



Ministero delle Politiche Agricole e Forestali

*Dipartimento della Qualità dei Prodotti Agroalimentari e dei Servizi
Direzione Generale per i Servizi e gli Affari Generali*

Ufficio Relazioni con il Pubblico

RICERCA SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Roma, ottobre 2004

PRESENTAZIONE	3
PREMESSA	4
1. DATI GENERALI	6
2. COMFORT DELL' AMBIENTE DI LAVORO	10
3. TUTELA DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO.....	15
4. CLIMA INTERNO - RAPPORTI CON I COLLEGHI.....	19
5. RAPPORTI CON I DIRIGENTI	26
6. ORGANIZZAZIONE	35
7. CONCLUSIONI – LA STRATEGIA D'INTERVENTO	42

PRESENTAZIONE

Lo scopo della presente ricerca dell'URP del Ministero delle politiche agricole e forestali deriva direttamente dalle finalità dell'indagine, promossa la primavera scorsa, nell'ambito del Laboratorio "Benessere Organizzativo" del Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica, e svoltasi in collaborazione con la facoltà di Psicologia 2 dell'Università degli Studi "La Sapienza" di Roma.

E' compito, adesso, dei responsabili delle singole organizzazioni ministeriali, trarre le conseguenze operative per progettare interventi concreti, atti ad affrontare le problematiche che emergono dai questionari somministrati ai dipendenti del MIPAF.

Sono stati quindi rielaborati i dati dell'indagine, e la restituzione dei risultati ci ha permesso di riflettere sull'approfondimento di cui la nostra amministrazione aveva bisogno, arrivando così alla definizione dei piani di intervento.

Il piano di intervento che il MIPAF attuerà si baserà:

- sulle linee sancite dalla ristrutturazione organizzativa, sinteticamente indicate alla fine del presente studio;
- su interventi di sviluppo organizzativo, già iniziati, come quelli relativi all'innovazione tecnologica, ai piani di formazione, ai piani di comunicazione, agli interventi sull'organizzazione del lavoro;
- su interventi diretti sulla struttura e sui ruoli organizzativi e sui processi, che verranno varati dopo averli concordati con le OO.SS.

Anche noi siamo convinti che il "benessere organizzativo" necessita di cambiamento culturale. Le Pubbliche Amministrazioni devono essere investite da nuovi fermenti di vitalità e d'innovazioni; la convivenza organizzativa non deve essere più concepita come una macchina gerarchica, ma per renderla più efficace e produttiva deve essere vissuta e pensata con il contributo di tutti gli attori della scena.

Il piano di intervento sulle risorse umane del MIPAF potrebbe pertanto essere attuato anche attraverso iniziative specifiche di sperimentazione, che prevedono la costituzione di gruppi di lavoro e di osservazione (coadiuvati da uno staff di esperti), che fungano da indicatori del cambiamento verso alcuni principi-guida, che mirino a migliorare il "benessere" organizzativo del Ministero. Alcuni di tali principi sono, ad esempio, l'apertura all'innovazione, il senso di appartenenza, il lavoro di squadra.

Il Gruppo di ricerca che ha curato l'elaborazione dei dati e il presente rapporto è stato costituito da Luigi Di Gregorio, Luciano Gambardella e Nancy Russo.

Il gruppo ha collaborato con l'URP del Ministero, sotto la direzione di Giuseppe Sallemi.

GIUSEPPE CACOPARDI
- DIRETTORE GENERALE -

PREMESSA

Composizione del campione analizzato

Il campione di coloro che hanno risposto al questionario (426 unità, compresi i dirigenti), rappresenta quasi il 60% del numero totale dei dipendenti (748 unità, compresi i dirigenti) e quindi è altamente rappresentativo.

Il 58% dei rispondenti svolge compiti inerenti “in generale” l’Amministrazione, gestione del personale ed affari finanziari. Il 42% svolge le attività specifiche dell’Amministrazione.

La ripartizione del personale nelle varie aree è il seguente: area A 13%, Area B 40%, Area C 42%, Dirigenti 5%.

Aree d’indagine

Le macroaree in cui era ripartito il questionario erano quella dei dati anagrafici e quella relativa a particolari indicatori del benessere.

Per quanto riguarda gli indicatori del benessere, le aree orizzontali in cui il questionario è stato elaborato sono:

1. profilo generale
2. profilo generale per qualifiche professionali
3. comfort
4. caratteristiche del lavoro
5. innovazione
6. indicatori negativi
7. indicatori positivi
8. rapporto con i dirigenti
9. rapporto con i colleghi

La metodologia d’elaborazione dei dati ai fini della strategia d’intervento.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica e l’Università “La Sapienza” di Roma hanno fornito il software e le metodologie necessarie per la prima fase d’elaborazione dei dati, fornendole alle singole amministrazioni.

I risultati della presente ricerca approfondiscono i dati rilevati, limitatamente al ruolo ordinario del MIPAF (escludendo l’Ispettorato Centrale Repressione Frodi, che ha problematiche diverse, dall’organizzazione periferica alle azioni di polizia giudiziaria) con un criterio espositivo non neutrale, ma già finalizzato alla strategia d’intervento presentata nelle conclusioni.

Si è pertanto scelto di ri-aggregare gli esiti della rilevazione secondo la seguente ripartizione per grandi aree:

- comfort dell’ambiente di lavoro
- tutela della salute e della sicurezza sul lavoro
- clima interno, rapporto con i colleghi
- rapporti con i dirigenti
- organizzazione del lavoro in generale.

I 25 dirigenti sono presenti soltanto nei dati generali esaminati nel primo paragrafo. Per gli altri aspetti, in coerenza alla strategia d’azione, i dirigenti dovranno essere “dall’altro lato dell’indagine”, come protagonisti dell’azione amministrativa volta alla soluzione dei problemi.

L'elaborazione dei dati raccolti tramite i questionari è stata realizzata grazie all'impiego di un *software* specifico (SPSS, Statistical Package for Social Sciences), frequentemente utilizzato nell'ambito delle ricerche sociali. Questo *software* ha consentito, attraverso l'incrocio di alcune variabili significative riferite, di ricavare dei risultati apprezzabili ai fini degli obiettivi che la Direzione Generale si era prefissati. L'analisi svolta si servirà di tabelle e di grafici riepilogativi, al fine di facilitare la comprensione del lettore. Ogni grafico fa riferimento alla tabella che lo precede nel testo.

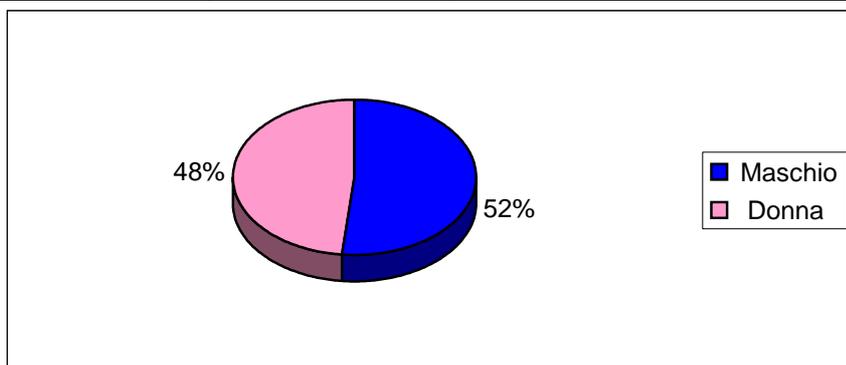
1. DATI GENERALI

In premessa a tutto è utile riflettere su alcuni dati, per così dire, “anagrafici”, come si trattasse di una vera e propria “carta d’identità” del MIPAF.

La presenza femminile nelle risorse umane del Ministero è pari praticamente a quella maschile, e lo è evidentemente da tempo, stante l’elevata età media dei dipendenti. Quest’ultima rivela “in modo spettacolare” l’invecchiamento delle risorse umane del MIPAF : l’80% dei dipendenti ha oltre 40 anni di età, il 43% del personale ha oltre 50 anni e, per converso, meno dell’1% del personale ha meno di 30 anni di età !

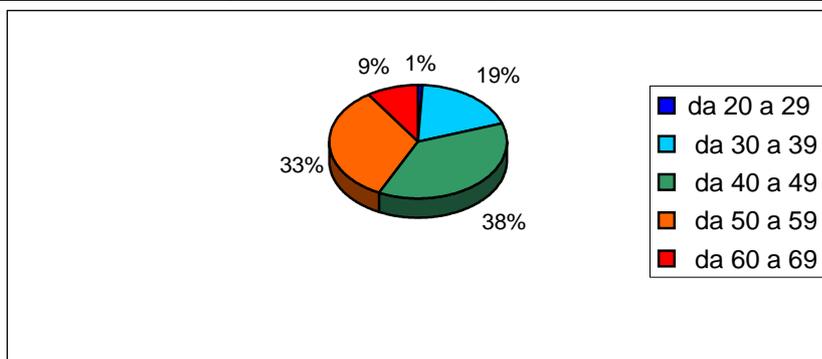
Sesso

	Frequenza	Percentuale
Maschio	200	51,7
Donna	187	48,3
Totale	387	100,0



Età per classi

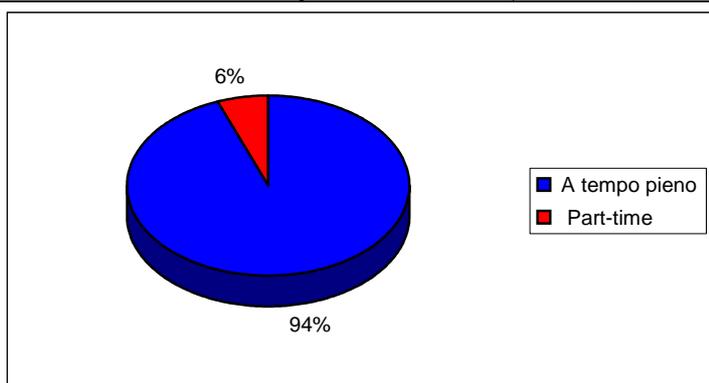
	Frequenza	Percentuale
da 20 a 29	3	0,8
da 30 a 39	68	18,8
da 40 a 49	136	37,6
da 50 a 59	121	33,4
da 60 a 69	34	9,4
Totale	362	100,0



Nonostante l'elevata presenza femminile, la frequenza dei contratti part-time è del tutto in media con il dato nazionale del mercato del lavoro (6%), a indiretta conferma, peraltro, della elevata flessibilità dell'orario di lavoro adottato nei Ministeri che, come è noto, consente una sorta di "part time di fatto" (36 ore settimanali prestate attraverso 5 mattine e due pomeriggi di 3 ore).

Regime orario

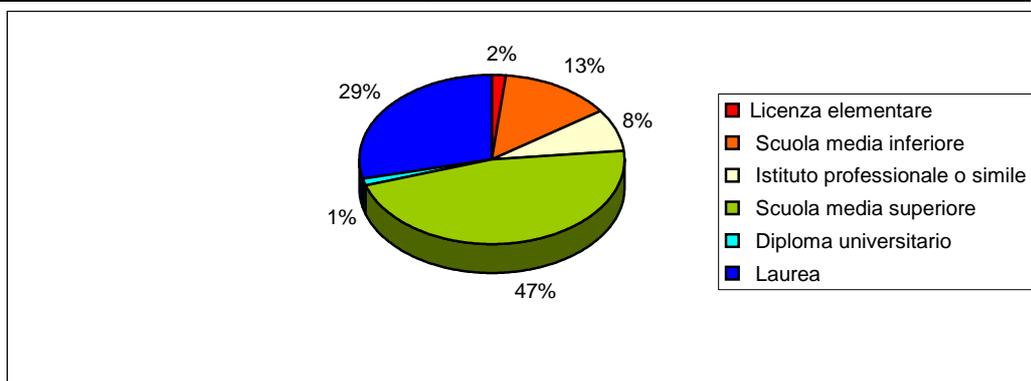
	Frequenza	Percentuale
A tempo pieno	383	94,1
Part-time	24	5,9
Totale	407	100,0



Per quanto riguarda il livello culturale del personale, il 75% è dotato di diploma di scuola secondaria superiore e il 30% di laurea. Ovviamente l'età media elevata, e la stessa femminilizzazione, rendono la diffusione del titolo di studio, con particolare riferimento alla laurea, ormai "datata" e quindi oggi inadeguata rispetto alle esigenze professionali, così come via via definite nel contratto collettivo di lavoro per il comparto. Si consideri, ad esempio, che, a fronte del 30% di laureati, vi è il 44% di posizioni professionali direttive (area C) o addirittura dirigenziali.

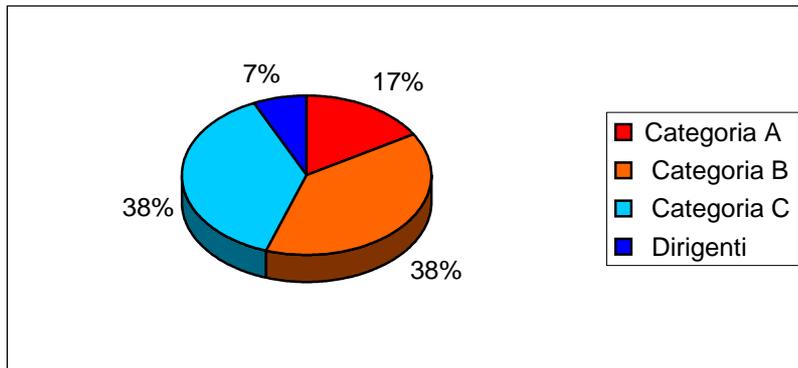
Titolo di studio

	Frequenza	Percentuale
Licenza elementare	7	1,8
Scuola media inferiore	54	13,5
Istituto professionale o simile	32	8,0
Scuola media superiore	187	46,8
Diploma universitario	5	1,3
Laurea	115	28,8
Totale	400	100,0



Inquadramento professionale

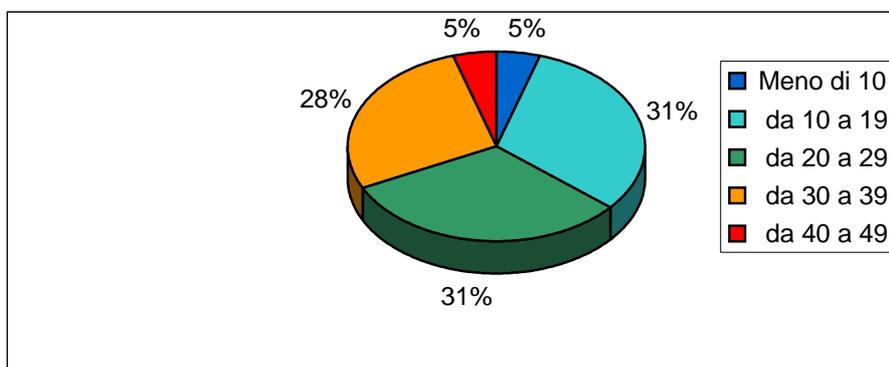
	Frequenza	Percentuale
Categoria A	60	16,5
Categoria B	141	38,8
Categoria C	137	37,7
Dirigenti	25	6,9
Totale	363	100,0



Il dato caratteristico dell'invecchiamento dei dipendenti del MIPAF, si riflette ovviamente sul dato relativo all'anzianità lavorativa: in sintesi, il 64% del personale ha più di 20 anni di esperienza lavorativa alle spalle. Detta esperienza lavorativa, peraltro, non si è interamente svolta al Ministero delle politiche agricole: la percentuale di coloro che stanno al Ministero da più di 20 anni, scende infatti al 40%. Ciò significa, in altri termini, che, sia pure in una situazione di anzianità di servizio consolidata, vi è un patrimonio di esperienza professionale pregressa dei dipendenti, su cui in ogni caso è possibile contare: oltre l'80% del personale ha altre esperienze di lavoro precedenti e il 66% ha fatto tali esperienze anche o solo nel settore privato.

