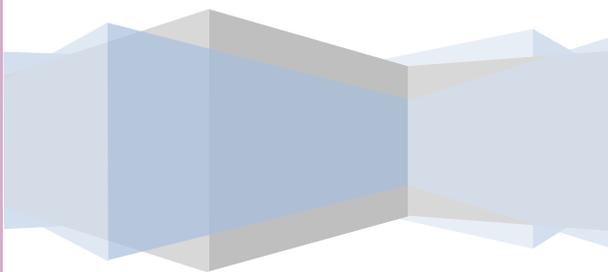




# **Il Benessere organizzativo nel settore dell'igiene ambientale**

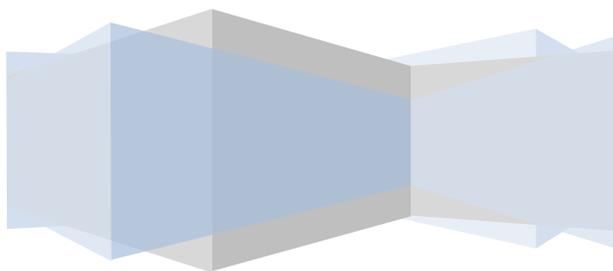
**Maria Stella Righettini & Selena Grimaldi**  
**Università degli Studi di Padova**





# **Il Benessere organizzativo nel settore dell'igiene ambientale**

**Maria Stella Righettini & Selena Grimaldi**  
**Università degli Studi di Padova**



Fondazione Rubes Triva  
Lungotevere dei Mellini, 30  
00193 Roma  
tel. 06.32690411  
fax 06.3222595  
<http://www.fondazionerubestriva.it>

Tutti i diritti sono riservati.

I contenuti possono essere riprodotti o diffusi (anche integralmente) a condizione che ne venga data comunicazione alla Fondazione Rubes Triva e sia citata la fonte.

Documento distribuito gratuitamente da Fondazione Rubes Triva

Finito di stampare nel mese di settembre 2019 presso Tipografia Claudio Neri srl  
Roma - Via Cremera, 6b/10 - Tel. 06.8417145 - E-mail: [tipografianeri@tiscali.it](mailto:tipografianeri@tiscali.it)

# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>5</b>
<b>Capitolo 1 - La ricerca sul Benessere Organizzativo</b>	<b>7</b>
1.1. Il concetto di Benessere Organizzativo	7
1.2. Il quadro giuridico di riferimento	10
1.3. Approccio metodologico e raccolta dei dati	13
1.4. Le caratteristiche del campione di lavoratori oggetto d'indagine	17
<b>Capitolo 2 - Le variabili di clima: la distribuzione delle risposte al questionario. Punti di forza e di debolezza</b>	<b>25</b>
2.1. Il clima aziendale nel settore dei servizi ambientali	25
2.2. Il focus sulle singole aziende	30
<b>Capitolo 3 - Analisi Esplorativa: Correlazioni tra Variabili e i Fattori latenti</b>	<b>35</b>
3.1. Le correlazioni tra variabili	35
3.2. L'analisi dei fattori latenti	39
<b>Capitolo 4 - Analisi delle principali criticità del benessere organizzativo e nell'assetto organizzativo aziendale</b>	<b>43</b>
4.1. Il metodo di analisi	43
4.2. Mobbing e malessere	45
4.3. L'identità di genere come ostacolo alla valorizzazione del proprio lavoro	48
4.4. Retribuzione e carriera	49
4.5. Rapporto con i colleghi	51
4.6. Il contesto aziendale	54
4.7. Il sistema di valutazione	56
4.8. I propri superiori	62
<b>Conclusioni</b>	<b>69</b>
<b>Riferimenti bibliografici</b>	<b>77</b>



---

## Introduzione

Com'è noto, le performance dei lavoratori e, quindi, quelle dei servizi erogati da un'organizzazione, sono determinate anche dal clima aziendale e dal livello di qualità della vita negli ambienti di lavoro. Per questa ragione è fondamentale l'analisi delle dimensioni rilevanti dei contesti lavorativi che permettono di fotografare lo stato di benessere esistente e predisporre un'eventuale programmazione e implementazione di specifiche azioni di miglioramento.

Da questa consapevolezza è partita l'iniziativa dell'indagine, su "Lavoratori, Sicurezza e Benessere organizzativo nei Servizi Ambientali".

La ricerca ha innanzitutto uno scopo conoscitivo per le aziende che operano nel settore Ambientale. È patrocinata dalla Fondazione Rubes Triva, Organismo paritetico - Ente bilaterale riconosciuto ed è diretta e coordinata dall'Università di Padova. La natura delle due istituzioni garantisce serietà e competenza nel metodo utilizzato, nella conduzione della rilevazione e nella interpretazione dei risultati della ricerca.

Con il termine "benessere organizzativo" si intende la qualità del sistema di relazioni, pratiche organizzative, processi, e valori che caratterizzano un contesto lavorativo, sia esso pubblico o privato. Il benessere organizzativo contribuisce a creare le condizioni per il miglioramento delle performance aziendali, per la valorizzazione delle prestazioni lavorative, contribuisce altresì a rafforzare e migliorare la qualità della vita, sia della persona, sia dell'organizzazione in termini di comunità.

La presente ricerca sul benessere organizzativo è finalizzata a valutare in chiave comparata inter-aziendale, la qualità dei sistemi di relazione, processi, pratiche organizzative, valori guida che caratterizzano gli ambiti di lavoro delle Aziende di gestione dei servizi ambientali sul territorio italiano.

La Fondazione Rubes Triva



---

# Capitolo 1

## La ricerca sul Benessere Organizzativo

### 1.1. Il concetto di Benessere Organizzativo

Il benessere organizzativo (BO) è un costrutto analitico riconducibile alla psicologia del lavoro, delle organizzazioni e delle risorse umane sviluppato negli Stati Uniti a partire dagli anni '80 e in Italia negli anni 2000 dal prof. Francesco Avallone e dai suoi collaboratori<sup>1</sup>. Il concetto è costruito a partire da un approccio multidisciplinare e interdisciplinare, di tipo comparato, si sviluppa da una considerazione di fondo: benessere individuale, organizzativo e della comunità sono strettamente interdipendenti. Sia i contributi teorico-metodologici di molteplici discipline sia le esperienze internazionali di ricerca sono state essenziali per arrivare a una definizione scientifica utile alla misurazione e valutazione empirica del fenomeno.

Il concetto di BO ha le sue radici negli studi sullo stress lavorativo e il *burn out* e in generale negli studi e nelle esperienze di Salute e Sicurezza sul Lavoro (SSL) con riferimento ai fattori psicosociali<sup>2</sup>.

All'inizio degli anni 2000 il benessere organizzativo era inteso in due accezioni principali:

1. "stato soggettivo di coloro che lavorano in uno specifico contesto organizzativo;
2. "insieme dei fattori che determinano o contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora".

La definizione di BO proposta da Avallone si riferisce alla seconda accezione secondo cui il benessere organizzativo si riferisce alla capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione (Avallone, 2003).

<sup>1</sup> Vedasi ad esempio: F. Avallone e M. Bonaretti (2003), Avallone e A. Papolomas (2003) e Pelizzoni (2005).

<sup>2</sup> Per questo motivo sembra logico che la Fondazione Rubes Triva che si è occupata di finanziare una serie di interessanti ricerche sul tema della SSL abbia deciso di avviare uno studio esplorativo anche sul tema del Benessere organizzativo.

---

Di conseguenza, le organizzazioni, oltre a produrre beni e/o servizi “producono effetti sui lavoratori”. Dunque, la salute dei lavoratori, intesa come benessere fisico, psicologico e sociale, dipende anche dal contesto lavorativo generale e dalla “salute dell’organizzazione di appartenenza” e non solo da fattori fisici, chimici e/o strutturali.

Per Avallone (2003) il BO è “l’insieme dei nuclei culturali dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità di lavoratori” (ivi, p.42).

Il modello sviluppato da Avallone individua 12 dimensioni critiche (o dimensioni, poi ‘fattori’) che determinano il benessere organizzativo. Tali dimensioni<sup>3</sup> sono ad esempio la valorizzazione e lo stimolo delle competenze; l’ascolto dei dipendenti; la circolazione delle informazioni sulla prevenzione gli infortuni e i rischi professionali; l’ambiente relazionale franco e collaborativo; la giustizia organizzativa (equità); i livelli accettabili di stress; la gestione della conflittualità.

A partire da tali dimensioni critiche, sono stati elaborati specifici indicatori del BO. Il BO, infatti, può essere rilevato attraverso gli stati di benessere o di malessere della collettività dei lavoratori tramite indicatori di benessere e indicatori di malessere. Tra gli indicatori di benessere possiamo citare: la soddisfazione per l’organizzazione; la sensazione di far parte di un team; o la percezione di equilibrio tra vita lavorativa e vita privata; la soddisfazione per relazioni interpersonali sul lavoro; la fiducia e stima nel management. A essi si è aggiunta la soddisfazione per il sistema di valutazione delle performance individuali e per la retribuzione che ne deriva.

