



CAMERA DI COMMERCIO DI  
BRESCIA

# Indagine sul benessere organizzativo

2014

CLIMA  
valutazione  
ORGANIZZAZIONE  
STRESS  
collaborazione  
equità  
flessibilità  
SICUREZZA  
efficienza  
COMFORT  
comunicazione  
informazione  
FORMAZIONE  
risultati  
apertura all'innovazione

Realizzato da

*Dr. Lorenzo Avanzi*

Psicologo del lavoro  
Dottore di ricerca

*Dr. Stefano Albertini*

Psicologo del lavoro  
Psicoterapeuta

## Indice

*Prima parte**a cura della Camera di Commercio di Brescia*

- *Nota metodologica* 1
- *Introduzione* 2
- *Indicazioni aziendali* 7

*Seconda parte**a cura del Dr. Lorenzo Avanzi e del Dr. Stefano Albertini – psicologi del lavoro*

- 1. Descrizione degli intervistati 8**
  - Informazioni socio anagrafiche 8
  - Abitudini di vita 10
- 2. Benessere organizzativo 11**
  - Profilo generale 13
  - Supporto dei dirigenti 15
  - Collaborazione tra colleghi 16
  - Equità organizzativa 17
  - Efficienza organizzativa 18
  - Gestione della conflittualità 19
  - Percezione di stress 20
  - Richiesta lavorativa 21
  - Comfort ambientale 22
  - Sicurezza lavorativa 23
  - Apertura all'innovazione 24
  - Indicatori positivi 25
  - Indicatori negativi 26
  - Disturbi psicofisici 27
- 3. Suggerimenti degli intervistati 28**
  - Suggerimenti 2004-2009-2014 28
- 4. Analisi di approfondimento 30**
  - I profili descrittivi dei dipendenti 33
  - Profili e variabili psicosociali 35
  - Profili dei dipendenti, assenteismo e abitudini di vita 42
- 5. Conclusioni 45**

## INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

### *Nota metodologica*

La Camera di Commercio di Brescia ha scelto di ripetere la valutazione sul Benessere Organizzativo.

Nel 2004 una prima esperienza valutativa aveva permesso all'Ente di conoscere le percezioni dei dipendenti sul benessere, al fine di migliorare la qualità del lavoro.

Questa esperienza è stata poi reiterata nel 2009, dopo l'importante cambiamento organizzativo dovuto al trasferimento della Camera di Commercio nella nuova sede, un avvenimento che ha reso ancora più stimolante la necessità ed il confronto tra le due precedenti rilevazioni e quella che viene ora presentata, consentendo un'interessante panoramica sull'organizzazione nella situazione attuale e sulla sua evoluzione.

È importante sottolineare che la valutazione del benessere, attraverso un apposito questionario (Avallone e Paplomatas, 2005)<sup>1</sup>, è solo il punto di partenza necessario per mettere in atto gli interventi di miglioramento delle eventuali criticità emerse. La rilevazione, pertanto, con le dovute cautele - anche metodologiche - può servire per valutare non solo l'attuale situazione, ma anche per vedere se e in che misura gli sforzi effettuati in questi anni dalla Camera di Commercio di Brescia per migliorare la situazione lavorativa siano stati efficaci.

E' stata mantenuta, seppur con alcune lievi modifiche, l'integrazione aggiuntiva al questionario del 2004, strutturata per la successiva valutazione del 2009 e quindi utilizzata, data la sua maggiore completezza ed ai fini di una interessante comparazione, per l'attuale valutazione del 2014,. All'interno del questionario erano presenti domande relative all'identificazione dei dipendenti con l'organizzazione e domande sulle abitudini di vita, inserite dal Medico incaricato della sorveglianza sanitaria presso l'Ente.

Anche quest'anno la partecipazione è stata elevata: hanno infatti risposto 145 dipendenti su 156, pari al 92,9%, utilizzando esclusivamente il formato online.

Nell'analisi comparativa va tenuto conto che circa il 10% dei dipendenti ha svolto il questionario per la prima volta, poiché entrati in organico nel corso dell'ultimo quinquennio.

---

<sup>1</sup> Avallone, F. Paplomatas A. (2005). Salute Organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi. Milano: Raffaello Cortina Editore.

## Introduzione

In una prospettiva di moderna gestione delle risorse umane e di effettiva tutela della salute dei dipendenti, l'Ente ha preso in considerazione negli ultimi anni i dati del benessere organizzativo, in quanto il miglioramento della performance di un'organizzazione - tanto più se complessa - è strettamente collegato ad una più attenta gestione e motivazione delle risorse umane.

Negli anni passati, dalle indagini si sono evidenziati diversi motivi di soddisfazione, ma sono state identificate anche varie cause di insoddisfazione, sulle quali l'Ente ha focalizzato l'attenzione per individuare aree di miglioramento e definire azioni mirate al benessere dei dipendenti.

L'area del c.d. "welfare aziendale" ha visto così il nostro Ente impegnato in diversi interventi ed innovative esperienze, che vengono di seguito elencati:

ISTITUTO	INTERVENTO	DIPENDENTI COINVOLTI
<b>ORARIO PERSONALIZZATO</b>	E' stata introdotta una nuova disciplina dell'orario di lavoro, con il passaggio da un orario standard e uguale per tutti ad orari flessibili, personalizzati in funzione delle esigenze di servizio e delle richieste dei dipendenti, con modalità diversificate sia nella durata che nella collocazione e con diverse fasce di flessibilità di entrata/uscita.	42
<b>FLESSIBILITA'</b>	Sono previsti meccanismi di compensazione dell'orario lavorativo, che permettono di lavorare maggiormente in alcuni giorni rispetto ad altri e di completare l'orario di lavoro contrattualmente previsto (36 ore settimanali) entro l'ultimo giorno del mese.	tutti
<b>PART-TIME</b>	Sono state adottate misure per favorire un maggior apporto globale di ore lavorative ed una maggiore flessibilità per i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale, in deroga ai criteri generali. E' stata attribuita valenza a tempo determinato, di durata triennale, ai contratti di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, al fine di rispondere alle esigenze dei genitori con figli piccoli. E' stato disposto, in deroga alla disciplina contrattuale, un aumento dei posti disponibili per la categoria C in seguito agli incrementi della prestazione complessiva di altri dipendenti part-time della stessa categoria.	37
<b>TURNI</b>	Nella gestione dei turni di lavoro è possibile il cambio dei turni tra le dipendenti che svolgono il servizio di portineria, in considerazione delle esigenze di conciliazione dei tempi manifestati, previo consenso del coordinatore e nel rispetto delle esigenze di servizio.	5

<b>STABILIZZAZIONI E PROGRESSIONI VERTICALI</b>	E' stata data applicazione alla possibilità di procedere alla stabilizzazione del personale precario, con qualifica non dirigenziale, al fine di regolarizzare i contratti di lavoro a tempo determinato che si protraevano da lungo tempo. Sono state attuate selezioni interne, per titoli ed esami, con corso di formazione e selezione finale, per la progressione verticale dei dipendenti di ruolo.	12
<b>BANCA ORE</b>	Sono state modificate le norme operative e procedurali relative all'istituto della Banca delle ore, tenendo conto dell'esperienza maturata, con la possibilità di utilizzo per un periodo minimo di 1 ora, comprensivo o meno delle fasce di flessibilità.	tutti
<b>SISTEMA DI VALUTAZIONE</b>	Sulla base dei presupposti del D.Lgs. n.150/2009 è stato adottato un nuovo sistema di valutazione permanente delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, che viene utilizzato ai fini della: - erogazione dei compensi diretti ad incentivare la produttività; - attribuzione della progressione orizzontale; implementando la metodologia esistente ed inserendo opportuni correttivi, tenuto conto dell'esigenza di una maggiore equità nell'erogazione degli incentivi economici evidenziata dai risultati del questionario sul benessere organizzativo del 2009.	tutti
<b>SALARIO ACCESSORIO</b>	Per la definizione del salario accessorio dei dipendenti non vi è un automatismo di spesa, ma è necessario alimentare di risorse finanziarie un fondo sulla base di norme contrattuali e legislative. Le risorse da destinare alla contrattazione integrativa sono state incrementate, tramite maggiori economie, ulteriori rispetto a quelle previste dalla normativa vigente, sulla base di appositi piani di razionalizzazione e riqualificazione della spesa. I rilevatori per la realizzazione del Censimento 2012 sono stati selezionati tra il personale dipendente dell'Ente, al fine di dare loro un'ulteriore opportunità economica.	tutti
<b>PROGRESSIONI ECONOMICHE</b>	E' stato sottoscritto un accordo decentrato sulla disciplina relativa alle progressioni economiche, che ha definito una diversa metodologia rispetto al passato, considerando in modo ponderato fattori legati sia al lavoro svolto che alle potenzialità di sviluppo professionale. E' stato predisposto un piano triennale al fine di valorizzare tutti i dipendenti in servizio in relazione al complesso delle loro capacità e potenzialità, in un quadro complessivo a livello di Ente. Dal 2011 le progressioni economiche sono state bloccate dalle leggi di stabilità.	128
<b>COMUNICAZIONE AZIENDALE</b>	Ogni Dirigente, dopo l'approvazione del Piano della Performance da parte della Giunta, comunica ai dipendenti dell'Area gli obiettivi e le attività più rilevanti. l'Ente Camerale si è impegnato a realizzare un percorso in tema di pari opportunità, in modo che tale materia diventi uno degli elementi costitutivi della cultura organizzativa, dedicando spazio nei processi di comunicazione esterna (nei documenti programmatici dell'Ente) ed interna (rivolta ai dipendenti). Al fine di sensibilizzare il personale sulle tematiche relative alla tutela delle pari opportunità e garantire l'accesso alle relative informazioni è stata creata un'area riservata nella rete camerale in: Archivi (I) – PARI OPPORTUNITA'.	tutti

<b>PERCORSI FORMATIVI</b>	L'Ente ha assunto la formazione come metodo permanente per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane. Ogni anno è approvato un piano di formazione, concordato con la rappresentanza sindacale, che tiene conto delle esigenze della struttura organizzativa, consentendo uguali possibilità per i dipendenti, sia donne che uomini, di frequentare i corsi individuati, favorendo altresì la formazione in sede o in videoconferenza per agevolare coloro che hanno obblighi di famiglia.	tutti
<b>CASSA MUTUA</b>	La Camera di Commercio Brescia, rilevando per prima la possibilità di continuare ad erogare somme a beneficio della Cassa Mutua a valere sul bilancio camerale, ha richiesto ad Unioncamere la formulazione di un parere, che ha confermato la compatibilità della Cassa Mutua camerale con il quadro normativo vigente.	tutti
<b>ASPETTI ORGANIZZATIVI</b>	Sono state consolidate le procedure telematiche che garantiscono all'utenza di accedere on-line ai servizi camerale, incrementando anche la possibilità per il pubblico che deve accedere agli sportelli di effettuare prenotazioni personalizzate, al fine di garantire anche ai dipendenti la possibilità di lavorare con una migliore organizzazione del lavoro.	15
<b>ASSISTENZA FISCALE</b>	La Camera di Commercio, per agevolare i propri dipendenti, offre un servizio di assistenza fiscale svolgendo le attività di competenza del sostituto d'imposta.	75
<b>TUTELA DELLA SALUTE</b>	E' stata prevista la vaccinazione stagionale gratuita a tutti i dipendenti che ne fanno volontaria richiesta: il vaccino viene somministrato in orario d'ufficio dal medico competente o, a scelta del dipendente, fornito quello omeopatico.	65
<b>AMBIENTE DI LAVORO</b>	Dopo l'indagine sul benessere del 2009, che ha evidenziato disagi e aspetti da migliorare in relazione al comfort ambientale solo in alcuni settori dell'edificio, tra i quali in particolare il salone al piano terra che ospita l'area anagrafica, sono stati sistemati gli sportelli al pubblico al piano terra ed incrementate le postazioni cd. di "retro sportello": i principali sportelli per il pubblico sono stati collocati al piano terra, con una nuova disposizione e la creazione di appositi box-office, e numerose postazioni di "retro sportello" sono state trasferite dal piano terra ai piani 2° e 3° della sede, che presentano maggiore disponibilità di spazi. La redistribuzione ha permesso di aumentare lo spazio/persona a disposizione al piano terra, riducendo le postazioni lavorative di 16 unità rispetto alla situazione precedente, migliorando le condizioni di "abitabilità" e di lavoro dei dipendenti dell'area anagrafica oltre ad aumentare notevolmente lo spazio dedicato al pubblico.	40
<b>COMFORT</b>	Sono stati realizzati interventi sia sulla domotica che sugli impianti tecnologici, per migliorare il microclima interno, soprattutto in termini di regolarità. E' stato adeguato l'impianto di distribuzione dell'aria al fine di aumentarne la portata e di garantire maggiore ricambio nella zona del ballatoio. E' stata installata una sonda per la misurazione dell'irraggiamento solare della facciata e configurata la domotica in modo tale da regolare tempestivamente la climatizzazione degli uffici di tutti i piani dell'edificio in particolare per quanto riguarda la zona sud.	tutti

<b>SICUREZZA</b>	Sono stati ricollocati i diffusori a pavimento del piano terra lontano dalle zone di transito, misura prevista nel 2010 nel programma per il miglioramento nel tempo delle misure di sicurezza del documento di valutazione dei rischi aziendale. Sono stati attuati interventi sulle postazioni di lavoro secondo le indicazioni del medico del lavoro.	20
<b>INNOVAZIONE</b>	Ogni dipendente è stato dotato di un dispositivo di firma digitale, che comprende il supporto (Business Key) nonché i relativi certificati di autenticazione e di sottoscrizione, con l'obiettivo di aumentare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa e migliorare i processi di lavoro.	tutti
<b>SERVIZI AL PERSONALE</b>	Continua la convenzione con Sintesi Spa per l'acquisto di un pacchetto di abbonamenti per posto auto da proporre a tariffa agevolata ai dipendenti camerale che utilizzano la propria autovettura per giungere al posto di lavoro, con possibilità di pagamento rateale da parte dei dipendenti mediante trattenuta mensile dallo stipendio. E' stata prevista la possibilità di parcheggio dell'autovettura nell'autorimessa camerale alle dipendenti in gravidanza ed ai dipendenti durante il periodo di cure riabilitative agli arti. In risposta alle diverse esigenze, emerse, tra l'altro, nel corso dell'indagine sulla conciliazione dei tempi casa/lavoro, recentemente svolta, è stato messo a disposizione dei dipendenti, che si recano al lavoro con una bicicletta, un ricovero notturno per il mezzo, da utilizzare nel caso in cui le condizioni meteo non ne consentissero l'uso per il ritorno.	35

Rispetto alle prime rilevazioni compiute, lo scenario oggi è molto diverso. L'intera gestione delle risorse umane ha scontato nell'ultimo quinquennio il congelamento, disposto dalle diverse norme finanziarie nazionali, di ogni istituto di incentivazione e di sviluppo del percorso professionale, creando una sostanziale immobilità nelle politiche di gestione, in un quadro di costante riduzione dei costi. Con riguardo alle indagini sul Benessere Organizzativo, potrebbe essere addirittura inopportuno rilevare le opinioni dei dipendenti dopo che, a livello nazionale, le politiche economiche hanno disposto il blocco dei contratti e delle progressioni. Tuttavia l'Ente ha ritenuto comunque ancora importante procedere nell'analisi delle condizioni dell'ambiente di lavoro e del benessere organizzativo, al fine di stimolare la riflessione e favorire la messa in campo di ulteriori interventi. La stessa situazione nazionale vede quasi un italiano su cinque, il 18,7%, "per niente soddisfatto" della situazione economica. E' quanto emerge dall'indagine dell'Istat sugli aspetti della vita quotidiana. Dalle serie storiche, pubblicate nei giorni scorsi, la percentuale riferita al 2013 è la più alta dal 1993, primo anno riportato. Rispetto al 2012 la fetta di popolazione (over-14) che si dichiara "poco soddisfatto" pensando alle condizioni economiche è passata dal 16,8% al 18,8% e risulta addirittura raddoppiata a confronto con il 2002, quando era al 9,4%, mentre sommando ai "per niente soddisfatti" i "poco soddisfatti" la quota di complessiva malcontento lievita addirittura al 58%.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Indagine ISTAT "Aspetti della vita quotidiana" - agosto 2014



Lo stesso quadro sfavorevole emerge dall'indagine nazionale sulle amministrazioni pubbliche (rapporto ANAC), che esamina i risultati delle indagini sul benessere organizzativo concluse da 239 amministrazioni, alla data del 22 giugno scorso, per un totale di 22.927 questionari compilati. Il Comparto più rappresentato, fra gli Enti che hanno terminato l'indagine, è quello degli enti locali (70%), seguono le Camere di Commercio e le amministrazioni centrali. Sebbene, come ricorda l'Anac, il campione esaminato non possa essere considerato statisticamente rappresentativo dell'intero universo di indagine, i risultati che emergono forniscono interessanti elementi di riflessione.

L'analisi dei risultati di questa prima indagine, scrive l'Anac nelle conclusioni, segnala gli ambiti tematici cui va data maggiore attenzione. Il riferimento è alla diffusa percezione di non sufficiente equità nell'assegnare i carichi di lavoro e le responsabilità, ai sistemi di distribuzione delle retribuzioni, percepiti come non basati su sistemi di valutazione delle performance effettivamente condivisi ed efficaci. Le risposte relative al questionario dedicate a carriera e sviluppo professionale, equità e contesto di lavoro registrano valori medi generalmente inferiori alla sufficienza. Emerge così l'insoddisfazione verso il sistema di programmazione e valutazione delle performance, che porta a mettere in dubbio la sua efficacia.<sup>3</sup>

Non va trascurato infine il contesto temporale nel quale il questionario è stato somministrato. Nelle settimane del mese di Giugno il Governo nazionale ha adottato una serie di provvedimenti di immediato impatto sul sistema camerale nazionale, mettendone in serio rischio l'esistenza stessa. Il quadro fosco - peraltro ancora adesso non ancora schiaritosi - ha influito non poco sulla serenità e, in genere, sulle aspettative di ciascun lavoratore.