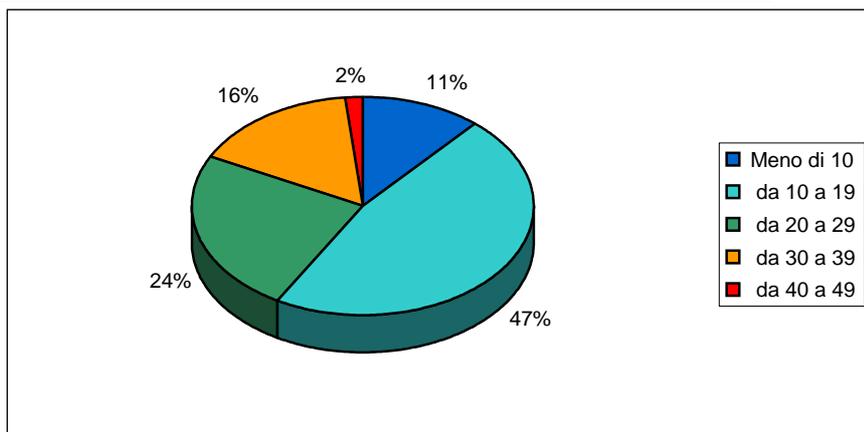
Anni di lavoro totali

	Frequenza	Percentuale
Meno di 10	18	4,6
da 10 a 19	123	31,5
da 20 a 29	124	31,7
da 30 a 39	108	27,6
da 40 a 49	18	4,6
Totale	391	100,0



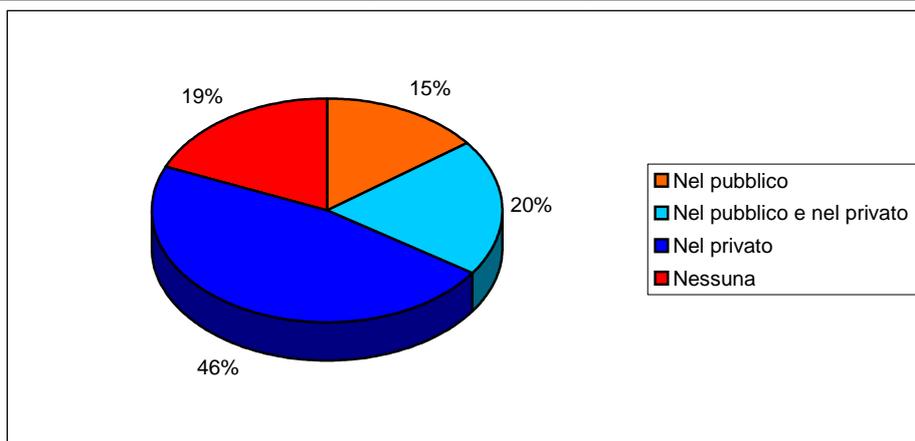
Anni di lavoro nell'attuale amministrazione

	Frequenza	Percentuale
Meno di 10	44	11,5
da 10 a 19	180	46,9
da 20 a 29	93	24,2
da 30 a 39	61	15,9
da 40 a 49	6	1,6
Totale	384	100,0



Precedenti esperienze lavorative

	Frequenza	Percentuale
Nel pubblico	55	14,8
Nel pubblico e nel privato	73	19,7
Nel privato	174	46,9
Nessuna	69	18,6
Totale	371	100,0



In conclusione, la carta d'identità del personale del MIPAF rivela in modo chiaro le conseguenze del sostanziale blocco del turn-over di cui abbiamo sofferto ormai da qualche decennio. Ciò non solo è frutto della politica generale per il pubblico impiego, ma soprattutto delle tendenze alla emarginazione e ridimensionamento del dicastero, in virtù di una erronea e miope "interpretazione organizzativa" del decentramento regionalistico, su cui non potremo non soffermarci nelle strategie di risposta.

2. COMFORT DELL'AMBIENTE DI LAVORO

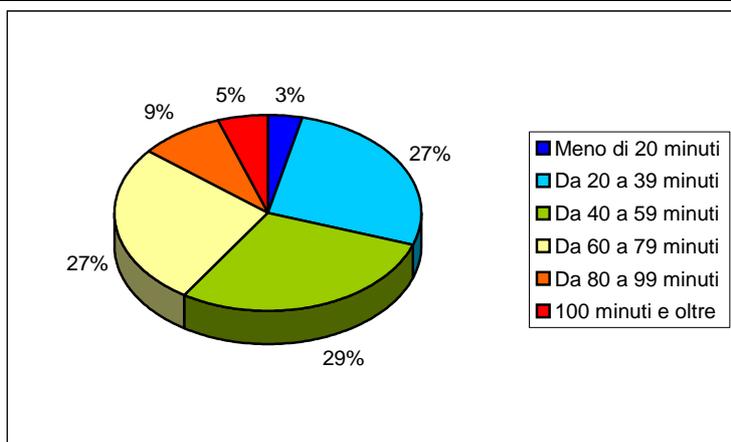
Il giudizio sul comfort dell'ambiente di lavoro comincia, ovviamente, dall'ubicazione stessa della sede di lavoro rispetto al domicilio: da questo punto di vista, la localizzazione centrale del Ministero a via XX settembre (o via Sallustiana) consente a quasi il 60% dei dipendenti di raggiungere la sede di lavoro in meno di un'ora.

Si conferma peraltro, indirettamente, il disagio di oltre il 40% del personale nel dover impiegare più di un'ora (considerando il tempo del ritorno, ciò significa oltre due ore al giorno per il semplice spostamento casa-lavoro). Per oltre il 10%, poi, il tempo necessario agli spostamenti supera le 3 ore giornaliere !

Per completezza, occorre precisare che circa un 10% del campione lavora nella sede staccata della Direzione generale della pesca in zona EUR.

Tempo impiegato per recarsi al lavoro

	Percentuale
Meno di 20 minuti	3,5
Da 20 a 39 minuti	26,8
Da 40 a 59 minuti	29,0
Da 60 a 79 minuti	26,8
Da 80 a 99 minuti	8,8
100 minuti e oltre	5,3
Totale	100,0



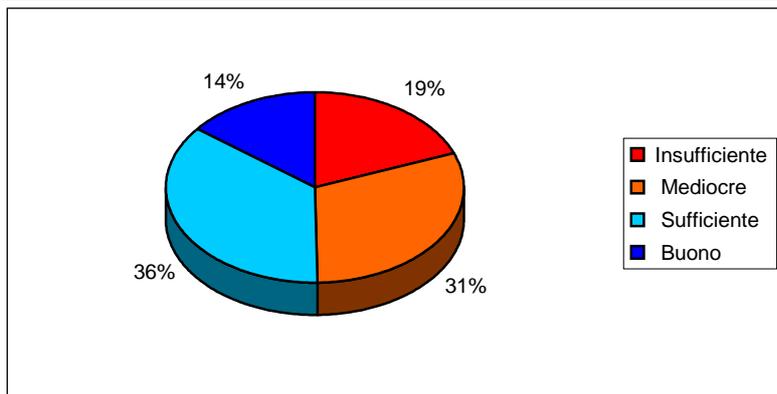
Il giudizio sull'ambiente fisico di lavoro può essere articolato, a seconda che si valuti

- “la struttura” dell'edificio ovvero
- la presenza “dei servizi”.

Per quanto riguarda la struttura, la situazione appare apprezzata dal personale (sulle condizioni generali, l'illuminazione e la silenziosità, solo il 20% si dichiara insoddisfatto e oltre il 50% da invece un giudizio positivo – sufficiente o buono), con l'unica eccezione del livello dei servizi igienici dove queste due percentuali (insoddisfatti e positivi) si equivalgono al 38% .

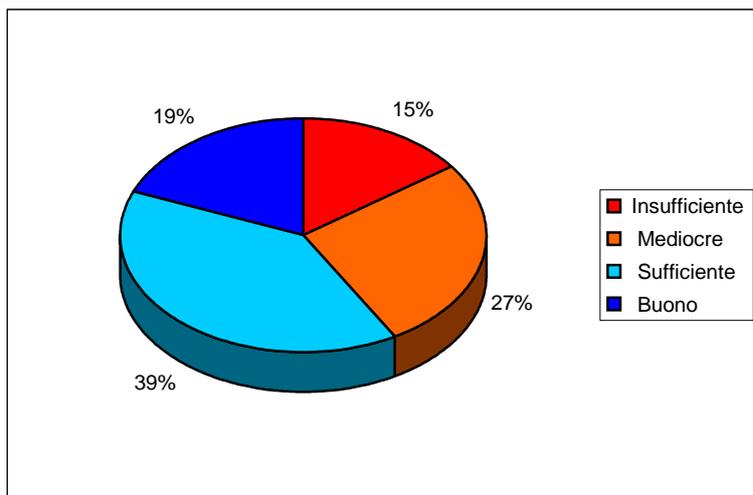
Come valuta le condizioni generali dell'edificio in cui lavora?

	Percentuali
Insufficiente	19,1%
Mediocre	30,8%
Sufficiente	35,7%
Buono	14,5%
Totale	100,0%



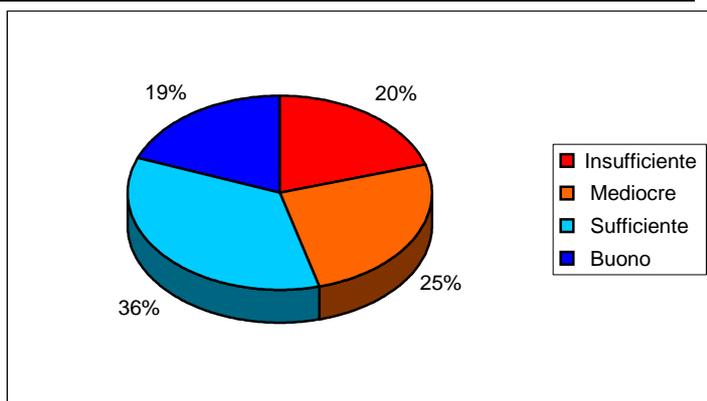
Come valuta l'illuminazione dell'ambiente in cui lavora?

	Percentuali
Insufficiente	15,1%
Mediocre	26,5%
Sufficiente	39,5%
Buono	18,8%
Totale	100,0%



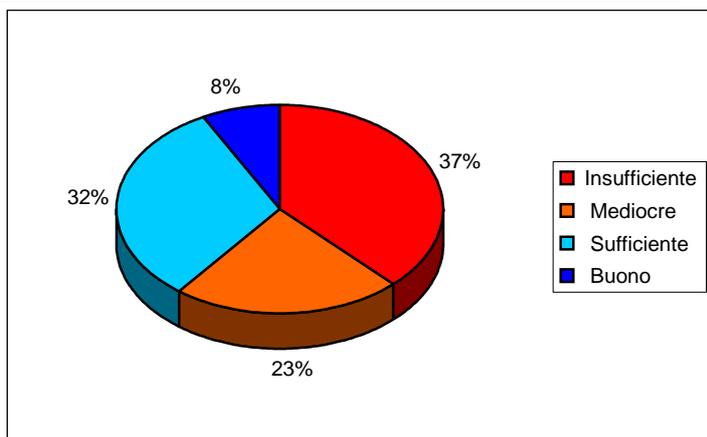
Come valuta la silenziosità dell'ambiente in cui lavora?

	Percentuali
Insufficiente	20,4%
Mediocre	25,4%
Sufficiente	35,0%
Buono	19,2%
Totale	100,0%



Come valuta i servizi igienici dell'ambiente in cui lavora?

	Percentuali
Insufficiente	37,8%
Mediocre	22,8%
Sufficiente	31,7%
Buono	7,7%
Totale	100,0%



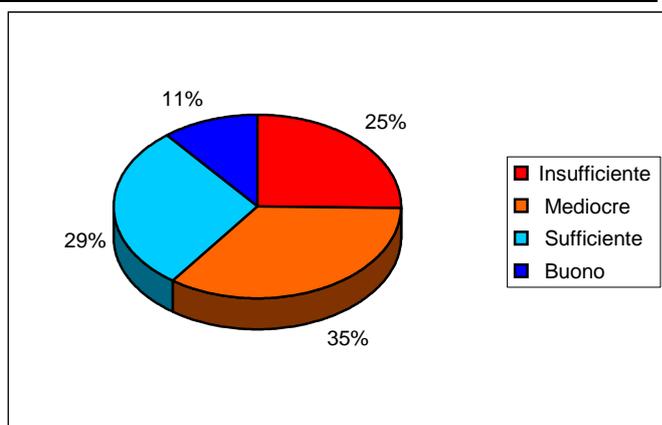
Per quanto riguarda, i “servizi”, la cui quantità e qualità dipende essenzialmente dal livello delle risorse economiche disponibili “anno per anno”, la situazione ambientale appare la seguente:

- a) i giudizi di dichiarata insufficienza vanno da una percentuale del 25% per la temperatura, ad una percentuale di circa un terzo per gli altri fattori considerati (spazio disponibile, gradevolezza degli arredi, pulizia dei locali);

b) allo stesso tempo, i giudizi di positività (sufficiente o buono) non raggiungono il 50%, oscillando da un minimo del 35% per gli arredi e la pulizia, a un massimo del 47% per lo spazio disponibile.

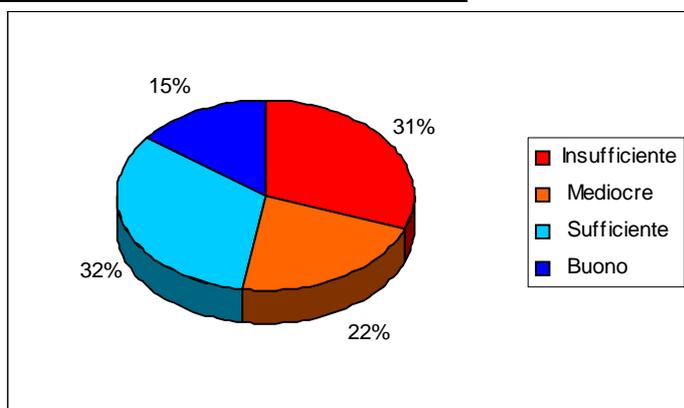
Come valuta la temperatura dell'ambiente in cui lavora?