---

3 L’elenco completo delle dimensioni individuate da Avallone sono le seguenti: il comfort dell’ambiente; la chiarezza degli obiettivi e coerenza tra enunciati e pratiche; il riconoscimento, la valorizzazione e lo stimolo delle competenze; l’ascolto dei dipendenti; la circolazione delle informazioni prevenzione infortuni e rischi professionali; l’ambiente relazionale franco e collaborativo; la scorrevolezza operativa, la rapidità di decisione, l’azione verso gli obiettivi; la giustizia organizzativa (equità); il senso di utilità sociale e del lavoro; l’apertura all’ambiente esterno e all’innovazione culturale e tecnologica; i livelli accettabili di stress; la gestione della conflittualità

---

Tra gli indicatori di malessere ricordiamo ad esempio: il mobbing, le discriminazioni di genere, l'insofferenza nell'andare al lavoro; l'assenteismo; il desiderio di cambiare il lavoro; i disturbi psicosomatici; la confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc..

Il concetto di benessere organizzativo è molto importante perché porta ad un rovesciamento della prospettiva tradizionale della tutela della salute nei luoghi di lavoro. Questo significa in concreto passare dalla tutela della salute del singolo, isolato dal contesto, alla *tutela della salute del singolo come membro della comunità lavorativa* considerata nel suo complesso e come espressione del funzionamento generale delle reti relazionali dentro l'organizzazione.

Il benessere organizzativo è dunque considerato sia un valore organizzativo da perseguire, sia un processo dinamico da promuovere con la piena collaborazione e partecipazione dei lavoratori e del management. Le percezioni di benessere o malessere dei lavoratori è pertanto declinata su un certo numero di dimensioni che colgono la complessità del fenomeno, la sua evoluzione nel tempo, e forniscono elementi conoscitivi e valutativi per introdurre dei cambiamenti migliorativi con il contributo dei soggetti coinvolti.

Tra benessere organizzativo e SSL c'è complementarità ma nel BO l'accento è sulla *promozione della salute* delle comunità lavorative a 360° piuttosto che sulla mera applicazione e rispetto di un sistema di norme e sanzioni. Il BO è quindi inteso più come concetto relazionale che come concetto di stock, che insiste soprattutto sulle *caratteristiche dinamiche dell'organizzazione* e sulla promozione dello *stato di benessere* legato alla qualità delle interazioni tra singolo, organizzazione e comunità, anziché sulla prevenzione dei rischi psicosociali.

Nella scelta dello strumento di rilevazione la ricerca di è avvalsa di uno degli strumenti più efficaci per la rilevazione del BO che è stato ampiamente utilizzato nelle P. A., ossia il questionario CIVIT/ANAC ex art. 14.c.5 D.Lgs.150/2009 (*infra*). La sua ampia diffusione testimonia da un lato della sua validità, dall'altro consente, ove necessario, un confronto agevole con altre realtà organizzative.

Tale strumento prevede tre macro-aree di indagine: la prima relativa al *Benessere Organizzativo* in senso stretto, la seconda al *Sistema di*

---

*valutazione* e la terza al *Superiore gerarchico*. Alla prima macro-area afferiscono 10 dimensioni (SSL e SLC; discriminazioni; equità, carriera e sviluppo professionale, il mio lavoro, i miei colleghi, il contesto del mio lavoro, il senso di appartenenza, l'immagine della mia amministrazione, l'importanza degli ambiti di indagine); alla seconda tre dimensioni (la mia organizzazione, le mie performance, il funzionamento del sistema), alla terza due dimensioni (il mio capo e la mia crescita, il mio capo e l'equità).

Il questionario è stato applicato a molti enti e amministrazioni pubbliche con risultati<sup>4</sup> apprezzabili sebbene, nei fatti, la rilevazione sia servita a fotografare il fenomeno piuttosto che ad iniziare un processo reale di miglioramento. Si può rilevare infatti come nel settore pubblico, in particolare, l'esito di queste indagini sia ampiamente sottovalutato, per non dire ignorato, come strumento utile a identificare punti di forza e debolezza del funzionamento organizzativo e a disegnare opportuni interventi correttivi.

## **1.2. Il quadro giuridico di riferimento**

Il concetto di benessere organizzativo (BO) è presente nella normativa relativa al mondo del lavoro pubblico. In particolare il concetto di BO e i primi studi di psicologia del lavoro sono stati la cornice di riferimento della c.d. "direttiva benessere"(Direttiva 24.3.2004). Successivamente la riforma Brunetta (D.Lgs. 150/2009) ha introdotto l'obbligo di indagini sul BO nella PA in capo all'ANAC. Un ulteriore passo avanti è avvenuto con il c.d. "Delegato lavoro" (l.183/2010) poiché il concetto e la tutela del BO erano collegati alle modifiche degli articoli 7 e 57 del D.Lgs. 165/2001. Con la c.d. direttiva CUG (Direttiva 4.3.2011) si sono predisposte le linee guida sul funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia. Infine, con il Codice di comportamento dei pubblici dipendenti (D.P.R. 62/2013) la dirigenza delle PA è stata investita delle funzioni di curare il BO dell'amministrazione a cui è preposta.

---

<sup>4</sup> Vedasi ad esempio il rapporto del 2014 pubblicato sul sito dell'ANAC: [http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/Attivitadocumentazione/ArchivioStorico/\\_BenessereOrganizzativo/\\_RapportiMonitoraggio](http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/Attivitadocumentazione/ArchivioStorico/_BenessereOrganizzativo/_RapportiMonitoraggio). Oppure le relazioni sulle indagini del 2013 e del 2015 nel sito del ministero dello sviluppo economico: <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-ulteriori/benessere-organizzativo>

---

Sempre nel 2013 si prescriveva che le indagini sul BO nelle PA fossero pubblicate, mentre successivamente tale obbligo è stato abrogato.

Ripercorriamo ora nel dettaglio questi importanti passaggi normativi.

La Direttiva della Presidenza del Consiglio - Dipartimento della funzione pubblica - del 24 marzo 2004 recante “Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni” sollecita le amministrazioni a impegnarsi non solo sul piano del raggiungimento degli obiettivi di produttività ed efficacia, ma anche a realizzare, per i propri dipendenti, un insieme di ambienti e relazioni atti a contribuire: al miglioramento della qualità della vita lavorativa; a valutare e migliorare il *benessere all'interno della propria organizzazione* rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro; a realizzare misure di miglioramento per valorizzare le risorse umane, aumentare la motivazione dei collaboratori, migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori, accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria Amministrazione; rendere attrattive le Amministrazioni Pubbliche per i talenti migliori, migliorare l'immagine interna ed esterna e la qualità complessiva dei servizi forniti dall'Amministrazione; diffondere *la cultura della partecipazione*, quale presupposto dell'orientamento al risultato, al posto dalla cultura dell'adempimento; realizzare sistemi di comunicazione interna; e, infine, a prevenire i rischi psicosociali di cui al D. Lgs. 626/94

La c-d-. “Riforma Brunetta”: Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009: Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (G.U. serie generale del 31 ottobre 2009) introduce all'art. 14, c. 5 e s.m.i. le indagini annuali sul livello di BO, il grado di condivisione del sistema di valutazione del personale e la valutazione del proprio superiore gerarchico. La predisposizione dei modelli e la raccolta dei dati di tutte le Amministrazioni era in capo alla CIVIT/ ANAC, che li ha emanati all'inizio del 2013.

Il c.d. “Delegato lavoro”- Legge n.183 del 4 novembre: Deleghe al Governo in materia di lavori usuranti, di riorganizzazione di enti, di congedi, aspettative e permessi, di ammortizzatori sociali, di servizi per l'impiego, di

---

incentivi all'occupazione, di apprendistato, di occupazione femminile, nonché misure contro il lavoro sommerso e disposizioni in tema di lavoro pubblico e di controversie di lavoro. (G.U. serie generale n.262 del 9 novembre 2010) introduce all'art. 21 "Misure atte a garantire pari opportunità, benessere di chi lavora e assenza di discriminazioni nelle amministrazioni pubbliche". In particolare, vengono innovati gli articoli 7 e 57 del D.Lgs. 165/2001 .

Con particolare riferimento all'art. 7 Gestione delle risorse umane del D.Lgs. 165/2001, oltre ad affermare che le pubbliche amministrazioni devono garantire parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, si prescrive che "Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno."

Con particolare riferimento all'art. 57 Pari opportunità D.Lgs. 165/2001 si istituiscono nelle pubbliche amministrazioni i Comitati unici di garanzia (CUG) "per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva".

Successivamente merita menzionare la c.d. "direttiva CUG": Direttiva della Presidenza del Consiglio 4 marzo 2011 "Linee guida sul funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (G.U. serie generale n.134 dell'11.6.2011) in cui si afferma che attraverso il CUG, il legislatore intende favorire la realizzazione del benessere organizzativo (art. 3, c.b); il CUG può fare proposte per favorire il benessere lavorativo; verificare gli esiti delle azioni tese a favorire il benessere organizzativo; collaborare con l'Amministrazione (es. con SPP e MC) per scambio di informazioni su elementi che possono incidere negativamente sul benessere organizzativo in quanto derivanti da discriminazione... (3.2); il CUG relaziona annualmente sulla realizzazione del benessere organizzativo (3.3.); il CUG collabora con l'OdV per l'introduzione del benessere organizzativo nella valutazione della performance (4.4)

---

Un ulteriore passo avanti avviene con il Codice di comportamento pubblici dipendenti: Decreto Presidente della Repubblica n. 62/2013 Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 i cui all'art. 13 co. 5 si afferma che "Il dirigente cura, compatibilmente con le risorse disponibili, il benessere organizzativo nella struttura a cui è preposto, favorendo l'instaurarsi di rapporti cordiali e rispettosi tra i collaboratori, assume iniziative finalizzate alla circolazione delle informazioni, alla formazione e all'aggiornamento del personale, all'inclusione e alla valorizzazione delle differenze di genere, di età e di condizioni personali".

