

*Comitato Regionale paritetico sul fenomeno mobbing*



**Indagine conoscitiva sul contesto organizzativo  
1 marzo – 5 marzo 2010**

**A cura del Comitato Regionale paritetico sul fenomeno del mobbing**

## **I risultati**

### **Premessa**

Il Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing della Agenzia delle Entrate -Direzione Regionale Puglia ha, tra le sue principali funzioni, così come previsto dall'art. 8 del CCNL-comparto Agenzie Fiscali, l'analisi delle reali condizioni di lavoro dei dipendenti.

Tale osservazione costituisce, infatti, la più importante piattaforma di partenza che consente di intraprendere e promuovere azioni positive volte a migliorare problematiche e criticità tipiche del fenomeno mobbing che, per loro stessa natura, tendono a mimetizzarsi nell'alveo dell'apparente normalità.

Nel corso del secondo anno di attività, intenso e ricco di impegni, al fine di poter intervenire sul piano della prevenzione, il Comitato ha stabilito di avviare un progetto di indagine, alla luce delle direttive europee ed italiane sulla gestione delle risorse umane e sulle politiche di benessere organizzativo, per conoscere anzitutto il contesto lavorativo dell'Agenzia delle Entrate in Puglia, per poi procedere successivamente con un'indagine più circoscritta e specifica sul rischio mobbing.

Il questionario è, dunque, un prodotto che scaturisce dal concreto operare del Comitato che ha esaminato diverse indagini svolte in altre Regioni e in differenti comparti del Pubblico Impiego, avvalendosi anche dell'ausilio di esperti in psicologia dell'Inail di Bari, senza gravare di spese l'Amministrazione e azzerando i tempi per consulenze esterne, tenendo altresì presente l'indagine svolta dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso il Programma Cantieri.

E' stato un coinvolgente e delicato impegno che ci ha condotto ad affrontare temi non facili, guidati dallo scrupolo di non violare il diritto alla riservatezza e di non consentire identificazioni di sorta, affinché ogni collega sentisse piena libertà e sicurezza nel manifestare il proprio pensiero.

Per avere validità statistica l'indagine è stata realizzata mediante l'elaborazione di un software, valido strumento che ha consentito una rapida immissione dei dati e, al contempo, una lettura degli stessi standardizzata ed in linea con le finalità della ricerca.

Il questionario è stato successivamente somministrato a tutto il personale dipendente nella prima settimana di marzo 2010.

Nel ringraziare il Direttore Regionale della Puglia che ha autorizzato la diffusione del questionario, i colleghi Elena Fara della Direzione Regionale della Toscana e Gastone Losurdo della Direzione Regionale Puglia che hanno collaborato con il Comitato e tutti i colleghi che hanno risposto, pubblichiamo i dati della rilevazione eseguita.

## Oggetto e scopo dell'indagine

Una amministrazione moderna sempre più deve rispondere ai nuovi bisogni dei cittadini e delle imprese, a partire dal miglioramento dei servizi e, quindi, delle prestazioni fornite. Questo percorso non deve trascurare quelli che sono i principali protagonisti di questa sistema orientato al cliente/utente: gli uomini e le donne che lavorano nelle amministrazioni.

Il raggiungimento degli obiettivi richiede concretamente la presenza di persone che, al di là delle capacità e delle conoscenze professionali, posseggano alcune qualità fondamentali: facciano propri i valori del servizio pubblico, si riconoscano nei principi dell'interesse generale ed abbiano un comportamento consapevole.

L'amministrazione è, quindi, chiamata a migliorare la qualità del lavoro perché, così facendo, si rafforza la motivazione al lavoro e si determina il senso di appartenenza all'istituzione e la condivisione dei valori e degli obiettivi.

La nostra indagine può essere definita una produzione di conoscenza sull'organizzazione della quale facciamo parte e nella quale lavoriamo, in un determinato contesto storico-temporale in cui si stanno attuando strategie fortemente innovative finalizzate a porre il cittadino al centro delle scelte dell'Amministrazione.

L'indagine ha fatto riferimento a particolari aspetti del lavoro, tra cui il contesto ambientale, i rapporti interpersonali, l'organizzazione delle varie attività professionali, allo scopo di conoscere quanto esse contribuiscano a determinare il ben-essere o il mal-essere dei lavoratori nel luogo di lavoro ed alla acquisizione di elementi conoscitivi riguardanti il verificarsi di azioni che possano costituire segnale di fattispecie inadeguate.

Il questionario nasce, pertanto, da un processo a più tappe dove, definite in modo convenzionale le dimensioni del benessere, abbiamo focalizzato l'attenzione su alcune categorie ritenute importanti quali, appunto, l'ambiente di lavoro, la valorizzazione delle competenze, la circolazione delle informazioni, l'equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità e di promozione del personale, nonché la sicurezza e l'innovazione tecnologica.

Abbiamo poi tradotto tali categorie in indicatori di benessere e di malessere che, a loro volta, sono diventate la base del questionario per la rilevazione dei dati.

Per la raccolta delle informazioni riguardo alla percezione della nostra realtà lavorativa, il Comitato ha utilizzato una scala a quattro punti, che va da un minimo di mai - per nulla ad un massimo di spesso -molto.

Il range adoperato ha consentito di non cadere nella prospettiva dicotomica del tutto bene/tutto male, ma di poter ragionare ad ampio raggio sui dati raccolti, misurando le informazioni in termini di presenza/assenza e lasciando ai colleghi la possibilità di esprimere anche posizioni intermedie rispetto al quesito posto.

## Metodologia impiegata

L'indagine, proposta dal Comitato Paritetico Regionale sul fenomeno del Mobbing, è stata rivolta a tutti i 1860 dipendenti appartenenti alla I, II e III area dell'Agenzia delle Entrate in servizio presso la regione Puglia (dati di HR riferiti alla prima settimana di marzo 2010).

Le modalità d'indagine, la forma ed i contenuti della stessa sono stati predisposti da tutti i componenti del Comitato; il software è stato realizzato dalla dott.ssa Elena Fara della Direzione Regionale della Toscana; l'elaborazione dei dati è stata realizzata dal dott. Gastone Losurdo della Direzione Regionale della Puglia.

La predisposizione del questionario è stata preceduta da una serie di incontri propedeutici del Comitato volti a definire oggetto, obiettivi e modalità di realizzazione dell'indagine.

In considerazione dell'importanza attribuita al progetto e della necessità di ottenere la più ampia partecipazione possibile, si è deciso di proporre il questionario garantendone il totale e completo anonimato; in quest'ottica sono state formulate tutte le domande ed è stato predisposto lo strumento per la raccolta dei dati.

Definito il lavoro sulla base delle indicazioni illustrate ed ottenuta l'approvazione del Direttore Regionale, dott.ssa Silvia Guarino, al quale è stata presentata l'iniziativa, si è dato corso all'indagine.

Il questionario è stato, quindi, diffuso con il supporto di una applicazione informatica basata sul web, anche al fine di poter visualizzare, compilare e restituire il documento in modo assolutamente anonimo.

## Fasi

La composizione del questionario ha previsto solo domande strutturate chiuse ed è stato suddiviso in 4 parti .

La **PRIMA** parte è stata riservata ai **dati socio-anagrafici**.