	Percentuali
Insufficiente	25,2%
Mediocre	34,7%
Sufficiente	29,4%
Buono	10,7%
Totale	100,0%



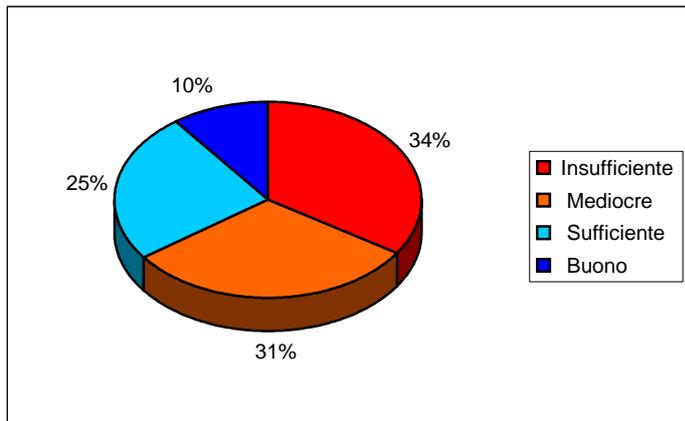
Come valuta lo spazio disponibile per persona dell'ambiente in cui lavora?

	Percentuali
Insufficiente	30,6%
Mediocre	21,9%
Sufficiente	32,8%
Buono	14,7%
Totale	100,0%



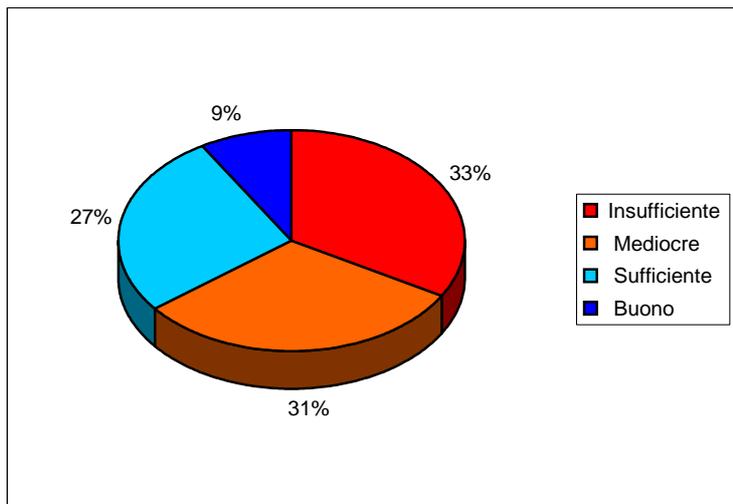
Come valuta la gradevolezza dell'ambiente e gli arredi del luogo in cui lavora?

	Percentuali
Insufficiente	34,3%
Mediocre	30,8%
Sufficiente	24,6%
Buono	10,3%
Totale	100,0%



Come valuta la pulizia dell'ambiente in cui lavora?

	Percentuali
Insufficiente	33,4%
Mediocre	31,0%
Sufficiente	27,0%
Buono	8,6%
Totale	100,0%

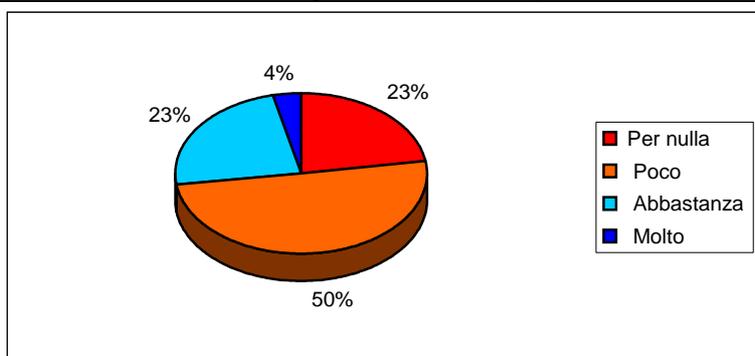


3. TUTELA DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO

Si esaminano adesso i giudizi sulla questione della sicurezza e non si può non rilevare in generale una particolare attenzione critica dei dipendenti su un tema che è divenuto sempre più parte della “coscienza civica” di tutti i lavoratori.

L'organizzazione si preoccupa della salute dell'ambiente di lavoro?

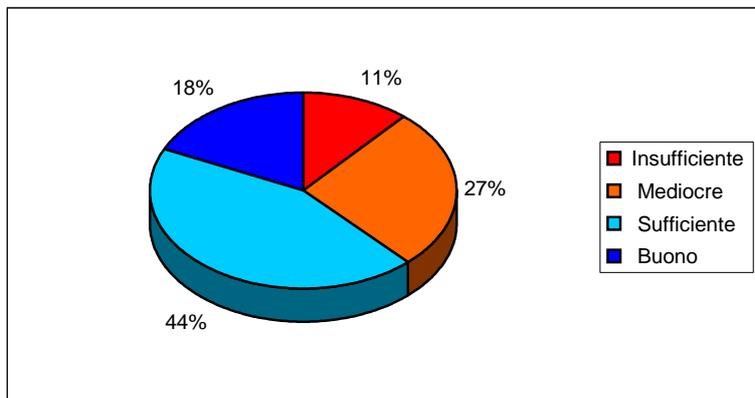
	Frequenza	Percentuale
Per nulla	74	22,6
Poco	165	50,3
Abbastanza	77	23,5
Molto	12	3,7
Totale	328	100,0



Volendo approfondire i singoli aspetti della questione, si registra una evidente correlazione con il giudizio dato sulla qualità strutturale dell'immobile e dell'ambiente di lavoro. Ad esempio si registra una correlazione positiva per quanto riguarda l'illuminazione e la silenziosità, ed una conferma del giudizio negativo in materia di regolazione della temperatura negli ambienti di lavoro.

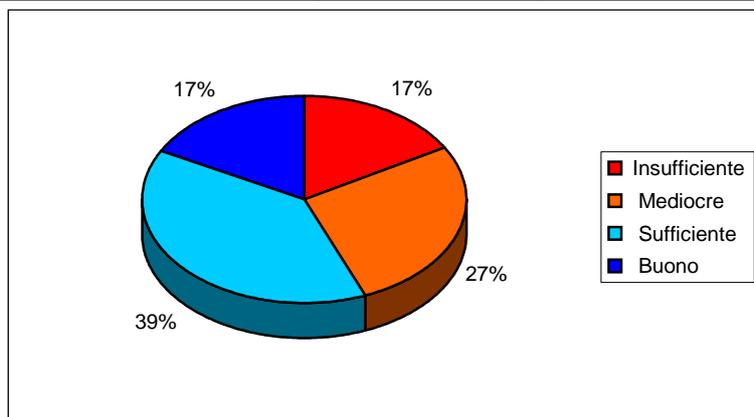
Livello sicurezza-illuminazione

	Frequenza	Percentuale
Insufficiente	38	11,4
Mediocre	89	26,6
Sufficiente	147	44,0
Buono	60	18,0
Totale	334	100,0



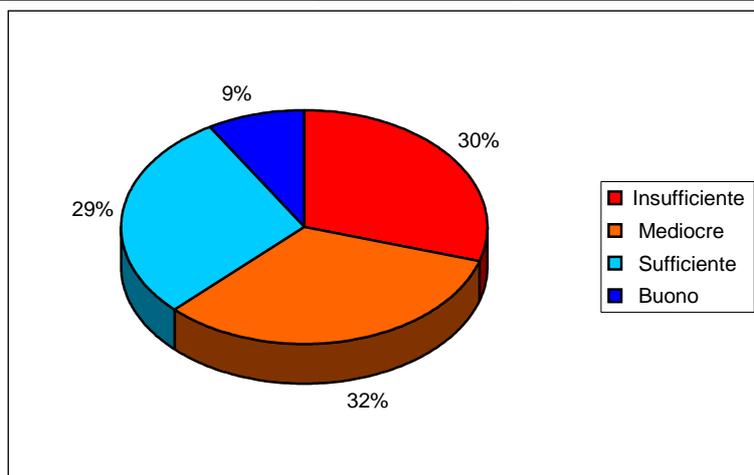
Livello sicurezza-rumorosità

	Frequenza	Percentuale
Insufficiente	56	16,7
Mediocre	91	27,2
Sufficiente	130	38,8
Buono	58	17,3
Totale	335	100,0



Livello sicurezza-temperatura

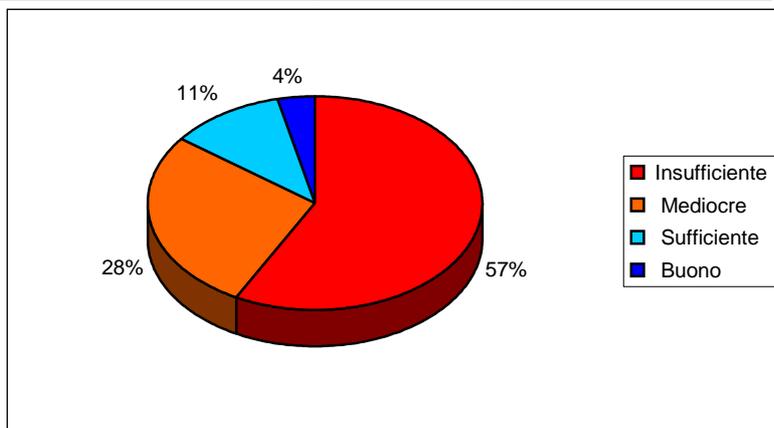
	Frequenza	Percentuale
Insufficiente	100	29,8
Mediocre	110	32,7
Sufficiente	97	28,9
Buono	29	8,6
Totale	336	100,0



Esiste poi, presumibilmente, una stretta correlazione anche tra l'insoddisfazione espressa sui servizi di pulizia (che raggiungeva il 65%) e il giudizio fortemente critico sulla presenza di polveri sul luogo di lavoro (58% degli intervistati).

Livello sicurezza-polveri

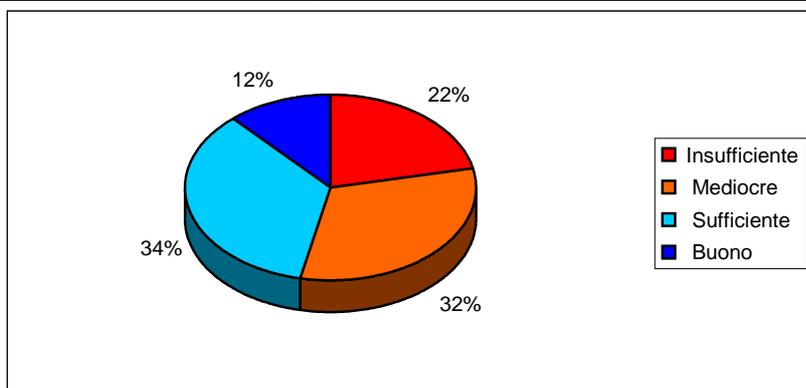
	Frequenza	Percentuale
Insufficiente	194	57,9
Mediocre	92	27,5
Sufficiente	37	11,0
Buono	12	3,6
Totale	335	100,0



Ancora non del tutto soddisfacente appare la valutazione sullo stato della sicurezza per quanto riguarda gli impianti elettrici; migliori i giudizi per i videoterminali, che, come è noto, costituiscono il maggiore fattore di rischio per la categoria degli impiegati ministeriali.

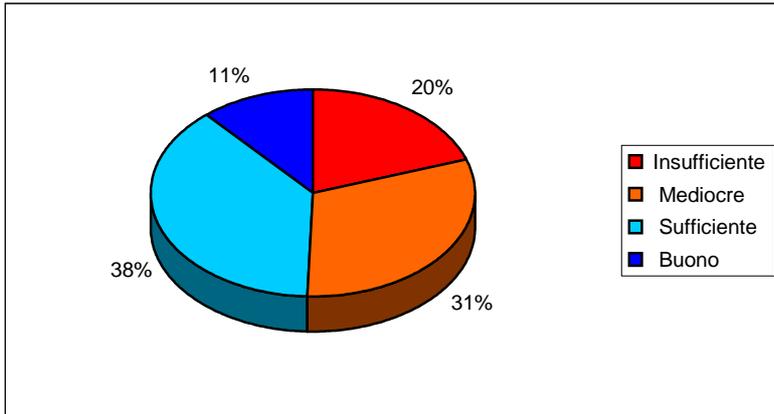
Livello sicurezza impianti-elettrici

	Frequenza	Percentuale
Insufficiente	73	21,7
Mediocre	106	31,5
Sufficiente	118	35,1
Buono	39	11,6
Totale	336	100,0



Livello sicurezza Pc e videoterminali

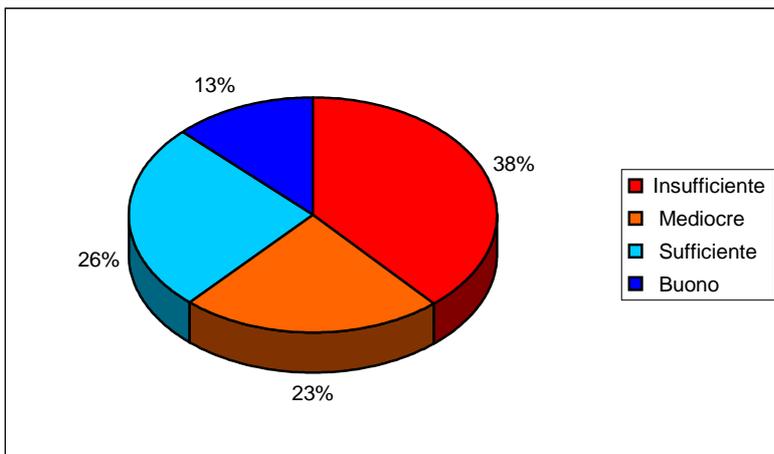
	Frequenza	Percentuale
Insufficiente	65	19,8
Mediocre	101	30,8
Sufficiente	125	38,1
Buono	37	11,3
Totale	328	100,0



Risulta evidente, infine, la mancata rigorosa applicazione del divieto generalizzato di fumare negli uffici pubblici, del resto previsto improrogabilmente dal 2005.