Il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" prevedeva all'art. 20, co. 3 che "Le pubbliche amministrazioni pubblicano, altresì, i dati relativi ai livelli di benessere organizzativo". Tale comma è stato successivamente abrogato dall'art. 19, comma 1, lett. b), del decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97.

### **1.3. Approccio metodologico e raccolta dei dati**

La presente indagine è parte di una Convenzione stipulata tra l'Università di Padova, Dipartimento di Scienze Politiche, giuridiche e Studi Internazionali, e la Fondazione Rubes Triva dal titolo: "Lavoratori, Sicurezza e Benessere organizzativo nei Servizi Ambientali". Tale Convenzione si propone in prima battuta di fotografare il clima aziendale in un settore strategico come quello dei Servizi Ambientali. La ricerca di tipo esplorativo è stata condotta su quattro aziende a completa partecipazione pubblica con caratteristiche diverse in grado di essere rappresentative del settore. Nel campione sono state ricomprese quindi sia aziende di grandi dimensioni, con un numero di dipendenti superiore alle 2000 unità, sia aziende medio-piccole, con un numero di dipendenti tra le 100 e le 300 unità. Inoltre, sono state scelte sia aziende multi-utility, che oltre ai servizi ambientali forniscono servizi anche nel settore idrico o del gas, sia aziende mono-utility che forniscono esclusivamente servizi ambientali.

Le caratteristiche del campione sono riassunte nella tabella 1.

**Tab. 1. Il campione aziendale**

<b>AZIENDA</b>	<b>N DIPENDENTI</b>	<b>MONO/MULTY UTILITY</b>	<b>COMUNI SERVITI</b>	<b>ABITANTI SERVITI</b>	<b>RIFIUTI RACCOLTI in T</b>
<b>ALFA</b>	3.135	Mono	14	1.716.000	682.976
<b>BETA</b>	2426	Multy	51	900.000	399.613
<b>GAMMA</b>	262	Mono	6	80.273	52,063
<b>DELTA</b>	385	Multy	13	-	-

Per svolgere l'indagine sul benessere organizzativo si è fatto ricorso al questionario standard che ANAC/CIVIT rendono disponibile sul sito web per tutte le amministrazioni del settore pubblico. Il questionario è frutto di un lungo percorso di sperimentazione condotto dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dalla CIVIT e può essere considerato un valido strumento che consente anche il confronto con altre realtà.

Coerentemente con la logica della partecipazione connessa al tema del Benessere organizzativo, il questionario in oggetto è stato modificato e adattato al contesto organizzativo delle quattro aziende esaminate per poi essere presentato e discusso, nell'ordine, con il Consiglio di Amministrazione, le RSL e le RSU e infine con i lavoratori delle aziende in più di 30 Assemblee aziendali appositamente convocate.

Successivamente, il questionario è stato somministrato a tutti i dipendenti in modalità on-line nel periodo compreso tra il 11 maggio e il 15 luglio 2018 .

L'indagine, svolta attraverso la compilazione del questionario online, contiene le domande raggruppate in 4 macro-aree, riferite a 4 dimensioni distinte ma interdipendenti:

1. Le opinioni del personale in merito al rispetto degli standard organizzativi e sociali delle singole aziende e il senso di appartenenza.
2. Il "grado di condivisione del sistema di valutazione", relativa al livello di conoscenza di pianificazione, assegnazione degli obiettivi e valutazione.
3. Il rapporto con il superiore e la "valutazione del superiore gerarchico", ovvero relazioni con il capo diretto che assegna gli obiettivi e valuta le performance individuali.
4. Come i dipendenti si rapportano al tema della corruzione.

La Figura 1 riassume le dimensioni indagate nel dettaglio e il numero di domande poste nel questionario

Fig. 1 Scheda analitica del questionario somministrato

<b>1. La prima parte del questionario è focalizzata sul tema del benessere organizzativo. In questa parte si trovano 7sezioni con 60 domande.</b>	
A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro	9 domande
B - Le discriminazioni	7 domande
C - L'equità e Carriera	10 domande
D - Il mio lavoro e i miei colleghi	10 domande
E - Il contesto del mio lavoro	7 domande
F - Il senso di appartenenza e l'immagine dell'azienda	8 domande
G - Importanza degli ambiti di indagine	9 domande
<b>2. La seconda parte del questionario è dedicata al grado di condivisione del sistema di valutazione e si articola in un'unica sezione con 13 domande.</b>	
H - Il funzionamento del sistema e le mie performance	13 domande
<b>3. La terza parte del questionario mira a capire come viene valutato il superiore gerarchico si articola in un'unica sezione con 9 domande</b>	
I - Il mio superiore, la mia crescita e l'equità di trattamento	9 domande
<b>4. La quarta parte è relativa la tema dell'anticorruzione, questa parte è originale e non è stata testata precedentemente, per questa ragione è la più breve e si compone di un'unica sezione con 3 domande</b>	
L - Anticorruzione	3 domande
<b>5. Nell'ultima parte sono presenti alcune domande che raccolgono in forma aggregata i dati socio-anagrafici per esigenze di controllo del campione - (8 domande)</b>	
M - Dati anagrafici	8 domande

Il questionario propone una serie di affermazioni su cui si richiede di esprimere il proprio accordo o disaccordo in una scala da 1 (totale disaccordo) a 6 (totale accordo). Le principali finalità della rilevazione sono, nell'ordine, rilevare le opinioni dei dipendenti rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro e, di conseguenza, identificare punti di forza e debolezza e possibili strategie e azioni per il miglioramento del benessere nell'azienda stessa.

---

Va altresì sottolineato che l'indagine rappresenta un'importante opportunità per acquisire utili informazioni che possono contribuire al miglioramento delle politiche di valorizzazione delle risorse umane, della gestione del personale e delle performance dell'azienda.

La compilazione del questionario è avvenuta in forma anonima; le elaborazioni sono state condotte in modo aggregato dall'Università di Padova-Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali (Spji), così da garantire oltre alla terzietà e la sicurezza rispetto a possibili manomissioni, anche l'anonimato delle persone che hanno deciso di partecipare alla rilevazione, nel pieno rispetto delle norme sulla privacy. Il questionario è stato attivo tre mesi (dal 11 maggio 2018 al 15 luglio 2018).

Una volta finita la fase della raccolta dei dati è iniziata quella della pulizia del dataset. Di seguito sono riportati gli accorgimenti metodologici osservati nel caso di risposte doppie o di assenza di risposte. Si tenga conto che è stato possibile capire quando sono state fornite risposte doppie perché in sede di assemblea con i lavoratori sono stati distribuiti tramite sorteggio dei codici univoci di tipo alfanumerico elaborati precedentemente.

Per quanto riguarda l'assenza di risposte (NA), queste costituiscono un problema per l'analisi dei dati con il software statistico utilizzato in questa ricerca (R). Sebbene il loro numero sia limitato perché gran parte delle risposte erano obbligatorie - quindi non era possibile proseguire il questionario senza aver risposto - per alcune l'obbligo non poteva essere inserito e di conseguenza è stato necessario fissare dei criteri per la gestione delle non risposte.

Nel caso di osservazioni doppie, ossia con lo stesso codice, che presentavano risposte identiche, abbiamo pensato a un mero errore materiale, dato da un doppio invio del questionario, e abbiamo tenuto una sola osservazione. Nel caso di doppie osservazioni con risposte non identiche abbiamo pensato alla volontà di alterare l'esito della ricerca e le abbiamo eliminate entrambe. Abbiamo proceduto parimenti all'eliminazione anche nel caso di risposte con codice errato. Di conseguenza sono state eliminate 31 osservazioni su 685.

Per quanto riguarda i casi di assenza di risposte. Tale eventualità si è presentata solo per due variabili riconducibili ai dati anagrafici. Nel caso della cittadinanza ci sono state 6 NA a cui è stata attribuita la cittadinanza italiana.

---

Nel caso del tipo di contratto ci sono 13 NA a cui è stato attribuito un contratto a tempo indeterminato perché nessuno di questi ha dichiarato di essere nel settore da meno di 5 anni.

Infine, la domanda numero 16 che riguardava eventuali disabilità non era applicabile alla maggior parte del campione e per questa ragione in alcune analisi è stata espunta.

#### **1.4. Le caratteristiche del campione di lavoratori oggetto d'indagine**

L'indagine, che ha coinvolto tutto il personale di ALFA, BETA, GAMMA e DELTA ha ottenuto adesione adeguata, in linea con la media registrata da questo tipo di indagine nel settore pubblico.