Nella **SECONDA** parte del questionario sono state formulate gruppi di domande sparse relative alle **caratteristiche dell'ambiente di lavoro**:

- **al comfort dell'ambiente di lavoro** (un'organizzazione può considerarsi efficiente se assicura un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente);
- **agli obiettivi da perseguire** (la dirigenza deve formulare in maniera chiara, univoca e trasparente gli obiettivi aziendali);

- **alla valorizzazione del personale** (valorizzare le competenze dei dipendenti e stimolare le potenzialità di ognuno, riconoscendo le caratteristiche individuali e le diversità degli apporti);
- **all'ascolto** (l'organizzazione considera le richieste e le proposte dei dipendenti come elementi che contribuiscono al miglioramento dei processi organizzativi);
- **all'informazione** (è consentito l'accesso alle informazioni pertinenti al lavoro con strumenti e regole chiare);
- **alla conflittualità** (per verificare se sono presenti elementi di conflittualità esplicita e/o di confronto diretto sia a livello orizzontale che verticale);
- **alle relazioni** (una buona qualità della comunicazione interna favorisce le relazioni sia a livello orizzontale che verticale);
- **all'operatività** (intesa come scorrevolezza operativa, rapidità di decisione che supporta l'azione per il conseguimento degli obiettivi);
- **all'equità** (criteri e percorsi chiari per l'attribuzione delle responsabilità, lo sviluppo delle carriere, l'assegnazione di incentivi ecc., esplicitati e resi pubblici a tutti);
- **allo stress** (ossia se vengono favorite le condizioni affinché le risorse fisiche e mentali degli individui e le responsabilità loro attribuite coincidano con le esigenze lavorative espresse dall'organizzazione);
- **all'utilità** (se il lavoro svolto contribuisce alla soddisfazione lavorativa e professionale ed è salvaguardato nel tempo il rapporto funzionale tra attività dei singoli ed obiettivi aziendali).

La **TERZA** parte del questionario è stata dedicata alla **sicurezza** (con specifico riferimento alle misure adottate ed ai livelli di sicurezza).

Nella **QUARTA** ed ultima parte, infine, abbiamo posto l'attenzione sulle **caratteristiche del proprio lavoro**, suddividendo in gruppi le domande relative ai compiti lavorativi con i suoi vissuti di *affettività* ed *anaffettività lavorativa*, allo scopo di rilevare l'eventuale presenza di criticità che, denunciando stati di disagio nel personale, possano ostacolare, direttamente o indirettamente, il raggiungimento degli obiettivi precisi dell'Amministrazione, ponendo, da ultimo, ai colleghi anche una serie di domande per capire quali sono le azioni a cui dare precedenza per migliorare la nostra organizzazione.

## **Analisi e commento dei risultati emersi dal questionario.**

Anticipando le considerazioni finali, riteniamo opportuno evidenziare che i soggetti intervistati hanno aderito con attenzione all'iniziativa, condividendo la logica sottesa all'obiettivo prefissato.

Nel riassumere e condividere i dati raccolti per mezzo del questionario si propongono, di seguito, un'analisi dettagliata ed un commento dei dati acquisiti con l'aggiunta di alcuni grafici illustrativi.

Per una visione d'insieme dei risultati si rimanda alle considerazioni conclusive e agli allegati che riportano i dati percentuali su scala regionale.

### **PRIMA PARTE - Informazioni socio-anagrafiche e dati sull'attività lavorativa**

Rispetto alla popolazione di riferimento, costituita da 1860 dipendenti, sono pervenuti 584 questionari, ma l'analisi statistica è stata effettuata su 559 questionari inviati in modo completo, considerato che 25 persone hanno trasmesso il questionario in bianco o con un numero di risposte talmente esiguo da non poter essere considerato significativo.

La partecipazione a questa rilevazione è stata del 32 % del personale.

Tale risultato appare decisamente positivo e lusinghiero, in considerazione del complesso tema trattato e del tempo limitato, solo 5 giorni lavorativi, per poter accedere alla compilazione dello stesso.

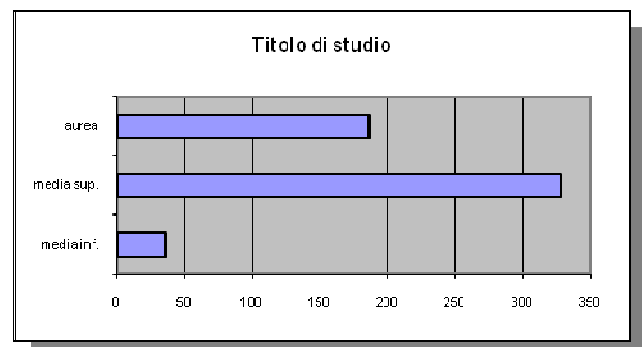
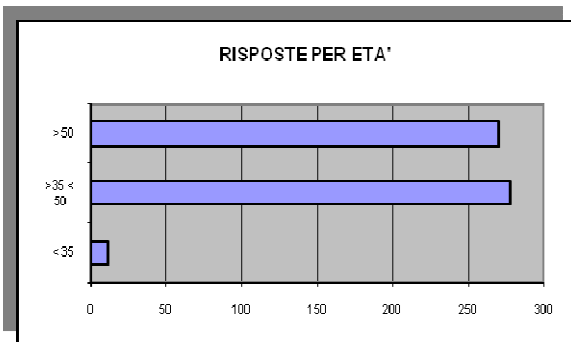
Il questionario, sulla base delle statistiche di settore, è da considerarsi valido.

Il primo elemento che emerge dalle risposte date è che vi è stata una più ampia partecipazione di dipendenti di genere maschile (61% - anche se questo dato deve, tuttavia, tener conto delle peculiarità della popolazione dell'Agenzia delle Entrate in Puglia nello stesso periodo della rilevazione, costituita dal 62% di uomini e 38% donne), appartenenti alla Terza Area (55 % di coloro che hanno compilato il questionario).

L'età anagrafica più rappresentata è quella medio alta (solo il 2% ha un'età inferiore ai 35 anni), a conferma del fatto che molti dipendenti con anzianità di servizio e professionale risultano sensibilmente disposti a misurarsi con nuovi sistemi per migliorare le proprie ed altrui condizioni di lavoro.

Altro dato, di positivo rilievo, è che il 70% dei colleghi che hanno risposto al questionario ha avuto precedenti esperienze lavorative sia nel pubblico che nel privato; la maggioranza dei partecipanti è in possesso del titolo di scuola superiore (60%), con una percentuale significativa di laureati (34%).

Per quanto riguarda, infine, il dato su scala regionale sui tempi di percorrenza casa –lavoro, il 72% dei dipendenti pugliesi che ha partecipato all’indagine impiega meno di 30 minuti per recarsi al lavoro, con percentuali più alte sulla provincia di Lecce (89%).



## SECONDA PARTE - Caratteristiche dell’ambiente di lavoro

Le domande formulate in questa parte del questionario hanno permesso di raccogliere le valutazioni dei colleghi rispetto alla qualità della vita lavorativa nei principali ambiti ad essa associati. Le domande sono state formulate in ordine sparso relativamente a comfort, obiettivi, valorizzazione, ascolto, informazioni, conflittualità, relazioni, operatività, equità, stress, utilità sociale.

La chiarezza degli obiettivi, la circolazione delle informazioni, l’utilità del lavoro, l’innovazione sono gli aspetti percepiti dai dipendenti in modo più positivo.

Una valutazione intermedia viene data alla qualità delle relazioni, alla scorrevolezza operativa e alla sicurezza.

Gli aspetti negativi sono invece il comfort, la conflittualità, l’equità; ma gli aspetti più critici sono lo stress e la valorizzazione.

Da questa prima analisi si osserva che tra i fattori che riguardano le comunicazioni e le relazioni tra le persone, i rispondenti esprimono una percezione positiva: buoni sono l'ascolto, le relazioni e la circolazione delle informazioni; nonostante ciò si evidenziano aspetti di conflittualità.