Alla luce di queste preliminari considerazioni, doverose ed opportune, vengono presentati i risultati e le statistiche descrittive del questionario di quest'anno, con gli approfondimenti e le analisi operate da due Psicologi del Lavoro, tenendo conto di tutti i fattori che possono assumere rilievo nel contesto lavorativo della Camera di Commercio di Brescia.

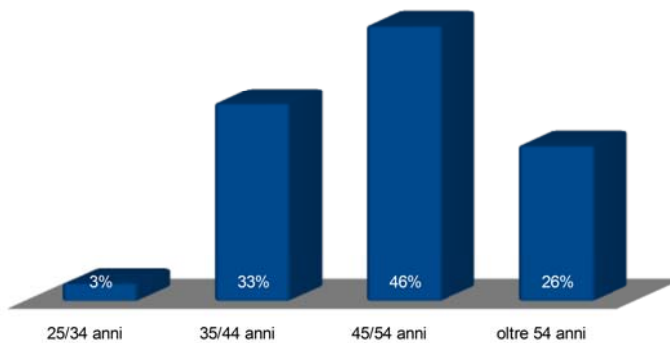
---

<sup>3</sup> Rapporto ANAC - "Monitoraggio dei risultati delle indagini sul personale dipendente realizzate dalle amministrazioni pubbliche nel 2013-2014, ai sensi dell'art. 14 comma 5 del D.Lgs. n.150/2009" – giugno 2014

### Indicazioni aziendali

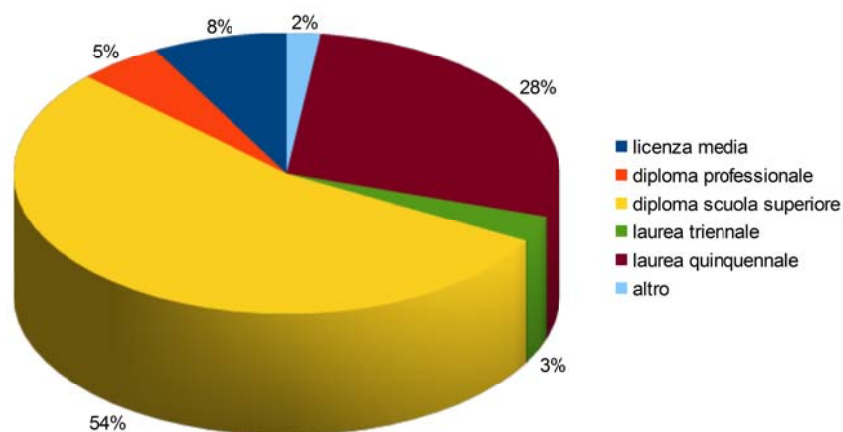
I dipendenti della Camera di Commercio di Brescia, secondo anagrafica aziendale, hanno un età compresa tra 32 e 63 anni, con un aumento dell'età media che passa dai 43 anni del 2004 ai 48 anni del 2013, in aumento quindi rispetto alla prima valutazione sul Benessere Organizzativo del 2004.

### ETA'



Sulle dinamiche lavorative incide anche la preparazione culturale delle risorse umane: dalla prima rilevazione del Benessere Organizzativo è aumentato il personale laureato e diplomato: tra i dirigenti ed i funzionari la percentuale dei laureati è del 55% e tra gli altri dipendenti è il 26%. Oltre la metà dei dipendenti della Camera di Commercio è diplomato.

### TITOLO DI STUDIO



## 1. Descrizione degli intervistati

Il questionario utilizzato è diviso in due parti: la prima parte verte su informazioni socio anagrafiche degli intervistati, al fine di poter confrontare gruppi omogenei di lavoratori fra loro. Per questo obiettivo sono state poste varie domande relative al genere, all'età, all'anzianità lavorativa, al livello contrattuale, ecc.; la seconda parte del questionario, invece, indaga le dimensioni che concorrono a creare il benessere organizzativo, come, ad esempio, la percezione di supporto da parte di colleghi e Dirigenti, l'equità organizzativa e la soddisfazione lavorativa, con un approfondimento rispetto a costrutti relativi al senso di appartenenza e a domande sulle abitudini di vita (ad esempio, consumo di alcolici, assunzione di farmaci antidepressivi, ecc.)

Tuttavia, va notato che una percentuale considerevole di lavoratori ha preferito non compilare la prima parte del questionario: infatti dai 32 ai 43 dipendenti (dal 22 al 30% circa del campione) hanno preferito non rispondere a tali domande, riducendo di fatto la possibilità di effettuare la descrizione di alcune variabili e/o il confronto fra gruppi.

Di seguito sono comunque presentati i principali risultati emersi rispetto a tali variabili socio anagrafiche.

### ***Informazioni socio anagrafiche***

Sono presentati quattro paragrafi, che descrivono il campione permettendoci una panoramica di informazioni relative al genere, all'orario di lavoro, alla categoria lavorativa ed alle abitudini di vita dei rispondenti.

#### Genere

Il 18% (27) degli intervistati è di sesso maschile, mentre il 59% (85) è di sesso femminile, la ripartizione del campione sulla base del genere sembra aver registrato un aumento dei dati mancanti da 4% al 23% (Figura 1).

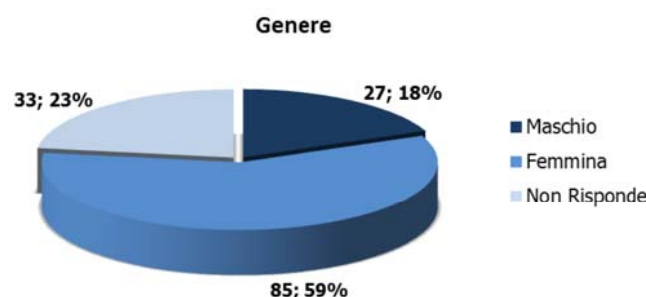


Figura 1. Genere degli intervistati

### Orario di lavoro

In particolare per quanto riguarda il regime orario (Figura 2), sembra emergere che il 59% del campione svolga il Tempo pieno (86), mentre il 16% dei dipendenti si dichiara all'interno di una modalità lavorativa Part-time (23); il 25% (36) non dichiara il regime orario lavorativo di appartenenza.

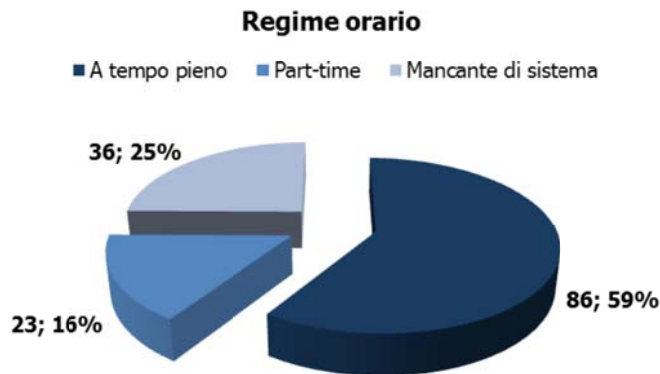


Figura 2. Regime orario dichiarato dagli intervistati

### Categoria lavorativa

In merito alla Categoria lavorativa (Figura 3), il 43% dei dipendenti dichiara di appartenere alla Categoria C (62), il 16% fa parte della categoria B (23), il 12% degli intervistati è inserito nella Categoria D (17), infine il 1% appartiene alla Categoria lavorativa A (2) e la stessa percentuale dei soggetti coinvolti appartiene al Categoria Dirigente (2). I dati mancanti sono 39.

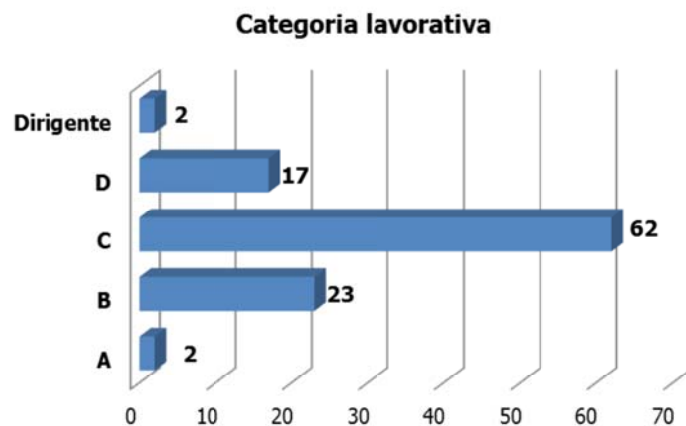


Figura 3. Categoria lavorativa di appartenenza degli intervistati

### ***Abitudini di vita***

Per quel che riguarda invece le abitudini di vita, nel questionario erano presenti cinque domande sull'abitudine al fumo, sull'assunzione di farmaci, sull'uso di bevande alcoliche e sul consumo di caffè.

In sintesi, circa il 22% degli intervistati dichiara di fumare, di cui il 6,2% più di 10 sigarette al giorno. Il 45,5% dichiara di bere alcolici, anche solo occasionalmente (nel 2009 era il 37%), di questi il 4% beve dai 2 a oltre 5 bicchieri al giorno, mentre il 54,5% non beve affatto.

La quasi totalità dei dipendenti invece afferma di bere caffè (86% circa), mentre per quel che riguarda l'assunzione di farmaci, poco più del 9% dichiara di fare uso di farmaci antidepressivi e/o ansiolitici (anche solo occasionalmente) e il 18% circa di assumere farmaci o sostanze per l'insonnia (due soggetti quotidianamente).

Infine, a fronte del 51% dei lavoratori che dichiara di non essersi mai assentato dal luogo di lavoro negli ultimi sei mesi, poco più del 20% lo ha fatto almeno per una settimana.



## 2. Benessere organizzativo

Il questionario e la sua successiva analisi descrivono un insieme di fattori che contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora. Ogni fattore contribuisce al benessere (Figura 4), pertanto i dati rilevati divengono una valutazione per le diverse aree con valutazioni positive o negative.



Figura 4. Variabili osservate che compongono la dimensione di benessere organizzativo

Le rilevazioni ottenute dai questionari hanno permesso lo sviluppo di una serie di grafici che concorrono ad ottenere una ancora più dettagliata fotografia dei fattori che contribuiscono al Benessere di chi lavora, consentendo di poter evidenziare gli indicatori positivi e negativi.

Al fine di una corretta lettura dei grafici e quindi dei risultati, occorre tener conto del fatto che la linea perpendicolare presente in ogni grafico rappresenta il punteggio medio relativo a ciascuna dimensione presa in considerazione. I due diversi colori invece delle colonne (rosso vs verde) vogliono indicare anche visivamente quali siano gli aspetti maggiormente critici (**colore rosso**) o positivi (**colore verde**) per ognuna delle domande poste. Tale diversa colorazione, è legata al confronto con il punteggio medio di scala<sup>4</sup>, per cui valori superiori a 2,50 verranno considerati relativamente alti e, quindi, positivi, mentre valori inferiori a 2,50 verranno considerati relativamente bassi e, di conseguenza, negativi.

<sup>4</sup> Il punteggio medio di scala si calcola sommando il valore dei livelli di risposta e dividendo il totale per il numero dei livelli stessi. Nel caso di una scala a quattro livelli (da 1 a 4), il punteggio medio di scala è pari a:  $(1 + 2 + 3 + 4) = 10/4 = 2,5$ .

I grafici che verranno riportati di seguito sono rappresentativi e riassuntivi di ogni fattore concorrente al Benessere Organizzativo. Le "linee" colorate indicano come vengono percepiti i diversi elementi nell'attuale valutazione, le "linee" **grigio scuro** indicano i dati relativi alla somministrazione del 2009, mentre le "linee" **grigio chiaro** stanno ad indicare i dati corrispondenti all'intervista del 2004, al fine di poter permettere un immediato confronto.

### *Profilo generale del Benessere Organizzativo*

La *Figura 5* rappresenta il profilo generale del Benessere Organizzativo e, come possiamo osservare, **il valore medio di tutte le dimensioni indagate è pari a 2,64**. Come si può vedere, in nove dimensioni su tredici, il valore medio per dimensione è superiore al punteggio medio di scala (2,50) e per cui relativamente positivo (colore verde).

Nelle rimanenti quattro dimensioni (*equità organizzativa, percezione stress, richiesta lavorativa e soddisfazione – indici negativi*) il valore è inferiore al punteggio medio di scala e per cui relativamente negativo (colore rosso).

Per comprendere appieno il grafico, va ricordato che alcune dimensioni (quelle contrassegnate con un asterisco) sono state riorientate, il che significa, che a punteggi elevati corrisponde sempre un giudizio “positivo” (es. relativamente elevato supporto del superiore, relativamente elevato comfort, ma anche relativamente “bassa” presenza di disturbi psicofisici o di carico di lavoro), mentre a punteggi relativamente bassi corrisponde un giudizio “negativo”.

In particolare, la dimensione della ***collaborazione tra colleghi percepita (3,11)*** ha ottenuto il punteggio medio più elevato, con un valore minore rispetto alla somministrazione del 2009 anche se il punteggio rimane comunque più elevato relativamente al dato del 2004.

Possiamo osservare dal grafico come alcuni punti di forza (in verde) siano percepiti come meno presenti rispetto alla somministrazione più recente del 2009, indicatori che avevano a loro volta presentato una crescita positiva rispetto all'indagine del 2004: in particolare, *l'efficienza organizzativa (2,94)*, la variabile relativa alla percezione del *comfort ambientale (2,76)*, la percezione della *sicurezza lavorativa (2,65)*, *l'apertura all'innovazione (2,73)*, la variabile relativa alla *soddisfazione-indici positivi (2,60)*.



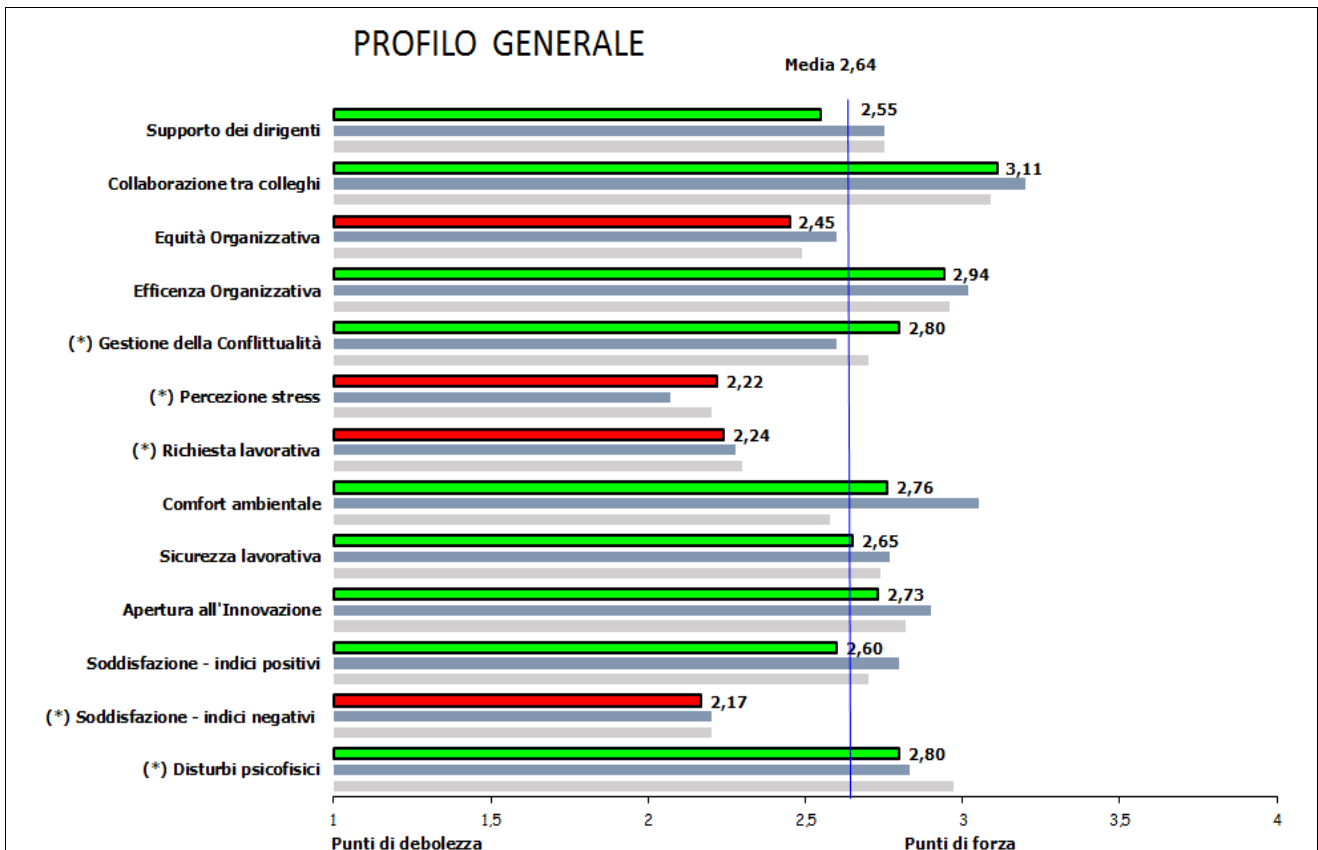


Figura 5. Profilo generale di Benessere Organizzativo

*N.B.:(\*) Il significato semantico delle variabili con l'asterisco è stato rovesciato per adattare la lettura dei risultati alle altre variabili, per cui vanno lette nel senso contrario: a punteggi alti corrispondono valori "positivi", mentre a punteggi bassi corrispondono valori "negativi". Ad esempio la variabile "Disturbi psicofisici" presenta un valore medio di 2,84 che significa in realtà, bassa presenza di disturbi psicofisici, mentre la variabile "Soddisfazione-Indici Negativi" presenta un valore medio di 2,17 che significa alta presenza di indicatori negativi.*

Tra i punti critici (colore rosso) il grado di **percezione di stress (2,22)**, notevolmente diminuito nello studio del 2009 rispetto a quanto si poteva osservare nella somministrazione del 2004, risulta aver subito un aumento di poco superiore al dato del 2004. Anche la percezione di **equità organizzativa (2,45)** sembra aver subito lo stesso andamento, infatti dopo aver evidenziato una crescita nello studio del 2009 rispetto ai dati del 2004, risulta ad oggi come meno presente.