Più in dettaglio il totale dei rispondenti è così costituito:

**Tab.2. I rispondenti per azienda. Valori assoluti e percentuali.**

<b>AZIENDA</b>	<b>rispondenti</b>	<b>In % sui dipendenti</b>	<b>In % sul campione</b>
<b>ALFA</b>	322	10,27%	49,23%
<b>DELTA</b>	124	32,20%	18,9%
<b>GAMMA</b>	67	25,57%	10,24%
<b>BETA</b>	141	5,8%	21,5%
<b>TOT.</b>	654	-	100

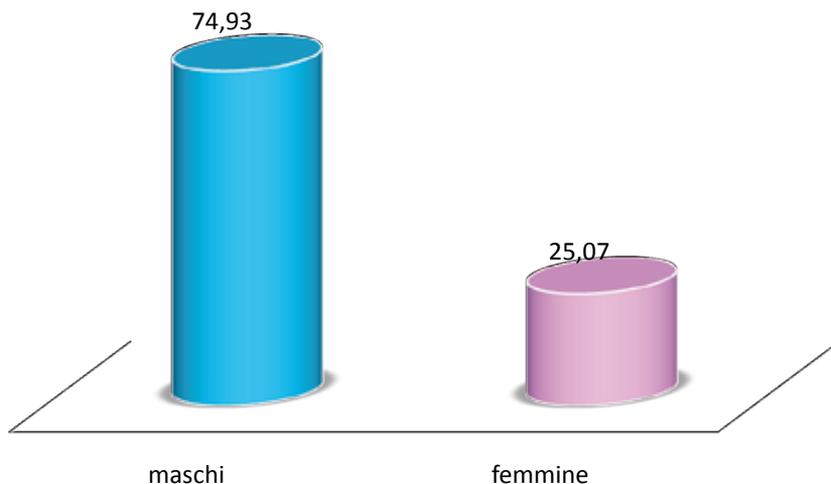
Dal momento che le osservazioni di ALFA sono quasi la metà dei rispondenti (49.23%) mentre quelle di GAMMA appena il 10,24%, abbiamo deciso di fare un bilanciamento del campione per non inficiare le statistiche dell'intero settore. Di conseguenza, abbiamo utilizzato 100 risposte per le seguenti aziende ALFA, DELTA e BETA mentre per GAMMA abbiamo tenuto tutte le 67 risposte. Tale selezione è stata effettuata random.

Tab. 3 Il Campione bilanciato. Valori assoluti e percentuali.

AZIENDA	rispondenti	In % sul campione
ALFA	100	27.24%
DELTA	100	27.24%
GAMMA	67	18.25%
BETA	100	27.24%
TOT.	367	100

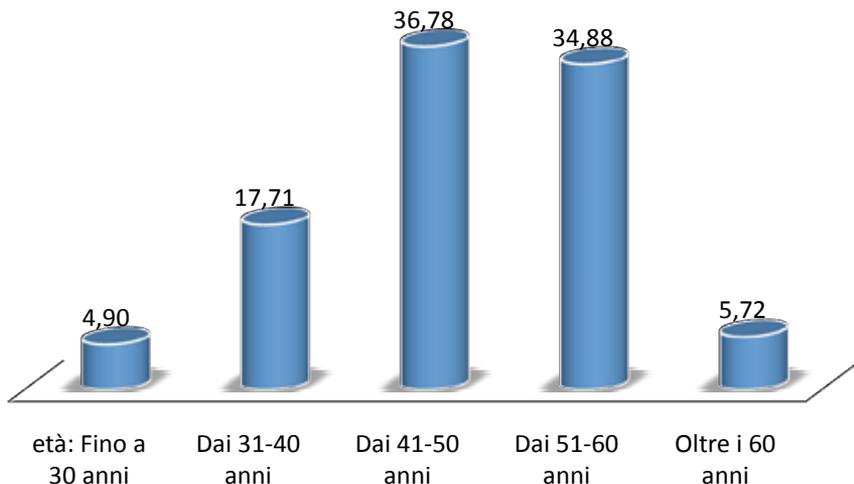
In particolare, guardando alle variabili sociografiche (genere, età, tipo di istruzione, cittadinanza, anzianità nel settore, qualifica), il campione risulta costituito in prevalenza da uomini (74.93%) con appena il 25.07% di donne (fig.2.).

Fig. 2. Il campione per genere. Valori percentuali



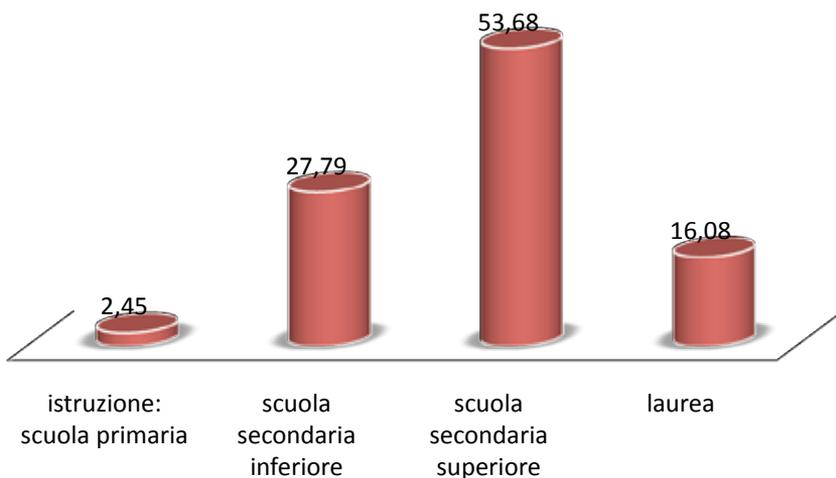
Inoltre, la maggior parte dei rispondenti ha un'età compresa tra i 41 e i 50 anni (36.78%). Tuttavia quasi il 72% del campione ha un'età compresa tra i 41 e i 60 anni (fig.3).

**Fig. 3. Il campione per età. Valori percentuali**



Per quanto riguarda il livello di istruzione la maggior parte dei rispondenti ha il diploma superiore (53.68%) o la licenza media (27.79%). I laureati sono in minor numero (fig. 4), dato che gli operai costituiscono la maggior parte del campione (infra).

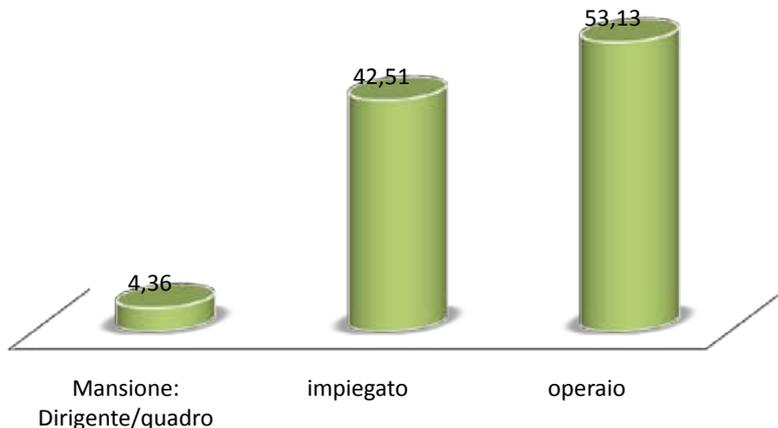
**Fig. 4. Il campione per livello di istruzione. Valori percentuali**



---

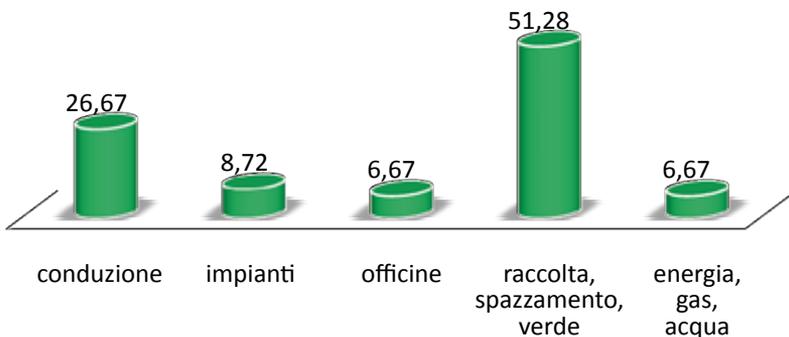
Gli operai sono la maggior parte dei rispondenti (53.13%) seguiti dagli impiegati (42.51%).

Fig. 5. Il campione per mansione. Valori percentuali



In particolare gli operai si occupano principalmente della raccolta, dello spazzamento e del verde pubblico (51.28%), seguono coloro che conducono i veicoli (26.67%) e un minor numero sono agli impianti (8.72%) o alle officine (6.67%). Una quota marginale tra gli operai è impiegata al di fuori dei servizi ambientali (6.67%) (fig. 6), appena il 3,54% del campione.

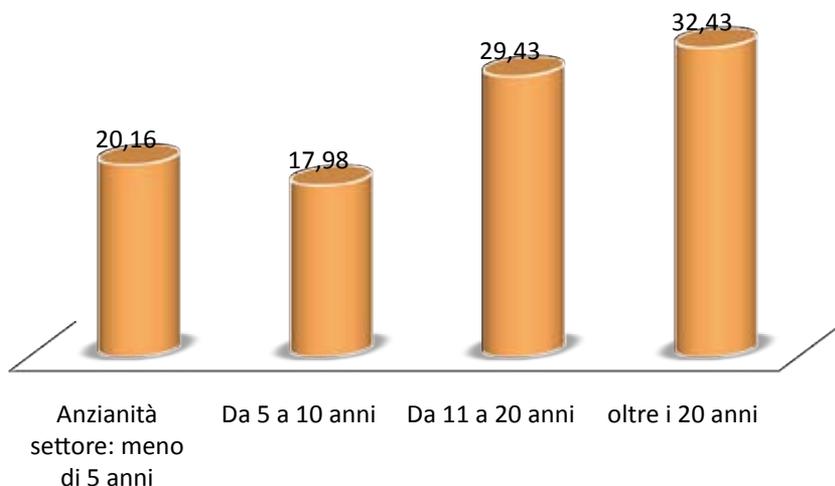
Fig. 6. Gli operai per mansione specifica. Valori percentuali



---

Per quanto riguarda l'anzianità nel settore la maggior parte dichiara di lavorare nel settore dei servizi ambientali da oltre 20 anni (32.43%) e oltre il 60% del campione è nel settore da più di 10 anni (fig. 7).