La natura della conflittualità è certamente connessa all'aspetto della valorizzazione e dell'equità, fattori che registrano valutazioni basse (mai/raramente – per nulla/poco), indicando la percezione di una mancanza di possibilità di esprimere capacità e potenzialità individuali, così come un giusto riconoscimento da parte dell'amministrazione per il contributo dei singoli.

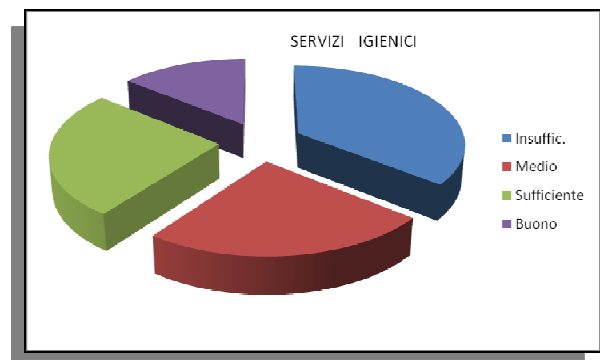
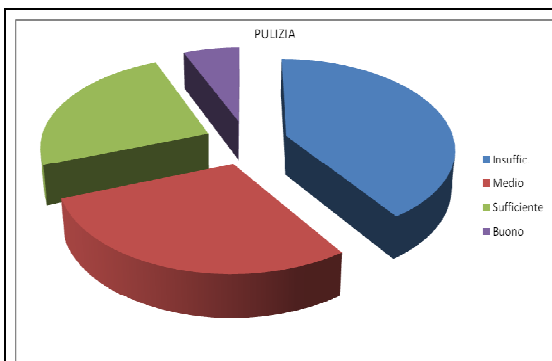
La conflittualità è legata pure allo stress ed alle caratteristiche dei compiti, fattori che, tuttavia, non comportano criticità tali da creare disturbi psicofisici.

Valutazioni intermedie si osservano per quanto riguarda la struttura fisica organizzativa degli ambienti di lavoro: sicurezza e comfort, infatti, si attestano attorno al valore medio.

La funzionalità organizzativa è percepita in modo positivo: ottengono, infatti, un buon risultato la chiarezza degli obiettivi e l'apertura all'innovazione ed il personale è consapevole del valore sociale del proprio lavoro. Buona è l'operatività e la circolazione delle informazioni.

Si approfondisce ora l'analisi, evidenziando le valutazioni espresse per i singoli fattori.

Le domande relative al **comfort** hanno esplorato le variabili relative alla percezione dell'ambiente fisico di lavoro e delle condizioni che lo caratterizzano. Questa dimensione è rappresentata da una serie di rilevatori quali la pulizia, l'illuminazione, le condizioni dell'edificio, la gradevolezza degli ambienti, lo spazio disponibile ed i servizi igienici.



Questa dimensione ha riportato percentuali di insufficienza circa la pulizia (41%), i servizi igienici (36%), la climatizzazione degli impianti degli uffici (31%), l'adeguamento ambiente e arredi (33%). Favorevole il riscontro su condizioni dell'edificio, silenziosità e illuminazione.



Un dato estremo si registra negli uffici di Brindisi e Foggia, i quali hanno dato segnali di forte criticità in tutte le voci esaminate, con esito di “insufficienza” marcata per le condizioni della struttura dell’Ufficio di Brindisi (85%).

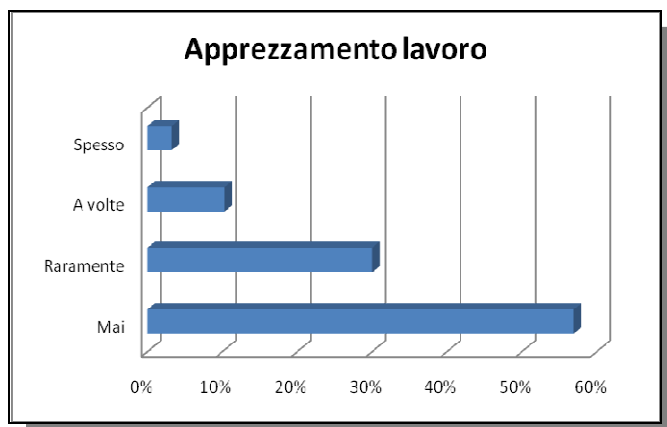
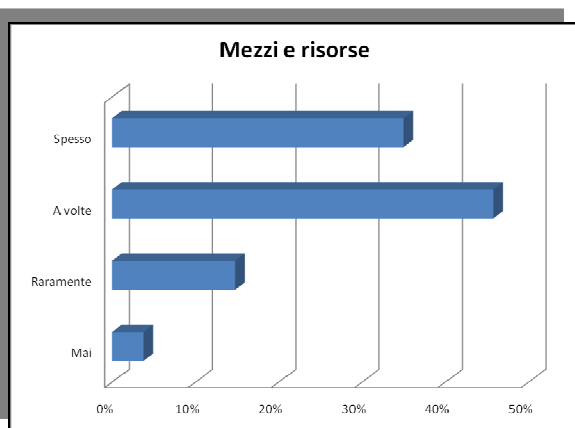
Merita una riflessione a parte il risultato riconducibile allo “spazio disponibile per persona” perché riporta oscillazioni notevoli tra gli uffici, dallo 0 dell’ufficio di Gioia del Colle al 67% di Manfredonia; la media regionale oscilla fra il 29% di “insufficiente” e il 31% di “sufficiente”.

Per quanto riguarda gli **obiettivi** i partecipanti al questionario hanno evidenziato che il comportamento dei dirigenti è coerente con gli obiettivi dichiarati, i cambiamenti gestionali ed organizzativi sono comunicati al personale, ma i ruoli organizzativi ed i compiti non sempre sono chiari e ben definiti.

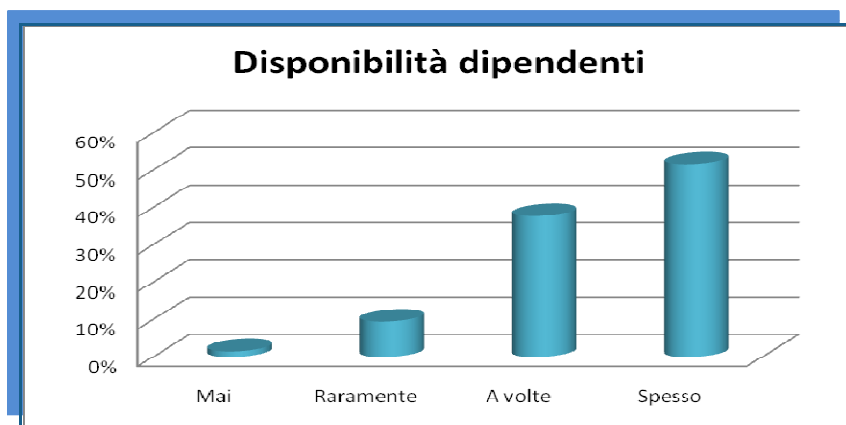
Nell’area della **valorizzazione** abbiamo constatato un elevato apprezzamento percepito dai dipendenti per l’adeguata presenza di risorse strumentali (81%) e le opportunità di aggiornamento professionale, anche se non vi è positiva valutazione della qualità del lavoro in relazione alle potenzialità dei lavoratori con riconoscimenti.

La metà delle risposte riporta che il lavoro assegnato consente, a volte, di far emergere le qualità personali e professionali, ma ben l’87% dei rispondenti afferma che l’impegno sul lavoro non è mai apprezzato (57%) o è apprezzato raramente (30%).