Di seguito presentiamo ognuna delle dimensioni indagate, analizzando in dettaglio ogni quesito. Per interpretare le figure, abbiamo mantenuto lo stesso criterio: colonna rossa (criticità) colonna verde (punto di forza). Inoltre, per ogni dimensione è sempre presente il confronto con le valutazioni precedenti.

## Supporto dei dirigenti

Per quanto concerne il *supporto dei dirigenti* dalla *Figura 6* ottenuta sulla base dei dati ricavati dalle risposte degli intervistati, possiamo osservare come **il livello di percezione di supporto tra superiori e dipendenti sia percepito come meno soddisfacente rispetto ad entrambe le due precedenti somministrazioni**. Rispetto ad una media di (2,55) rimane una buona percezione della presenza di coerenza tra il comportamento dei dirigenti e gli obiettivi dichiarati (2,97). Si può rilevare una diminuzione di percezione dell'efficienza delle modalità comunicative tra le due parti, osservabile nei valori più bassi rispetto sia al più recente studio del 2009 che a quello del 2004. Infatti, nell'intervallo tra i due studi, i valori si erano mantenuti mediamente in linea, tutto ciò in maniera più evidente nelle domande: "*I dirigenti desiderano essere informati sui problemi e le difficoltà che si incontrano nel lavoro*" (2,46), "*I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro*", "*I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale*" (2,72). "*I dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra il personale*" (2,84).

Dai dati osserviamo come i dipendenti percepiscano di essere meno aiutati nel modo migliore rispetto a quanto percepivano negli anni precedenti, "*I dirigenti aiutano a lavorare nel modo migliore*" (2,50).

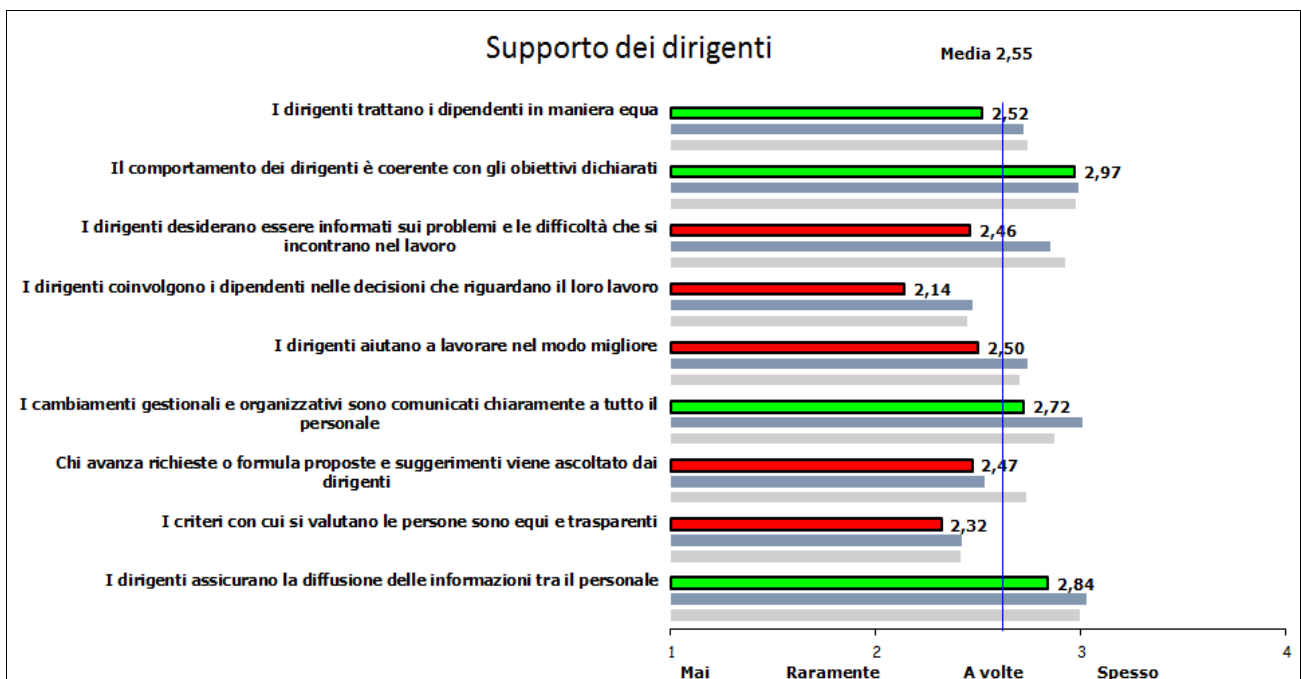


Figura 6. Dimensione del benessere organizzativo: supporto dei dirigenti

### Collaborazione tra colleghi

La **collaborazione tra colleghi** dati risulta mantenersi come il **punto di forza** della Camera di Commercio, con una media pari a 3,11. In linea con i dati ricavati dalla somministrazione del 2009, tutte le sfumature di questa dimensione risultano essere positive; tuttavia, si può rilevare qualche minima variazione tendente ai valori più bassi rispetto ai dati del 2009. Dato importante è l'aumento della percezione dell'esistenza di collaborazione tra colleghi, "esiste collaborazione con i colleghi" (3,44), risultato che va a superare anche quello della rilevazione del 2009, avvallando ancora di più come l'esistenza della collaborazione tra colleghi sia percepita in maniera chiara ed evidente dai dipendenti.

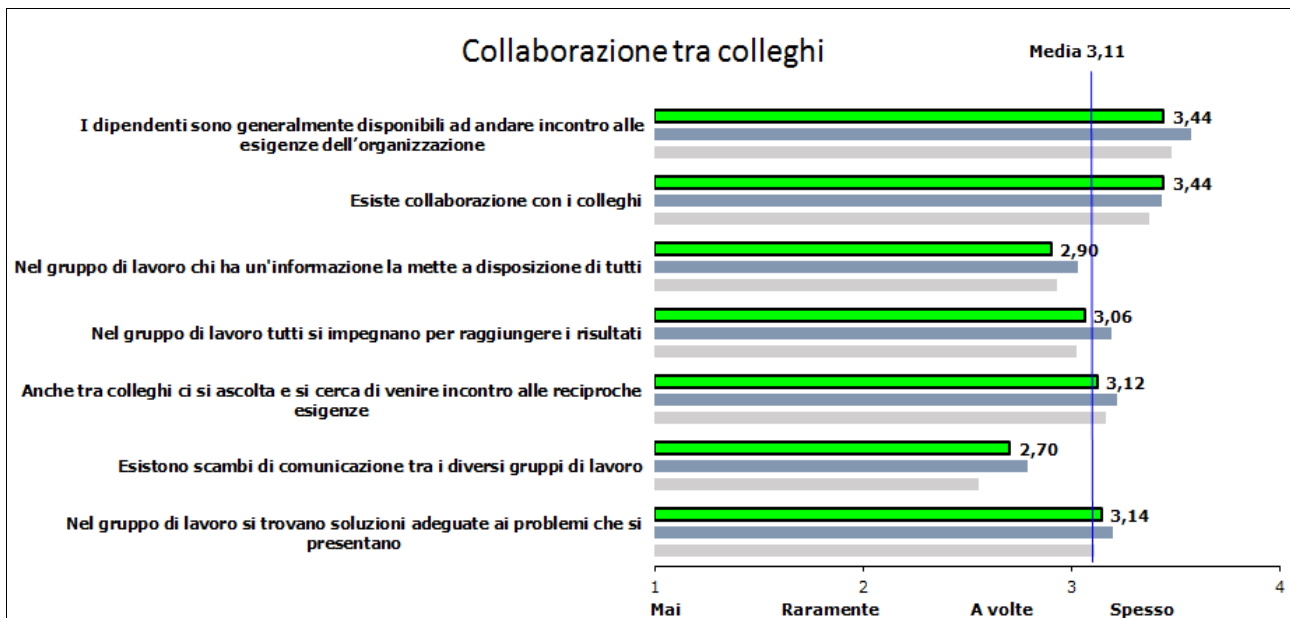


Figura 7. Dimensione del benessere organizzativo: collaborazione tra colleghi

## Equità organizzativa

La dimensione di *equità organizzativa* ha una media di 2,45, e rappresenta una dimensione di criticità rispetto al profilo generale. Dai dati rileviamo come la distribuzione degli incentivi e la percezione di possibilità di carriera per tutti rappresentino ancora punti di difficoltà per gli intervistati, aspetti già emersi nelle somministrazioni del 2009 e del 2004. **La percezione di poter avere delle possibilità di carriera rappresenta invece l'aspetto più critico (1,94)** rispetto alla dimensione indagata (Figura 8).

Diversamente, i **dipendenti percepiscono di essere riconosciuti rispetto all'impegno sul lavoro e alle iniziative personali all'interno dell'organizzazione**: questo dato infatti ha subito una sostanziale crescita rispetto alla somministrazione del 2009 e la crescita è ancora più evidente se rapportata all'intervista del 2004. Dai dati sembra essere riconosciuto l'impegno da parte dell'organizzazione per la formazione dei dipendenti, dato sopra la media, anche se in diminuzione, in quanto i valori sono più bassi non solo rispetto alla somministrazione del 2009 ma anche rispetto all'intervista del 2004: "*Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale*" (2,85).

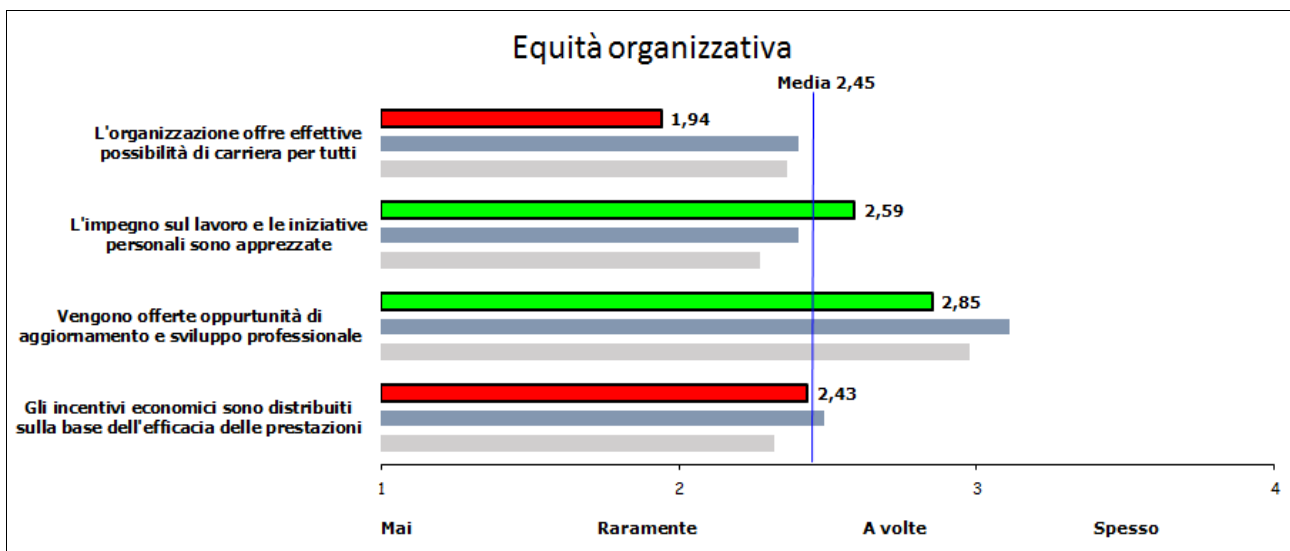


Figura 8. Dimensione del benessere organizzativo: equità organizzativa

### Efficienza organizzativa

Dai risultati ottenuti rispetto all'indagine sulla dimensione *dell'efficienza organizzativa* possiamo rilevare come i dipendenti riconoscano alla Camera di Commercio **di essere una organizzazione efficiente, con una gestione del lavoro ed un'organizzazione che sembrano essere adeguate**, incontrando la soddisfazione dei dipendenti. Rispetto alle precedenti somministrazioni ci sono alcune variabili in calo: i dipendenti sembrano percepire in maniera minore la soddisfazione per il lavoro a fine giornata (2,77) ed è diminuita la percezione della capacità dell'organizzazione di riuscire a trovare soluzioni adeguate ai problemi (2,90). I dipendenti percepiscono in maniera minore anche la capacità del lavoro di poter permettere alle capacità professionali e alle qualità personali di ognuno di poter emergere: un dato che risulta essere inferiore e in calo rispetto sia alla somministrazione del 2009 che a quella del 2004, rappresentando un punto di criticità all'interno di questa dimensione (Figura 9). Tuttavia, come già detto, globalmente tale dimensione rappresenta un punto di forza della Camera di Commercio.

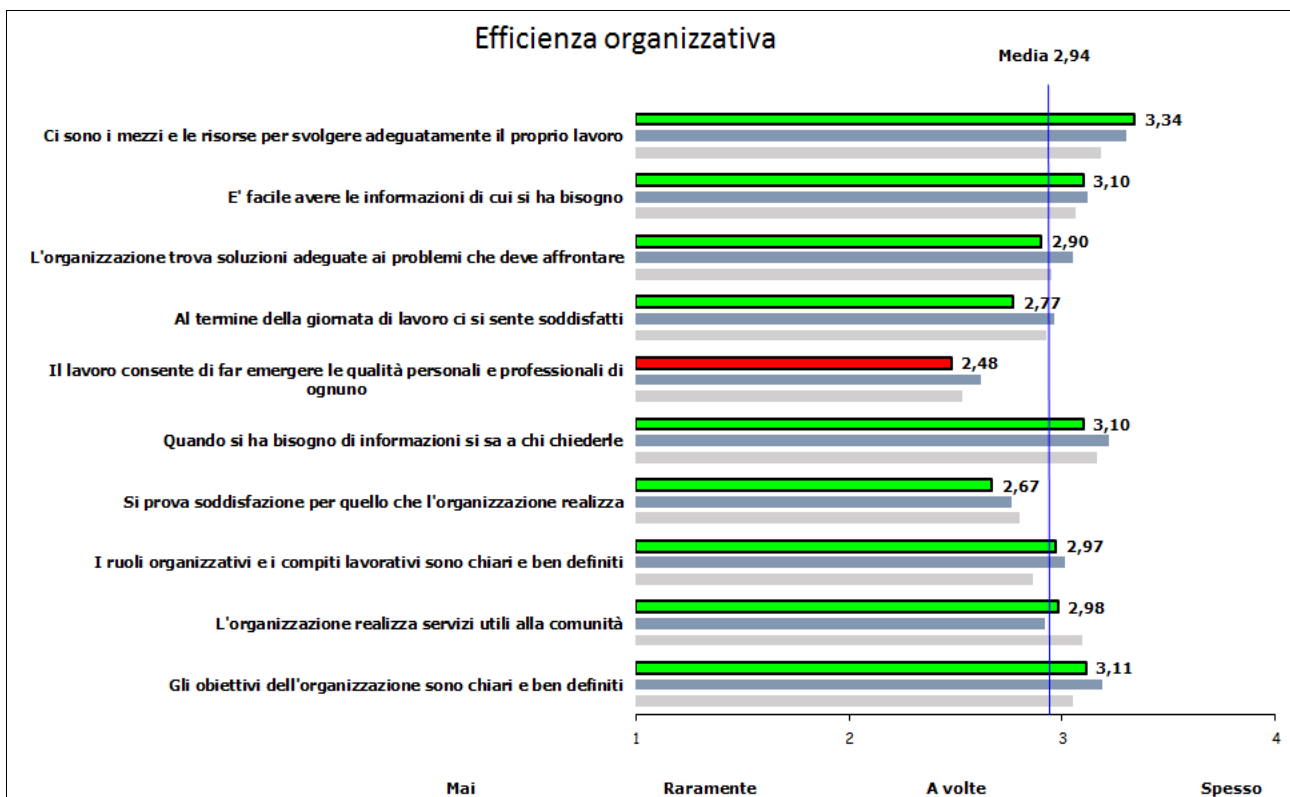


Figura 9. Dimensione del benessere organizzativo: efficienza organizzativa.

## Gestione della conflittualità

Per quanto riguarda la dimensione della *gestione della conflittualità*, dai dati possiamo rilevare la presenza di alcune differenze. **Mediamente, possiamo notare che i dati sono nel complesso migliorati rispetto alle rilevazioni precedenti.** In particolare, i dipendenti percepiscono una minore emarginazione, dato che si differenzia in maniera positiva sia dai risultati ottenuti nel 2009 che da quelli del 2004. I risultati, inoltre, ci mostrano una positiva diminuzione della presenza di violenze psicologiche e della presenza di conflitti con i dirigenti all'interno dell'organizzazione, fattori che indicano probabilmente un miglioramento delle modalità di gestione della conflittualità percepito dai soggetti sottoposti allo studio: infatti, generalmente le altre tre dimensioni hanno una media di 2,20, inferiore alla media di scala (2,50) che rappresenta la soglia di criticità (Figura 10). La conflittualità, accompagnata dalle sue diverse modalità di gestione, è una componente che inevitabilmente appartiene agli ambienti lavorativi. I dati ci riportano come, all'interno di questa organizzazione, i dipendenti percepiscano in maniera evidente la presenza di prepotenze messe in atto da alcune persone e di ingiustizie (2,60). Questo valore è rimasto in linea con quanto emerso dalla somministrazione del 2009. Come detto prima, però, mediamente su tale dimensione si registra un miglioramento.

