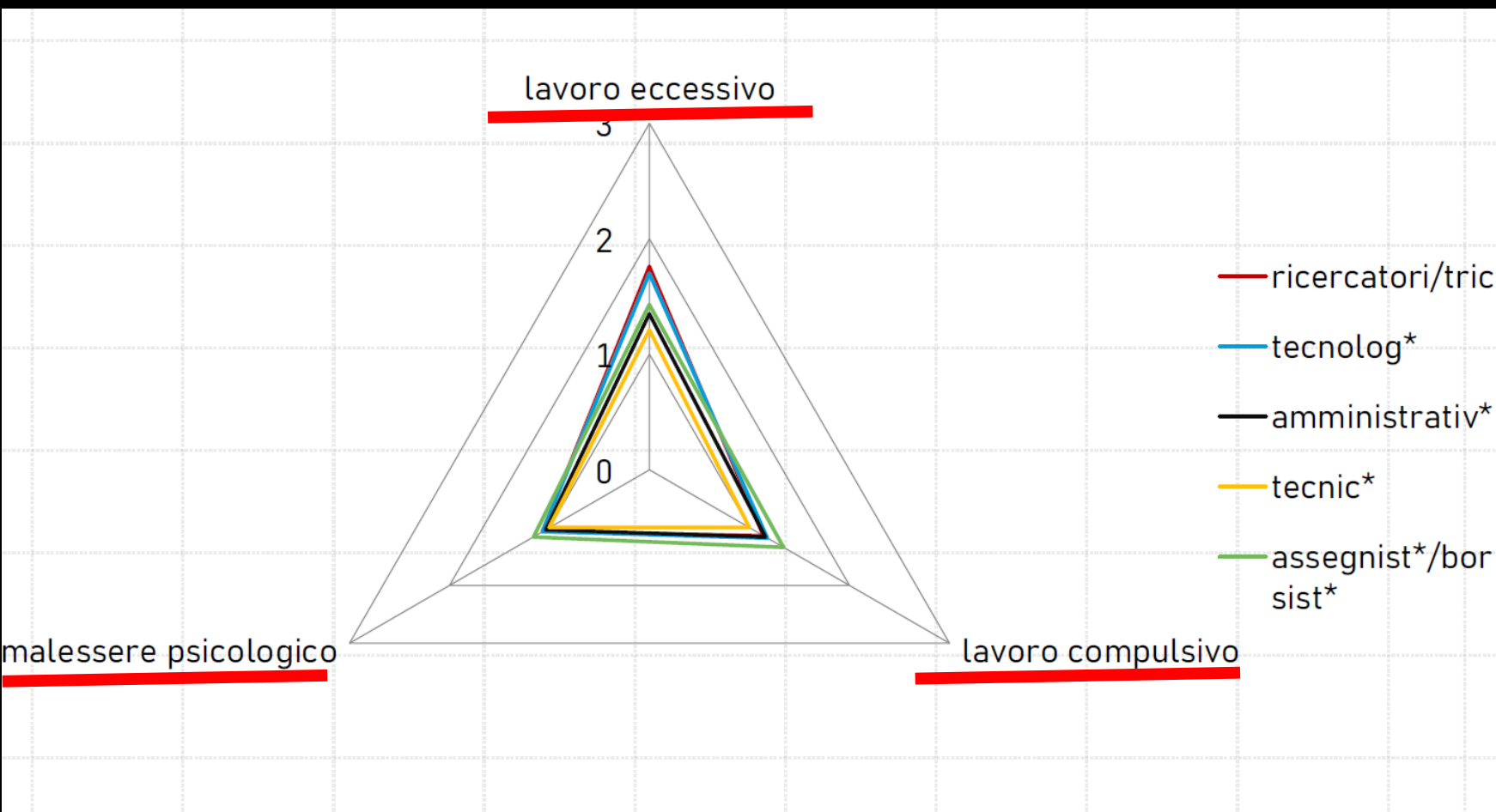
Sedi: LNF, LNGS, LNL, LNS

- ricercatori/trici
- tecnolog*
- amministrativ*
- tecnic*
- assegnist*/bor sist*

- Esaurimento emotivo e cinismo: assegnisti in Lab < assegnisti in Strutture piccole
- Esaurimento emotivo personale tecnico valore più basso in sedi medio-grandi

Per ciò che riguarda gli/le **assegnisti/e e borsisti/e**, figure che evidenziano maggiori sofferenze circa il burnout e del rischio workaholismo, il tema degli interventi è certamente più delicate e attiene in primis alla dimensione dell'insicurezza percepita, legata in primo luogo all'instabilità degli aspetti contrattuali.