Le persone che hanno partecipato a questa prima indagine del Comitato hanno valutato come molto positivo il rapporto con i propri colleghi, che vivono come fonte di supporto affettivo e non solo lavorativo, ma percepiscono più difficoltoso quello con i propri dirigenti, con i quali è difficile condividere uno spirito di gruppo di lavoro, ritenendoli poco capaci di renderli partecipi alle determinazioni lavorative e di valorizzarne le competenze individuali, pur disponendo di mezzi e risorse sufficienti per svolgere adeguatamente il proprio lavoro.

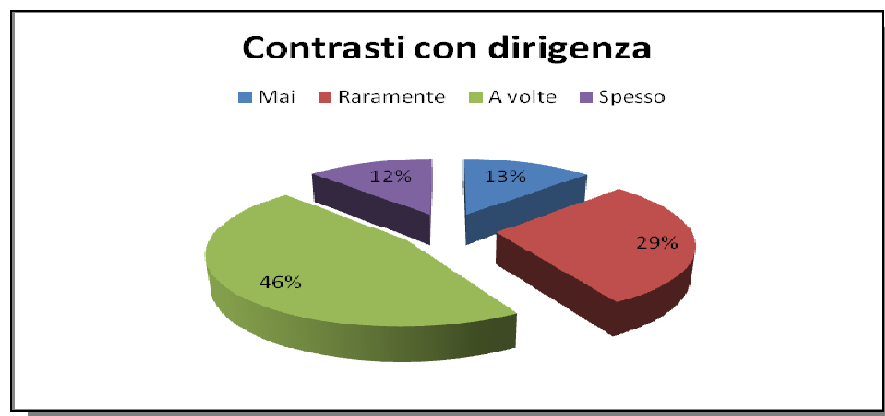


Anche le domande relative all'**ascolto** hanno fatto emergere in positivo che il 90% dei rispondenti è disponibile ad adeguarsi alle esigenze sia dell'organizzazione che dei componenti, anche se non vi è pari riscontro da parte della dirigenza ad essere informati su problemi e difficoltà.

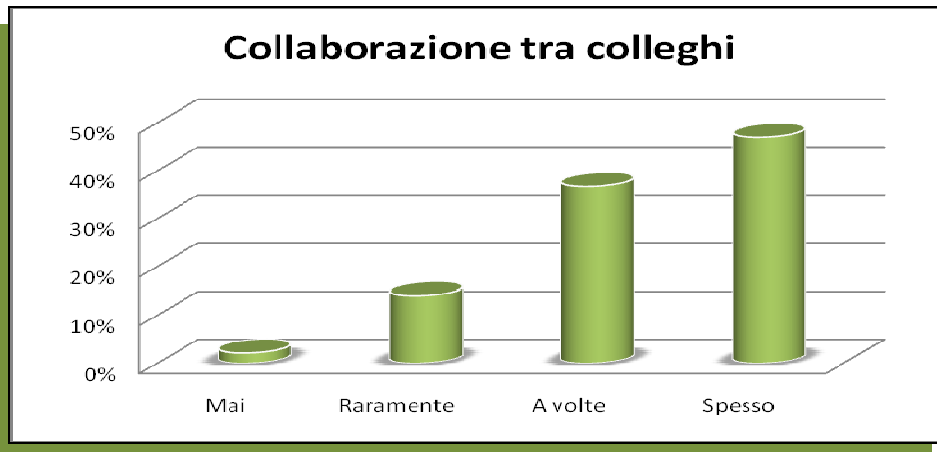


Positiva la rispondenza alle domande che hanno esplorato la dimensione **informazioni**, da cui emerge che vi è disponibilità di dati funzionali allo svolgimento delle proprie attività lavorative, facilità a reperire informazioni, buona condivisione tra i colleghi e apporto dei dirigenti alla loro circolazione.

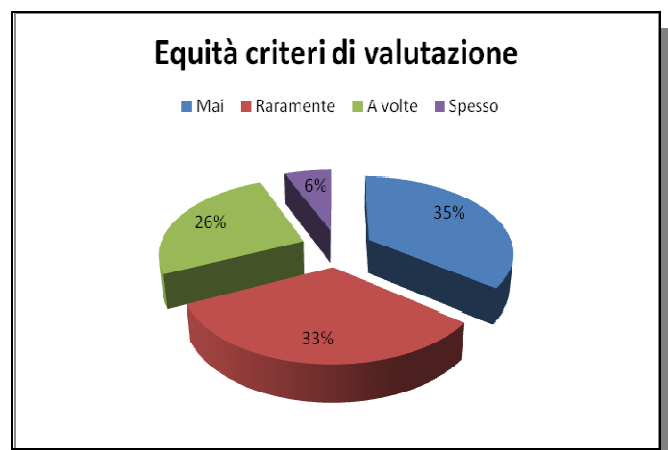
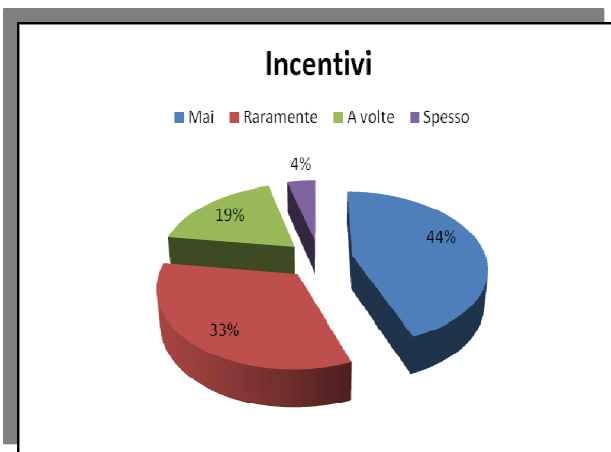
L'area della **conflittualità** ha evidenziato la presenza di criticità nei rapporti con gli altri legati a situazioni di contrapposizione quali emarginazione, comportamenti non sempre corretti tra colleghi, contrasti con i dirigenti.



Per quanto riguarda l'area delle **relazioni interpersonali** si è riscontrata positivamente la cooperazione a livello interpersonale per il raggiungimento dei risultati. Si evidenzia tuttavia difetto di collaborazione tra i differenti gruppi di lavoro ed il mancato coinvolgimento della dirigenza nelle decisioni che riguardano le diverse attività lavorative.

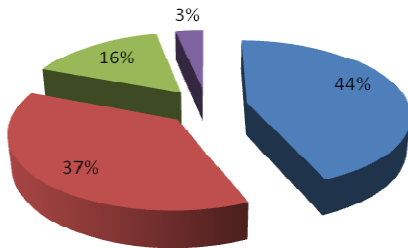


L'area relativa alla **operatività ed equità** intesa ad esplorare la percezione della giustizia e della correttezza che l'organizzazione riserva alle persone in relazione ai rispettivi comportamenti ed apporti lavorativi ha fatto emergere dati negativi relativamente al trattamento dei dipendenti, alla scarse possibilità di carriera, ai criteri di valutazione e al sistema di distribuzione degli incentivi.



### Possibilità di carriera

■ Mai ■ Raramente ■ A volte ■ Spesso

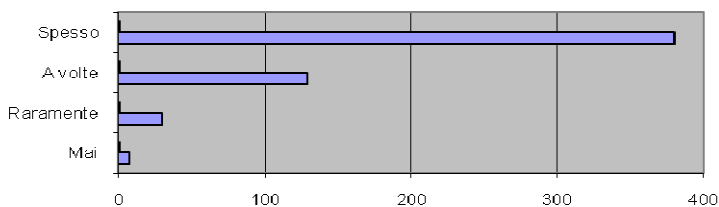


E' stata, altresì, attentamente valutata la dimensione **stress** per esaminare l'area relativa ai "vissuti inerenti il peso delle attività lavorative" con una notevole rilevanza di percentuali medio alte (49% a volte e 25% spesso ) circa il senso di non possedere conoscenze e capacità necessarie per svolgere il proprio lavoro ed al sentirsi assorbito completamente da esso (24% a volte e 70% spesso ).