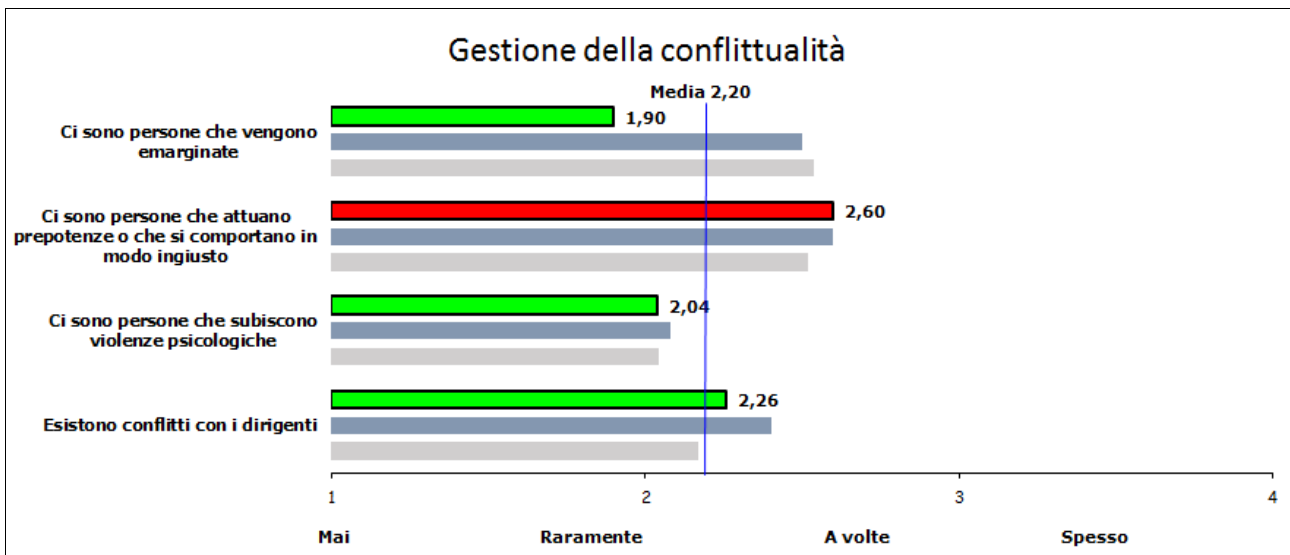


Figura 10. Dimensione del benessere organizzativo: gestione della conflittualità

### Percezione di stress

Anche lo *stress* è una delle dimensioni che inevitabilmente possiamo ritrovare all'interno degli ambienti di lavoro e proprio per questo deve essere considerato come una dimensione particolarmente importante; il rischio di stress all'interno dei contesti lavorativi deve infatti essere valutato in maniera adeguata per permettere alle organizzazioni l'attuazione di strategie preventive e misure di protezione. La media di questa dimensione è di 2,78 e dai risultati ottenuti possiamo rilevare come **i dipendenti percepiscano di essere totalmente assorbiti dal lavoro (3,41)**: questa risposta potrebbe essere anche espressione di una forte partecipazione da parte dei dipendenti al lavoro. Ad essere diminuita, rispetto alle interviste del 2009 e del 2004, è invece la percezione della richiesta di una eccessiva fatica nello svolgimento dei compiti da parte dei dipendenti; tuttavia dai dati possiamo rilevare come sia aumentato in maniera critica il valore alla domanda "I compiti da svolgere richiedono un livello di stress eccessivo" (2,74), aumento che sottolinea un andamento crescente rispetto ad entrambe le due precedenti somministrazioni (Figura 11).

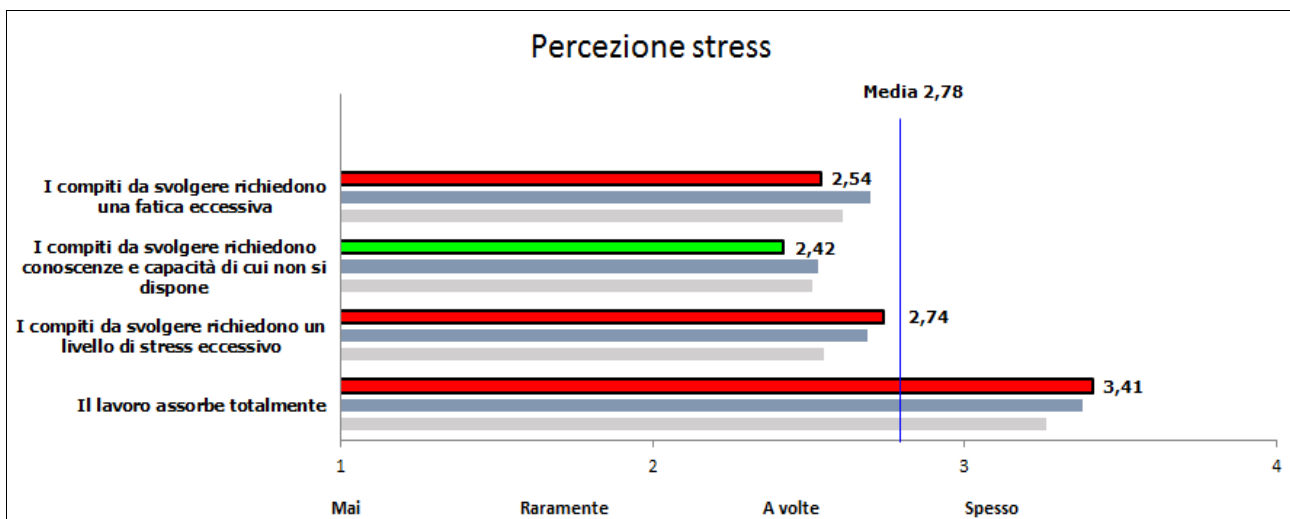


Figura 11. Dimensione del benessere organizzativo: percezione di stress

### Richiesta lavorativa

La dimensione osservata mostra generalmente dei valori che richiedono attenzione. Gli intervistati percepiscono **una maggiore fatica mentale rispetto ad una fatica fisica** nello svolgimento dei loro compiti lavorativi (3,32): tale percezione risulta essere in leggero aumento rispetto alle rilevazioni precedenti (Figura 12).

Dai dati ottenuti possiamo rilevare come le altre sfumature di questa dimensione si mantengano mediamente in linea con i risultati delle precedenti somministrazioni, anche se la maggior parte delle variabili hanno presentato valori in lieve aumento; si rinforza quindi la presenza della percezione di sovraccarico, sia lavorativo che emotivo, ed anche la percezione da parte dei soggetti intervistati della presenza di rigidità di norme e procedure.

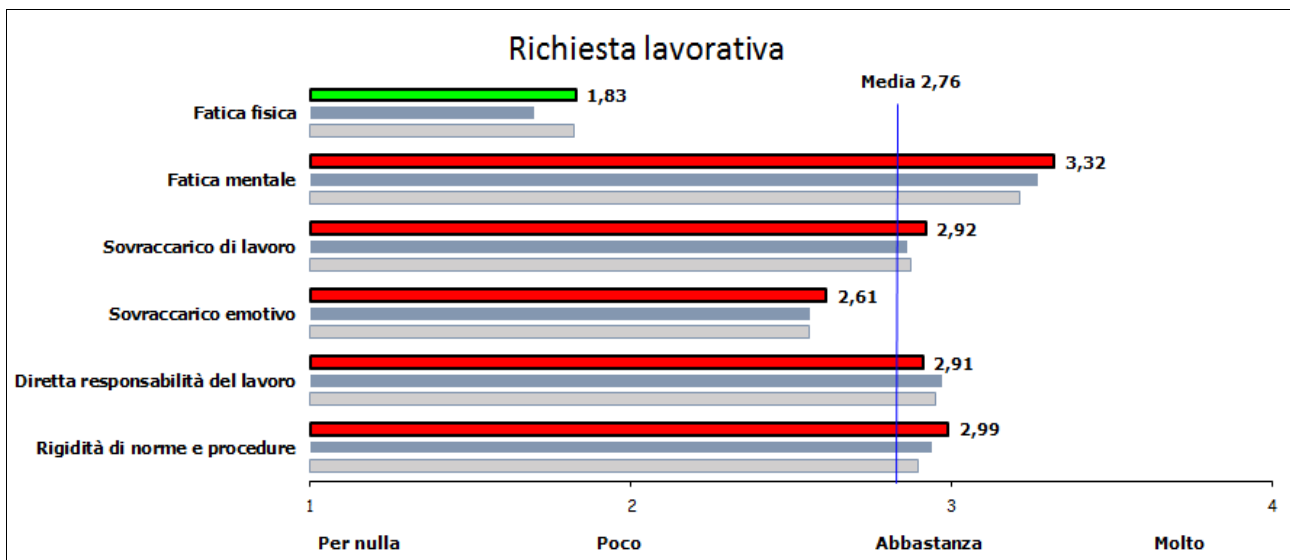


Figura 12. Dimensione del benessere organizzativo: richiesta lavorativa



### Comfort ambientale

Dai dati raccolti, come possiamo più facilmente osservare nel grafico sottostante, si rileva come **la percezione di pulizia all'interno dell'ambiente lavorativo sia diminuita in maniera drastica** rispetto alla somministrazione del 2009: *pulizia* (2,19). Tale elemento è quello che si discosta maggiormente dai dati delle rilevazioni precedenti. Evidentemente rappresenta una valutazione di criticità condivisa dalla maggioranza dei dipendenti.

Le altre variabili che vanno a comporre questa dimensione presentano un andamento che tende a valori più bassi rispetto all'intervista del 2009, nella quale - va sottolineato - si era rilevato un netto miglioramento del comfort ambientale generale percepito dai dipendenti rispetto ai risultati del 2004. (Figura 13).

Fatta esclusione del problema legato all'igiene percepita, complessivamente questa dimensione non rappresenta un punto di debolezza della Camera di Commercio.

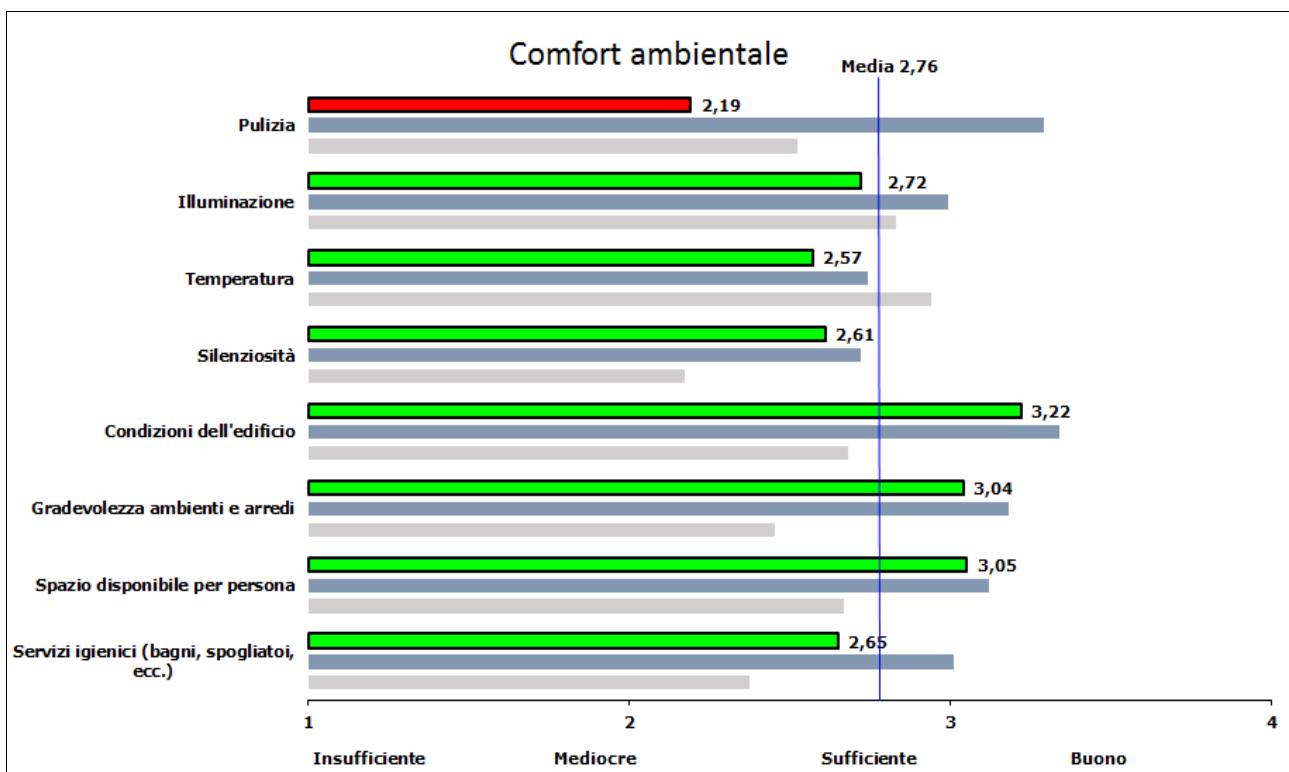


Figura 13. Dimensione del benessere organizzativo: comfort ambientale

### Sicurezza lavorativa

Dai dati rileviamo come **l'impegno della Camera di Commercio per la sicurezza lavorativa sia percepito dai dipendenti come adeguato**, delineandosi un profilo generale positivo di questa dimensione (Figura, 14).

Tuttavia emergono dei punti di criticità, identificabili dai punteggi più bassi nelle misure di sicurezza adottate riguardo alle polveri e alla temperatura. Infatti, dai dati rileviamo come questi due punteggi siano diminuiti in maniera negativa anche rispetto alle due precedenti somministrazioni. È possibile che, almeno il problema delle "polveri", sia in parte associato alla criticità emersa precedentemente in relazione ai quesiti sulla qualità della pulizia.

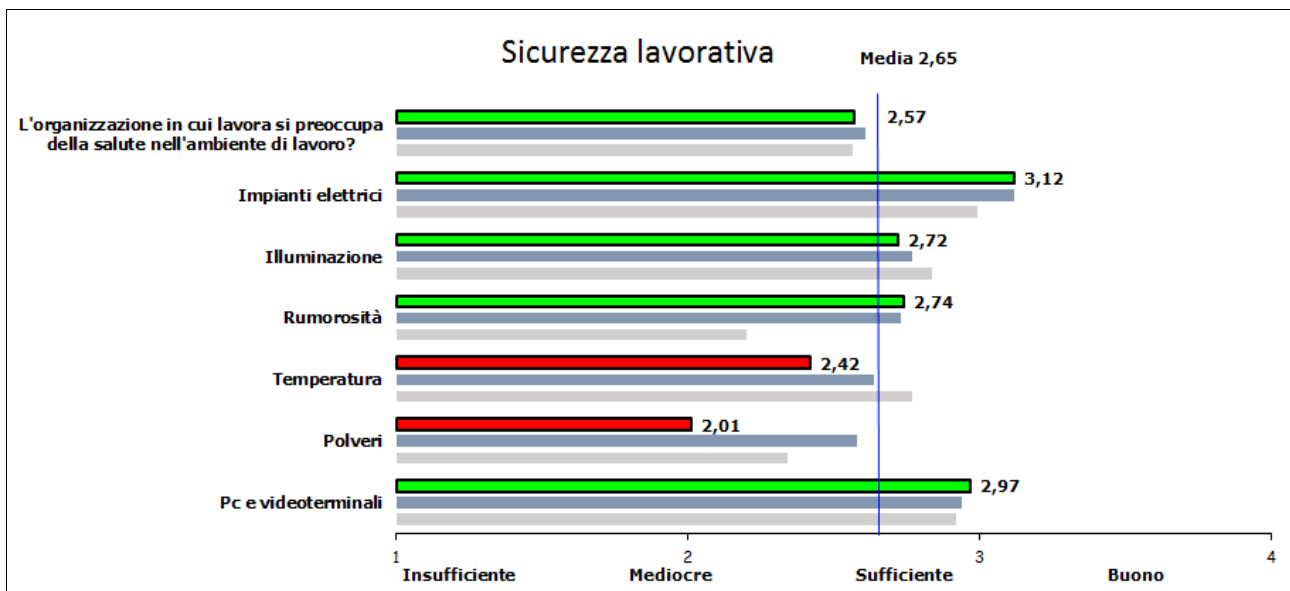


Figura 14. Dimensione del benessere organizzativo: sicurezza lavorativa

## Apertura all'innovazione

La valutazione di questa dimensione da parte dei dipendenti fa emergere la **percezione di politiche volte all'innovazione da parte dell'organizzazione** descrivendola come aperta all'acquisizione di nuove tecnologie ed al miglioramento dei processi lavorativi. Nonostante il profilo generale si mantenga comunque positivo, dai dati rileviamo un andamento tendente a punteggi più bassi rispetto alla precedente somministrazione del 2009.

Alcuni punti che si differenziano dal quadro generale sono la percezione di un'apertura da parte dell'organizzazione all'introduzione di nuove professionalità e nello stesso tempo la percezione di apertura allo sviluppo di competenze innovative nei dipendenti (Figura 15).

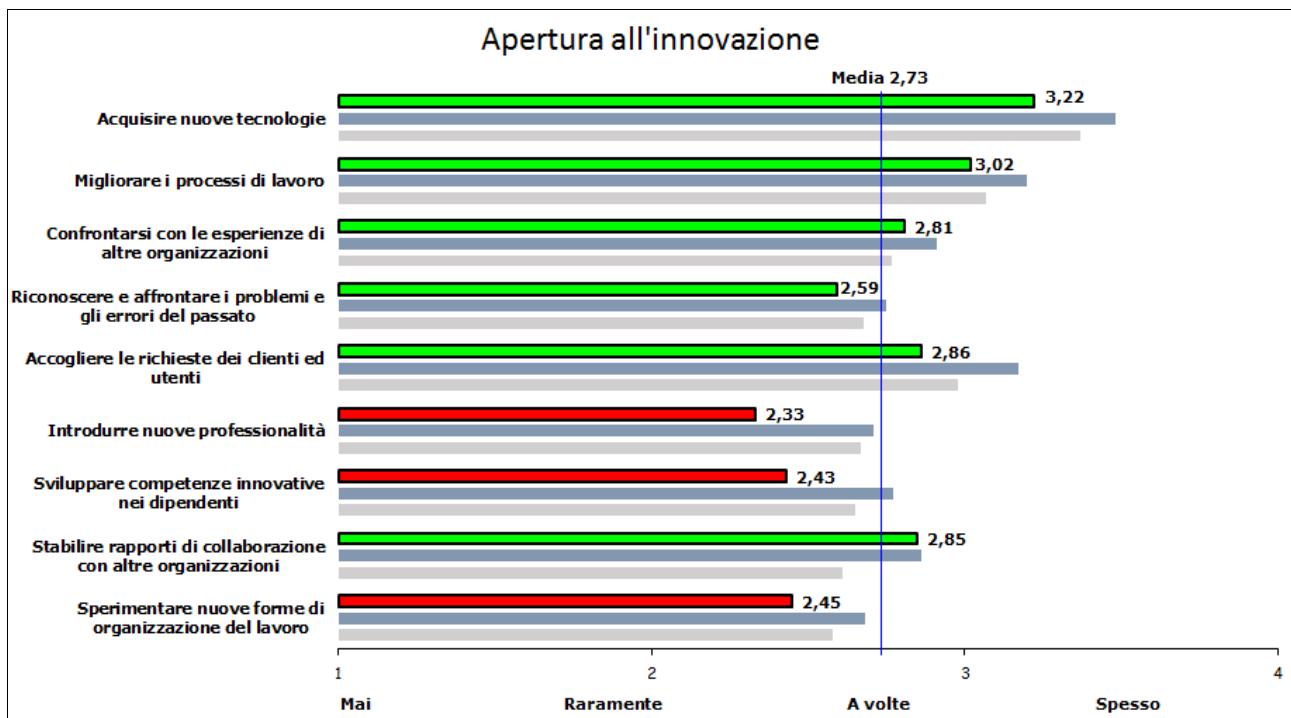


Figura 15. Dimensione del benessere organizzativo: apertura all'innovazione

All'interno del questionario erano anche presenti due elenchi relativi ad indicatori positivi e negativi della soddisfazione lavorativa.