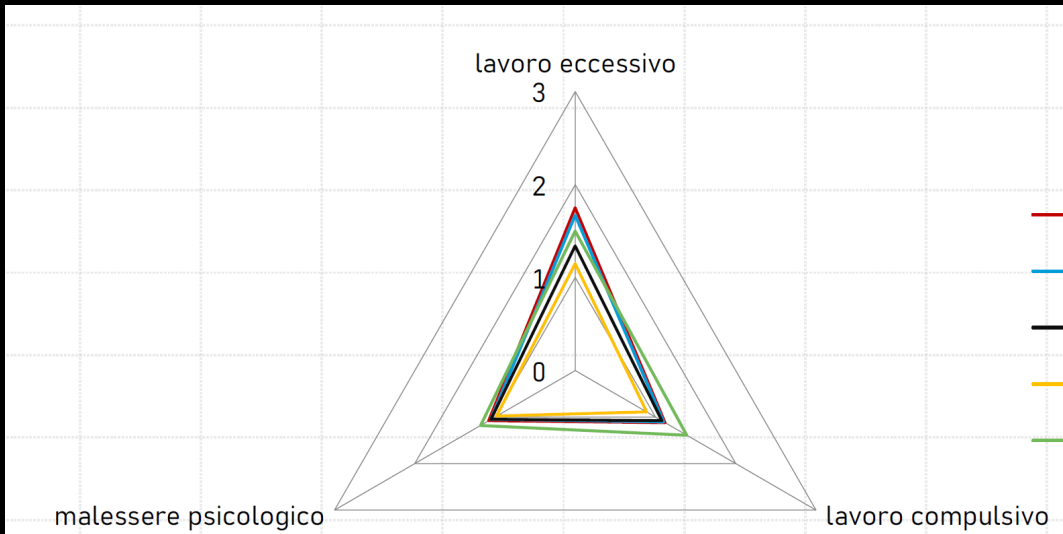
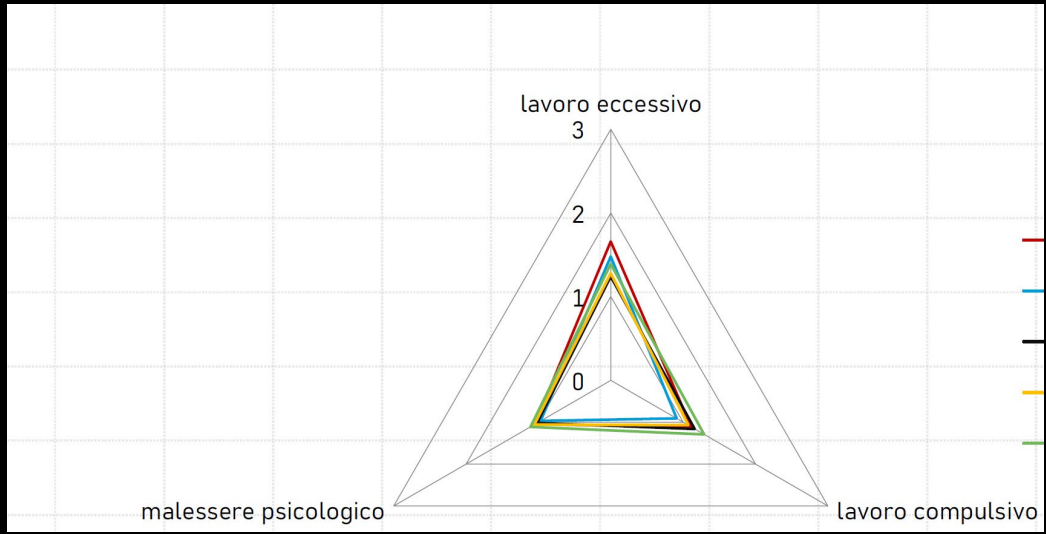
In sintesi: Workaholismo e malessere psicologico



Si osservano livelli medi di workaholismo, principalmente rispetto alla dimensione di lavoro eccessivo e soprattutto per personale R&T e tra le donne.