Livello sicurezza divieto di fumo

	Frequenza	Percentuale
Insufficiente	130	38,6
Mediocre	78	23,1
Sufficiente	87	25,8
Buono	42	12,5
Totale	337	100,0



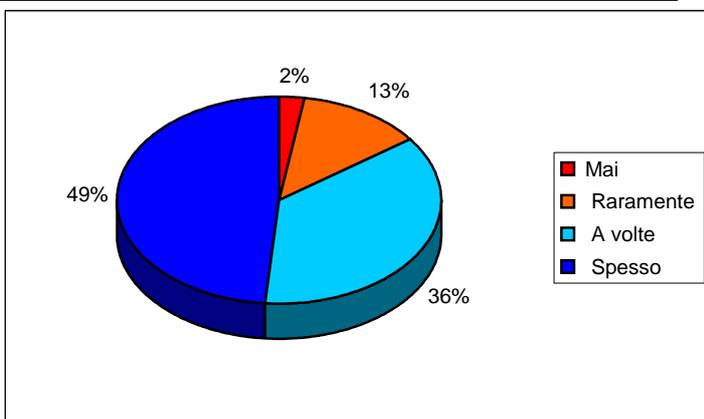
4. CLIMA INTERNO - RAPPORTI CON I COLLEGHI

Il clima di collaborazione, sulla base di domande a carattere generale, all'interno del MIPAF sembra elevato. L'85% dei dipendenti conferma l'esistenza di tale positivo fenomeno, in modo abbastanza diffuso nei vari settori professionali.

Appena inferiore, intorno al 75% delle risposte, viene coerentemente osservata la disponibilità ad aiutare i colleghi.

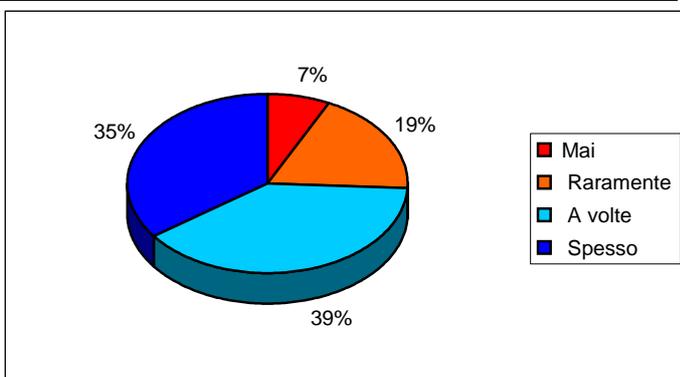
Esiste collaborazione con i colleghi?

	Percentuali
Mai	2,4%
Raramente	12,5%
A volte	36,4%
Spesso	48,6%
Totale	100,0%



Anche tra colleghi ci si ascolta e si cerca di venire incontro alle reciproche esigenze?

	Percentuali
Mai	7,3%
Raramente	18,6%
A volte	39,0%
Spesso	35,1%
Totale	100,0%



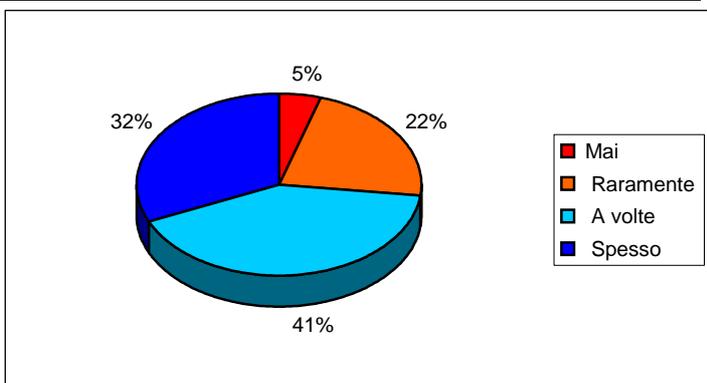
Un atteggiamento costruttivo si riflette anche nelle valutazioni più specifiche richieste sul cosiddetto “lavoro di gruppo”.

Quasi tre dipendenti su quattro registrano un buon impegno (“a volte” o “spesso”) dei partecipanti ai lavori di gruppo, e nella stessa misura ritengono che con questo metodo si giunga a buoni risultati.

In senso meno positivo sull’utilità del lavoro di gruppo, c’è da registrare la minore frequenza (solo il 60%) di coloro che pensano che nel gruppo di lavoro i colleghi mettano più facilmente a disposizione le loro informazioni.

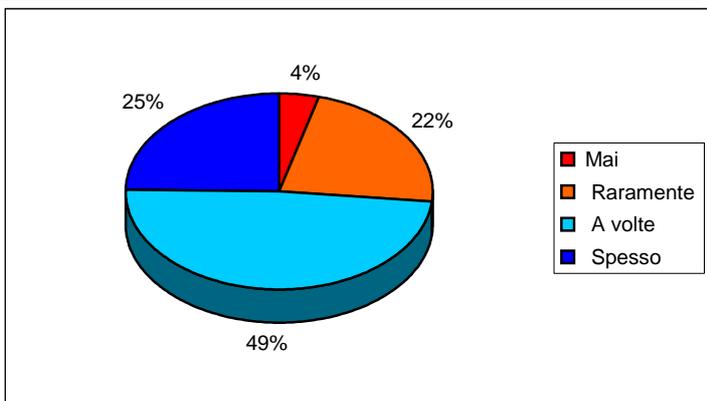
Nel gruppo di lavoro, tutti si impegnano per raggiungere i risultati?

	Percentuali
Mai	4,7%
Raramente	22,4%
A volte	41,3%
Spesso	31,7%
Totale	100,0%



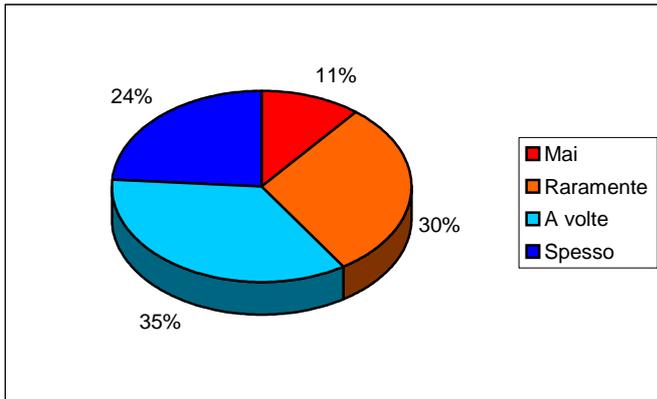
Nel gruppo di lavoro, si trovano soluzioni adeguate ai problemi che si presentano?

	Percentuali
Mai	4,3%
Raramente	22,4%
A volte	48,4%
Spesso	24,8%
Totale	100,0%



Nel gruppo di lavoro chi ha un'informazione, la mette a disposizione di tutti?

	Totale
Mai	10,8%
Raramente	30,2%
A volte	35,1%
Spesso	24,0%
Totale	100,0%



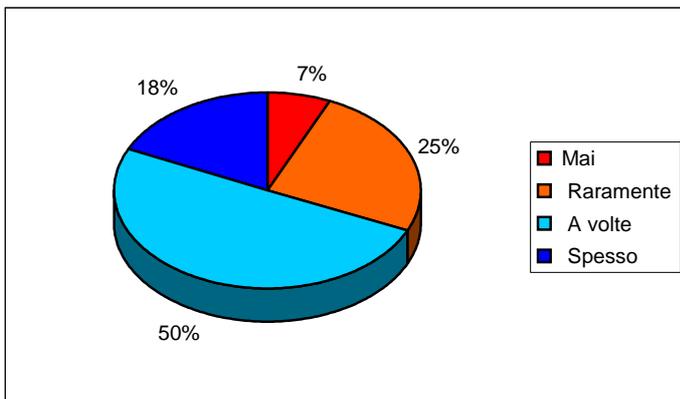
Il tema delle comunicazioni interne merita un approfondimento ulteriore.

In estrema sintesi la situazione non sembra del tutto soddisfacente: più del 30% dei dipendenti trova ancora difficoltà nel reperire le informazioni utili di cui ha bisogno.

Evidentemente la divisione rigida del lavoro, burocratica, ha ancora la sua influenza, e ancor più se ne ha conferma se la domanda sull'efficacia della circolazione delle informazioni viene mirata sui rapporti "tra gruppi di lavoro", aree organizzative, distinte: più della metà del personale ritiene che non esistano scambi di informazioni "tra gruppi di lavoro".

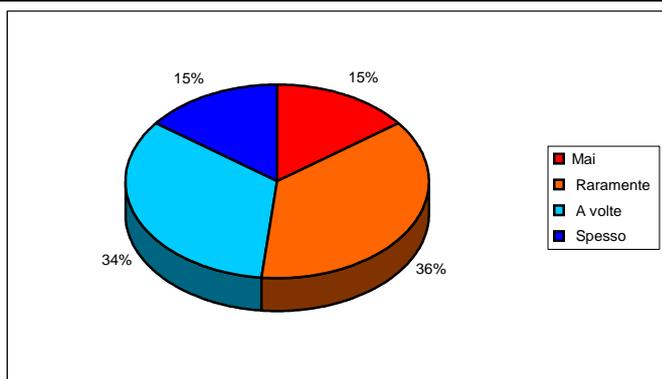
E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno?

	Percentuali
Mai	6,7%
Raramente	25,0%
A volte	50,3%
Spesso	18,0%
Totale	100,0%



Esistono scambi di comunicazione tra diversi gruppi di lavoro?

	Percentuali
Mai	14,7%
Raramente	36,9%
A volte	33,8%
Spesso	14,7%
Totale	100,0%



Si è ritenuto interessante esporre, sempre per conoscere il clima dei rapporti interni, il giudizio relativo espresso – per converso – sull’esistenza di situazioni di ostilità o aggressività all’interno del Ministero.

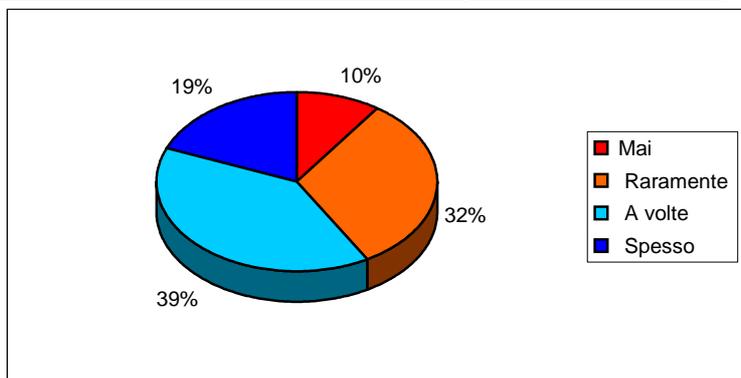
Le risposte sono significative e testimoniano il consolidamento di problematiche interne al funzionamento dei gruppi e dei rapporti umani, evidentemente difficili da superare, che alimentano tensioni interne.

Quasi il 40% di coloro che hanno risposto hanno detto di riscontrare fenomeni di aggressività “a volte” e quasi un altro 20% lo riscontra “spesso”.

Analoghe percentuali si sono avute sulla domanda circa l’esistenza di atteggiamenti di prepotenza e circa l’esistenza – come conseguenza finale – di persone “emarginate” dal contesto operativo degli altri dipendenti.

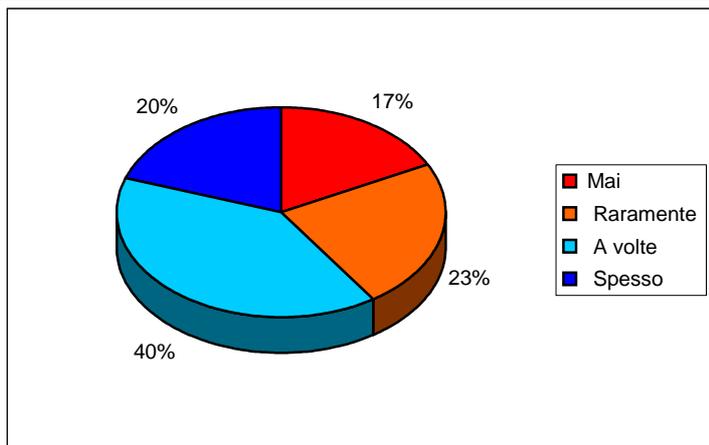
In che misura le capita di osservare aggressività e nervosismo?

	Percentuali
Mai	9,6%
Raramente	32,2%
A volte	39,3%
Spesso	18,9%
Totale	100,0%



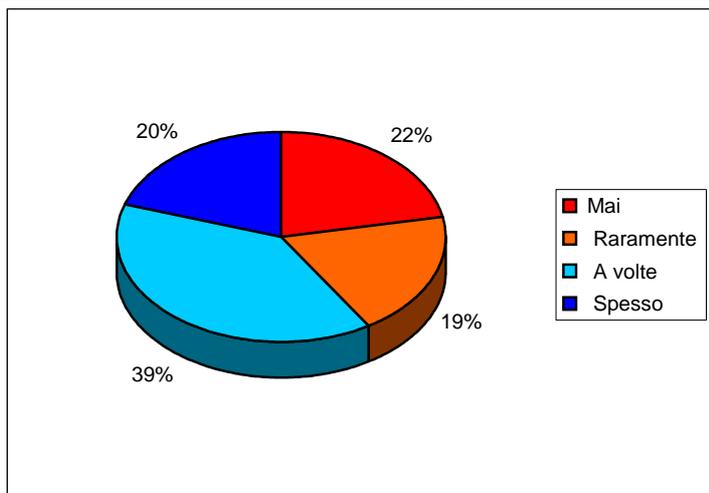
Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano ingiustamente?

	Percentuali
Mai	17,4%
Raramente	23,2%
A volte	39,8%
Spesso	19,6%
Totale	100,0%



Ci sono persone che vengono emarginate?

	Percentuali
Mai	22,0%
Raramente	19,2%
A volte	38,7%
Spesso	20,1%
Totale	100,0%

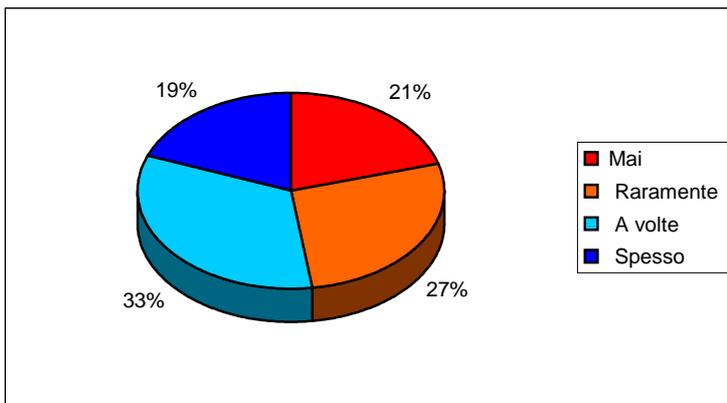


E' adesso utile riflettere sulle risposte finali e per così dire “di sintesi”, che sono state proposte ai dipendenti.

Molto positiva, per certi versi sorprendente, è l'informazione che oltre il 50% dei dipendenti abbia, almeno “a volte”, la “sensazione di far parte di una squadra”.