Alla domanda relativa **all'utilità sociale**, posta per verificare il grado di soddisfazione al lavoro prestato al termine della giornata di lavoro, è stata rilevata una percentuale positiva (45% di a volte e 16% di spesso ).

Lavoro assorbe?			
Mai	Raramente	A volte	Spesso
<b>7</b>	<b>30</b>	<b>129</b>	<b>380</b>
<b>1%</b>	<b>5%</b>	<b>24%</b>	<b>70%</b>

### Il lavoro assorbe?

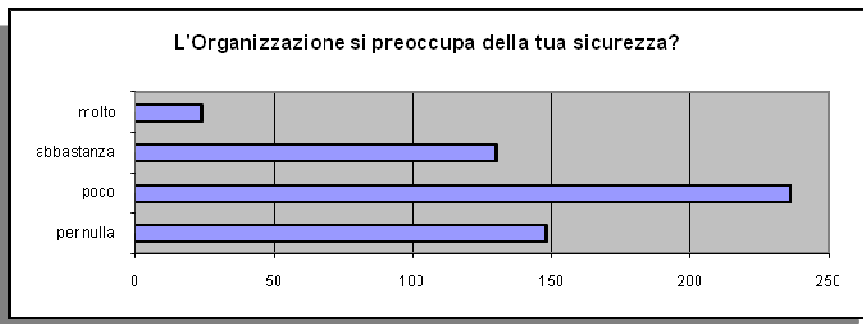


### PARTE TERZA - La sicurezza

La terza parte del questionario ha esplorato l'area relativa alle misure di sicurezza sul lavoro.

Sono stati presi in considerazione sia un indicatore di sintesi relativo alla percezione del grado di interesse dell'organizzazione relativamente alla salubrità dell'ambiente di lavoro sia un indicatore di sintesi ricavato dalla rilevazione di sette variabili, non omogenee tra loro, ma ritenute significative in relazione alle misure concretamente adottate relativamente a varie problematiche inerenti la sicurezza sul lavoro ( impianti elettrici, illuminazione, rumorosità, temperatura, polveri, personal computer e videoterminali, divieto di fumo).

<b>L'ORGANIZZAZIONE SI PREOCCUPA DELLA TUA SICUREZZA?</b>			
per nulla	poco	abbastanza	molto
<b>148</b>	<b>236</b>	<b>130</b>	<b>24</b>
<b>28%</b>	<b>44%</b>	<b>24%</b>	<b>4%</b>



Il giudizio riguardo la tutela della sicurezza e della salute sul luogo di lavoro ha registrato una media di valori negativi, con percentuali positive nei riguardi delle misure di sicurezza adottate per impianti elettrici, p.c. e video terminali, illuminazione.

Circa il rispetto del divieto di fumo pur evidenziando una percentuale pari al 50% su base regionale, si indicano livelli di insufficienza sugli uffici della Direzione Regionale, di Barletta e di Taranto.

## QUARTA PARTE - Caratteristiche del proprio lavoro

L'ultima parte del questionario è la più corposa.

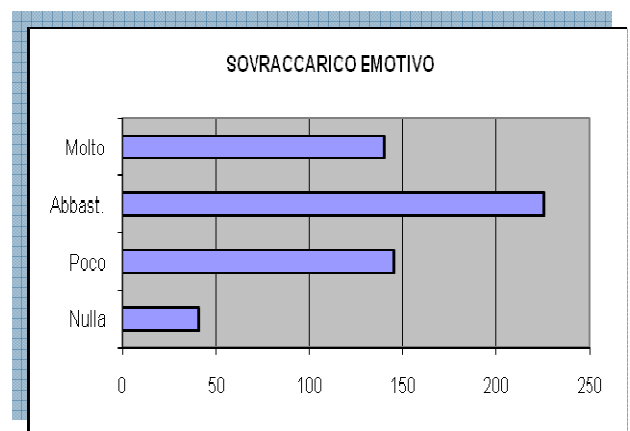
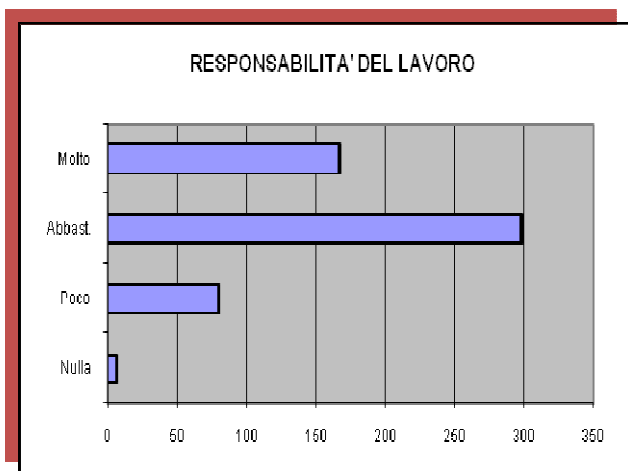
In essa sono contenute 7 domande dalla numero 5 alla numero 11.

Le domande 5 e 6 esplorano la dimensione dei **compiti lavorativi**, ponendo attenzione alle *componenti della prestazione lavorativa* che si ha motivo di ritenere *meno desiderabili*.

Vengono quindi indicate varie possibili fonti di insofferenza per il lavoro concretamente svolto per poi proseguire con la domanda di sintesi relativa alla percezione del grado di effettiva insofferenza prodotta dalle potenziali fonti di essa.

Il livello di stress percepito dai dipendenti è abbastanza elevato, ma se si analizzano le singole componenti, si può osservare che non si tratta di stress del tutto negativo, perché è principio di stimolo dell'attività lavorativa, è motivante e rende meno monotono il lavoro svolto.

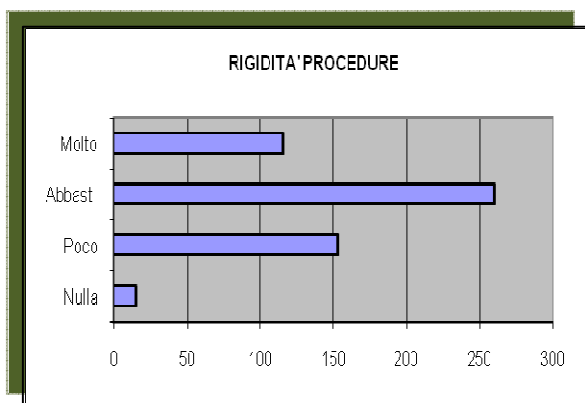
La caratteristica che provoca il maggior sovraccarico lavorativo è il gestire quotidianamente i rapporti con altre persone e il pubblico ( 50% abbastanza -24% molto).



Il personale non rileva né monotonia né ripetitività, anche se sente il peso della rigidità delle norme e delle procedure ( 48% abbastanza - 21% molto).

La causa di stress, infatti, non è tanto la fatica eccessiva o la insufficiente capacità professionale, ma il fatto che il lavoro assorbe tutte le energie.

Le attività svolte richiedono, infatti, sia un impegno mentale che provoca affaticamento ( 47% abbastanza -47% molto), sia responsabilità nel lavoro svolto ( 54% abbastanza - 30% molto). Quest'ultima, seppure possa identificarsi come elemento di valorizzazione positivo, è certamente causa di livelli sensibili di stress.