Lavoro compulsivo: si osservano punteggi medio-bassi. Valori maggiori fra gli assegnisti/borsisti e le donne

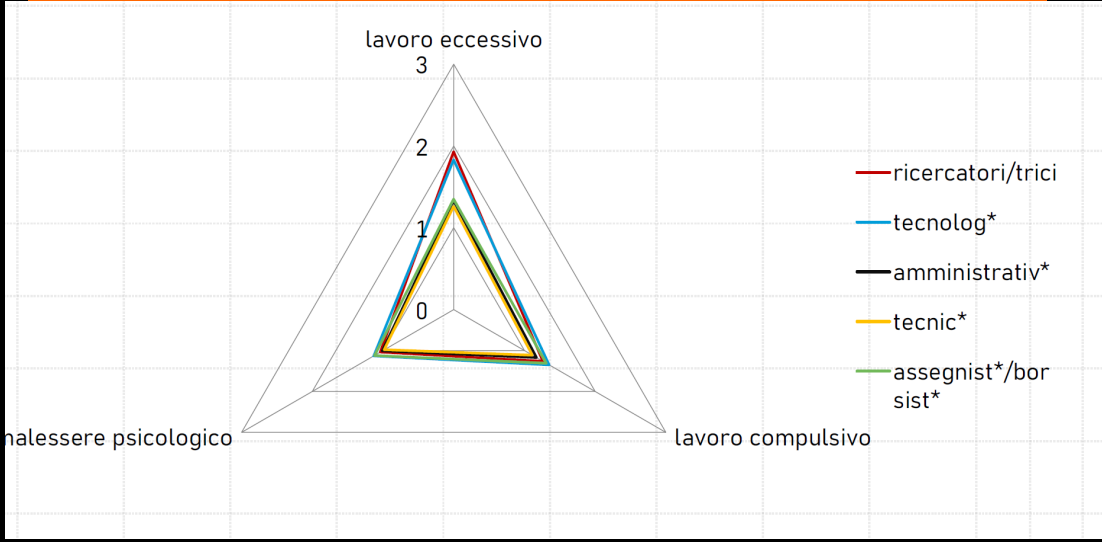
Workaholismo e malessere psicologico vs sede



Sedi: CA, CT, FE, LE, MIB, PV, Roma3, TIFPA

Sedi: BA, BO, CNAF, FI+GGI, GE, MI, NA, PD, PI, PG, Roma1 e Roma2, TO, TS

Incidenza lavoro eccessivo maggiore per il personale dei laboratori, specialmente R&T



Sedi: LNF, LNGS, LNL, LNS

Osservazioni dipartimento di psicologia Torino

In riferimento al burnout si è osservato come i principali fattori di rischio, trasversali per tutti i profili, siano: la **pressione temporale**, il **carico di lavoro** percepito (questi anche in relazione al rischio di workaholismo e il **conflitto di ruolo** mentre tra i fattori di protezione emergono trasversalmente: **crescita professionale** e **partecipazione**).

In questa direzione interventi (per lo più di tipo «culturale», vedi il «diritto alla disconnessione», le «buone pratiche» su comunicazioni extra orario di lavoro e scadenze, ecc.) in grado di attenuare la pressione temporale e sviluppare maggiormente la crescita professionale e la partecipazione potrebbero trasversalmente migliorare lo stato di salute dei lavoratori e delle lavoratrici dell'Ente diminuendo i livelli di burnout.

Crescita professionale: Problema principalmente per il personale A&T.