### Indicatori positivi

Per quanto riguarda gli indicatori positivi, la media risulta essere di 2,60. Il quadro generale della percezione degli indici positivi fa emergere una diminuzione della percezione di soddisfazione rispetto alla somministrazione del 2009 (Figura 16). Pur mantenendosi positiva nella sua globalità, la dimensione presenta alcune differenze al suo interno, soprattutto per quanto riguarda la sensazione di realizzazione personale attraverso il lavoro (2,47), la fiducia che le condizioni negative attuali potranno cambiare (2,37) e l'apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza (2,42).

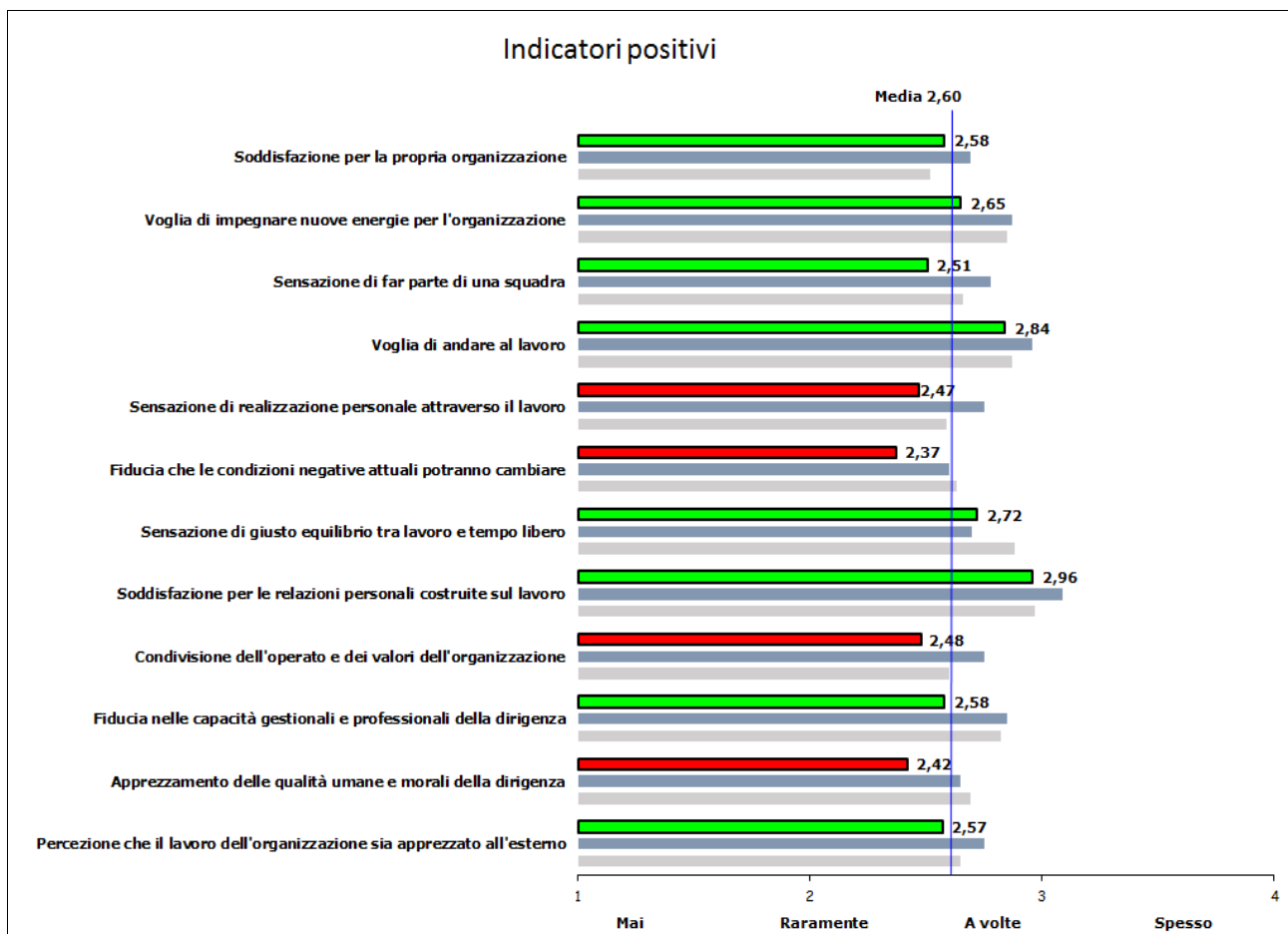


Figura 16. Dimensione del benessere organizzativo: indicatori positivi

### Indicatori negativi

La media degli indicatori negativi è di 2,83, quindi una media elevata con un significato opposto rispetto alla media degli indicatori positivi. Dai dati rileviamo per cui l'emergere di una percezione di criticità per quanto concerne gli indici negativi (Figura 17).

E' importante sottolineare la presenza di pettegolezzo (3,22), aumentata rispetto alle interviste del 2009 e del 2004, la sensazione di contare poco nell'organizzazione (3,23), punteggio anch'esso aumentato in maniera evidente rispetto alla somministrazione del 2009 e la sensazione di non essere valutato in maniera adeguata (3,21).

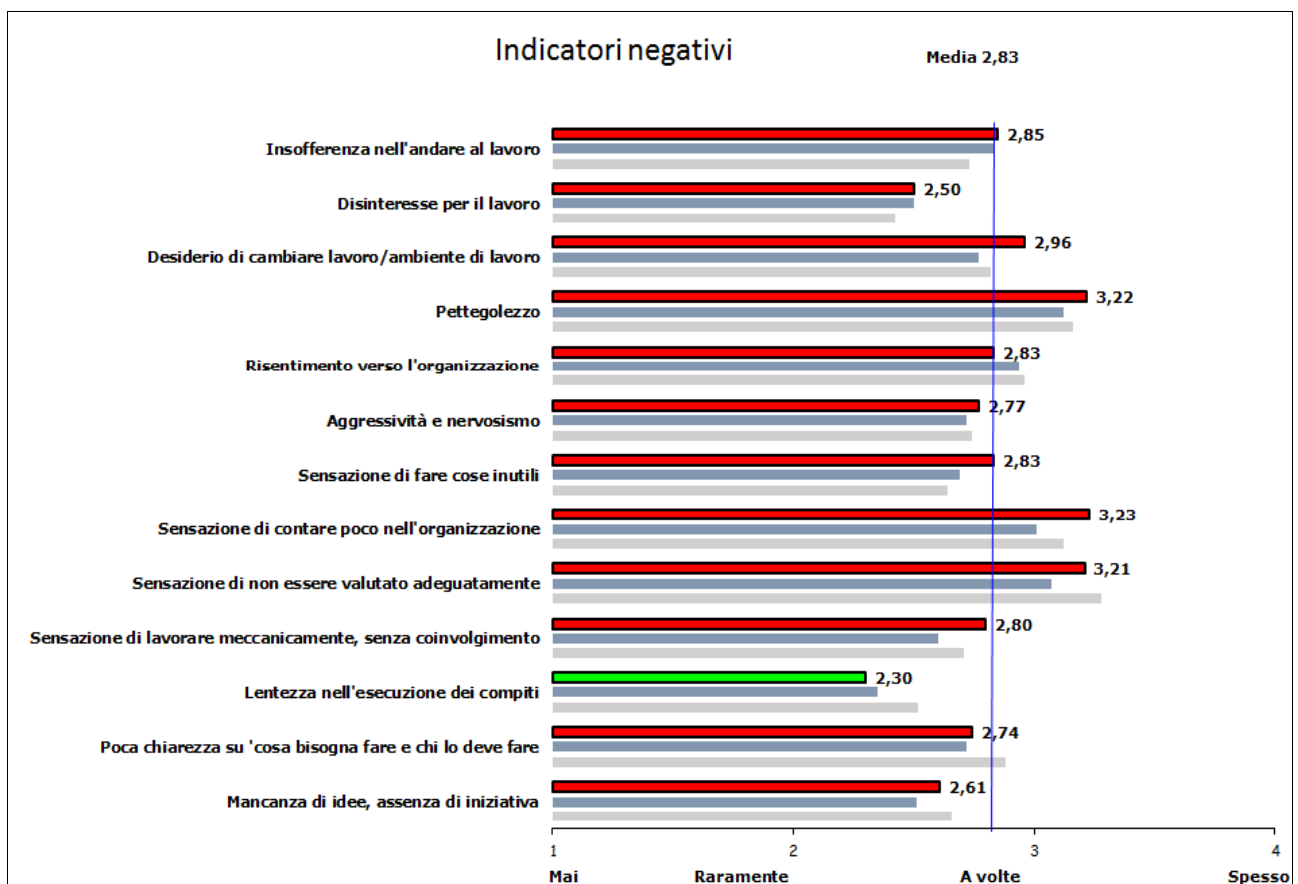


Figura 17. Dimensione del benessere organizzativo: indicatori negativi

## Disturbi psicofisici

Per quanto riguarda la dimensione dei disturbi psicofisici i "sintomi" maggiormente percepiti dai soggetti intervistati risultano **mantenersi in linea con quanto emerso nella precedente somministrazione**, nella quale si era evidenziato un aumento della percezione di disturbi rispetto alla ancora precedente intervista del 2004. (Figura 18).

Le medie più alte in riferimento ad una media di 2,20, possono essere identificate in "*mal di testa e difficoltà di concentrazione*" (2,50), "*nervosismo irrequietezza e ansia*" (2,52) e "*senso di eccessivo affaticamento*" (2,58). In aumento rispetto alla somministrazione del 2009 sono il "*senso di depressione*" (1,85), "*mal di stomaco e gastrite*" (2,06) ed in maniera più evidente "*difficoltà ad addormentarsi ed insonnia*" (2,33).

Le tre dimensioni che si sono evidenziate come maggiormente incidenti si collocano all'interno del quadro sintomatologico che si può delineare in presenza di stress lavorativo.

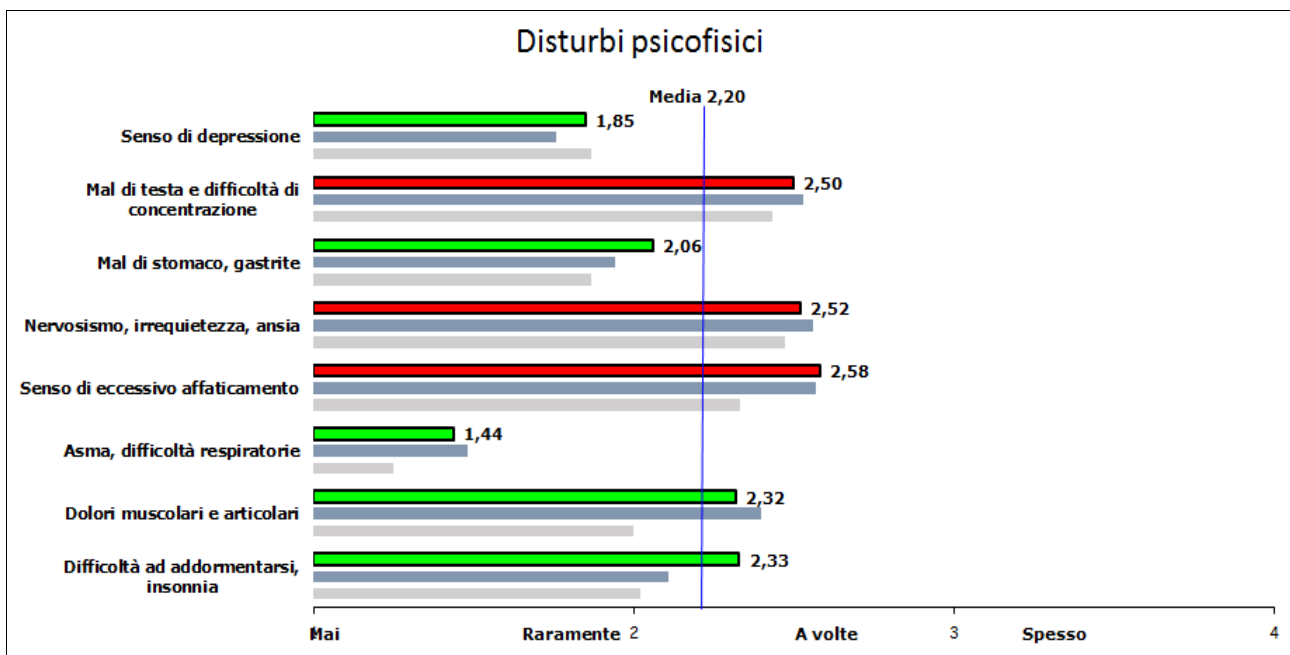


Figura 18. Dimensione del benessere organizzativo: disturbi psicofisici

### 3. Suggerimenti degli intervistati

Ai dipendenti è stato chiesto di proporre suggerimenti di miglioramento del lavoro e dell'organizzazione, secondo una prospettiva di urgenza (tabella 1). Nello specifico, la domanda prevedeva che il rispondente potesse indicare fino a tre diversi aspetti del lavoro "da migliorare urgentemente": per tale motivazione le percentuali riportate, calcolate sulle risposte date, sono di tre volte superiori rispetto al numero dei dipendenti. È pertanto importante confrontare le percentuali con i dati di frequenza (ultime tre colonne a destra della tabella), per avere un'idea più corretta del significato effettivo dei risultati.

Tabella 1. *Suggerimenti degli intervistati*

Suggerimenti	Percentuali di risposta (%)			Numero soggetti (frequenza)		
	2004	2009	2014	2004	2009	2014
La flessibilità dell'orario di lavoro*	7%	17%	-	29	68	-
La valorizzazione del personale*	15%	14%	-	60	58	-
I sistemi di valutazione del personale*	12%	9%	-	47	36	-
L'assegnazione delle risorse*	5%	5%	-	21	20	-
I rapporti tra le diverse Unità Organizzative*	3%	4%	-	12	16	-
<b>La confortevolezza dell'ambiente di lavoro</b>	<b>16%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>65</b>	<b>47</b>	<b>59</b>
<b>Il sistema di distribuzione degli incentivi e di valutazione del personale</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>23%</b>	<b>36</b>	<b>39</b>	<b>87</b>
<b>La circolazione e la chiarezza delle informazioni</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>41</b>
<b>I rapporti con i superiori</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>40</b>
I rapporti tra colleghi	2%	4%	6%	10	15	24
La chiarezza degli obiettivi e dei compiti	4%	4%	7%	18	18	28
<b>La struttura organizzativa o i processi di lavoro</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>13%</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>49</b>
La sicurezza dell'ambiente di lavoro	1%	2%	3%	4	9	10
La formazione e l'aggiornamento del personale	7%	2%	8%	30	8	31
I supporti informatici e tecnologici	2%	1%	3%	7	5	12

Note: \* Nel 2014 alcuni aspetti del lavoro sono stati accorpati; in **grassetto** i suggerimenti che hanno conseguito oltre il 10% di preferenza.

Essendo stati accorpati alcuni aspetti del lavoro, in quanto espressione di una medesima dimensione, il confronto dell'attuale rilevazione con quelle passate del 2004 e 2009 appare più complesso. Questo implica che le concentrazioni di risposta sulle singole dimensioni lavorative per la rilevazione del 2014 siano inevitabilmente più elevate. Fatte queste premesse, come si può osservare dalla *tabella 1*, sono emerse alcune variazioni rilevanti rispetto agli anni precedenti. I punti maggiormente critici per i lavoratori nel 2014 riguardano "il sistema di distribuzione

*degli incentivi*' (23% di tutte le risposte), che va cambiato con urgenza per ben 87 lavoratori su 145, pari al 60% del campione. **Per cui per più di un lavoratore su due gli incentivi non vengono distribuiti con equità ed efficienza.** Tale percentuale è più che raddoppiata rispetto sia al 2004 che al 2009.

Un altro elemento di criticità appare legato al "*rapporto con i superiori*". Anche in questo caso la percentuale di chi dichiara questo aspetto bisognoso di un urgente miglioramento, che corrisponde al 10% di tutte le risposte, è raddoppiata rispetto alle rilevazioni precedenti. 40 dipendenti su 145, quasi il 28% del campione, dichiara di fatto che **i rapporti con i superiori sono quanto meno difficili.**

Risultati analoghi, anche se inferiori come proporzioni, sono stati registrati per ciò che concerne "*i rapporti con i colleghi*", che per quasi il 17% delle risposte (24 soggetti) andrebbero migliorati con urgenza. Anche se, come già visto in precedenza, in Camera di Commercio la collaborazione fra colleghi rappresenta un punto di forza. Per 49 dipendenti (circa il 34% delle risposte) anche "*la struttura organizzativa o i processi di lavoro*" andrebbero modificati: tale urgenza emerge nel 13% delle risposte totali, contro il 3% degli anni precedenti.

Un ulteriore elemento da tenere in considerazione riguarda "*la formazione e l'aggiornamento del personale*" che per 31 dipendenti (poco più del 21%) andrebbe migliorato con urgenza: percentuale simile a quella riscontrata nel 2004, ma quadruplicata rispetto al 2009.