MISURA DELLE CARATTERISTICHE DEI COMPITI :

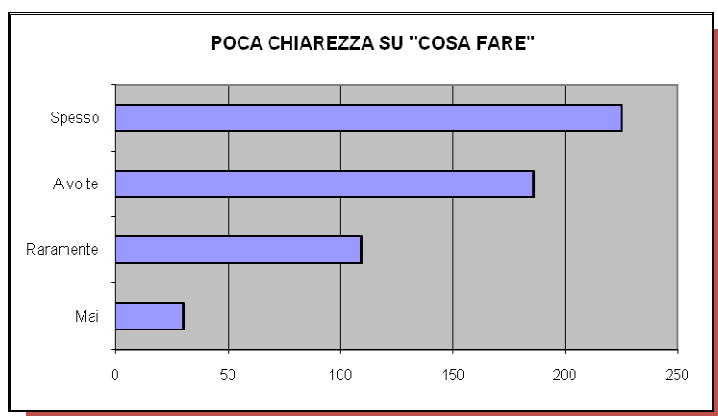
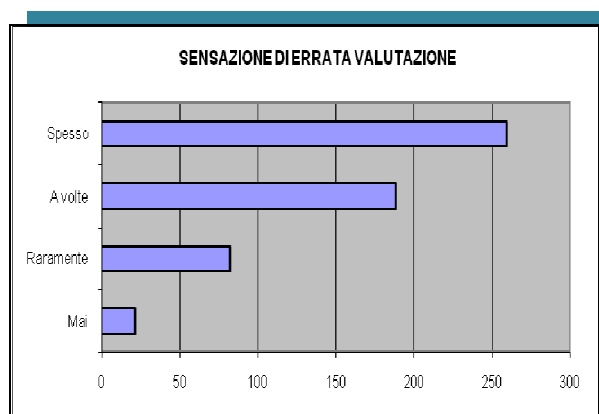
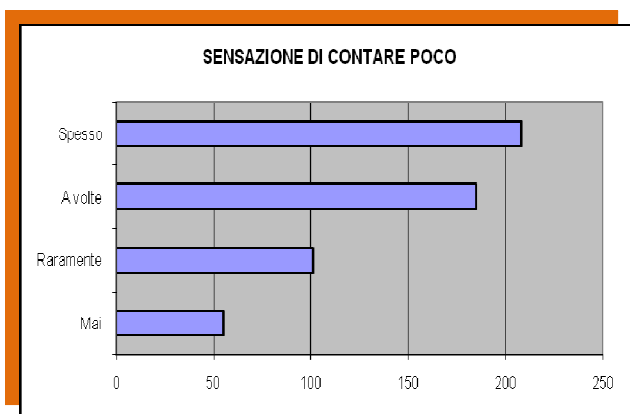
IN CHE MISURA LE CARATTERISTICHE DA TE INDICATE NELLA DOMANDA 5 TI PESANO E TI CREANO DIFFICOLTA' ?

per nulla	poco	abbastanza	molto
32	143	259	102
6%	27%	48%	19%

La quarta parte prosegue poi con la **domanda 7** in cui sono state poste una *serie di domande* che si riferiscono alla percezione dei vissuti di *affettività* (da sensazione di fare squadra a percezione che il lavoro è apprezzato all'esterno) e *anaffettività lavorativa* nel proprio ambiente di lavoro (da insofferenza ad andare a lavoro a mancanza di idee).

Riguardo al benessere psicofisico, dai rispondenti sono stati evidenziati sintomi di malessere pur avendo manifestato un atteggiamento positivo nei confronti delle attività che si svolgono quotidianamente. Il personale trova le motivazioni nel proprio lavoro, si reca volentieri in ufficio dove impegna nuove energie, nonostante abbia raramente la sensazione di realizzarsi personalmente e provi soddisfazione per la propria organizzazione.

La presenza nel personale di un desiderio di investire energie sul lavoro è certamente un punto di forza. Risultano bassi, invece, i sentimenti di condivisione e di far parte di una organizzazione che opera unitariamente.



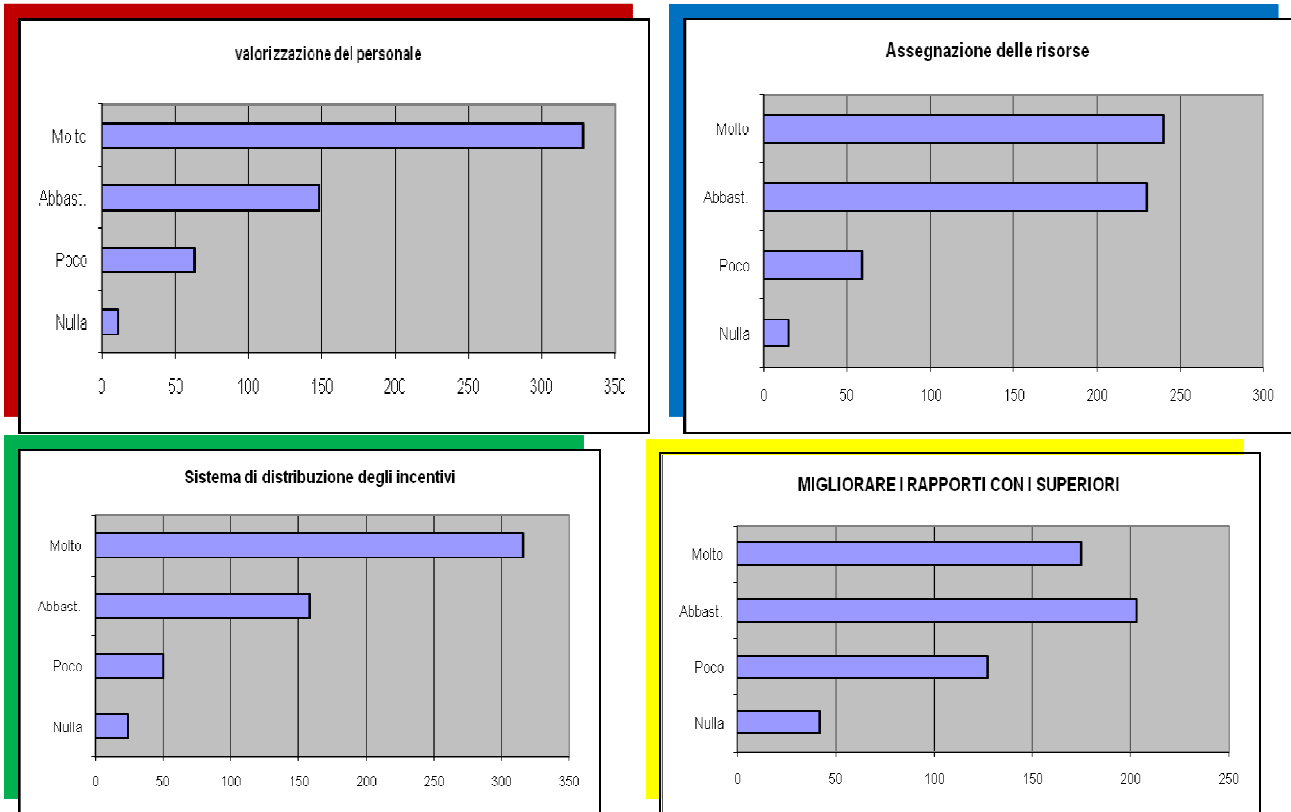
Interrogativi strategici sono state le **domande 8 e 9**, con le quali abbiamo chiesto ai colleghi pugliesi di manifestare, su una scala di indicatori, quali azioni potrebbero considerarsi più importanti e prioritarie per migliorare la nostra organizzazione e se è avvertita la necessità di un interlocutore al quale far riferimento per eventuali situazioni di disagio lavorativo.