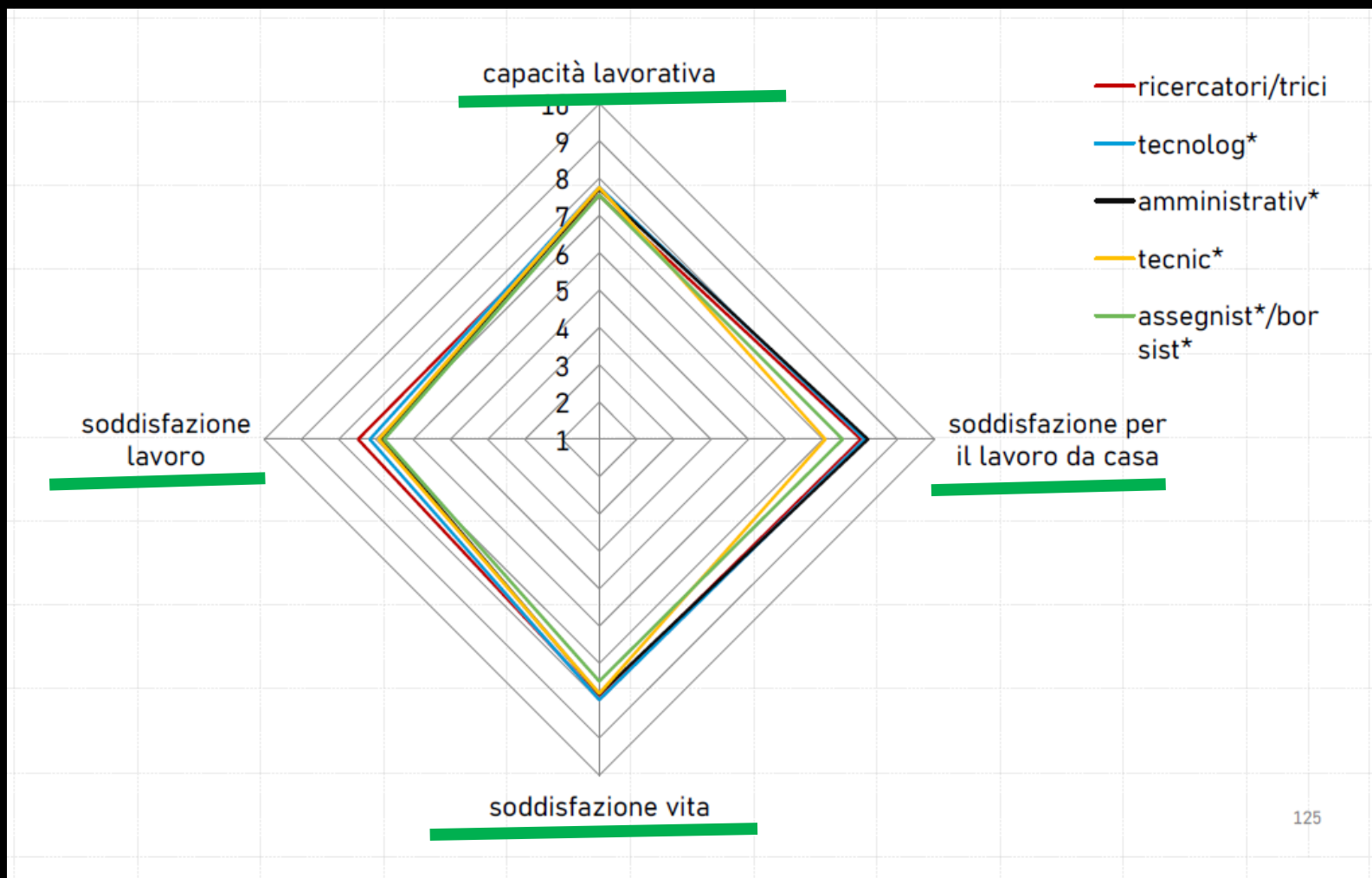
L'ente ha investito già tanto in formazione. Forse non sono i corsi di formazione 'adeguati'? Cosa potrebbe essere migliorato? Forse esiste stretto legame fra crescita professionale e partecipazione?

Partecipazione: Il funzionamento delle commissioni scientifiche dell'Ente è basato sul principio del bottom – up. Forse questo il motivo per cui i valori per la componente ricercatrice > componente A&T.