Infine va notato che, pur rimanendo sostanzialmente stabile nel tempo, esiste una percentuale di circa il 28% dei dipendenti che chiede un miglioramento ne "*la circolazione e la chiarezza delle informazioni*": questo dato percentuale è sostanzialmente invariato nelle tre rilevazioni, a testimonianza di **un problema sentito da quasi un dipendente su tre come urgente, ma che non riesce a trovare le vie adeguate di soluzione.** A ciò forse va aggiunto il fatto che per altri 28 lavoratori anche "*la chiarezza degli obiettivi e dei compiti*" sono da migliorare, indicando complessivamente un problema nell'organizzazione lavorativa. In sintesi, **emerge una richiesta urgente di cambiamento e di miglioramento rispetto alle rilevazioni degli scorsi anni**, su di almeno alcune dimensioni lavorative importanti. *Il sistema degli incentivi, la struttura organizzativa ed il rapporto con i superiori* appaiono gli elementi di maggiore criticità per una parte considerevole, anche se globalmente non maggioritaria, del personale. Forse si tratta di un segnale di criticità da parte di alcuni dipendenti – o forse di alcuni ruoli professionali – di maggiore considerazione e valorizzazione (es. maggiore importanza alla pianificazione della formazione) del proprio lavoro. Anche *l'organizzazione del lavoro* appare come un elemento da potenziare per quasi un terzo del campione, con obiettivi poco chiari e informazioni che sembrano non circolare puntualmente.



## 4. Analisi di approfondimento

Per approfondire i dati emersi è stata utilizzata l'analisi dei cluster: questa tecnica è particolarmente efficace quando si è interessati ad individuare dei "profili" di soggetti, piuttosto che soffermarsi sul legame fra variabili psicologiche, che può risultare apparentemente più astratto.

Questa tecnica statistica, partendo dai punteggi di alcune variabili, determina dei "cluster" o "profili" di lavoratori caratterizzati da un comune atteggiamento nei confronti del proprio ambiente di lavoro.

Il vantaggio di questa tecnica è che i gruppi non sono determinati a priori, ma sono identificati a partire dai dati realmente osservati (le variabili): così facendo ogni membro di un gruppo (in questo caso ogni dipendente), sarà molto simile ai membri dello stesso gruppo e molto diverso dai membri degli altri gruppi, appartenendo ad una sorta di "profilo", in cui ciò che conta non è il singolo punteggio ottenuto su di una dimensione, quanto la configurazione di punteggi.

Per rendere più agevole il confronto con la scorsa rilevazione, le variabili scelte per effettuare l'analisi dei cluster sono anche quest'anno *l'identificazione organizzativa* e *la collaborazione fra colleghi*.

Queste due variabili offrono informazioni importanti sul rapporto che ogni dipendente ha nei confronti sia della organizzazione (relazione verticale) che nei confronti dei colleghi (relazione orizzontale).

L'identificazione organizzativa fornisce informazioni sulla forza del senso di appartenenza alla Camera di Commercio di Brescia di ogni dipendente; inoltre è importante per l'immagine di sé che ogni dipendente possiede, aiutandolo a determinare quale posto egli occupi nel mondo sociale. Infatti, far parte di qualcosa di più grande di sé soddisfa il bisogno basilare di appartenenza delle persone, che si legano così affettivamente e cognitivamente ad un determinato gruppo. A livello lavorativo, tale appartenenza favorisce l'impegno e la partecipazione alla vita dell'organizzazione e normalmente rende più partecipi e soddisfatti i lavoratori. Tuttavia, il lavoro si svolge quotidianamente, giorno per giorno, e pertanto la qualità della vita lavorativa di una persona è determinata oltre che dalle relazioni verticali, anche da quelle orizzontali e paritetiche. La *collaborazione fra colleghi*, sottolinea quanto sia sviluppato il rapporto fra lavoratori, in termini di condivisione, sostegno e collaborazione reciproca: un legame basato su tali aspetti diventa un importante supporto emotivo ed operativo per affrontare i problemi lavorativi. L'evidenza empirica dimostra come l'essere sostenuti dai propri colleghi diminuisca la percezione di stress ed aumenti il benessere percepito.

In *tabella 2* sono presentate le correlazioni delle due variabili utilizzate per creare i cluster (*collaborazione fra colleghi* ed *identificazione organizzativa*), con tutte le altre variabili presenti nel questionario.

Per meglio comprendere la tabella è utile ricordare che il coefficiente di correlazione è un valore che può variare da 0 (totale assenza di correlazione fra le variabili) a 1 (identità delle variabili): tanto più questo valore è grande, tanto più le due variabili tendono a correlare fortemente, cioè a co-variare assieme. Tale co-variazione può essere positiva o negativa: se è positiva, il coefficiente è preceduto dal segno "+", e sta ad indicare che al crescere di una delle due variabili cresce anche l'altra, mentre se è negativa, il coefficiente è preceduto dal segno "-" e sta ad indicare che al crescere di una delle due variabili, l'altra variabile decresce e viceversa.

È opportuno ricordare che "correlazione" o "co-variazione" non equivale al significato di "causa"; ossia, le correlazioni consentono di affermare che due fenomeni sono associati fra loro in un certo modo, ma non ci dicono se uno causa l'altro o viceversa. Ad esempio, al crescere della *collaborazione fra colleghi*, aumenta anche il *supporto* percepito da parte dei *dirigenti* (0,55: correlazione positiva) e viceversa; mentre se la correlazione è negativa al crescere della *collaborazione fra colleghi* diminuiscono le *conflittualità lavorative* (-0,46: correlazione negativa).

Da ultimo, a fianco di ogni coefficiente di correlazione è indicato anche il valore di significatività statistica di tale correlazione: se il valore del coefficiente di correlazione che lega due variabili rappresenta un effetto "reale" oppure è dovuto alle oscillazioni casuali dei dati. Convenzionalmente, si accettano come "validi" valori di  $p$  (dove " $p$ " sta per probabilità) inferiori o uguali a .05. Questo significa che la probabilità che la correlazione ottenuta sia dovuta al caso è inferiore a 5 casi su 100, e per cui, risulta ragionevole affermare che la co-variazione registrata sia un effetto reale e non un artificio statistico.

Ancora più forti in questo senso, sono valori di  $p$  uguali o inferiori a .01 (1 probabilità su 100) o a .001 (1 probabilità su 1000). Questi diversi valori di  $p$  sono convenzionalmente indicati dal numero di asterischi a fianco del coefficiente di correlazione, per cui all'aumentare degli asterischi (da \* a \*\*\*) aumenta anche la forza della correlazione (positiva o negativa che sia), ad esempio: la correlazione fra *identificazione organizzativa* ed *efficienza organizzativa* è molto forte (0,53\*\*\*,  $p < .001$ ); mentre la correlazione fra *identificazione organizzativa* e *sicurezza lavorativa* è debole (0,17\*,  $p < .05$ ), ed è nulla nel caso della *percezione dello stress* (0,09 ns,  $p > .05$ ).

Tabella 2. Analisi di correlazione tra le variabili utilizzate per i Cluster

N. soggetti: 145	<i>Collaborazione fra colleghi</i>	<i>Identificazione organizzativa</i>
Supporto dei dirigenti	0,55***	0,41***
Equità organizzativa	0,57***	0,34***
Efficienza organizzativa	0,65***	0,52***
Gestione della conflittualità	-0,46***	-0,29***
Percezione stress	0,02 <i>ns</i>	0,09 <i>ns</i>
Richiesta lavorativa	- 0,02 <i>ns</i>	0,10 <i>ns</i>
Sicurezza lavorativa	0,25**	0,17*
Comfort	0,23**	0,16 †
Apertura all'innovazione	0,51***	0,42***
Soddisfazione INDICI POSITIVI	0,61***	0,53**
Soddisfazione INDICI NEGATIVI	-0,43***	-0,19*
Disturbi psicofisici	-0,34***	-0,22**

Note. \* <.05; \*\* <.01; \*\*\* <.001; † <.10; ns = non significativo.

Le analisi mostrano che vi è una forte correlazione positiva fra *identificazione* ed *efficienza organizzativa* (0,52,  $p < .001$ ), il che significa che al crescere dell'una cresce anche l'altra variabile; ma non possiamo dire (cioè non sappiamo) se è il forte senso di appartenenza all'organizzazione che aumenta anche *l'efficienza organizzativa* percepita o, viceversa, se è il fatto di percepire la propria organizzazione come efficiente che rende più forte l'identificazione con essa.

Fatte queste premesse entrambe le variabili scelte per l'analisi dei cluster risultano fortemente correlate a molti degli indicatori presenti (*tabella 2*). In particolare, possiamo notare come al crescere della *collaborazione fra colleghi* aumentino il *supporto dei dirigenti*, *l'equità* e *l'efficienza organizzativa* percepite, *l'apertura all'innovazione* e *gli indici positivi di soddisfazione*; diversamente diminuiscano gli indici negativi di soddisfazione, le *conflittualità* e i *disturbi psicofisici* percepiti. La collaborazione fra colleghi è associata infine, anche se più debolmente, alla percezione di maggiore *sicurezza lavorativa* e *comfort ambientale*. Non sono rilevate relazioni significative con la *percezione di stress* e le *richieste lavorative*.

*L'identificazione organizzativa* è positivamente e fortemente associata al *supporto dei dirigenti* ed alla *equità* ed *efficienza organizzativa*, anche se in misura minore rispetto a quanto sopra osservato per la *collaborazione fra colleghi*. Un maggior senso di identificazione si associa alla percezione della propria organizzazione come più *aperta all'innovazione* e all'esperire maggiori *indici positivi di soddisfazione*; inoltre, l'identificazione risulta collegata in modo significativo anche al riportare minori *disturbi psicofisici* e debolmente anche con il valutare minori *indici negativi di soddisfazione*. Correlazioni più deboli sono riscontrate con le variabili di *sicurezza lavorativa* ed al *comfort* e non significative rispetto alla *percezione di stress* ed alle *richieste lavorative*.

*I profili descrittivi dei dipendenti (Cluster analysis): i quattro gruppi identificati.*

L'analisi dei cluster ha individuato quattro omogenei di dipendenti<sup>5</sup>:

1. "Cosa ci faccio qui"
2. "Tiro avanti"
3. "Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra"
4. "Sono nel posto giusto"

I gruppi sono gli stessi ricostruiti nell'indagine del 2009, anche se va sottolineato che i gruppi intermedi ("Tiro avanti" e "Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra") nell'attuale rilevazione sono risultati essere più sfumati e meno definiti, quindi meno differenziati rispetto agli altri.

In *tabella 3*, sono presentati i punteggi medi per ognuna delle due variabili utilizzate per creare i *cluster*, all'interno di ognuno dei quattro gruppi individuati (figura 19).

Tabella 3. Valore medio delle variabili utilizzate per Cluster di analisi

Cluster	N° dipendenti	Valore Medio - Collaborazione fra colleghi	Valore Medio - Identificazione organizzativa
<i>Cosa ci faccio qui</i>	20	2,2	1,9
<i>Tiro avanti</i>	45	2,8	3,1
<i>Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra</i>	41	3,4	2,3
<i>Sono nel posto giusto</i>	39	3,6	3,5
Totale	145	3,1	2,8

Il primo gruppo denominato "*Cosa ci faccio qui*" è composto da 20 dipendenti (circa il 14% del campione): tali lavoratori sono caratterizzati da un punteggio relativamente basso sia nella dimensione *collaborazione fra colleghi* (2,2) che per ciò che riguarda *l'identificazione organizzativa* (1,9): in entrambi i casi il valore ottenuto era anche inferiore al punteggio medio di scala (2,5).

Il secondo gruppo, denominato "*Tiro avanti*" è invece composto da quasi un terzo del campione (31%) e rappresenta quei lavoratori con una relativamente elevata identificazione per la propria organizzazione (3,1), e da una appena positiva percezione di essere sostenuti e supportati dai propri colleghi (2,8).

<sup>5</sup> Per la identificazione dei cluster è stata utilizzata la procedura denominata k-medie.

Il terzo cluster, *"Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra"* è composto da una percentuale compresa fra un quarto ed un terzo del campione (28% circa): in tale raggruppamento ricadono quei dipendenti con una bassa identificazione organizzativa (2,3; inferiore al punteggio medio di scala) ma da una elevata collaborazione fra colleghi (3,4).

Infine, l'ultimo gruppo, denominato *"Sono nel posto giusto"* è composto da 39 lavoratori (poco meno del 27%) caratterizzati da punteggi elevati sia nella dimensione della collaborazione fra colleghi (3,6) che in quella dell'*identificazione organizzativa* (3,5).

In figura 19 sono presentati anche graficamente i quattro profili individuati attraverso la *cluster analysis*. Come si può osservare, i profili *"Cosa ci faccio qui"*, *"Sono nel posto giusto"* e, in misura minore *"Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra"* presentano una più marcata caratterizzazione (le colonnine sono più alte o più basse), mentre un po' più sfumato è il raggruppamento *"Tiro avanti"*, con punteggi più vicini al punteggio medio.

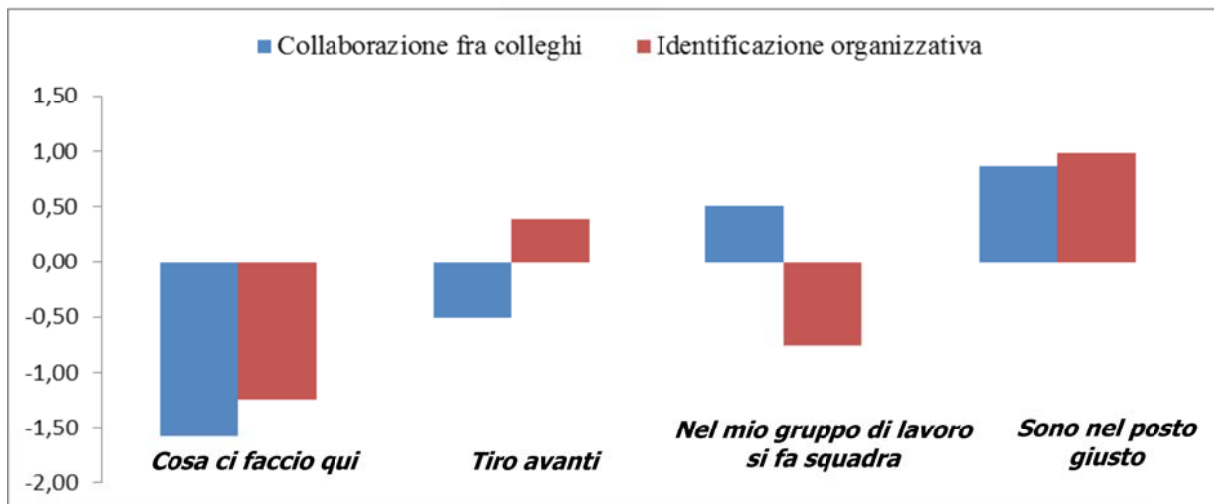


Figura 19. I quattro profili individuati attraverso la cluster analysis

*N.B.: Il grafico è costruito con gli scarti dalla media delle due variabili, per ogni cluster. In pratica, le colonnine (rossa, per l'identificazione e blu, per la collaborazione) vanno verso il basso se hanno punteggi inferiori alla media e verso l'alto se hanno punteggi superiori.*

Per descrivere i quattro profili ottenuti con l'analisi dei cluster, abbiamo confrontato i gruppi con le variabili socio-anagrafiche e lavorative presenti nel questionario. Sono stati effettuati dei test del *Chi-quadrato*, per verificare se vi fossero differenze significative rispetto alle variabili socio anagrafiche indagate: genere, età, anzianità lavorativa ed organizzativa, titolo di studio, regime orario, categoria contrattuale ed area di assegnazione.

In tal senso i risultati ottenuti non hanno evidenziato nessuna differenza statisticamente significativa; tuttavia, occorre evidenziare due limiti: il primo è che in alcuni casi vi è stata una grande disomogeneità nei diversi livelli della variabile socio-anagrafica presa in considerazione, ad esempio, nella variabile "Area di assegnazione" solo sei persone hanno indicato di appartenere all'"Area Servizi di Staff del Segretario Generale", rendendo questo gruppo particolarmente piccolo in termini di numerosità e molto sbilanciato rispetto alle altre tre Aree opzionabili. Un discorso analogo va fatto per la categoria contrattuale, per il titolo di studio, ma anche per età, anzianità lavorativa ed organizzativa: tale sbilanciamento rende difficile ed in alcuni casi inappropriato, il confronto statistico. Il secondo limite da sottolineare, e che d'altra parte spiega parzialmente il precedente, è costituito dall'elevato numero di valori mancanti (*missing*): per ogni domanda relativa alle informazioni socio-anagrafiche molti intervistati (da un minimo di 32 ad un massimo di 43), non hanno risposto, per cui si sono registrati dal 22% a quasi il 30% del campione di non rispondenti a queste domande riducendo così la numerosità campionaria, e come accennato sopra, diminuendo in modo rilevante il numero di rispondenti nelle categorie osservate.

### *Profili dei dipendenti e variabili psicosociali*

In *tabella 4*, sono mostrate le medie per ogni dimensione, riferite ai quattro diversi profili identificati dall'analisi dei cluster (figura 23). I dipendenti appartenenti al profilo "*Cosa ci faccio qui*" mostrano un quadro particolarmente negativo, caratterizzato da bassa percezione di *supporto da parte dei Dirigenti*, *equità ed efficienza organizzativa* e *apertura all'innovazione*; valutazioni leggermente più elevate, ma sempre inferiori al punteggio medio di scala sono espresse anche in termini di *comfort ambientale* e *sicurezza lavorativa*. A ciò si aggiunge una forte percezione di *conflittualità* al lavoro, di *stress* e di eccessivo *carico lavorativo*. Gli *indici di soddisfazione positivi* risultano bassi, mentre sono alti quelli negativi, come il punteggio dei *disturbi psicofisici*. Opposto al primo profilo, appare quello dei lavoratori appartenenti al gruppo "*Sono nel posto giusto*". In questo caso, tali dipendenti percepiscono un elevato *supporto da parte dei Dirigenti*, elevata *equità ed efficienza organizzativa*; anche il *comfort ambientale*, la *sicurezza lavorativa* e *l'apertura all'innovazione* registrano punteggi decisamente positivi. Tali lavoratori inoltre sperimentano *soddisfazione lavorativa*, bassi livelli di conflittualità e di *disturbi psicofisici*; tuttavia, questi stessi dipendenti percepiscono alti livelli di *stress* e di *richiesta lavorativa*, come alcuni indici negativi di soddisfazione anche se meno rispetto a tutti gli altri tre gruppi.