Fig. 7. Il campione per anzianità nel settore. Valori percentuali.



Altre informazioni sociografiche appaiono meno diversificate, infatti il campione è costituito quasi interamente da cittadini italiani (99.73%) e il 61.04% non ha funzioni di coordinamento e ben l'87.74% ha un contratto a tempo indeterminato.

Il questionario conteneva una serie di affermazioni di sintesi sugli argomenti rilevati, utile a comprendere l'importanza attribuita agli stessi, da ciascun lavoratore. Di conseguenza, secondo i lavoratori delle quattro aziende tutte le dimensioni del benessere organizzativo appaiono importanti, in quanto ciascuno di essi presenta valori medio-alti che si approssimano a 5, in una scala da 1 a 6. (tab. 4).

**Tab. 4. L'importanza degli ambiti di indagini**

Importanza ambiti di indagine	Valori medi (scala 1-6)
La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato	5.10
Le discriminazioni	4.34
L'equità nella mia azienda	4.70
La carriera e lo sviluppo professionale	4.60
Il mio lavoro	5.10
I miei colleghi	4.93
Il contesto del mio lavoro	4.92
Il senso di appartenenza	4.90
L'immagine dell'azienda	5.09

Guardando invece ai sub-campioni originali la distribuzione delle caratteristiche sociografiche per azienda è quella riportata nella tabella 5.

Tali sottocampioni sono stati utilizzati successivamente per l'analisi univariata svolta per ogni singola azienda.

Tab. 5. I rispondenti per singole aziende: Valori assoluti

	ALFA	DELTA	GAMMA	BETA
maschi	267	95	44	99
femmine	35	29	23	42
età: Fino a 30 anni	21	5	6	3
Dai 31-40 anni	63	19	18	15
Dai 41-50 anni	116	40	21	65
Dai 51-60 anni	111	48	17	53
Oltre i 60 anni	11	12	5	5
educazione: scuola primaria	24	0	1	2
scuola secondaria inferiore	149	16	25	23
scuola secondaria superiore	126	87	29	82
laurea	23	21	12	34
cittadinanza: doppia	3	0	0	0
italiana	316	124	67	141
straniera	3	0	0	0
Anzianità settore: meno di 5 anni	49	38	20	22
Da 5 a 10 anni	37	15	27	22
Da 11 a 20 anni	116	21	13	46
oltre i 20 anni	120	50	7	51
Mansione: Dirigente/quadro	11	4	1	13
impiegato	56	61	21	94
operaio	255	59	45	34
<i>Di cui: conduzione</i>	75	5	18	4
<i>impianti</i>	3	11	2	7
<i>officine</i>	14	1	6	1
<i>raccolta, spazzamento, verde</i>	163	26	19	20
<i>energia, gas, acqua</i>	0	16	0	2
Attività di coordinamento: no	170	74	47	89
Si	152	50	20	52
Contratto: a tempo determinato	44	14	25	8
indeterminato	278	110	42	133

---

L'analisi dei dati raccolti è avvenuta in tre distinte e successive fasi:

- a) La prima fase ha compreso un'analisi univariata degli items del questionario: con l'identificazione dei punti di forza e debolezza nel clima organizzativo del settore e per ciascuna azienda (Cap.1). In particolare, la prima parte del capitolo riguarda l'analisi dell'intero settore, mentre la seconda presenta i risultati per azienda facendo riferimento ai sub-campioni originali.
- b) La seconda fase consiste in un'analisi esplorativa per individuare, mediante correlazione tra variabili, le principali "aree di criticità" e identificare le correlazioni di maggiore interesse tra tutte quelle possibili (Cap.2).
- c) Nella terza fase, attraverso il modello di regressione logistica, sono state analizzate le variabili dipendenti più significative, così come individuate nelle fasi precedenti, e la loro varianza rispetto ad alcune variabili indipendenti "sociografiche" (Cap. 3).

---

## Capitolo 2

### Le variabili di clima: la distribuzione delle risposte al questionario. Punti di forze e di debolezza

#### 2.1. Il clima aziendale nel settore dei servizi ambientali

Le tabelle e i grafici, riportati in Appendice A, riportano i risultati dell'analisi univariata relativi alle batterie di domande, divise per ambiti tematici per l'intero settore. Le tabelle mostrano in termini assoluti, percentuali e cumulati, i valori che i dipendenti delle quattro aziende analizzate hanno espresso attraverso il proprio accordo o disaccordo all'affermazione proposta.

Le distribuzioni univariate sono basate sulle diverse classi d'intensità previste dalla scala di accordo (1= per nulla d'accordo e 6= del tutto d'accordo). Inoltre, per ogni item, si riporta un grafico che mostra sia la distribuzione delle risposte, sia l'andamento della curva attorno ai valori medi.

In questo modo, attraverso una generale *overview*, è possibile cogliere e sintetizzare la valutazione e gli orientamenti espressi dai rispondenti in merito alle singole domande. Di conseguenza, il primo risultato utile è quello di identificare punti di forza ed eventuali criticità che potranno essere approfondite attraverso ulteriori analisi.

Il primo ambito tematico riguarda la **Sicurezza e salute sul luogo di lavoro** e costituisce certamente un punto di forza; i dati dimostrano come in generale il proprio luogo di lavoro venga percepito come sicuro, con una adeguata informazione e formazione sui rischi relativi alla propria attività lavorativa. Ciononostante, le risposte indicano la presenza di situazioni di disagio ascrivibile soprattutto a situazioni di malessere (D8) o disturbi legati allo svolgimento del lavoro quotidiano (il 39% del campione). Inoltre, più del 30% del campione dichiara di aver subito atti di mobbing (D3) o di molestie sotto forma di parole o comportamenti lesivi per la propria dignità (D6).

Anche per il secondo gruppo di domande le tabelle di sintesi permettono di cogliere la valutazione positiva dei lavoratori rispetto al **tema delle discriminazioni**.

---

Non risultano presenti aree critiche nelle quattro aziende analizzate in relazione ad eventuali discriminazioni riconducibili a orientamento politico (media 4.9) o religioso (media 5.4), appartenenza sindacale (media 4.7) e orientamento sessuale (5,4). Inoltre, né il genere né l'età sembrano costituire un ostacolo alla valorizzazione individuale sul lavoro. Si può affermare che non emerge un sentimento di difficoltà in questi ambiti.

La terza sezione andava ad indagare **l'equità e la carriera**: la valutazione da parte dei rispondenti, come le tabelle e i grafici dimostrano, è di nuovo generalmente positiva. In particolare, per la maggior parte dei lavoratori vi è sostanziale *equità* rispetto all'assegnazione del carico di lavoro e alla distribuzione delle responsabilità (in entrambi i casi per il 63%). L'unico aspetto valutato negativamente è quello relativo alla retribuzione che viene percepita dal 50% del campione come non sufficientemente differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto. In effetti, la domanda 20 rappresenta una distribuzione molto più omogenea tra le diverse categorie di valutazione, con una media pari a 3,4.

Nel caso delle domande sullo *sviluppo professionale e la carriera*, la sintesi della valutazione presenta maggiori aspetti critici. In particolare il 56% degli intervistati ritiene che il percorso di sviluppo professionale (D22) di ciascuno in azienda non sia ben delineato e chiaro (6 su 10 con una media delle valutazioni pari a 3.2) e ben il 66% ritiene che le possibilità reali di fare carriera nell'azienda non siano legate al merito (D23) (7 su 10). Anche se per la maggioranza (52%) ritiene che l'azienda dia la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli (D24). In questo caso però la distribuzione delle valutazioni è abbastanza omogenea e di conseguenza tale aspetto è valutato con un giudizio più incerto (in media pari a 3,5). Ad ogni modo, la maggior parte del campione esprime soddisfazione per il percorso professionale all'interno dell'azienda (D26), e in merito all'adeguatezza del ruolo attualmente svolto rispetto al profilo professionale (D25).

Il quarto gruppo di domande si concentrava sull'opinione del personale sul **proprio lavoro e sui propri colleghi**. Quanto al primo aspetto, la sintesi presenta una valutazione ampiamente positiva, con prevalenza di risposte che

---

esprimono un ampissimo accordo con medie tra il 4 e il 5. Più dell' 80% del campione infatti dichiara di sapere quello che ci si aspetta dal proprio lavoro (D27), di avere le competenze (D28), le risorse e gli strumenti (D29) necessari per svolgere il proprio lavoro e di avere un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del proprio lavoro (D30). Più sfumata invece la valutazione sull'item relativo alla soddisfazione del proprio lavoro (D31), infatti in questo caso 7 rispondenti su 10 affermano che il proprio lavoro dà loro un senso di realizzazione personale.

Quanto al secondo aspetto, ovvero, il *rapporto tra colleghi*, esso mostra una prevalenza di risposte positive sebbene circa il 30% dei rispondenti rilevi qualche perplessità in merito all'effettiva esistenza di un clima di squadra (D32), alla capacità dell'azienda di spingere alla collaborazione (D36) e alla capacità di mettere a disposizione le informazioni tra colleghi (D35). In sostanza per questo ambito emerge una sottile ambivalenza: da un lato si registra grande collaborazione e stima tra colleghi, che si mostrano disponibili ad aiutarsi anche al di fuori dei propri compiti specifici, ma dall'altro lato, la collaborazione e la capacità di mettere a disposizione le informazioni sembra poggiare più su comportamenti volontari e di solidarietà tra colleghi, che sull'esito di uno specifico obiettivo aziendale.