In che misura le capita di osservare la sensazione di far parte di una squadra?

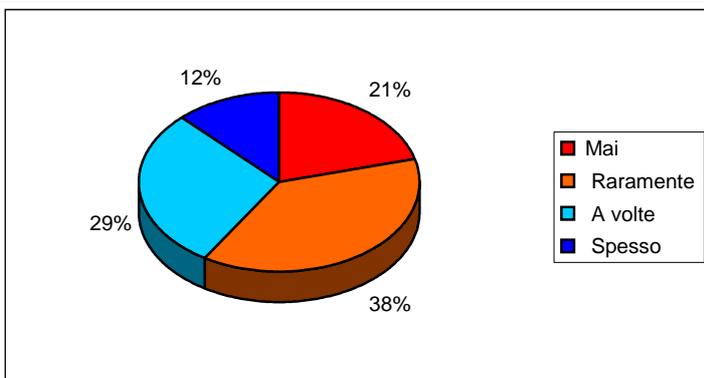
	Percentuali
Mai	20,6%
Raramente	27,1%
A volte	33,0%
Spesso	19,3%
Totale	100,0%



Meno positivi sembrano i dati sulla fiducia nel cambiamento, laddove solo poco più del 40% degli intervistati, ritiene che le cose negative – che egli sente presente nel proprio lavoro – possano in futuro cambiare.

In che misura le capita di osservare la fiducia che le condizioni negative attuali possono cambiare?

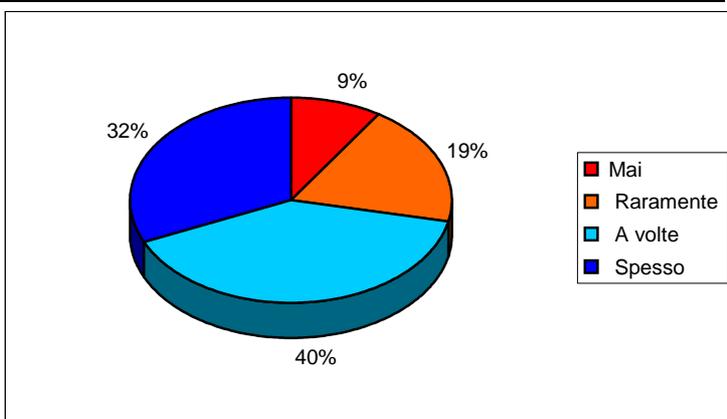
	Percentuali
Mai	20,8%
Raramente	38,2%
A volte	28,9%
Spesso	12,1%
Totale	100,0%



Venendo infine al livello di soddisfazione generale sui rapporti interni nel proprio lavoro, ben il 72% dei rispondenti dichiara di avere buone relazioni interpersonali sul luogo di lavoro e una buona maggioranza del personale (il 56%) dichiara di sentirsi soddisfatto al termine della giornata.

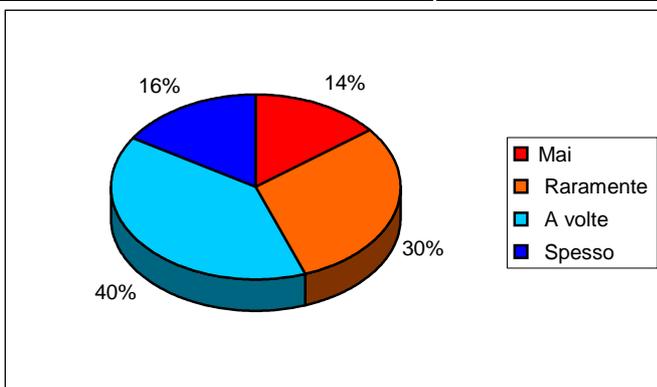
In che misura le capita di osservare la soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro?

	Percentuali
Mai	9,2%
Raramente	19,0%
A volte	40,2%
Spesso	31,6%
Totale	100,0%



Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti?

	Percentuali
Mai	14,4%
Raramente	30,0%
A volte	39,4%
Spesso	16,2%
Totale	100,0%



5. RAPPORTI CON I DIRIGENTI

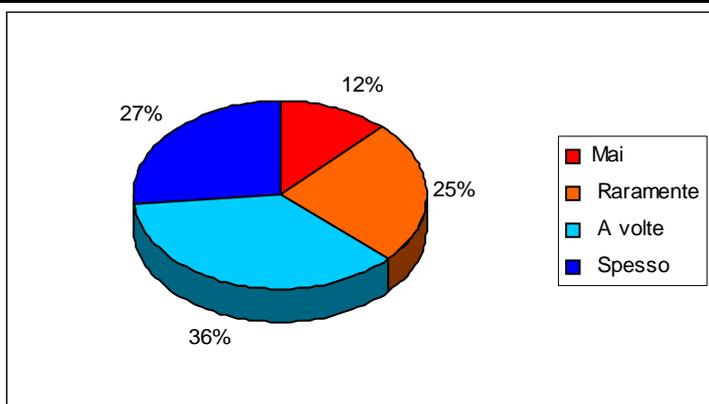
L'analisi dei rapporti tra i dipendenti e i dirigenti del Ministero, ci porta un po' al cuore del problema: da queste valutazioni si dovranno trarre gli spunti operativi più immediati e importanti per invertire eventualmente la rotta nei punti critici.

Fondamentale è il giudizio sulle qualità umane, da cui occorre partire.

Il 63% delle risposte è in senso positivo.

In che misura le capita di osservare l'apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza?

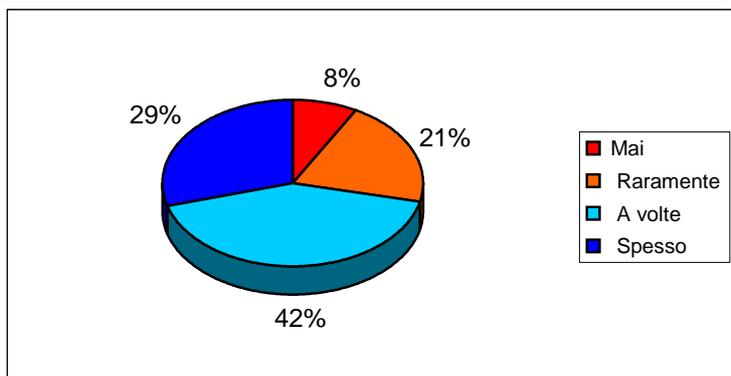
	Percentuali
Mai	12,2%
Raramente	24,5%
A volte	36,7%
Spesso	26,6%
Totale	100,0%



Molto importante è anche il giudizio sulla coerenza tra comportamenti dirigenziali ed obiettivi dell'Amministrazione. In questo caso le risposte positive salgono al 70% .

Il comportamento dei dirigenti è coerente con gli obiettivi?

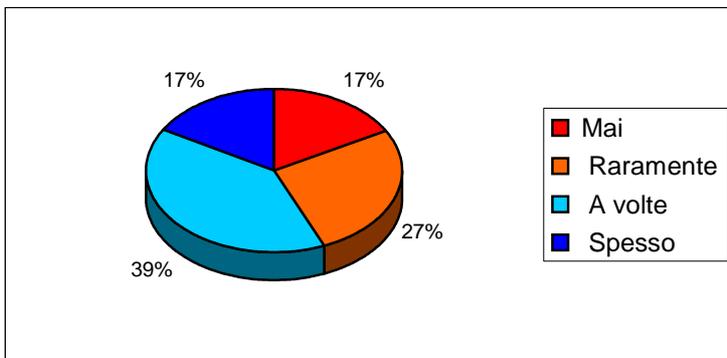
	Percentuali
Mai	8,1%
Raramente	20,6%
A volte	41,9%
Spesso	29,4%
Totale	100,0%



Quasi in contraddizione con i precedenti giudizi, una domanda espressa sull'esistenza di conflitti con la dirigenza, segnala per la maggioranza del personale (il 56%) l'esistenza di qualche problema, ancorché per il 40% dei casi questi conflitti capitano "a volte" e solo nel 16% dei casi capitano "spesso". Del resto non è detto che il conflitto non possa talvolta essere sintomo di un rapporto pur sempre "attivo e concreto" sul lavoro.

Esistono conflitti con i dirigenti?

	Percentuali
Mai	16,9%
Raramente	26,8%
A volte	39,7%
Spesso	16,6%
Totale	100,0%



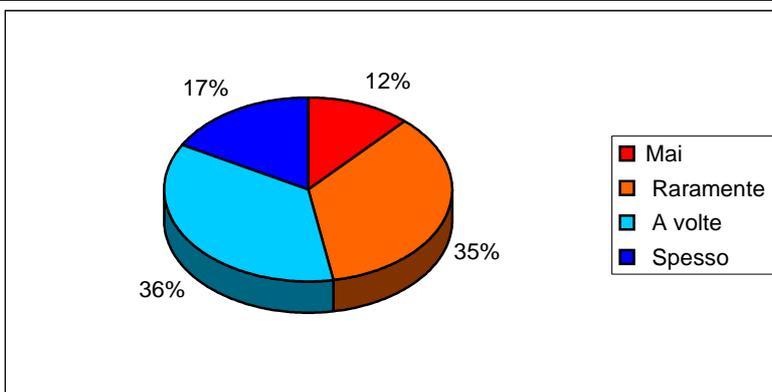
Venendo ora ai giudizi più specifici sull'attività dei dirigenti, cominciamo dalla capacità organizzativa, ovviamente sempre valutata da parte dei dipendenti.

Le risposte indicano la permanenza di un certo grado di disagio, dal momento che "solo" il 53% del personale dichiara di avere "compiti chiari e definiti".

La conferma si ha dalle risposte ad una domanda ancor più diretta (cioè se capiti che non sia chiaro che cosa si debba fare e chi debba farlo): nel 70% dei casi questa circostanza si è verificata.

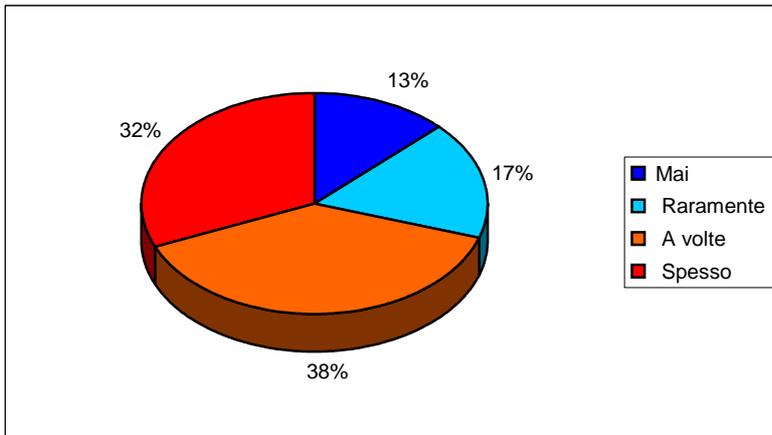
I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti?

	Percentuali
Mai	11,7%
Raramente	35,6%
A volte	35,9%
Spesso	16,9%
Totale	100,0%



In che misura le capita di osservare poca chiarezza su cosa bisogna fare e chi lo deve fare?

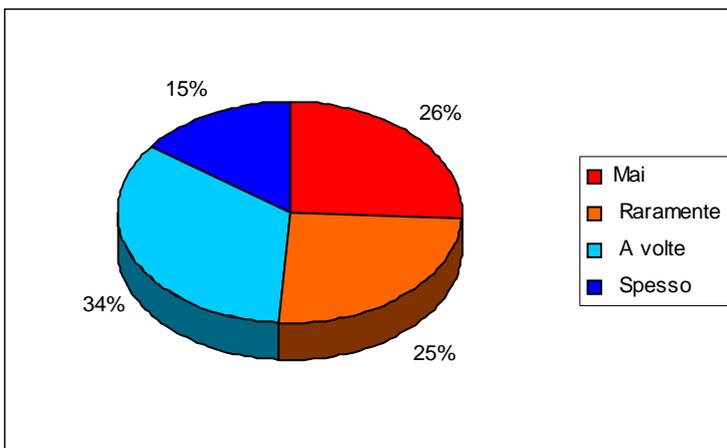
	Percentuali
Mai	12,8%
Raramente	17,1%
A volte	38,6%
Spesso	31,5%
Totale	100,0%



Un aspetto davvero decisivo dei rapporti dipendenti-dirigenti è la capacità di questi ultimi di saper coinvolgere il personale nelle attività d'ufficio. Alla domanda diretta, su tale aspetto, si registra un giudizio tendenzialmente negativo, ancorché le risposte negative e positive, nel complesso, si bilancino intorno al 50-50%.

I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro?

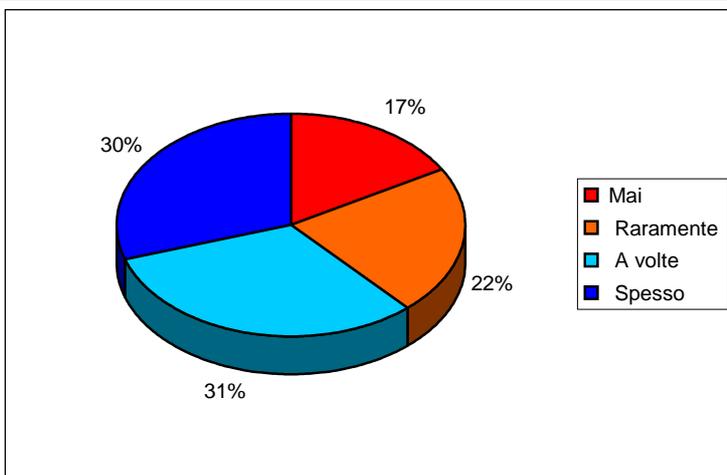
	Percentuali
Mai	25,8%
Raramente	25,2%
A volte	34,0%
Spesso	15,0%
Totale	100,0%



Volendo approfondire questo dato, si può ricavare che il mancato coinvolgimento non dipenda tanto dalla mancanza di circolazione delle informazioni – rispetto alla quale il giudizio è prevalentemente positivo – bensì dalla scarsa disponibilità ad ascoltare le proposte e i suggerimenti dei dipendenti (dove si ritorna al 50-50%).