Il risultato degli indici di percentuale emerso dalla **domanda 8** rilevano, in modo evidente la esigenza di un cambiamento idonea al miglioramento dell'organizzazione lavorativa.

Come rappresentato nel quadro sintetico, dalla somma delle voci "abbastanza-molto" è evidente come, nell'ambito di tutti gli uffici della regione e all'interno di ogni provincia, tale necessità appare fortemente richiesta dai dipendenti dell'Agenzia delle Entrate.



Dai dati rilevati, l'attenzione viene posta in modo specifico alla valorizzazione del personale (87% di richieste di cambiamento), ai sistemi di valutazione del personale (86%), alla assegnazione delle risorse umane (86%) e al sistema di distribuzione degli incentivi (87%).



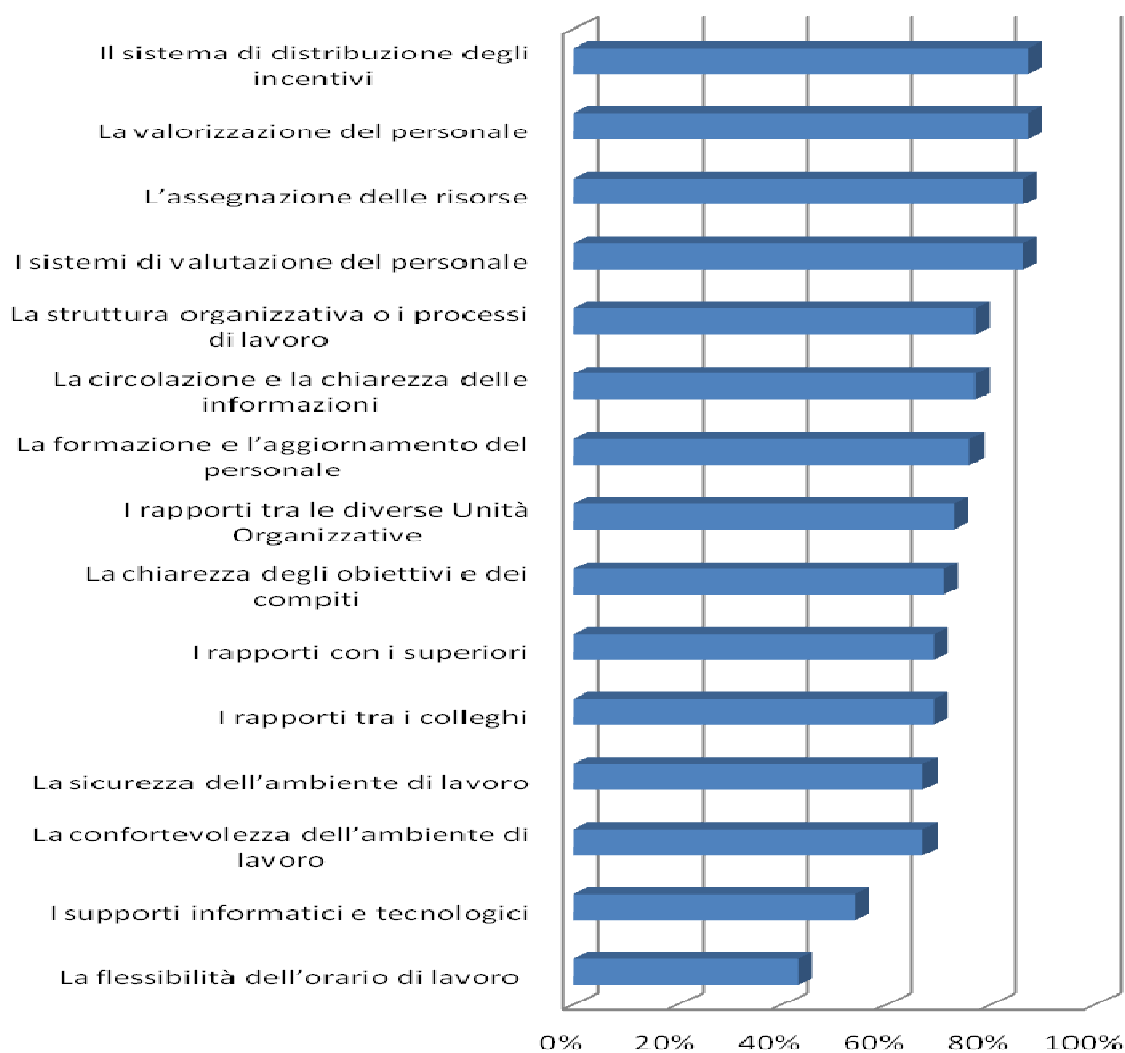
La flessibilità dell'orario di lavoro (43% di richieste di cambiamento) è l'unica voce che, invece, appare positivamente rappresentata, nel senso che, evidentemente, copre le esigenze di quasi tutti i lavoratori dell'Agenzia.

I dati riconducibili alla sfera lavorativa di ciascuno, quali la valorizzazione e valutazione del personale, segnalano forme di disagio e insofferenza, determinate dalla percezione di una svalutazione delle proprie competenze e ciò rappresenta una chiara avvisaglia alla qualità della vita professionale.

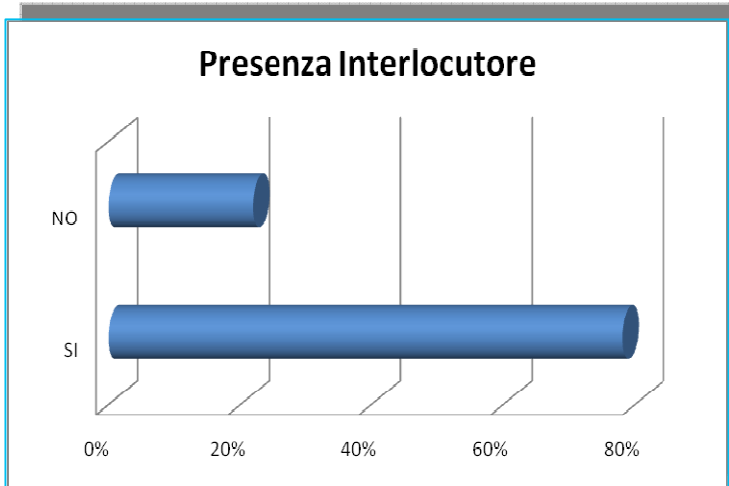
Pure i dati relativi alla assegnazione delle risorse umane all'interno delle singole realtà lavorative (senza tener conto delle specifiche conoscenze, esperienze, caratteristiche dei dipendenti) e la distribuzione degli incentivi rivelano una carenza di attenzione al valore "persona" che potrebbe andare a scapito dei risultati qualitativi cui l'Agenzia mira.

Nel grafico che segue è possibile individuare, sulla base delle risposte date a tutte le domande formulate al punto 8 del questionario, quali sono per i rispondenti le “cose più urgenti da migliorare nella tua organizzazione”.

### Proposte di miglioramento



Proseguendo con l'analisi della **domanda 9**, dalle risposte fornite dal campione esaminato emerge, in tutta evidenza, la necessità di “figure di riferimento” alle quali rivolgersi nelle situazioni di disagio o di difficoltà lavorative.



Infatti, una percentuale rilevante (78%) dei dipendenti che hanno compilato il questionario avverte l'esigenza di individuare, all'interno della organizzazione di cui fa parte, un interlocutore al quale rappresentare le criticità riscontrate in ambito lavorativo.

Il dato percentuale appare uniformemente distribuito sul territorio regionale, soprattutto laddove, in termini assoluti, è più alto il numero dei soggetti che hanno risposto al questionario.