Nella quinta sezione relativa al **contesto del mio lavoro** prevale una percezione positiva da parte degli intervistati rispetto alla soddisfazione verso le attività e i comportamenti messi in atto dalle aziende. In particolare, si ritiene che le aziende investano sufficientemente sulle persone (D37) anche attraverso un'adeguata attività di formazione (76%). Inoltre, le aziende sono chiare sia nel fissare le regole di comportamento (D40) che nel definire ruoli e compiti (D41). Tuttavia, per l'86% degli intervistati, sarebbe opportuna una maggiore formazione all'uso delle tecnologie (D39) (9 su 10), sebbene la maggior parte dei rispondenti dichiara che i software utilizzati in azienda hanno comunque reso più facile lo svolgimento del lavoro (D38). Le aree di maggiore perplessità riguardano nuovamente la circolazione delle informazioni all'interno dell'azienda (D42) e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (D43). Infatti, il 39% dei rispondenti afferma che la circolazione delle informazioni non è adeguata e il 40% che l'azienda non promuove sufficienti azioni a favore della conciliazione

---

dei tempi di lavoro e di vita. Inoltre, in entrambi i casi la distribuzione delle valutazioni risulta maggiormente omogenea e di conseguenza il giudizio medio è più incerto con valori intorno a 3.

La sesta sezione tematica riguarda il **senso di appartenenza e l'immagine dell'azienda**, le risposte mostrano che il personale è molto orgoglioso della propria appartenenza aziendale. Infatti per oltre il 90% del campione è motivo di orgoglio sia quando l'azienda raggiunge buoni risultati (D44) sia il fatto di dichiarare pubblicamente di farne parte (D45). Inoltre, la stragrande maggioranza degli intervistati (92%) dichiara di provare dispiacere quando qualcuno parla male della propria azienda (D46). Dall'altra parte, c'è minore consenso riguardo alla corrispondenza dei valori personali dei dipendenti con quelli praticati dalle singole aziende (D47), seppure generalmente non si registri propensione a cambiare azienda (D48). Letti congiuntamente alle affermazioni precedenti, questi dati esprimono una voglia di cambiamento e di crescita professionale, piuttosto che un desiderio di fuga.

Le tre affermazioni sul tema *l'immagine della mia azienda* cercano di cogliere il pensiero dei lavoratori in merito all'utilità della propria azienda per la collettività con differenti prospettive. In particolare, si chiede di valutare l'immagine dell'azienda vista dall'esterno ossia riportando la percezione che ne ha la propria famiglia (D49), gli utenti (D50) e la gente comune (D51). Il risultato è positivo, soprattutto per le persone maggiormente vicine agli intervistati.

La sezione intitolata **il funzionamento del sistema e le mie performance** è generalmente positiva. In particolare la maggior parte dei rispondenti afferma che sono chiare sia le strategie che gli obiettivi (D61) e i risultati (D63) delle rispettive aziende e perfettamente chiaro è anche il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda (D64).

I risultati nelle tabelle di sintesi sul tema delle *performance* evidenziano invece qualche perplessità maggiore nel rapporto tra azienda e dipendenti. Infatti, il 39% dei rispondenti ritiene di non essere correttamente informato sulla valutazione del proprio lavoro (D67), il 41% di non essere correttamente informato su come migliorare i propri risultati (D68). Inoltre, quasi il 45% ritiene di non essere adeguatamente tutelato se esprime disaccordo con il proprio valutatore in merito alla valutazione della propria performance (D70).

---

In effetti, i giudizi medi per queste tre domande (D67, D68 e D70) sono appena superiori a 3. Si ritiene quindi che il sistema di valutazione potrebbe essere migliorato aumentando soprattutto la trasparenza e le informazioni in merito ai criteri di valutazione che potrebbero migliorare le performance individuali dei lavoratori.

In linea con l'ambito tematico precedente, le affermazioni sul *funzionamento del sistema* rilevano un'altra potenziale criticità ovvero il non sufficiente coinvolgimento dei lavoratori nella condivisione di obiettivi e risultati (D69), che si traduce in una distanza tra azienda e dipendenti. In particolare, sebbene la maggior parte degli intervistati ritengano di essere sufficientemente coinvolti il 42% sente di non partecipare abbastanza alla definizione degli obiettivi e dei risultati attesi dal proprio lavoro. Di conseguenza, non sempre i risultati della valutazione aiutano veramente a migliorare le performance individuali (D71) (35%). Tuttavia la criticità più evidente per la maggior parte dei rispondenti delle quattro aziende è che non vengano premiate le persone capaci e che si impegnano (D72) (57%). In questo caso il giudizio medio è pari a 3. Dalle percezioni dei lavoratori, quindi sussiste una lacerazione tra capacità/impegno e riconoscimento da parte dell'azienda e quindi l'89% degli intervistati sottolinea la necessità che il sistema di misurazione e valutazione della performance sia adeguatamente illustrato al personale.

Le risposte della sezione **"I miei superiori, la mia crescita e l'equità di trattamento"** risultano, nella maggioranza dei casi, positive. Si rileva un buon rapporto dipendente e superiori e, dal quadro che emerge, si profila un "capo" sensibile che ascolta ed è disponibile e che quindi viene stimato e ritenuto competente. Ciononostante esistono dei margini di miglioramento: per il 43% degli intervistati in merito alla capacità dei superiori di chiarire come poter raggiungere gli obiettivi individuali (D74) e per il 45% in merito alla capacità di motivare i dipendenti a dare il massimo nel proprio lavoro (D75). In entrambi i casi la distribuzione delle valutazioni appare più incerta con un valore medio intorno al 3.

Le risposte relative al tema del superiore e l'equità, esprimono maggiori perplessità. Infatti, il 42% non ritiene che i propri superiori agiscano con equità (D79) e la maggior parte degli intervistati (51%) ritiene che secondo i

---

propri colleghi i superiori non agiscano con equità (D80) probabilmente perché non sempre i superiori gestiscono efficacemente problemi, criticità e conflitti (D81) (secondo il 41%). Per le ultime due domande (D80 e D81) le valutazioni appaiono più incerte con un valore medio intorno a 3.

L'ultima sezione riguardava invece il tema della **corruzione**. In generale le aziende sembrano fornire chiari strumenti per segnalare illeciti o irregolarità sul luogo di lavoro. Infatti, il 76% del campione crede che la propria azienda sia in grado di garantire la riservatezza dell'identità di chi segnala illeciti o irregolarità sul luogo di lavoro (D84), ciononostante non tutti (il 30%) segnalerebbero un illecito o un'irregolarità sul luogo di lavoro senza temere ritorsioni (D85).

## 2.2. Il focus sulle singole aziende

Le tabelle riportate in Appendice B, riportano i risultati dell'analisi univariata relativi alle batterie di domande, divise per ambiti tematici per ciascuna azienda. In questo caso, l'analisi è stata effettuata sui campioni originari di ciascuna azienda, ossia 322 rispondenti nel caso di ALFA, 124 nel caso di DELTA, 67 nel caso di GAMMA e 141 nel caso di BETA.

Le tabelle mostrano in termini assoluti, percentuali e cumulati, i valori che i dipendenti delle quattro aziende analizzate hanno espresso attraverso il proprio accordo o disaccordo all'affermazione proposta.

Per quanto riguarda il primo ambito tematico: la **Sicurezza e salute sul luogo di lavoro** emerge che in tutte e quattro le aziende il luogo di lavoro è percepito come sicuro, con una adeguata informazione e formazione sui rischi relativi alla propria attività lavorativa. Più specificatamente le risposte in cui emerge qualche criticità non sembrano presentare grosse differenziazioni tra il campione bilanciato e quello delle singole aziende. In particolare, per ALFA e DELTA i dati sono in linea con quanto emerso con la precedente analisi, sebbene ci siano più rispondenti che avvertono malessere in ALFA (41%) ma soprattutto in BETA (47.5%). Si potrebbe evincere che lo stress da lavoro correlato sia una caratteristica più facilmente rilevabile nelle aziende di grandi dimensioni. Inoltre, in BETA un maggior numero di rispondenti dichiara di aver subito atti di mobbing (39%). Per quanto riguarda GAMMA invece si

---

sottolinea una situazione molto più favorevole rispetto ai temi del mobbing delle molestie e del malessere con valori percentuali molto al di sotto di quelli delle altre aziende.

Per quanto riguarda la sezione **Equità e carriera** la valutazione da parte dei rispondenti, come dimostrano le tabelle, è di nuovo generalmente positiva. Per quanto riguarda le aree di criticità esse corrispondono sostanzialmente a quelle rilevate per l'intero settore, tuttavia è bene sottolineare le seguenti specificità. In ALFA la percezione che la carriera sia legata al merito è valutata in modo negativo da un maggior numero di rispondenti (66.8%). Ma la principale specificità di ALFA è che secondo la maggior parte dei rispondenti (51.6%) l'azienda non darebbe la possibilità di sviluppare capacità e attitudini in relazione ai ruoli richiesti. In DELTA la maggior parte dei rispondenti (54%) ritiene che non ci sia equilibrio tra retribuzione e la quantità e qualità del lavoro svolto, ma, soprattutto, che il percorso di sviluppo professionale non sia chiaro (61.3%). Questo è un problema avvertito anche dai lavoratori di BETA (62.4%). Di conseguenza, la maggiore opacità dello sviluppo professionale potrebbe essere caratteristica delle aziende multi-utility e soprattutto di aziende di grandi dimensioni. Per quanto riguarda GAMMA invece si sottolinea una situazione molto più favorevole rispetto a queste criticità.