L'iniziativa What Next TTA aveva suggerito varie modalità di crescita della partecipazione. Riattivare queste iniziative (bottom) potrebbe aiutare a trovare delle proposte che vanno poi concordate con la dirigenza e implementate.

E' evidente che bisogna migliorare anche per il personale ricercatore e tecnologo la partecipazione al di là della parte scientifica.

In sintesi: Capacità lavorativa e soddisfazione

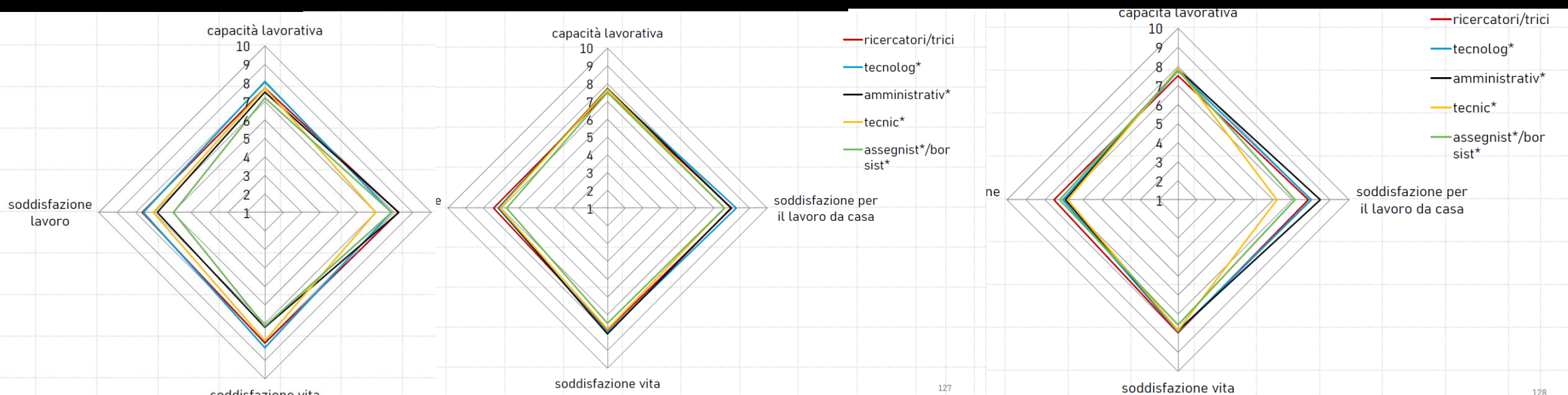


Non si evidenziano elementi di criticità in riferimento all'interazione tra la vita e il lavoro e viceversa, tra il lavoro e la vita, anche guardando i dati alla luce del ciclo di vita, dei carichi familiari e del genere.

Lavorare da casa: si osservano punteggi abbastanza elevati per tutti i profili osservati ma soprattutto fra personale R/T e personale amministrativo

125

Capacità lavorativa vs. sede



Sedi: CA, CT, FE, LE, MIB, PV, Roma3, TIFPA

Sedi: BA, BO, CNAF, FI+GGI, GE, MI, NA, PD, PI, PG, Roma1 e Roma2, TO, TS

Sedi: LNF, LNGS, LNL, LNS

Minore soddisfazione per il lavoro da casa per tecnici e assegnisti dei Laboratori

Suggerimenti gruppo di Torino

Specularmente, per sostenere l'engagement in maniera trasversale, le leve principali sembrano essere l'investimento sul **supporto sociale**, sia verticale sia orizzontale (in questo ambito tutto ciò che alimenta la percezione del supporto da parte dell'Ente può contribuire in tale direzione, es. iniziative di welfare), sulla **comunicazione** (fattore che va declinato congiuntamente alla partecipazione) e sulla **crescita professionale** (individuando forme di valorizzazione e riconoscimento che permettano di attenuare il limite che sussiste in tutti i contesti organizzativi in cui i processi di carriera e l'orizzontalità costituiscono un vincolo ineludibile).