Tabella 4. Valutazioni delle dimensioni di benessere per cluster

Dimensioni Benessere Organizzativo\Cluster	Cosa ci faccio qui	Tiro avanti	Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra	Sono nel posto giusto	Totale
Supporto dei Dirigenti	1,9	2,3	2,6	3,2	2,5
Equità organizzativa	1,9	2,2	2,5	3,1	2,4
Efficienza Organizzativa	2,1	2,9	2,9	3,5	2,8
Gestione delle conflittualità (*)	2,9	2,4	2,2	1,9	2,4
Percezione dello stress (*)	2,9	2,9	2,8	3,0	2,9
Richiesta lavorativa (*)	2,8	2,7	2,7	2,8	2,8
Comfort ambientale	2,4	2,8	2,8	2,9	2,7
Sicurezza lavorativa	2,3	2,5	2,7	2,9	2,6
Apertura all'innovazione	2,1	2,6	2,7	3,2	2,7
Soddisfazione-Indici positivi	1,9	2,5	2,6	3,1	2,5
Insoddisfazione-Indici negativi(*)	3,2	3,0	2,7	2,6	2,9
Disturbi psicofisici	2,7	2,3	2,1	2,0	2,3

*N.B.: Il punteggio medio di scala è pari a 2,50. (\*) In questa tabella le variabili con l'asterisco hanno mantenuto la loro direzione semantica, per cui ad esempio, alti punteggi in Gestione della conflittualità corrispondono ad elevata presenza di conflitti sul posto di lavoro.*

Il quadro che emerge negli altri due profili è sostanzialmente intermedio fra questi due estremi sopra descritti: il profilo *"Tiro avanti"* che in parte assomiglia maggiormente al profilo *"Cosa ci faccio qui"*, e il profilo *"Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra"* invece tende a rassomigliare maggiormente al gruppo con le valutazioni migliori, *"Sono nel posto giusto"*.

Da sottolineare, in generale, che tutti i dipendenti, a prescindere dal profilo d'appartenenza, registrano punteggio elevati (superiori alla media di scala 2,5) nelle variabili *percezione dello stress* e *richiesta lavorativa* (da 2,7 a 3,0), come pure nella dimensione degli *indici negativi della soddisfazione* (da 2,6 a 3,2). Diversamente, solo il profilo *"Cosa ci faccio qui"* percepisce elevate *conflittualità* al lavoro, bassa *efficienza organizzativa* e *disturbi psicofisici elevati* (in entrambi i casi sopra o sotto la media di scala, a seconda della direzione della variabile); mentre entrambi i primi due profili (*"Cosa ci faccio qui"* e *"Tiro avanti"*), presentano punteggi inferiori alla media di scala nelle dimensioni del supporto del Dirigente e dell'equità organizzativa percepita. Da questa descrizione emerge che la presenza di un elevato carico di lavoro, come pure la percezione di stress, non sono, da soli, elementi sufficienti per una valutazione negativa dell'esperienza lavorativa. Anzi, può emergere una valutazione sostanzialmente positiva dell'esperienza al lavoro, senza dimenticare eventuali criticità. Il supporto ricevuto dal superiore e l'equità percepita, unitamente alle conflittualità relazionali sembrano avere invece un impatto più rilevante in termini ad esempio di peggiore salute (disturbi psicofisici).



Nelle successive figure e tabelle, mostriamo alcuni degli elementi di maggior criticità emersi, confrontando i due gruppi "estremi": "Cosa ci faccio qui" e "Sono nel posto giusto". Come si può vedere in figura 20, abbiamo messo a confronto i due profili con alcuni quesiti relativi al Supporto del Dirigente e all'Equità organizzativa: i dipendenti di "Cosa ci faccio qui" tendono a percepire una certa *ingiustizia distributiva*, cioè percepiscono una *non chiarezza ed iniquità* nel modo in cui vengono trattati (quesiti: "I dirigenti trattano i dipendenti in maniera equa", "I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti" e "Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell'efficacia delle prestazioni").

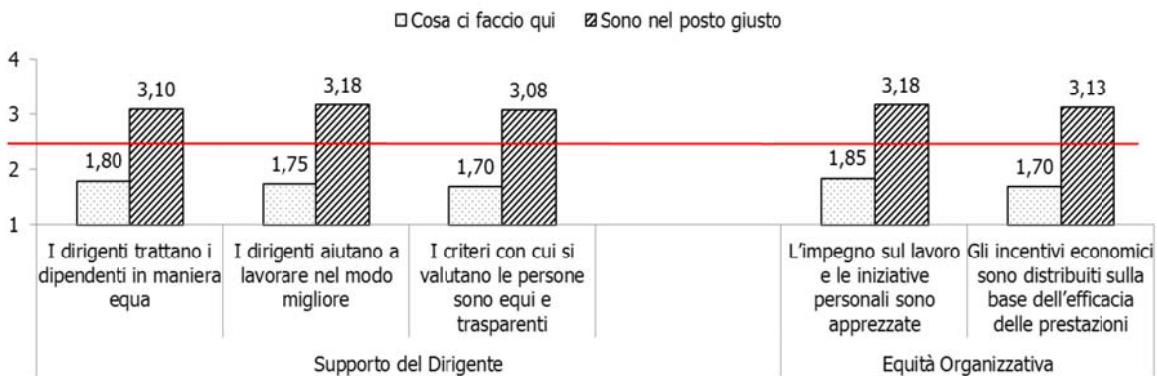


Figura 20. Confronto di due profili rispetto ad alcuni quesiti relativi al Supporto del Dirigente e all'Equità organizzativa  
N.B. La linea rossa indica il punteggio media di scala (2,5)

Un altro elemento di diversità che emerge nel confronto fra i due gruppi è legato alla gestione delle conflittualità. Come si può vedere in figura 21, i dipendenti appartenenti al gruppo "Cosa ci faccio qui", lamentano in particolare la presenza di *comportamenti di prevaricazione* (anche se non di isolamento) presenti nel posto di lavoro ("Ci sono persone che attuano prepotenze o che si comportano in modo ingiusto". Per tali dipendenti inoltre emerge anche una maggiore presenza di "conflitti con i dirigenti").

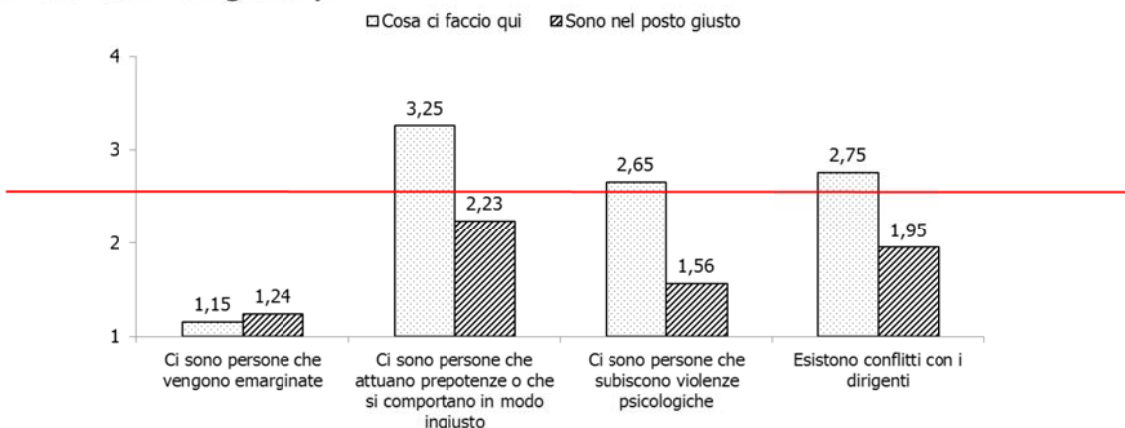


Figura 21. Confronto di due profili rispetto ad alcuni quesiti relativi al comportamenti di prevaricazione  
N.B. La linea rossa indica il punteggio media di scala (2,5)



L'ultima figura che presentiamo per questo confronto (figura 22) mostra invece la differente distribuzione dei disturbi psicofisici riportati.

Come possiamo notare, i dipendenti di "Cosa ci faccio qui" in particolare mostrano *nervosismo, irrequietezza, ansia e senso di eccessivo affaticamento*.

Inoltre sono presenti anche *difficoltà legate al sonno, mal di stomaco e mal di testa e dolori muscolari ed articolari* in misura superiore alla media di scala (2,5) ed anche a quanto riportato dai dipendenti classificati in "Sono nel posto giusto".

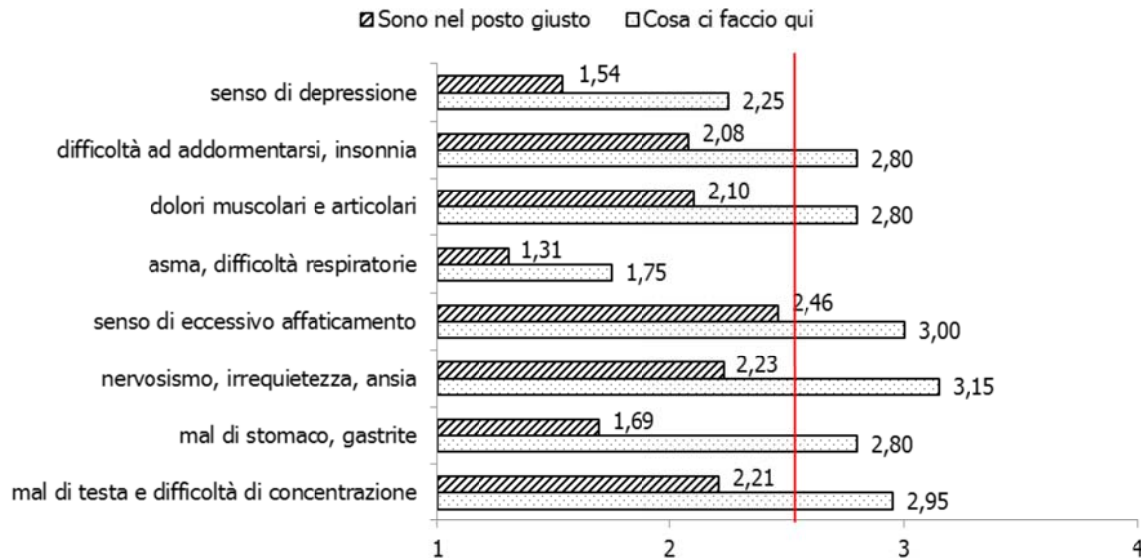


Figura 22. Differente distribuzione dei disturbi psicofisici riportati nella differenza dei due gruppi  
N.B. La linea rossa indica il punteggio media di scala (2,5).

Le differenze che abbiamo evidenziato precedentemente sono solo di carattere descrittivo. Per stabilire se le differenze nelle medie dei vari gruppi su di una certa dimensione siano statisticamente significative, abbiamo utilizzato l'Analisi della Varianza Multivariata (MANOVA) con Post-hoc di Tukey. Questa analisi ci permette non solo di valutare se esistono differenze statisticamente significative dovute ai gruppi, ma anche come e se i singoli gruppi si differenziano l'un dall'altro.

Le analisi hanno evidenziato che non vi è alcuna differenza significativa legata all'appartenenza ai gruppi, rispetto alla percezione dello stress e alle richieste lavorative, d'altronde come già avevamo sottolineato, non emergevano per queste due variabili grosse differenze fra le medie. Per tutte le altre dimensioni invece, l'appartenere ad un gruppo o ad un altro incide, almeno in parte, nello spiegare i punteggi attribuiti alle singole dimensioni.

In *tabella 5* riportiamo la varianza spiegata dai gruppi, in tutte le dimensioni in cui le differenze fra le medie erano statisticamente significative.

L'appartenenza ad un cluster piuttosto che ad un altro incide soprattutto nella valutazione che i dipendenti danno rispetto all'*efficienza organizzativa*, alla

*soddisfazione* (indici positivi) ed in misura minore anche *all'equità organizzativa*, al *supporto dei Dirigenti* ed all'*apertura all'innovazione*.

Il contributo dei cluster appare minore invece nello spiegare le valutazioni espresse in merito alla *gestione delle conflittualità* e dell'*insoddisfazione* (indici negativi), e marginale per *il comfort ambientale*, *la sicurezza lavorativa* e *i disturbi psicofisici*.

Tabella 5. Percentuale di varianza spiegata rispetto alle dimensioni di benessere dei gruppi considerati

Dimensioni del Benessere Organizzativo	Percentuale di Varianza spiegata
Supporto dei dirigenti	<b>32%</b>
Equità organizzativa	<b>34%</b>
Efficienza	<b>47%</b>
Conflittualità	17%
Sicurezza	6%
Apertura all'Innovazione	<b>31%</b>
Soddisfazione	<b>44%</b>
Insoddisfazione	12%
Disturbi	7%

Dall'analisi dei dati possiamo osservare come emergano due profili piuttosto marcati e altri due invece più sfumati (figura 23).

In particolare, i dipendenti classificati come *"Cosa ci faccio qui"* si ritengono sostanzialmente meno *supportati dai superiori*, percepiscono meno *equità organizzativa*, meno *efficienza* ed *apertura all'innovazione*. Un profilo speculare è quello invece che caratterizza i dipendenti di *"Sono nel posto giusto"*, profili intermedi, ma spesso non chiaramente distinguibili l'uno dall'altro, caratterizzano invece le/i lavoratrici/ori di *"Tiro avanti"* e *"Nel mio gruppo di lavoro si fa squadra"* (figura 23).

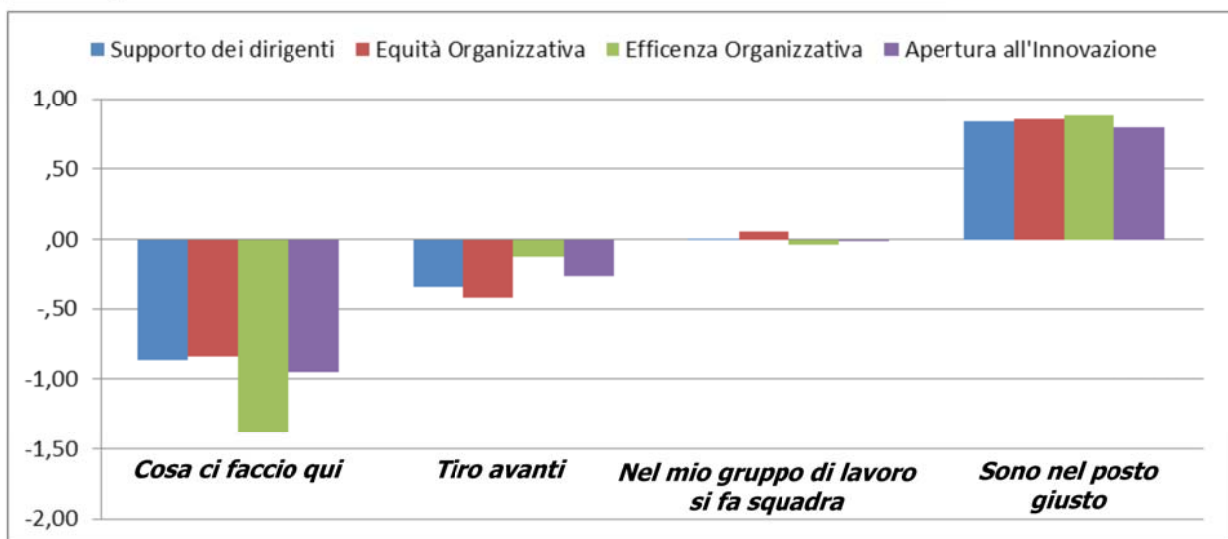


Figura 23. Confronto fra cluster rispetto a dimensioni di benessere organizzativo (1)

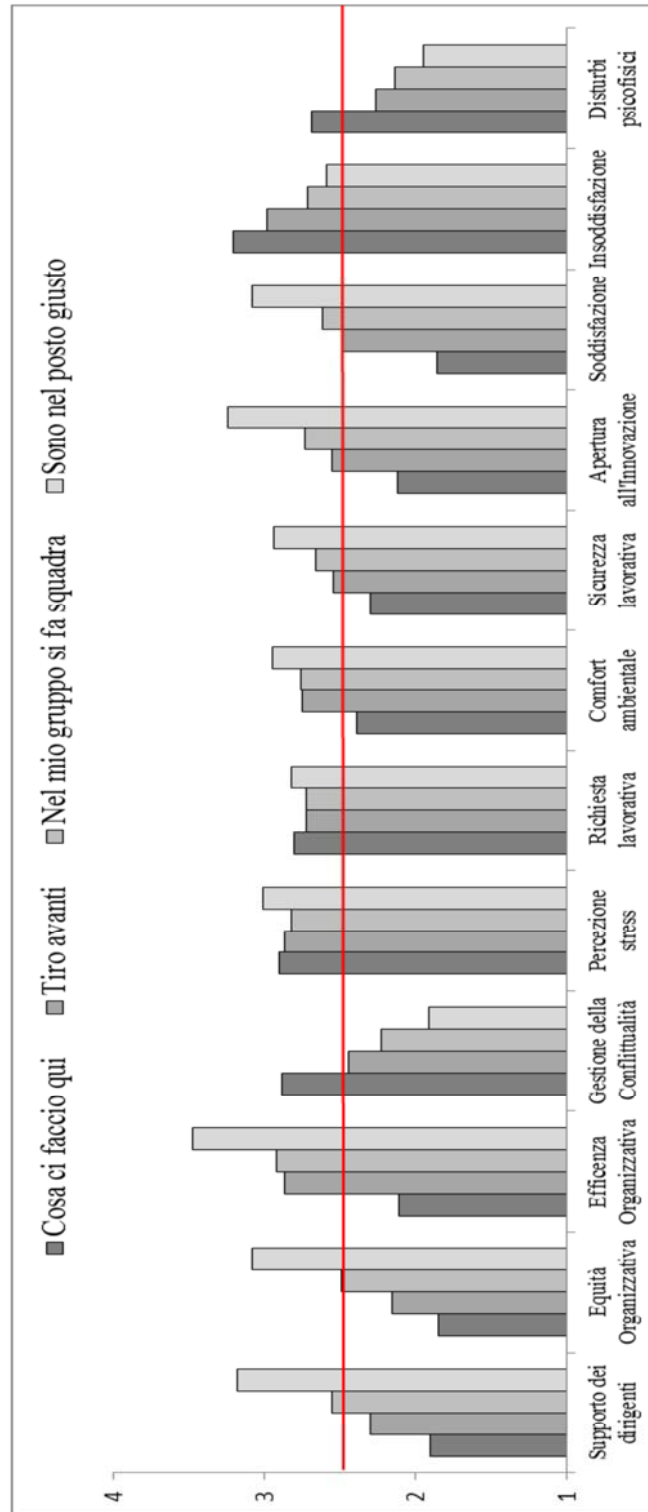


Figura 24. I punteggi medi per dimensione in base al gruppo di appartenenza



Una situazione analoga è riscontrata anche in relazione alle altre variabili considerate (in questo caso sono state girate le variabili con un orientamento originale della scala "negativo", figura 25).