Come dimostrano le tabelle, per quanto riguarda la sezione **Il mio lavoro e i miei colleghi**, la valutazione da parte dei rispondenti, è generalmente positiva. Per quanto riguarda le aree di criticità esse corrispondono sostanzialmente a quelle rilevate per l'intero settore, tuttavia sussistono le seguenti specificità. Da un lato, un'elevatissima quota (88.1%) di coloro che lavorano in GAMMA afferma che il proprio lavoro dà loro un senso di realizzazione personale, al contrario solo il 64.6% di coloro che lavorano in BETA esprime la stessa valutazione. D'altro lato i casi di ALFA e DELTA tendono maggiormente a conformarsi a quanto rilevato per l'intero settore. Per quanto riguarda invece il sentirsi parte di una squadra, tale aspetto è molto più critico per BETA (41.1%) che per le altre aziende. Allo stesso modo, soprattutto nelle aziende più grandi è maggiore la quota di chi lamenta che non sempre le informazioni siano messe a disposizione di tutti: il 32% in ALFA e il 32.6% in BETA. Tuttavia, sono le aziende multi-utility quelle in cui è maggiormente negativa l'opinione

---

dei rispondenti in merito al fatto che l'azienda spinga alla collaborazione, rispettivamente il 41.9% in DELTA e il 36.9% in BETA.

Per quanto concerne la sezione **Il mio contesto di lavoro** prevale una percezione positiva da parte degli intervistati rispetto alla soddisfazione verso le attività e i comportamenti messi in atto dalle aziende. Venendo alle criticità, si rileva che la circolazione delle informazioni è valutata in termini relativamente peggiori dai rispondenti di DELTA (49.2%) e di BETA (44.7%). Di conseguenza, la difficoltà nella circolazione delle informazioni potrebbe essere una caratteristica tipica delle multi-utility rispetto alle mono-utility. Invece, sono i rispondenti delle aziende più grandi a segnalare una maggiore insoddisfazione per le azioni promosse dall'azienda per conciliare i tempi di vita con i tempi di lavoro, rispettivamente il 42.2% in ALFA e il 42.9% in BETA. Emergono infine delle peculiarità che riguardano singole aziende, ad esempio: in DELTA una quota significativa di rispondenti (38.7%) non pensa che compiti e ruoli organizzativi siano ben definiti; in BETA il 30.5% degli intervistati pensa che l'azienda non investa sulle persone con adeguate attività di formazione.

La sezione tematica riguardante **il senso di appartenenza e l'immagine dell'azienda**, mostra prevalentemente punti di forza in tutte e quattro le aziende, in quanto il personale è orgoglioso della propria azienda. Tuttavia, nelle aziende multi-utility (il 33.1% dei rispondenti di DELTA e il 32.6% di quelli di BETA) emerge come non sempre i valori e i comportamenti delle aziende siano in linea con i valori personali dei rispondenti. Tuttavia, la maggior parte dei rispondenti non cambierebbe azienda, sebbene con percentuali nettamente maggiori tra le piccole aziende rispetto alle grandi.

La sezione intitolata **il funzionamento del sistema e le mie performance** è una delle sezioni che presenta maggiori specificità per tipo di azienda. Infatti, soprattutto nelle multi-utility le criticità tendono ad essere più evidenti.

In particolare, i risultati nelle tabelle di sintesi sul tema delle *performance* evidenziano criticità a livello del sistema di valutazione soprattutto per le multi-utility. Infatti, una parte importante dei rispondenti di DELTA (43.5%) e BETA (48.2%) ritengono di non essere correttamente informati sulla valutazione del proprio lavoro e di non essere correttamente informati su come migliorare i propri risultati (DELTA 46.8% e BETA 50.4%). Inoltre, la maggior parte (51.8%)

---

dei dipendenti di BETA ritiene di non essere adeguatamente tutelato se esprime disaccordo con il proprio valutatore in merito alla valutazione della propria performance. Al contrario il sistema di valutazione sembra funzionare meglio nelle mono-utility. Infatti, anche tralasciando i risultati sempre molto positivi di GAMMA, le valutazioni dei dipendenti di ALFA sono generalmente migliori rispetto a quelli delle altre aziende considerate e in particolare di BETA.

In linea con l'ambito tematico precedente, le affermazioni sul *funzionamento del sistema* rilevano un'altra potenziale criticità ovvero il non sufficiente coinvolgimento dei lavoratori nella condivisione di obiettivi e risultati, che si traduce in una distanza tra azienda e dipendenti. In particolare, sebbene la maggior parte degli intervistati ritengano di essere sufficientemente coinvolti oltre il 47% dei rispondenti di DELTA e BETA sente di non partecipare abbastanza alla definizione degli obiettivi e dei risultati attesi dal proprio lavoro. Inoltre, soprattutto in BETA (43.3%) non sempre i risultati della valutazione aiutano veramente a migliorare le performance individuali. Tuttavia la criticità più evidente per la maggior parte dei rispondenti delle aziende multi-utility è che non vengono premiate le persone capaci e che si impegnano (rispettivamente per il 60.55% dei dipendenti di DELTA e per il 65,2% dei dipendenti di BETA). Infine, in particolare per DELTA si registrano quote maggiori di rispondenti (nell'ordine di 10 punti percentuali in più rispetto al campione bilanciato) che affermano di non conoscere strategie e obiettivi dell'azienda e che siano poco chiari i risultati ottenuti dall'azienda.

Le risposte della sezione **I miei superiori, la mia crescita e l'equità di trattamento** risultano, nella maggioranza dei casi, positive. Tuttavia soprattutto in DELTA si registrano maggiori insoddisfazioni in merito alla capacità dei superiori di chiarire come poter raggiungere gli obiettivi individuali (il 48.4%) e in merito alla capacità di motivare i dipendenti a dare il massimo nel proprio lavoro (il 47.6% in DELTA). Tale aspetto peraltro è valutato negativamente anche dalla maggior parte dei rispondenti che lavorano in BETA (51.1%).

Anche le risposte relative al tema dei superiori e l'equità, evidenziano maggiori perplessità in DELTA. Infatti, il 47.6% non ritiene che i propri superiori agiscano con equità e il 54% degli intervistati ritiene che secondo i propri colleghi i superiori non agiscano con equità probabilmente perché non sempre

---

i superiori gestiscono efficacemente problemi, criticità e conflitti (secondo il 47.6%).

Infine esistono problematiche specificatamente legate ad alcune aziende, ad esempio il 39% dei lavoratori di BETA pensano che i superiori non riconoscano quando svolgono bene il loro lavoro. Sia in ALFA (39.1%) che in DELTA (37.9%) molti lamentano che i propri superiori non li ascoltino e non prendano in considerazione le loro proposte. Tale aspetto sembra avere maggiore impatto sulla stima per i propri superiori in ALFA rispetto che in DELTA.

---

## Capitolo 3

# Analisi Esplorativa: Correlazioni tra Variabili e i Fattori latenti

L'analisi esplorativa che viene presentata in questo capitolo consiste in due parti: da un lato abbiamo individuato quali variabili sono maggiormente correlate tra di loro per ogni sezione del questionario somministrato. D'altro lato, al fine di ridurre la complessità del fenomeno analizzato, abbiamo cercato di capire se esistessero delle componenti o dei fattori latenti. Questo tipo di analisi permette di studiare le correlazioni tra gruppi di variabili, al fine di evidenziare le componenti o fattori, delle cosiddette variabili "latenti", in modo che le variabili gravitanti attorno ad un fattore siano tra loro correlate. Attraverso l'individuazione di questa correlazione per ogni fattore è possibile sintetizzare l'informazione principale.

### 3.1. Le correlazioni tra variabili

La correlazione esprime il grado di associazione tra due variabili, ovvero se esista una relazione tra di esse. È importante sottolineare che tale relazione non individua necessariamente un rapporto di causalità che invece sarà oggetto dell'analisi fatta nel terzo capitolo tramite la regressione logistica (infra). L'intensità delle relazioni tra variabili è misurabile attraverso l'indice di correlazione che varia tra  $-1$  e  $1$ , dove  $0$  significa assenza di correlazione,  $+1$  presenza di correlazione lineare positiva perfetta, mentre  $-1$  presenza di correlazione lineare negativa perfetta.

Di conseguenza, se l'indice di correlazione tra 2 variabili si avvicina a  $+1$  significa che esiste una relazione tra le due variabili e che esse variano nella stessa direzione. Se l'indice di correlazione si avvicina a  $-1$  significa che esiste una relazione tra le due variabili e che esse variano in direzioni opposte. Tanto più l'indice si avvicina a  $0$  tanto più le variabili sono tra loro prive di correlazione.

---

Dall'analisi effettuata attraverso le matrici di correlazione (vedasi Appendice C) emerge che per quanto riguarda la prima sezione, **Sicurezza e salute sul luogo di lavoro**, sono tra loro positivamente correlate le variabili D1 e D2. Quindi, chi avrà valutato come sicuro il proprio luogo di lavoro avrà anche affermato di aver ricevuto informazioni e formazione sui rischi. Inoltre, risultano tra loro positivamente correlate anche le variabili D3, D6 e D8. Ciò significa che chi ha affermato di aver subito atti di mobbing avrà anche affermato di aver subito molestie e di avvertire situazioni di malessere, ovvero chi ha risposto negativamente alla prima domanda ha risposto negativamente anche alle altre due. I due gruppi di variabili descritti sono tra loro incorrelati, ovvero non c'è relazione tra le caratteristiche del luogo di lavoro e la sua sicurezza e la probabilità di avvertire malessere e o essere soggetti a molestie o mobbing.