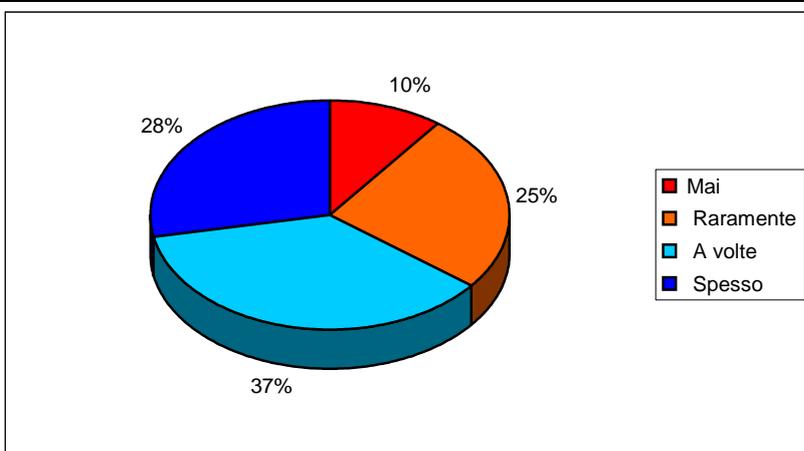
I dirigenti desiderano essere informati sui problemi che si incontrano

	Percentuali
Mai	16,6%
Raramente	21,8%
A volte	31,6%
Spesso	30,1%
Totale	100,0%



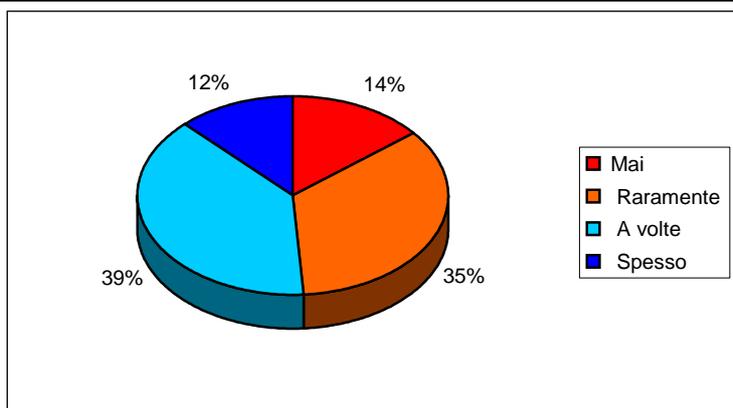
I dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale?

	Percentuali
Mai	10,4%
Raramente	25,1%
A volte	36,4%
Spesso	28,1%
Totale	100,0%



Chi avanza richieste o formula proposte viene ascoltato dai dirigenti?

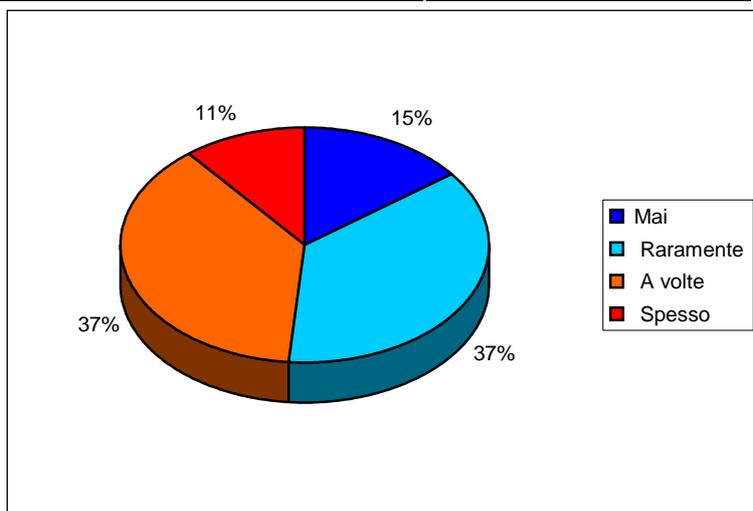
	Percentuali
Mai	14,2%
Raramente	34,8%
A volte	38,8%
Spesso	12,3%
Totale	100,0%



Poiché il rapporto con i dirigenti influisce in modo rilevante, stante anche la ridotta dimensione degli uffici di livello dirigenziale di base, sull'andamento del lavoro in generale, è utile valutare, a questo punto, le risposte sulla sensazione di fatica e di stress.

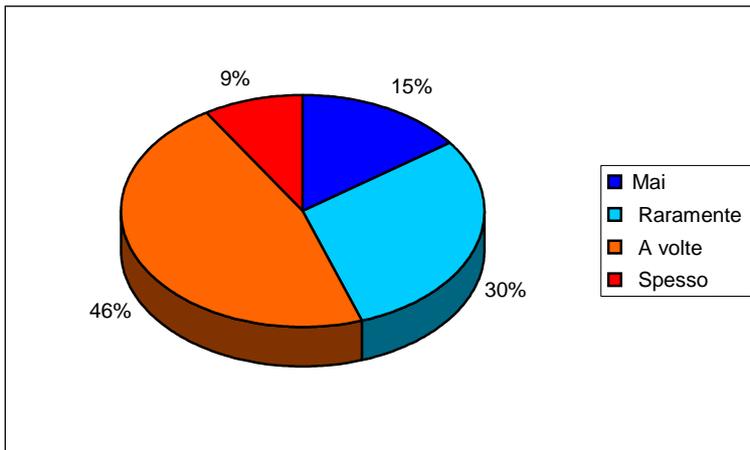
I compiti da svolgere richiedono un livello di stress eccessivo?

	Percentuali
Mai	14,7%
Raramente	36,7%
A volte	37,9%
Spesso	10,7%
Totale	100,0%



I compiti da svolgere richiedono una fatica eccessiva?

	Percentuali
Mai	15,1%
Raramente	29,5%
A volte	46,5%
Spesso	8,9%
Totale	100,0%

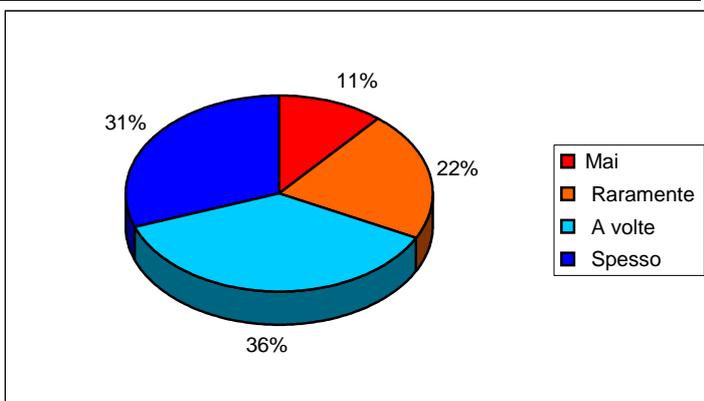


Il rapporto tra dipendenti e dirigenti, infine, trova spesso un fattore critico al momento della valutazione della prestazione.

Su questo punto il questionario ha consentito di svelare “certi bluff” nelle prime risposte fornite. Mentre infatti una buona percentuale di risposte positive si sono avute alla prima domanda, per così dire, impersonale (oltre due terzi hanno attribuito ai dirigenti il valore della equità); queste percentuali sono poi rapidamente calate in domande più dirette sulla valutazione equa delle persone, e sulla sensazione di non essere – personalmente – ben giudicati.

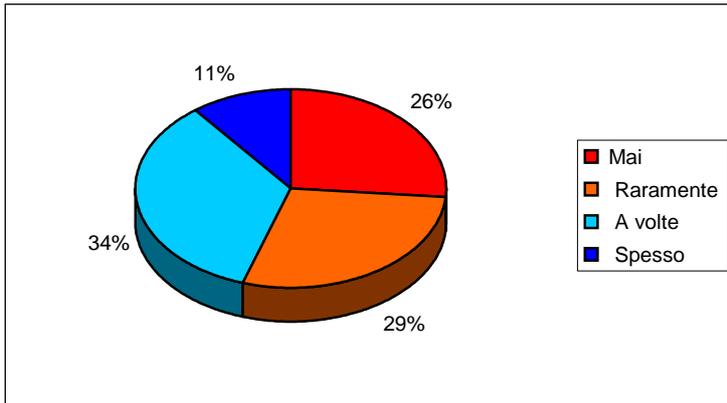
I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa?

	Percentuali
Mai	11,1%
Raramente	21,5%
A volte	36,9%
Spesso	30,5%
Totale	100,0%



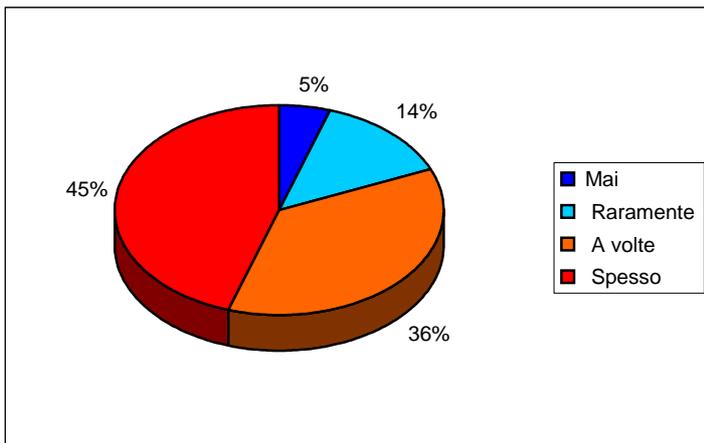
I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti?

	Percentuali
Mai	26,3%
Raramente	28,8%
A volte	34,4%
Spesso	10,5%
Totale	100,0%



In che misura le capita di osservare la sensazione di non essere valutato adeguatamente?

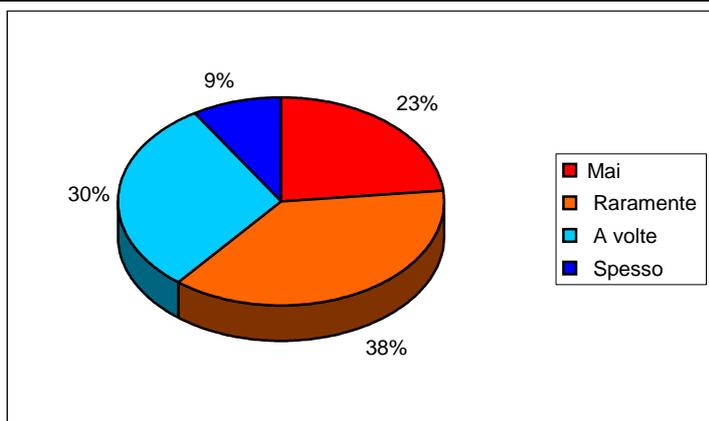
	Percentuali
Mai	4,9%
Raramente	13,6%
A volte	36,4%
Spesso	45,1%
Totale	100,0%



Si deve peraltro dare atto ai dirigenti che, presumibilmente, la insoddisfazione dei dipendenti è legata anche al fattore economico, alla impossibilità da parte dei dirigenti di disporre di strumenti di incentivazione concreta verso i più meritevoli.

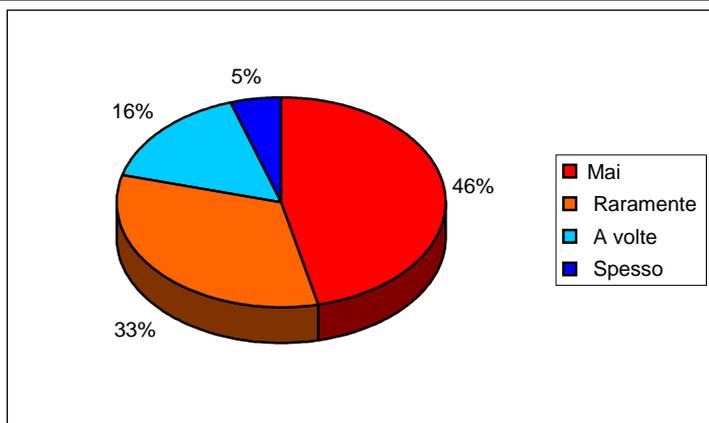
Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali?

	Percentuali
Mai	23,4%
Raramente	37,5%
A volte	30,2%
Spesso	8,9%
Totale	100,0%



L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate? (riconoscimenti economici)

	Percentuali
Mai	46,5%
Raramente	32,6%
A volte	16,0%
Spesso	4,9%
Totale	100,0%

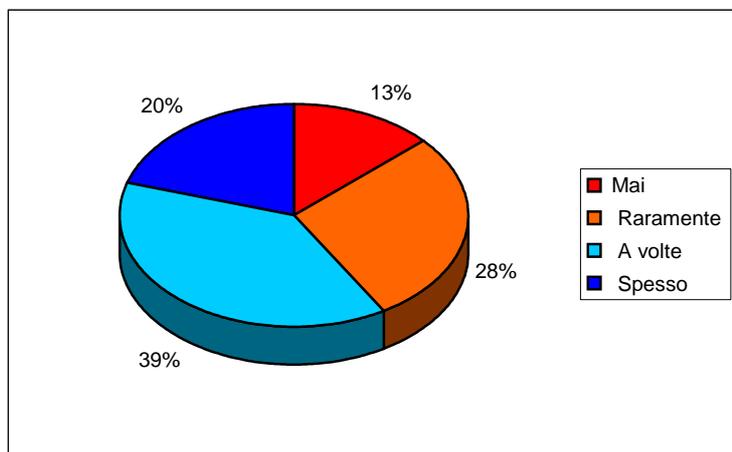


In conclusione, il rapporto con i dirigenti presenta certamente luci ed ombre, ma, nel giudizio complessivo finale offre prospettive interessanti e prevalentemente di segno positivo sulla quali innestare un'azione di miglioramento.

Si analizzi, infatti, qui di seguito, il livello della fiducia nei dirigenti.

In che misura le capita di osservare la fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza?

	Percentuali
Mai	13,3%
Raramente	28,2%
A volte	38,1%
Spesso	20,4%
Totale	100,0%



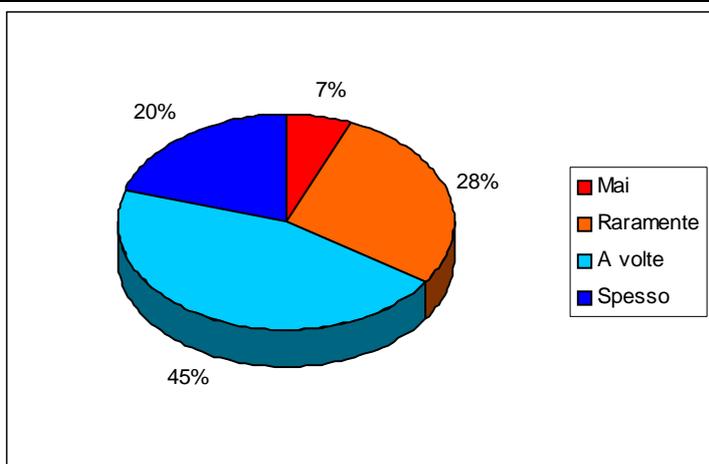
6. ORGANIZZAZIONE

Avviandoci alla conclusione dell'analisi, si giunge adesso alla valutazione generale dell'organizzazione del lavoro del Ministero, così come percepita dai dipendenti.

Il giudizio prevalente è positivo per quanto riguarda l'introduzione di nuove tecnologie e quindi, in connessione, il miglioramento dei processi di lavoro.