Discorso a sé è rappresentato dal tema **clima lavorativo**, mediamente non critico ma molto differenziato tra le diverse sedi: tautologicamente è da questo che possono svilupparsi i miglioramenti più significativi in termini di benessere e soddisfazione, ma è evidentemente necessario approfondire cosa produca in alcune realtà un clima meno conflittuale e più supportivo, così da implementare e condividere eventuali buone pratiche nelle sedi in cui questo evidenzia alcune criticità.

Confronto con risultati MAGELLANO

E' interessante notare come i punti 'critici' individuate dal questionario nel 2021 sono esattamente gli stessi di quelli individuati nel 2014 con Magellano (**stress, elevata richiesta lavorativa e non valorizzazione del personale**)

Sfortunatamente non è possibile un confronto 'puntuale' fra i risultati dei due questionari per capire se c'è stato un miglioramento o un peggioramento oppure la situazione è rimasta stazionaria.

Le proposte nel 2014 di possibili azioni sono state:

- Seminari per il personale tenuti da una psicologa del lavoro per migliorare la comunicazione interpersonale, Le modalità di leadership, le capacità individuali di “gestire” lo stress e l'affaticamento, la gestione della conflittualità
- La creazione di una rete permanente di circoli di ascolto, uno in ogni struttura, che siano condotti da facilitatori opportunamente formati
- Seminari per il management per migliorare le tecniche di leadership

Progetto Benessere



Il Progetto Benessere è stato iniziato nel 2006 dalla prima Consigliera di Fiducia dell'INFN l'Avv. Laura Calafà ed è stato continuato dalle seguenti Consigliere Avv. Marina Capponi e Avv. Chiara Federici. Componenti CUG entrano nel gruppo di lavoro che segue il progetto.

Realizzati i Circoli di Ascolto: azione di miglioramento proposta dalla CdF in collaborazione con il CUG. Esperienza poi trasferita nel **progetto SMART LAB**.

Un progetto finalizzato a migliorare il clima lavorativo e conseguentemente il benessere delle persone dando centralità all'**ascolto** e alla **partecipazione**.

In questi anni Circoli di Ascolto o Smart Lab si sono svolti in quasi tutte le Strutture INFN.

Progetto SMART LAB finito con Avv. Federici. Andrebbe ripreso con nuova Consigliera, ma al momento, poche forze per far partire nuovo progetto.

Prime analisi del CUG sui risultati del questionario e possibili azioni

Effettuata una prima analisi dei risultati generali.

Individuati i principali punti critici generali si è proceduto ad una prima analisi e una ricerca di possibili azioni positive utilizzando la metodologia dello Smart Lab

Come suggerito dalla Prof. Converso nella sua relazione il tema del clima lavorativo è quello che mostra degli ottimi valori a livello generale, ma che presenta delle forti variazioni fra le diverse strutture. Attualmente la Consigliera sta operando insieme a un GdL del CUG per estrarre le problematiche più significative nelle diverse Strutture in modo da poter individuare possibili azioni o interventi/suggerimenti specifici

Smart Lab 22-23 Febbraio (Bologna)

Facilitatrici: Francesca Cavallo (BO), Debora De Falco (LE), Elsa Fontanella (TO)

Problematiche individuate da risposte al questionario (selezionando le questioni che hanno avuto un punteggio medio negativo superiore al 50%), sia sulle regressioni lineari (selezionando le questioni che, pur non avendo punteggi significativamente preoccupanti, risultavano avere una forte influenza sugli esiti negativi)

A) Carico di lavoro - Pressione Temporale - Lavoro fuori orario (più sentito da R&T)

B) Scarso riconoscimento - Scarsa partecipazione alle decisioni organizzative - Scarsa accettazione dei cambiamenti organizzativi (più sentito da A&T)

Smart Lab 22-23 Febbraio (Bologna)

Per ridotta disponibilità di alcuni partecipanti non è stato possibile creare due diversi gruppi per analizzare le due problematiche e quindi per i limiti di tempo a disposizione si è analizzata solo problematica A

Nel corso della riunione è emerso comunque che, al di là degli stretti risultati quantitativi del questionario su scala nazionale, la problematica **A** è molto sentita anche dalla componente T&A del nostro gruppo che ha dato alla discussione contributi determinanti