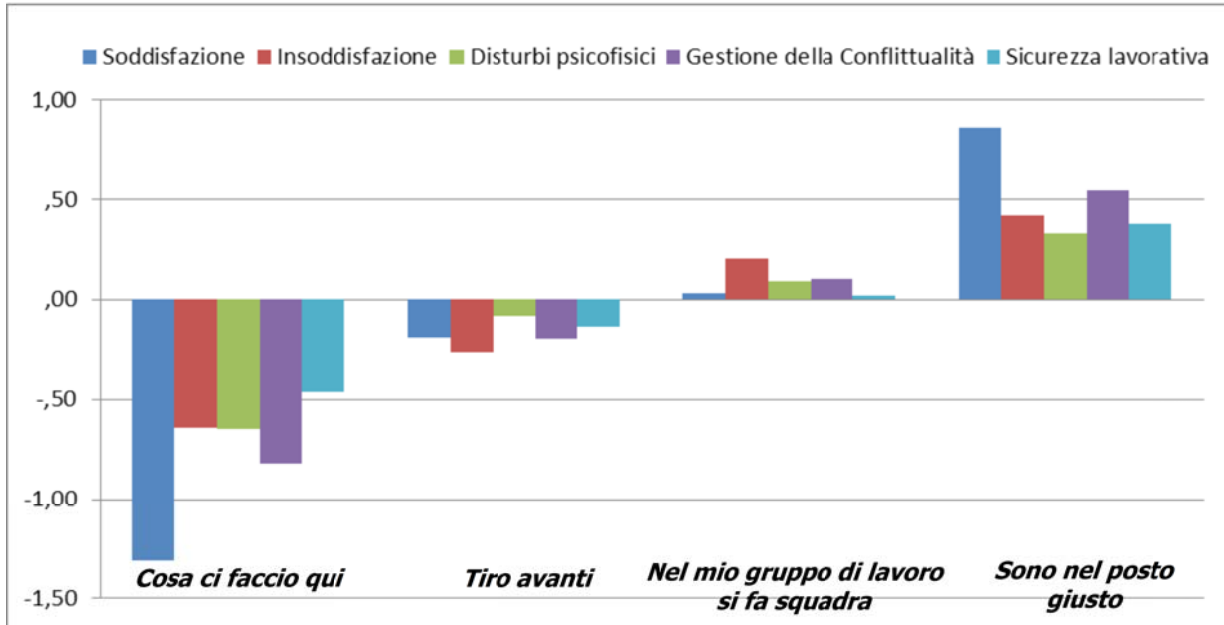


Figura 25. Confronto fra cluster rispetto a dimensioni di benessere organizzativo (2)

I dipendenti del gruppo "*Cosa ci faccio qui*" si sentono poco soddisfatti e al contrario dimostrano più elevata insoddisfazione (la scala è rovesciata, come detto, per cui punteggi sotto la media indicano elevata insoddisfazione), elevati *disturbi psicofisici* e *conflittualità* relazionali ed anche poca *sicurezza lavorativa*. Un profilo speculare (e per cui positivo) invece caratterizza i dipendenti di "*Sono nel posto giusto*" e di nuovo profili intermedi e spesso non chiaramente distinguibili riguardano gli altri due gruppi.

Una conferma anche visiva di questo dato è mostrata dal grafico seguente (figura 26), in cui è visibile, da un lato, l'esistenza di una netta distinzione fra il profilo più funzionale ("*Sono nel posto giusto*") e quello poco funzionale ("*Cosa ci faccio qui*"); dall'altro gli altri due profili sono molto vicini l'un l'altro rispetto alle diverse dimensioni osservate (es. la sicurezza lavorativa, l'efficienza organizzativa, i disturbi psicofisici).

In questo senso, una larga parte dei dipendenti si situa ad un livello intermedio, in cui non emergono sostanziali differenze.

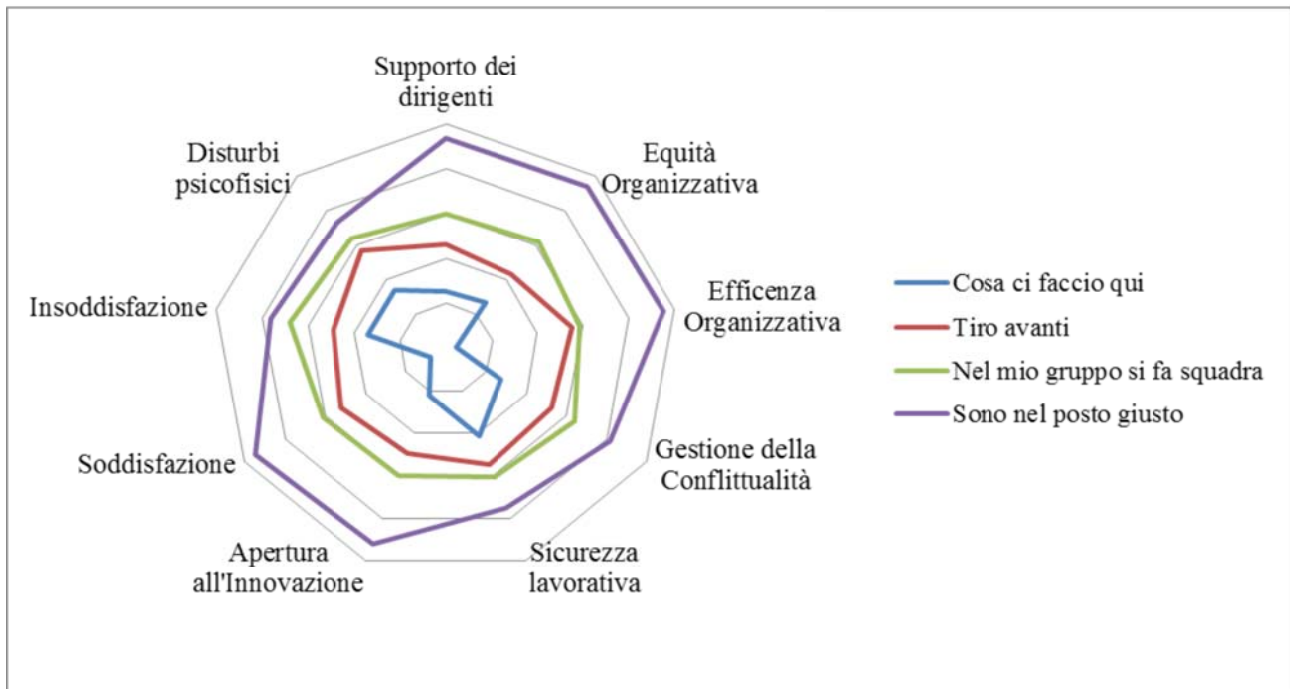


Figura 26. Grafico descrittivo dei profili identificati

### *Profili dei dipendenti, assenteismo e abitudini di vita*

Sono stati analizzati i livelli di assenteismo fra i diversi cluster, partendo dalla domanda presente nel questionario ("Negli ultimi sei mesi, quanto tempo si è assentato dal luogo di lavoro (esclusi i giorni di ferie?"): non sono emerse differenze statisticamente significative fra i cluster, tuttavia i 39 lavoratori classificati nel gruppo *"Sono nel posto giusto"* in media hanno affermato di aver fatto 1,62 giorni di assenze, mentre i 20 lavoratori classificati nel cluster *"Cosa ci faccio qui"* hanno dichiarato 2,05 giorni medi di assenze. Gli altri due gruppi si situano ad un livello intermedio di assenze fra questi due "estremi".

Per ciò che riguarda le abitudini di vita, mostriamo nelle seguenti due tabelle i valori percentuali relativi ai 4 gruppi identificati con l'analisi dei cluster. Come si può vedere nella tabella 6, per quanto riguarda le sigarette, possiamo notare che in generale oltre il 60% del campione dichiara di non fumare, ma in alcuni gruppi tale percentuale supera l'80%. Precisamente, possiamo notare come le persone che sono classificate nei due cluster "più positivi" (*"Nel mio gruppo si fa squadra"* e *"Sono nel posto giusto"*), dichiarano di non fumare in grande maggioranza (82% circa). Decisamente più bassa invece la percentuale di non fumatori nel cluster *"Cosa ci faccio qui"* (60%).

In effetti, in quest'ultimo gruppo ben un lavoratore su tre (35%) afferma di fumare più di 5 sigarette al giorno, mentre negli altri tre cluster tale percentuale varia dal 12 al 15% circa.

Per ciò che concerne invece il consumo di alcolici, possiamo notare che emergono alcune differenze fra i cluster, ma molto più sfumate; anche in questo caso fra i lavoratori del gruppo "*Cosa ci faccio qui*" l'85% afferma di non bere o bere solo occasionalmente (negli altri tre cluster questa percentuale sale oltre il 95%) e vi è un 10% di lavoratori che afferma di bere più di 5 bicchieri al giorno (negli altri cluster tale percentuale varia dallo 0 al 2,6%). Infine, non sono emerse grandi differenze nel consumo di caffè: in questo caso ben il 20% dei lavoratori del gruppo "*Cosa ci faccio qui*" afferma di non bere caffè, percentuale superiore a quella riscontrata negli altri gruppi (dal 9 al 15% circa).

Tabella 6. Gruppi e abitudini di vita (1)

		Cosa ci faccio qui	Tiro avanti	Nel mio gruppo si fa squadra	Sono nel posto giusto
<b>Quante sigarette fuma al giorno?</b>	Non fumo	60%	78%	83%	82%
	Meno di 5	5%	7%	5%	5%
	Più di 5	35%	15%	12%	13%
<b>Beve alcolici?</b>	No/ogni tanto	85%	98%	95%	97%
	1/2 bicchieri	5%	2%	5%	0%
	Più di 5 bicchieri	10%	0%	0%	3%
<b>Beve caffè?</b>	No	20%	9%	12%	15%
	1/2 al giorno	60%	62%	63%	64%
	Fino a 5 o più	20%	29%	24%	21%

*Nota. Il termine "Ogni tanto" nel questionario era "Occasionalmente". Alcune categorie sono state accorpate per semplicità.*

La maggioranza dei lavoratori (oltre l'80%) dichiara di non assumere farmaci antidepressivi/ansiolitici. Tale percentuale però varia in parte fra i gruppi, con l'80% dei lavoratori classificati nel cluster "*Cosa ci faccio qui*" contro il 97,4% dei lavoratori classificati nel gruppo "*Sono nel posto giusto*".

Rispetto alle analisi precedenti, il profilo dei lavoratori "Nel mio gruppo si fa squadra" è invece relativamente peggiore rispetto ai lavoratori di "*Tiro avanti*". Esiste infine un 10% di lavoratori del gruppo "*Cosa ci faccio qui*" che dichiara di assumere farmaci ogni tanto, ed un altro 10% ogni giorno, contro percentuali più contenute, soprattutto nei cluster "*Tiro avanti*" e "*Sono nel posto giusto*" (dallo 0 al 4,4%).

Situazione analoga, ma molto più sfumata troviamo anche in riferimento all'assunzione di farmaci o altre sostanze per l'insonnia. In questo caso notiamo che mediamente la percentuale di persone che dichiara di non assumere tali farmaci è elevata, ma non come nel caso precedente (dall'80% all'87,2%). Anche in questo caso, le maggiori assunzioni di farmaci o sostanze per l'insonnia si registrano fra i lavoratori del gruppo *"Cosa ci faccio qui"* (Tabella 7).

Tabella 7. Gruppi e abitudini di vita (2)

	Assume farmaci antidepressivi/ansiolitici?			Assume farmaci o altre sostanze per l'insonnia?			
	No	Ogni tanto	Ogni giorno	No	Ogni tanto	Alcune volte	Ogni giorno
<b>Cosa ci faccio qui</b>	80,0%	10,0%	10,0%	80,0%	10,0%	5,0%	5,0%
<b>Tiro avanti</b>	93,3%	4,4%	2,2%	82,2%	17,8%	0,0%	0,0%
<b>Nel mio gruppo si fa squadra</b>	85,4%	7,3%	7,3%	80,5%	17,1%	0,0%	2,4%
<b>Sono nel posto giusto</b>	97,4%	2,6%	0,0%	87,2%	12,8%	0,0%	0,0%

*Nota. Il termine "Ogni tanto" nel questionario era "Occasionalmente". Alcune categorie sono state accorpate per semplicità.*

## 5. Conclusioni

La grande maggioranza dei lavoratori della Camera di Commercio di Brescia percepisce una situazione sostanzialmente positiva: sia in merito ai valori percentuali, sia se si osservano le dimensioni del benessere organizzativo. Il dato è confermato anche dall'analisi dei cluster, in cui l'unico profilo veramente critico (*"Cosa ci faccio qui"*) è composto da 20 lavoratori su 145 (meno del 14%). Come si evince dal profilo generale, su 13 dimensioni indagate dal questionario, in 9 i valori medi sono superiori alla media di scala (2,5), evidenziando una situazione positiva in relazione alla *collaborazione tra colleghi*, *all'efficienza organizzativa*, al *comfort ambientale* ed alla *sicurezza al lavoro*, *all'apertura all'innovazione*, alla *capacità di gestire le conflittualità* sul posto di lavoro. Anche la dimensione della *soddisfazione* (indici positivi) registra un punteggio superiore alla media di scala, come pure non emergono punteggi elevati per ciò che concerne la presenza di *disturbi psicofisici*. Fra le dimensioni invece più negative (ossia sotto la media di scala), riscontriamo *l'equità organizzativa*, la *percezione di stress* e la *richiesta lavorativa*, *gli indici negativi di soddisfazione*. Il supporto dei dirigenti è sopra la media di scala, ma ad un valore di soglia (2,55).

Tuttavia, l'analisi sul *benessere organizzativo* effettuata nel 2014 registra in vari aspetti un certo peggioramento rispetto all'indagine compiuta cinque anni fa. Tali variazioni per molte dimensioni mostrano differenze molto piccole, ma, in mancanza della possibilità di effettuare verifiche statistiche longitudinali, non possiamo affermare se si tratti di oscillazioni casuali o di differenze reali nelle percezioni dei dipendenti. Possiamo notare, tuttavia, che in alcuni casi le variazioni sono state più marcate. Ad esempio, sono diminuiti i punteggi medi relativi al *supporto dei dirigenti* ed *all'equità organizzativa*, come pure quelli relativi al *comfort ambientale* (comunque superiori alla valutazione del 2004) e della *soddisfazione lavorativa*. In sostanziale miglioramento invece rispetto a cinque anni fa risultano: la *capacità di gestire le conflittualità* e la *percezione di stress* (che è diminuita). Un giudizio particolarmente critico emerge in relazione alla qualità della *pulizia degli ambienti di lavoro*.

In generale, appare che la situazione globale si sia "normalizzata" dopo il miglioramento del 2009 rispetto al 2004, in parte dovuto - sicuramente per alcune dimensioni - al cambiamento di sede lavorativa intercorso nel frattempo, anche se vi è stato un lieve peggioramento della situazione attuale. Tale situazione è rimasta comunque migliore in varie dimensioni rispetto al 2004. Si potrebbe trattare appunto di una sorta di effetto "luna di miele", dovuto all'asestamento dopo il cambio di sede lavorativa. Tuttavia, ogni conclusione in merito sarebbe forzata, in



quanto, come già detto nell'introduzione, alcuni dipendenti non ci sono più e nuovi ne sono arrivati e per cui il confronto fra il 2009 ed oggi può essere solo parziale. L'analisi dei cluster ha fatto emergere alcune differenze interessanti, legate al fatto che un gruppo ("Cosa ci faccio qui") registra in effetti una situazione marcatamente peggiore rispetto a tutti gli altri gruppi considerati. La condizione lavorativa di questi dipendenti appare in effetti la più critica, che fa emergere una problematica legata alla giustizia percepita. Questi lavoratori non si sentono pienamente valorizzati e non condividono totalmente l'organizzazione del lavoro. In tutti i modi, appare opportuno approfondire la condizione lavorativa di questi lavoratori e cercare di implementare sistemi di valutazione e distribuzione degli incentivi, **non solo equi, ma anche percepiti come tali**. Ciò può essere raggiunto attraverso la costruzione di un *management partecipativo*, cioè orientato alla condivisione e valorizzazione del personale. Ciò aumenta i livelli di autonomia e partecipazione dei dipendenti. Inoltre, è bene che la gestione degli incentivi, come detto, sia finalizzata alla crescita ed allo sviluppo del personale. Per fare questo, l'organizzazione deve prevedere e comunicare chiaramente ai dipendenti:

- a) i percorsi di sviluppo dei lavoratori;
- b) la creazione di opportune strategie di crescita e sviluppo.

Ciò permetterà ai dipendenti di poter "misurare" degli obiettivi di crescita e di incentivazione possibili, in un'ottica di maggiore trasparenza e chiarezza.