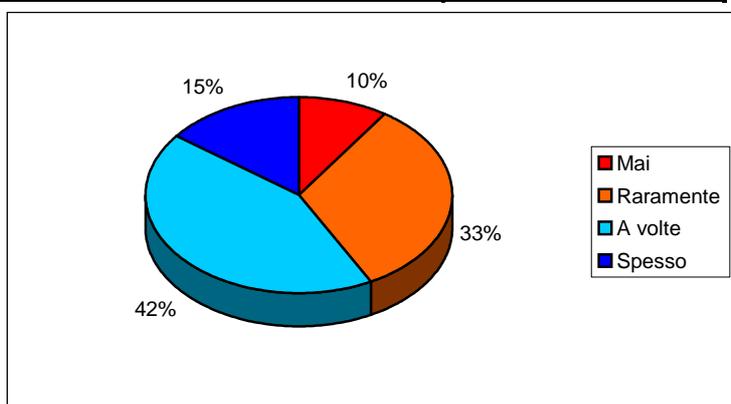
L'organizzazione in cui lavora è attenta ad acquisire nuove tecnologie?

	Totale
Mai	6,5%
Raramente	28,0%
A volte	45,2%
Spesso	20,3%
Totale	100,0%



L'organizzazione in cui lavora è attenta a migliorare i processi di lavoro?

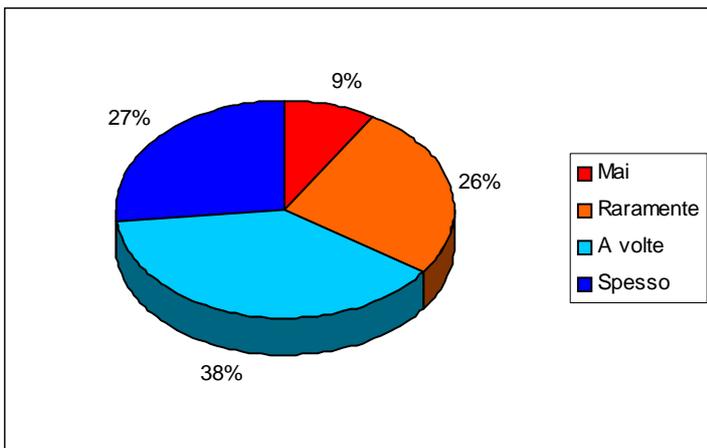
	Totale
Mai	9,5%
Raramente	32,6%
A volte	43,1%
Spesso	14,8%
Totale	100,0%



L'orientamento generale dei cambiamenti organizzativi sono ispirati, secondo il personale, dalle esigenze degli utenti esterni al Ministero; analogamente si ritiene influente l'esigenza di stabilire rapporti di collaborazione con le altre istituzioni.

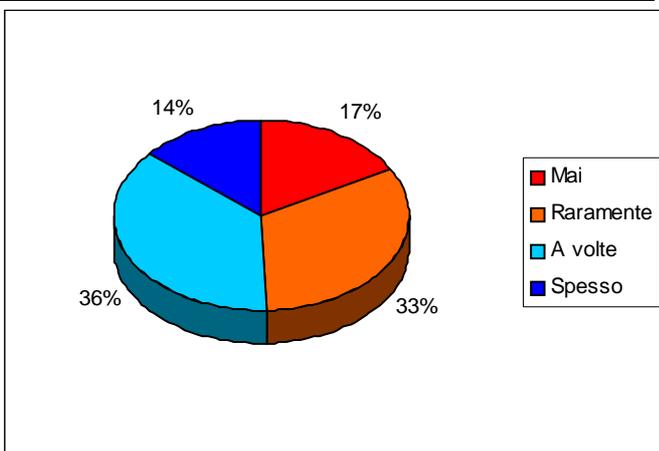
L'organizzazione in cui lavora è attenta ad accogliere le richieste dei clienti ed utenti?

	Totale
Mai	8,5%
Raramente	26,3%
A volte	38,6%
Spesso	26,6%
Totale	100,0%



L'organizzazione in cui lavora è attenta a stabilire rapporti di collaborazione con altre organizzazioni?

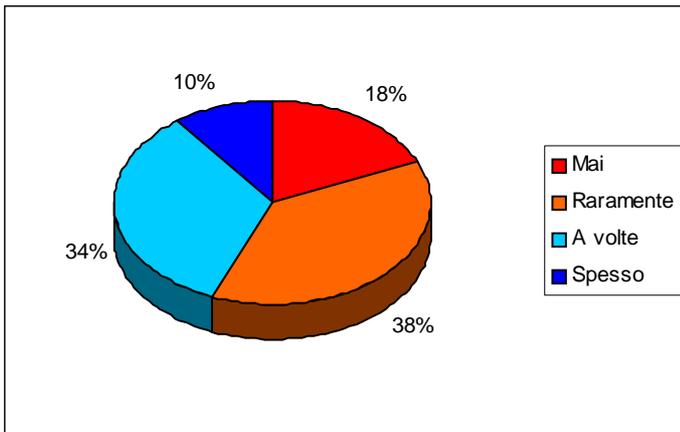
	Totale
Mai	16,9%
Raramente	32,6%
A volte	37,0%
Spesso	13,5%
Totale	100,0%



Non si ritiene, invece, che nella scelta delle formule organizzative si adottino metodi sistematici di valutazione delle esperienze già fatte, sia da altre organizzazioni che all'interno dello stesso MIPAF.

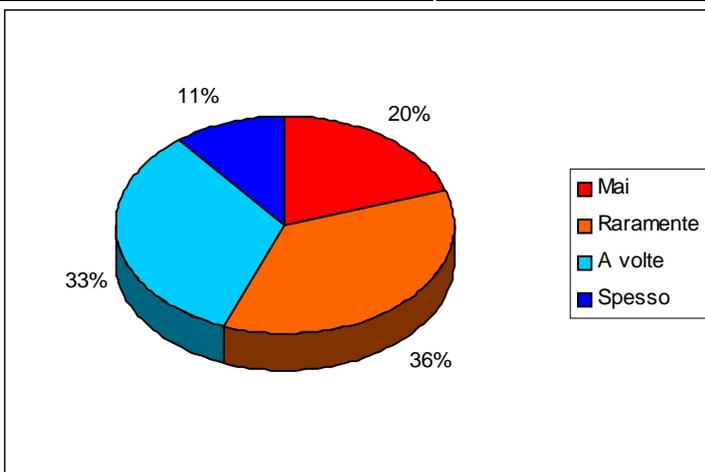
L'organizzazione in cui lavora è attenta a confrontarsi con l'esperienza di altre organizzazioni?

	Totale
Mai	18,4%
Raramente	37,7%
A volte	33,6%
Spesso	10,3%
Totale	100,0%



L'organizzazione in cui lavora è attenta a riconoscere e affrontare i problemi e gli errori del passato?

	Totale
Mai	19,6%
Raramente	36,1%
A volte	33,3%
Spesso	10,9%
Totale	100,0%

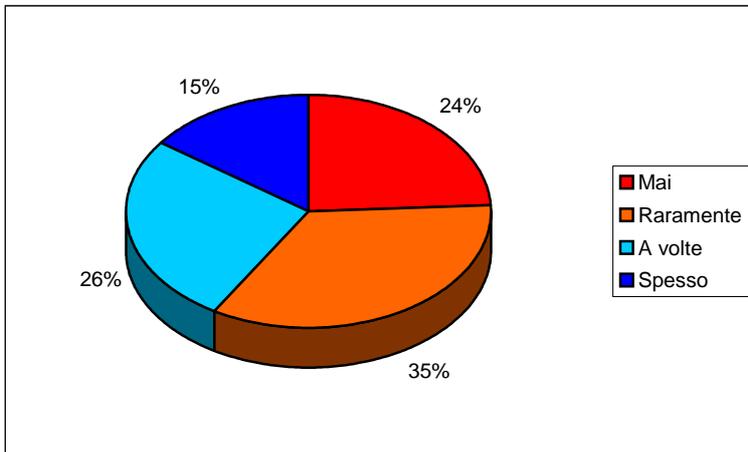


Tuttavia l'aspetto in certo qual modo più problematico, nel rapporto tra dipendenti e cambiamento organizzativo, è quasi un senso di "altro da sé" che il dipendente percepisce, quando osserva l'organizzazione.

Il giudizio sembra quindi positivo quando l'organizzazione viene vista come se fosse un fenomeno esterno a sé stessi; ma il personale non si sente particolarmente coinvolto, in via diretta e personale, nei cambiamenti che pure avverte.

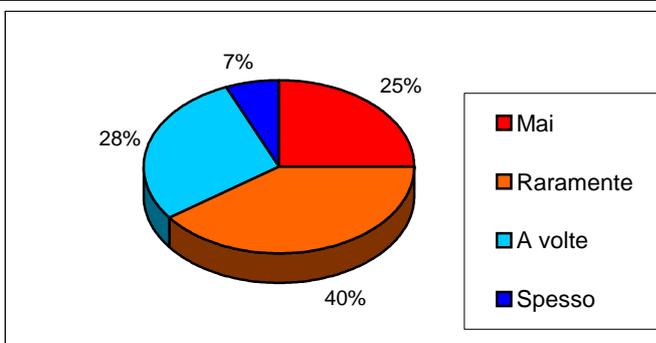
I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale?

	Totale
Mai	24,2%
Raramente	34,4%
A volte	26,4%
Spesso	15,0%
Totale	100,0%



L'organizzazione in cui lavora è attenta a sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro?

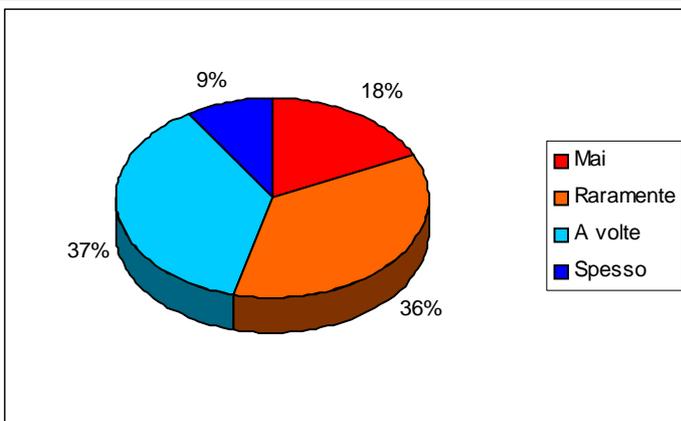
	Totale
Mai	25,0%
Raramente	40,1%
A volte	28,4%
Spesso	6,5%
Totale	100,0%



In generale, i dipendenti avvertono una scarsa propensione ai cambiamenti del “modo di lavorare” del personale già in forza; piuttosto si reputa più diffusa la tendenza a introdurre qualche novità attraverso l’acquisizione di nuovo personale.

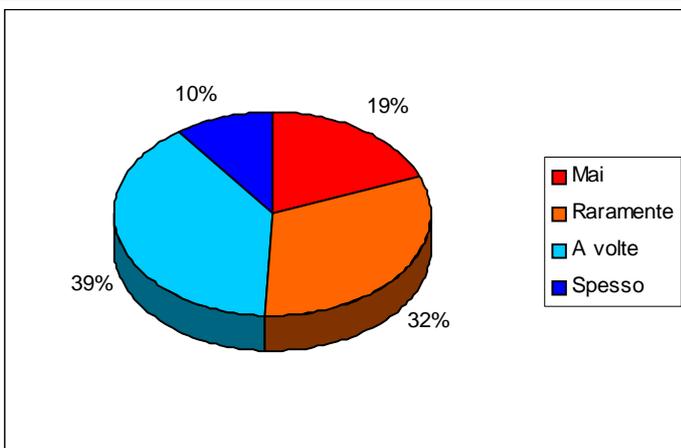
L'organizzazione in cui lavora è attenta a sviluppare competenze innovative nei dipendenti?

	Totale
Mai	18,0%
Raramente	36,0%
A volte	37,0%
Spesso	9,0%
Totale	100,0%



L'organizzazione in cui lavora è attenta ad introdurre nuove professionalità?

	Totale
Mai	18,9%
Raramente	32,1%
A volte	39,0%
Spesso	10,1%
Totale	100,0%



Infine, il questionario proponeva una sezione specifica per i suggerimenti del personale diretti al miglioramento dell'organizzazione, e le osservazioni che si possono desumere dalle risposte raccolte sembrano quasi una perfetta sintesi delle analisi sin qui svolte.

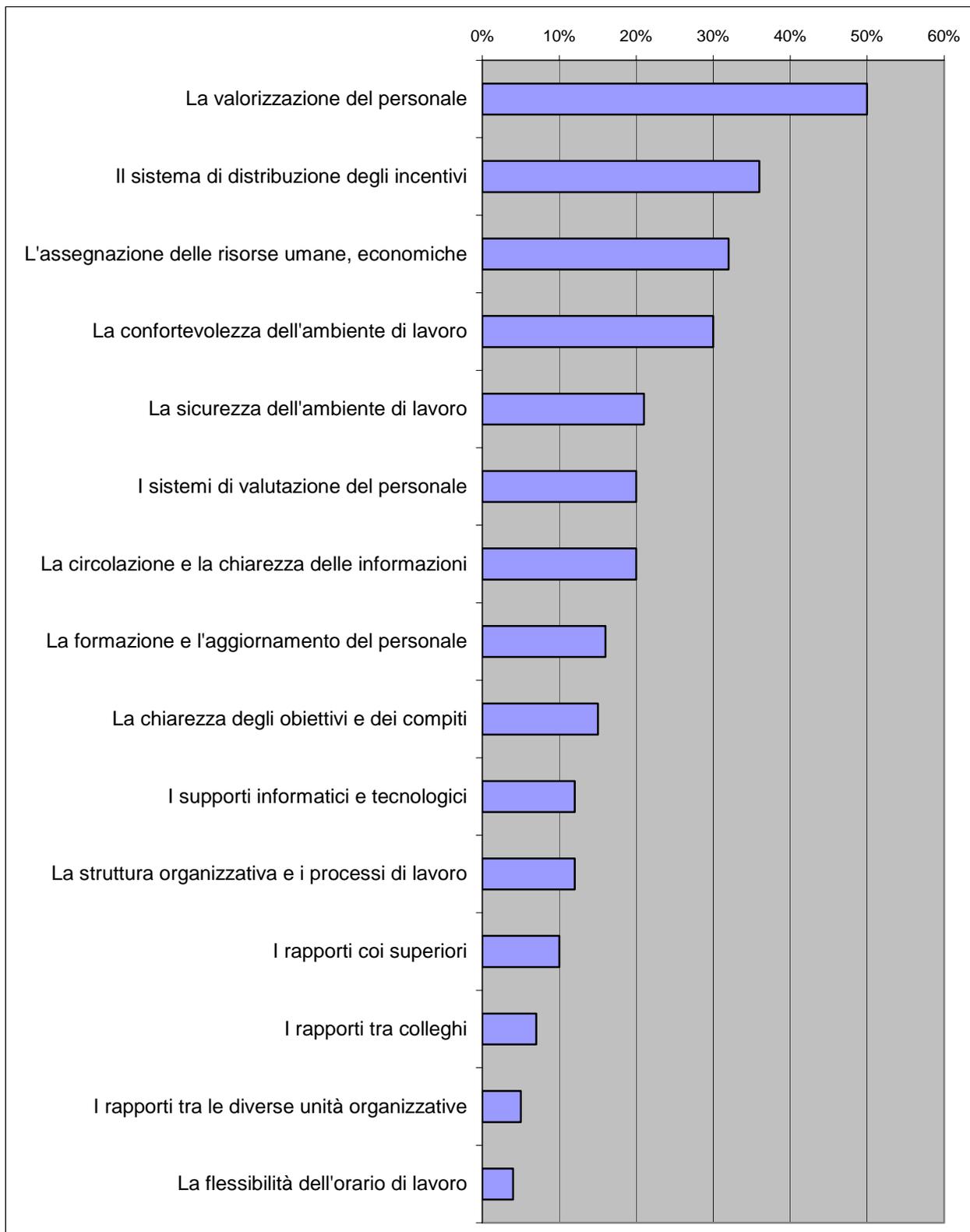
**Quali sono secondo lei le cose più urgenti da migliorare nella sua organizzazione?
(ammesse risposte multiple)**