Analisi della problematica

O - Problemi organizzativi (prevalentemente personale amministrativo)

1. Carico di lavoro concentrato nel tempo (andamento a “fisarmonica”)
2. Carico di lavoro concentrato su poche persone
3. Compiti attribuiti a persone che non hanno competenze specifiche (es: RUP)
4. Programmi e database male organizzati e dispersivi

P - Problemi personali (prevalentemente personale ricercatore)

1. Modalità di lavoro remoto implementato con la pandemia: reperibilità h24 (malgrado diritto sancito alla disconnessione)
2. Tendenza a dedicare il 100% del tempo al lavoro e rinviare la vita privata
3. Motivazione verso il lavoro che rimuove la percezione dei propri limiti: difficoltà a dosare gli impegni che tendono a sovrapporsi nel tempo (pressione temporale)
4. Pressione esercitata da colleghi e superiori che pongono ciascuno al primo posto le proprie priorità

Proposta soluzioni

Per i 'problemi personali ' sono state proposte soluzioni di tipo formativo o culturale, quali l'organizzazione di seminari, webinar, corsi di formazione ecc. per imparare a:

- disconnettersi dal lavoro in determinate fasce orarie
- riconoscere e accettare i propri limiti
- riconoscere e accettare le esigenze degli altri
- riconoscere il valore dei propri ruoli privati (non professionali)
- ottimizzare la gestione del tempo

Sicuramente la partecipazione di questi corsi deve essere fortemente caldeggiata per tutte le persone con ruoli di responsabilità e direzione, anche fra il personale associato.

Proposta soluzioni

Per le problematiche organizzative del primo gruppo (principalmente legate alla componente T&A) sono state avanzate proposte di soluzioni concrete e immediate, con un ranking valutato sulla base della realizzabilità e dell'efficacia .

- Stabilire un rapporto numerico ottimale tra personale ricercatore e personale amministrativo e applicarlo per le differenti strutture.
- Formazione tecnico specifica del personale amministrativo per lo sviluppo delle competenze particolari necessarie allo svolgimento di certi compiti (p.es. i RUP).
- Ripensare e razionalizzare l'assetto informatico dell'amministrazione sfruttando le competenze presenti all'interno dell'INFN; creare gruppi di lavoro che includano gli utilizzatori degli strumenti informatici al fine di ottimizzarne e controllarne le funzionalità prima di rilasciarli centralmente.

Obiettivo 4.5 Operare per ridurre stress lavoro-correlato

Azione 1 Promuovere seminari, webinar, corsi di formazione per imparare pratiche per limitare lo stress lavoro-correlato, quali ad esempio: 1) disconnessione dal lavoro in determinate fasce orarie; 2) riconoscere e accettare i propri limiti; 3) riconoscere e accettare le esigenze degli altri; 4) riconoscere il proprio valore al di là di quello professionale; 5) ottimizzare la gestione del tempo

Azione 2 Promuovere modifiche delle attuali condizioni organizzative per ridurre fonti di stress, ad es: 1) operare per mantenere un rapporto ottimale fra personale amministrativo (e in generale dei servizi) e personale ricercatore/tecnologo nelle diverse strutture, 2) operare per ridurre sul personale ricercatore e tecnologo i compiti burocratici-amministrativi che possono essere demandati a personale formato e preposto

Attività per il futuro

- Effettuare uno SMART LAB CUG per individuare soluzioni per problematiche non analizzate
- Scarso riconoscimento - Scarsa partecipazione alle decisioni organizzative - Scarsa accettazione dei cambiamenti organizzativi
- Effettuare una iniziativa come What Next TTA, che potrebbe anche coinvolgere i ricercatori per la partecipazione alle decisioni organizzative e ai cambiamenti organizzativi
- Sollecitare attuazione punti in PTAP
- Evidenziare problematiche e punti di forza specifici delle singole strutture. Possibili soluzioni potrebbero poi essere individuate dallo stesso personale attivando dei gruppi di lavoro in modalità smart lab.

Grazie per l'attenzione