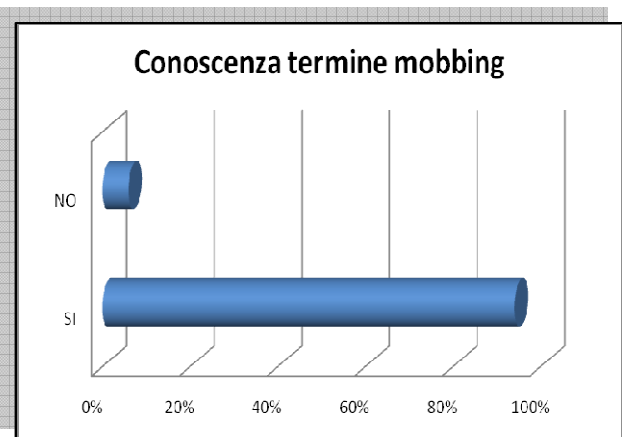
Pur con tale ultima precisazione, punte del 100% e del 94% di risposte affermative sono riscontrabili, rispettivamente, negli Uffici di Brindisi e Lucera.

In controtendenza è il dato relativo al CAM di Bari, con una percentuale di risposte affermative che si attesta al 29%.

Il dato emerso denota, pertanto, l'avvertita necessità di superare la sensazione di isolamento di fronte a criticità riconducibili, in generale, a situazioni di inadeguatezza e, in particolare, a problematiche attinenti al lavoro svolto.

Altrettanto evidente è l'istanza di forme di comunicazione e relazionali interne che consentano di superare i momenti di disagio, non solo lavorativo.

Con la **domanda 10**, per la prima volta, viene esplicitamente introdotto il termine “mobbing”, affiancato a stress e costrittività organizzativa, al fine di indagare non solo sulla conoscenza del fenomeno da parte degli intervistati, ma porre particolare attenzione all'aspetto terminologico, pure fondamentale per individuare ed affrontare correttamente nel prosieguo le diverse tematiche.

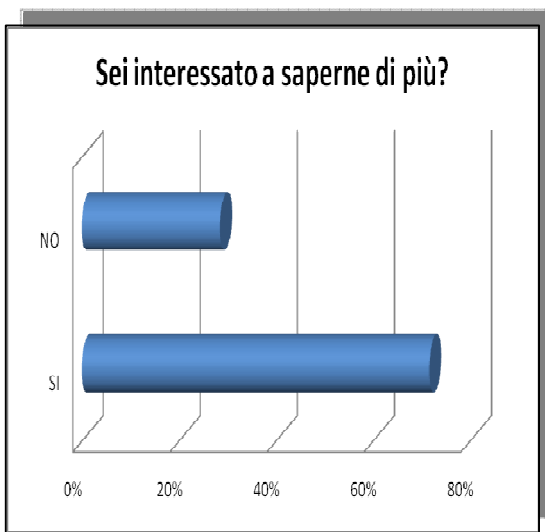


Il dato complessivo emerso è estremamente positivo, laddove si osservi che il 94% del campione considerato ha affermato di sapere cosa si intenda con i termini proposti.

Il dato può ritenersi sufficientemente omogeneo nei diversi ambiti lavorativi e geografici considerati: le risposte affermative alla domanda sottoposta registrano un minimo del 75% (Ufficio di Ostuni) per raggiungere punte del 100% in diversi Uffici della Regione.

La stessa omogeneità è riscontrabile nei dati raggruppati su base provinciale.

A chiusura del questionario, è stato chiesto agli intervistati di manifestare il proprio interesse “a saperne di più” sul fenomeno del mobbing.



Su un totale regionale di 552, 395 intervistati (che costituisce il 72% del campione considerato) hanno risposto in senso affermativo alla domanda.

Pur con talune eccezioni, il dato appare sufficientemente omogeneo, sia in relazione ai singoli Uffici, sia in relazione ai dati raggruppati per provincia.

Il risultato emerso è estremamente positivo sotto il duplice profilo della sensibilità dimostrata verso l'indagine e della esigenza e consapevolezza che la conoscenza del fenomeno vada approfondita.

L'istanza che giunge dai colleghi che hanno scelto di rispondere al questionario rende evidente la necessità di proseguire nell'attività di informazione e sensibilizzazione intrapresa.

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'analisi delle risposte acquisite con il questionario ha richiesto alcuni mesi di lavoro. Un periodo sul cui corso hanno inciso le poche ore a disposizione per il confronto collettivo e gli impegni di ciascun componente del Comitato.

Il questionario è uno strumento conoscitivo che non pretende di offrire le chiavi per intervenire e risolvere tutte le dinamiche e i processi organizzativi della nostra struttura, ma rappresenta un'occasione per fare il punto circa i molteplici aspetti che costituiscono la vita della nostra organizzazione; è, dunque, un mezzo per individuare e misurare, in modo attendibile, criticità, punti di forza, aree di debolezza meritevoli di successivi approfondimenti conoscitivi.

Sulla base dei risultati fin qui esposti e presentati al fine di consentire la comprensione degli obiettivi della indagine e la fruibilità dei risultati è possibile sintetizzare i principali elementi emersi.

Per quanto riguarda l'area dell'ascolto e delle relazioni, si evidenziano notevoli differenziazioni riguardo i rapporti con i dirigenti e con i colleghi.

La percezione del personale nei confronti della struttura gerarchica non è del tutto positiva.

In particolare i dirigenti pur assicurando la diffusione delle informazioni, non sempre si comportano in modo adeguato ed ascoltano le richieste dei dipendenti; per la metà degli intervistati non rappresentano un punto di riferimento, con criticità nel coinvolgimento del personale.

Anche la gestione dei rapporti non risulta equa, né risultano equi i criteri di valutazione dei dipendenti, che rappresenta il fattore più critico nel rapporto con la dirigenza .

Migliore si manifesta il rapporto tra colleghi: la disponibilità ad andare incontro all'organizzazione, l'impegno a raggiungere i risultati e la volontà di trovare soluzioni ai problemi sono tutti aspetti percepiti in modo positivo dalle persone, che collaborano tra loro, anche se con qualche difficoltà comunicativa tra i vari team e/o gruppi di lavoro.

Analizzando le risposte ai singoli fattori evidenziamo, quale dato rilevante, una percezione di mancanza di equità che ha a che vedere soprattutto con i sistemi premianti e con opportunità di carriera non aperte a tutti : il personale non rileva un giusto equilibrio tra “ciò che fa” e “ciò che riceve “ dall'amministrazione.

Questa sensazione di non essere valutati adeguatamente e di contare poco nell'organizzazione sono i due indicatori maggiormente negativi.

Dove risiede, dunque, il benessere organizzativo nel contesto esaminato e quali sono i punti di forza che consentono alle persone di lavorare mantenendo la passione per il proprio lavoro?

Certamente il senso di utilità sociale del proprio lavoro e la fiducia nelle proprie capacità e professionalità denotano un elevato grado di coinvolgimento e di impegno individuale.

Positiva anche la propensione a cogliere stimoli innovativi, finalizzati al soddisfacimento delle richieste dell'utenza.

Questo impegno verso la collettività contribuisce al benessere organizzativo, che potrebbe trovare il proprio completamento nel giusto riconoscimento, all'interno della nostra organizzazione, del valore delle prestazioni e degli apporti individuali, con un'attenzione alla soggettività di ciascuno.

### Il Comitato Regionale paritetico sul fenomeno mobbing

*Lo sviluppo dipende non tanto dal trovare le combinazioni  
ottimali delle risorse e dei fattori produttivi, quanto  
nel suscitare e nell'utilizzare per lo sviluppo progetti, risorse,  
capacità nascoste, disperse o malamente utilizzate.*

(Albert O. Hirschman in "The strategy of Economic Development" 1958)