Fattore sul quale intervenire	Percentuale
La valorizzazione del personale	50%
Il sistema di distribuzione degli incentivi	36%
L'assegnazione delle risorse umane, economiche	32%
Il comfort dell'ambiente di lavoro	30%
La sicurezza dell'ambiente di lavoro	21%
I sistemi di valutazione del personale	20%
La circolazione e la chiarezza delle informazioni	20%
La formazione e l'aggiornamento del personale	16%
La chiarezza degli obiettivi e dei compiti	15%
I supporti informatici e tecnologici	12%
La struttura organizzativa e i processi di lavoro	12%
I rapporti coi superiori	10%
I rapporti tra colleghi	7%
I rapporti tra le diverse unità organizzative	5%
La flessibilità dell'orario di lavoro	4%

Come si vede, la valorizzazione professionale ed economica del personale stanno ai primi posti delle priorità del personale.

In secondo luogo, vengono l'esigenza di rafforzare gli organici e di migliorare il comfort dell'ambiente di lavoro, anche con riferimento agli standard di sicurezza.

Molto importanti appaiono le indicazioni relative a due tematiche, per così dire, meno scontate e più moderne della concezione organizzativa: l'accettabilità di sistemi di valutazione del personale, la circolazione e la chiarezza delle informazioni.



7. CONCLUSIONI – LA STRATEGIA D’INTERVENTO

Come detto in premessa, è compito dell’Amministrazione fornire risposte tangibili ai problemi emersi, alle “carenze di benessere” del proprio personale.

Si è già detto che l’analisi svolta ci guida agli aspetti operativi della strategia.

COMFORT

Per quanto concerne il comfort degli ambienti di lavoro, si è programmato un intervento di risanamento strutturale, con un investimento di 5 milioni di euro nel triennio 2003-2005, affidato al Ministero delle infrastrutture e trasporti - Provveditorato regionale OO.PP. per il Lazio.

Sono iniziati i lavori previsti, che prevedono il rifacimento di:

- impianto elettrico;
- impianto di rilevazione e allarme incendio;
- cablaggio strutturato per reti dati e telefono;
- impianto termico;
- impianto di raffreddamento estivo;
- impianto termico;
- impianto idrico sanitario;
- impianto idrico antincendio
- opere di risanamento del microclima per i piani sotto terrazzo.

La disponibilità degli spazi è destinata ad accrescersi in relazione alla realizzazione dell’intervento strutturale sull’immobile, attraverso un uso più razionale degli spazi adibiti ad uffici con la razionalizzazione degli archivi e delle attrezzature tecniche di ufficio in spazi dedicati.

SICUREZZA SUL LAVORO

Il piano di prevenzione dei rischi, predisposto dal Ministero, prevede interventi specifici, quali:

- al fine di ridurre il livello delle polveri, lo spostamento di tutti gli archivi “non correnti” presso locali di deposito (fuori Roma), prevedendo per il personale depositario di fascicoli “correnti” di collocarli in locali risanati con funzioni di archivio corrente (costo stimato 500.000€);
- messa a norma dei videoterminali rispetto alle ultime direttive CEE così come dichiarato dalla Società del sistema informatico, con visite periodiche di medicina generale ed oculistica per il personale utilizzatore (la spesa rientra nella convenzione generale del Ministero con l’AGRISIAN)
- realizzazione dei piani di informazione sulla sicurezza sul luogo di lavoro per tutti i dipendenti del Ministero nel periodo aprile-giugno 2004 (vedi infra);
- posa in opera della scala antincendio e delle porte tagliafuoco, come richiesto dai Vigili del Fuoco (spesa già sostenuta 1.000.000€).

Per quanto riguarda le possibili fonti di rumore, rilevate nel centro riproduzione e stampa in offset e negli ultimi due anni per lavori connessi alla creazione di un manufatto in adiacenza dello stabile di Via XX Settembre 20, la rilevazione dei decibel è risultata inferiore ai valori previsti dal DPR 14 settembre 1997.

MIGLIORAMENTO DELLE RELAZIONI INTERNE

La strategia adottata per migliorare il clima organizzativo interno si è così articolata:

- a) attuazione del contratto integrativo del Ministero, per quanto riguarda le riqualificazioni entro le aree professionali;
- b) la realizzazione di un intenso programma di formazione professionale su sette tematiche trasversali all'attività degli uffici;
- c) la predisposizione della riorganizzazione del Ministero, ai sensi del decreto legislativo 300/1999, con la nuova relativa dotazione organica, per consentire
 - o il completamento degli accordi sindacali con i passaggi da un'area professionale all'altra
 - o il reclutamento di nuovo personale.

Le riqualificazioni

La sottoscrizione del nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro per il quadriennio 2002 – 2005 ha confermato l'attuale sistema di classificazione del personale previsto nel C.C.N.L. 16 febbraio 1999 e la operatività dei contratti integrativi già stipulati.

L'applicazione delle procedure di riqualificazione, entro le aree, ha come è noto assicurato l'osservanza del principio dell'invarianza della spesa, in quanto alla copertura del maggior onere del costo del personale interno si provvede mediante corrispondente riduzione per identico importo del fondo unico di amministrazione.

Le motivazioni della riqualificazione sono state individuate nella prima riorganizzazione del Ministero delle Politiche Agricole e Forestali, fatta nel 2000 a seguito del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, che ha comportato per l'Amministrazione l'esigenza, per garantire la propria funzionalità ed operatività ed in assenza di reclutamento di nuove leve, di rivolgersi al proprio personale professionalmente formatosi nel tempo, in quanto chiamato ad assolvere compiti diversi da quelli per i quali era stato reclutato, per pervenire ad una gestione ottimale delle risorse umane.

Sono state svolte tutte le procedure, nel 2003, su un personale al 31 dicembre 2002 di 776 unità, con i seguenti esiti:

- 106 passaggi a C3
- 120 passaggi a C2
- 164 passaggi a B3
- 82 passaggi a B2

Nel complesso, si è proceduto alla riqualificazione di 472 persone, pari al 60% del personale.

Il costo delle progressioni di carriera, a carico del FUA, è di 1,2 milioni di euro per anno.

Il programma di formazione professionale 2004

Le attività formative svolte:

- a) da un lato, hanno offerto la possibilità di creare "affiatamento" tra il personale dei diversi uffici, su tematiche di grande rilievo, quali ad esempio la comunicazione istituzionale e interna ovvero la riforma della Politica Agricola Comunitaria in sede UE
- b) dall'altro hanno consentito di acquisire, con apposita rilevazione, preziose indicazioni sulle risorse da valorizzare per accompagnare lo sviluppo organizzativo dell'Amministrazione.

Appare possibile procedere con una riorganizzazione anche incisiva del lavoro ministeriale, potendo contare, su una propensione alla mobilità di circa un terzo del personale e su un fabbisogno esplicito di nuovo aggiornamento professionale che raggiunge addirittura i tre quarti dei dipendenti.

TABELLA DELLE ATTIVITA' FORMATIVE SVOLTE NEL 2004

	LINGUE STRANIERE FRANCESE ED INGLESE	POLITICA AGRICOLA COMUNITARIA RIFORMA 2004	CONTROLLO DI GESTIONE	COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE E INTERNA	RAPPORTO DI LAVORO PUBBLICO E CONTRATTAZIONE	RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE DI BASE	INFORMAZIONE SULLA SICUREZZA
Tipo di frequenza	Direzioni Tecniche e volontaria	Direzioni Tecniche e volontaria	Uffici Primi e volontaria	Ufficio URP e volontaria	Direzione Generale del Personale e volontaria	Appartenenti all'area A	Obbligatoria per tutti
n.allievi	133	111	56	111	111	105	627

Dal numero totale degli allievi vanno sottratti coloro che hanno partecipato a due corsi diversi (144 unità), per ottenere il numero complessivo dei dipendenti interessati: 483 unità, pari al 62% del personale.

Il costo della formazione complessiva è stato di 600.000 euro per l'anno 2004, per più di 50.000 ora/allievo di formazione erogata.

Alle attività di aggiornamento professionale ordinarie, si vanno poi ad aggiungere quelle specialistiche in materia di informatica organizzate dall'AGRISIAN, nell'ambito della convenzione generale sulla gestione del sistema informativo dell'agricoltura nazionale (SIAN):

110 GIORNATE D'AULA PER 650 ALLIEVI

su materie quali: informatica di base, automazione d'ufficio in ambiente microsoft, competenze manageriali su pianificazione e controllo

CORSI IN AUTO ISTRUZIONE PER 450 ALLIEVI

su materie quali: patente europea ECDL, lingua inglese

Il costo della formazione, individuabile nell'ambito della convenzione AGRISIAN, è di 850.000€

La nuova riorganizzazione del Ministero.

Alla fine del 2004, l'Amministrazione ha ritenuto di dover affrontare, in sede di revisione periodica dell'organizzazione, così come prevista dal citato decreto legislativo 300/1999, le principali esigenze che l'evoluzione sociale ed economica del Paese aveva posto sul tavolo della politica europea e nazionale agricola.

In sintesi, tali esigenze sono così riepilogabili:

- la profonda revisione delle competenze che sposta la missione primaria del Ministero su rilevanti compiti di indirizzo e coordinamento a livello internazionale e sulla disciplina e regolazione di standard tecnici più elevati in materia di qualità dei prodotti tipici;

- affermare la unitarietà e la coerenza delle filiere alimentari, come la sede privilegiata della collaborazione tra agricoltura, commercio ed industria, sia nella formazione del prezzo finale e quindi dell'economicità del settore, sia nella sinergiche e coordinate politiche di difesa sul mercato mondiale basate sulla qualità del made in Italy.

La riorganizzazione già approvata in prima lettura dal Consiglio dei Ministri, avrà conseguenze importanti per il personale, prevedendo all'uopo una nuova tabella organica.

Sulla base di essa sarà possibile avviare una ultima fase di valorizzazione delle professionalità dei dipendenti e una prima fase di potenziamento degli organici.

Le autorizzazioni richieste alla Funzione Pubblica ed al Tesoro, prevedono 126 nuove assunzioni per 3,4 milioni di €, passaggi d'area per 154 dipendenti con un costo di 270mila€ e implicano una nuova riqualificazione per 90 dipendenti, con un costo a carico del FUA di circa 200.000€

MIGLIORAMENTO DEI RAPPORTI CON I DIRIGENTI

Per consentire ai dirigenti di affrontare con maggiore efficacia il loro lavoro l'Amministrazione ha intrapreso una radicale azione di riqualificazione, così sintetizzabile:

- a) adozione del decreto ministeriale di individuazione degli uffici dirigenziali di livello non generale, con i relativi compiti;
- b) contrattualizzazione ai sensi del D.Lgs. 165/2001 per tutti i dirigenti in servizio, con un significativo aumento anche delle retribuzioni stesse, mediante la contrattazione con il sindacato di 3 livelli di retribuzione di posizione;
- c) svolgimento di formazione professionale diretta per i dirigenti, sia sotto il profilo degli strumenti informatici in auto-istruzione, come si è visto prima, che attraverso una specifica iniziativa di 15 giornate da 6 ore ciascuna, per complessive 90 ore, con una spesa di 100.000 euro. Hanno partecipato circa 50 dirigenti, sui 60 in servizio;
- d) rafforzamento degli organici dirigenziali, sia attraverso il reperimento di professionalità esterne, nel limite consentito dell'8% (con una spesa annua di 500.000€), sia attraverso la promozione di 4 funzionari interni delle qualifiche apicali immediatamente precedenti la dirigenza, sia – da ultimo – con la richiesta di autorizzazione, sulla base del nuovo organico “in itinere”, ad indire concorsi per 4 nuovi dirigenti.

L'efficacia del lavoro dei dirigenti e dei loro conseguenti rapporti con i dipendenti sarà poi favorita dal pieno dispiegarsi degli effetti delle procedure di informatizzazione del lavoro d'ufficio, a partire dalla funzionalità di una rete intranet dedicata, dall'adozione del protocollo informatico, dal miglioramento della circolazione delle informazioni attraverso il sito internet del MIPAF ed i siti collegati degli Enti vigilati che cooperano con il Ministero.

UN LAVORO DI SQUADRA

Per vincere la sfida del benessere dell'ambiente di lavoro, la strategia delineata, e le risorse notevoli sul piano economico ed organizzativo che si stanno investendo, dovranno ora poggiare sul recupero del senso di appartenenza del personale verso la propria Amministrazione.

Il Ministero delle politiche agricole esce da un tunnel "oscuro" di malcelata tendenza alla sua emarginazione e persino scomparsa dalla scena istituzionale, che i recenti indirizzi politici generali stanno diversamente orientando, ribaltando verso un forte recupero di immagine.

Occorre quindi che la nuova immagine sia calata nei fatti amministrativi.

Anche il fatto che la materia agricola possa essere considerata di esclusiva competenza regionale (affermazione che peraltro va letta insieme ad alcune decisive competenze che rimangono statali, come quelle sui mercati comuni europei e sulla concorrenza) non implica comunque il ridimensionamento, oltre una certa soglia, delle strutture centrali dello Stato.

Il MIPAF ha ormai una struttura professionalizzata e snella, centrata su competenze di livello internazionale che non possono che aiutare le politiche regionali.

Il nostro personale potrà confidare nella riorganizzazione e nella strategia di intervento che stiamo delineando, solo se sentirà la coerenza di un atteggiamento complessivo del sistema Paese che non ne metta in discussione, ma anzi ne apprezzi e sostenga, il ruolo.