Per quanto riguarda la seconda sezione, **Le discriminazioni**, le variabili D10, D11 e D12 sono tra loro positivamente correlate, in particolare la D10 e la D11. Quindi, chi afferma di essere trattato con rispetto in relazione alla propria appartenenza sindacale lo è anche in relazione alla propria appartenenza politica e alla propria fede religiosa. Le variabili D14 (discriminazione in base all'età) e D13 (discriminazione in base al genere) non risultano correlate e quindi associate a quelle menzionate sopra, ma sono tra loro positivamente correlate. Questo significa che è probabile che chi dichiara che il suo genere sia d'ostacolo alla valorizzazione del suo lavoro affermi anche che la sua età possa costituire un ostacolo. Si osserva inoltre come le discriminazioni più specificatamente fisiche (genere ed età) non sembrano influire per nulla su altri tipi di discriminazione che riguardano le appartenenze collettive o i sistemi di credenze.

Tutte le variabili della terza sezione, **L'equità e la carriera**, appaiono positivamente correlate tra loro. In altre parole, le modalità di lavoro, gli aspetti economici, le responsabilità, la carriera e la soddisfazione per il proprio percorso sono state valutate in modo simile dai rispondenti poiché tutte si influenzano tra loro. In particolare, risultano fortemente correlate la D25 e la D26, quindi, chi pensa di svolgere un ruolo adeguato al proprio profilo è verosimilmente soddisfatto del proprio percorso professionale all'interno dell'azienda. Allo stesso modo, la D22 e la D23 sono fortemente correlate e

---

di conseguenza, chi pensa che l'avanzamento della carriera non sia legato al merito valuta negativamente gli sforzi dell'azienda nello sviluppare capacità e attitudini individuali in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli. Infine, sono positivamente correlate anche la D19 e la D20, questo significa che coloro che valutano negativamente il modo in cui la retribuzione è differenziata in rapporto alla quantità e alla qualità del lavoro svolto è probabile che lamentino anche la mancanza di equità nella distribuzione delle responsabilità.

Per quanto riguarda le variabili della quarta sezione, **Il mio lavoro e i miei colleghi**, esse appaiono debolmente correlate tra loro, con l'eccezione della D32 e della D36, e della D31 e della D32. Di conseguenza, chi avverte un maggiore senso di realizzazione personale (D31) è più probabile si senta parte di una squadra (D32). Allo stesso modo, chi si sente parte di una squadra (D32) è maggiormente incline a valutare positivamente la capacità dell'azienda a spingere verso la collaborazione (D36).

Dalla matrice delle correlazioni delle variabili della quinta sezione, **Il contesto del mio lavoro**, emerge che tutte le variabili sono positivamente correlate tra loro, tranne la D39 che è l'unica variabile totalmente incorrelata della sezione. Di conseguenza, una maggiore formazione all'uso delle tecnologie (D39) non dipende affatto dal grado di accordo o disaccordo che i rispondenti hanno espresso in merito alle altre domande sul contesto del loro lavoro. Le variabili maggiormente correlate tra loro sono il gruppo D40, D41, D42 e D43. Questo significa che, se le regole di comportamento sono chiare anche compiti e ruoli sono ben definiti. Inoltre, i compiti e i ruoli sono ben definiti (D41) se la circolazione delle informazioni è adeguata (D42). Ancora, è probabile che si consideri l'azienda capace di promuovere azioni di conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita (D43) se al contempo la circolazione delle informazioni è ritenuta adeguata (D42).

Per quanto riguarda la sesta sezione, **Senso di appartenenza e immagine dell'azienda**, emerge che le variabili più positivamente correlate tra loro sono la D50 e la D51, questo significa che se i rispondenti ritengono che l'azienda sia importante per gli utenti ritengono che lo sia anche per gente (D51) in termini più generali. In questa sezione appaiono fortemente correlate anche le variabili D44 e D45 e la D44 e la D46. Di conseguenza, coloro che sono orgogliosi di

---

lavorare per la propria azienda (D45) lo sono anche quando la propria azienda raggiunge un buon risultato (D44) e generalmente si dimostrano dispiaciuti se qualcuno parla male della loro azienda (D46). Infine, dalla matrice delle correlazioni emerge che la D45 e la D48 sono negativamente correlate tra loro. Questo significa che tanto più i rispondenti dimostrano di essere orgogliosi di lavorare per la propria azienda (D45) tanto meno desiderano cambiare azienda (D48).

Le variabili dell'ottava sezione, **Le mie performance e il funzionamento del sistema**, sono tutte correlate positivamente tra loro ad eccezione della D73. Questo significa, che tanto più si conoscono gli obiettivi e le strategie aziendali tanto più si tende a essere informati sul processo della valutazione e di conseguenza tanto più si è soddisfatti della valutazione delle proprie performance. Ciononostante, a prescindere dalla chiarezza del processo di valutazione e dalla soddisfazione per lo stesso, per tutti i rispondenti il sistema di misurazione e valutazione della performance dovrebbe essere adeguatamente illustrato al personale (D73). Le variabili maggiormente correlate della sezione sono la D67 e la D68; la D61 e la D63; la D65 e la D66. Di conseguenza, chi reputa di essere informato sulla valutazione del proprio lavoro (D67) sa anche come migliorare i propri risultati (D68). Inoltre, chi conosce le strategie e gli obiettivi aziendali (D61) è più probabile che sappia con chiarezza quali sono i risultati ottenuti dalla propria azienda (D63). Ancora, chi sa quali sono gli obiettivi e i risultati attesi dall'azienda con riguardo al suo lavoro (D66) tende a ritenere di essere valutato correttamente (D65). È interessante sottolineare che allo stesso modo emerge che si è adeguatamente tutelati se in disaccordo con il proprio valutatore (D70) soprattutto in quei contesti ove i risultati della valutazione servono davvero a migliorarsi (D71) e soprattutto laddove vi è adeguato coinvolgimento (D69).

Venendo alle variabili dell'ultima sezione, **I miei superiori, la mia crescita e l'equità di trattamento**, tutte sono positivamente correlate tra loro con indici piuttosto elevati. In particolare le variabili più correlate tra loro sono la D74 e la D75; la D79 e la D80; la D79 e la D81; la D78 e la D79. Di conseguenza, quando i superiori aiutano i sottoposti a raggiungere gli obiettivi (D74) è più probabile che siano anche in grado di motivarli (D75). Inoltre, se i rispondenti

---

hanno giudicato positivamente l'equità d'azione dei loro superiori (D79) è probabile che, secondo loro, anche i colleghi abbiano una visione positiva di questo aspetto (D80). Infine, i superiori agiscono con equità (D79) soprattutto quando sanno anche risolvere problemi, criticità e conflitti (D81) e quando ascoltano e sono disposti a considerare le proposte dei sottoposti (D78).

### **3.2. L'analisi dei fattori latenti**

L'analisi delle componenti principali (detta pure PCA oppure CPA) è una tecnica utilizzata nell'ambito della statistica multivariata per la semplificazione dei dati d'origine.

Lo scopo primario di questa tecnica è la riduzione di un numero più o meno elevato di variabili (rappresentanti altrettante caratteristiche del fenomeno analizzato) in alcune variabili latenti. Ciò avviene tramite una trasformazione lineare delle variabili che proietta quelle originarie in un nuovo sistema cartesiano nel quale le variabili vengono ordinate in ordine decrescente di varianza: pertanto, la variabile con maggiore varianza viene proiettata sul primo asse, la seconda sul secondo asse e così via. La riduzione della complessità avviene limitandosi ad analizzare le principali (per varianza) tra le nuove variabili. Tale strumento risulta utile soprattutto quando si ha a che fare con un numero di variabili considerevole da cui si vogliono estrarre le maggiori informazioni possibili pur lavorando con un set più ristretto di variabili

L'analisi fattoriale in particolare permette di identificare alcune variabili latenti (fattori) in grado di spiegare i legami, le interrelazioni e le dipendenze tra le variabili statistiche osservate, ossia tra le domande del nostro questionario.

In dettaglio le analisi svolte nella presente ricostruzione sono le seguenti:

- L'applicazione di una prima analisi fattoriale sulle aree tematiche (sezioni).
- La determinazione del numero di fattori (scree plot)
- La rotazione varimax per la saturazione delle componenti principali estratte
- L'interpretazione dei risultati: dare un nome ai fattori

---

I grafici scree plot indicano il numero delle componenti che possono essere considerate rilevanti, tenendo in considerazione sia quelle con autovalore (eigenvalue) superiore ad uno sia la percentuale di varianza spiegata.

Per quanto riguarda il cerchio delle correlazioni, le frecce proseguono verso la stessa direzione se risultano correlate positivamente, mentre una direzione opposta indica correlazione negativa. Le frecce con direzioni ortogonali indicano assenza di correlazione. Infine, più la freccia di una variabile è vicina al cerchio delle correlazioni (quindi risulta più lunga), tanto maggiore è il suo contributo nella rappresentazione della mappa, ovvero risulta una variabile importante per l'interpretazione delle variabili latenti (fattori o componenti). Al contrario, più si avvicina al centro del grafico (più è corta) e meno è importante.

Si rimanda alla visione dei grafici di riferimento, con le spiegazioni, in Appendice D; qui di seguito si andrà a riportare una sintesi tratta dai risultati delle analisi per semplificarne la comprensione.

Per l'area tematica della **Sicurezza e salute sul luogo di lavoro**, esistono tre fattori latenti, *le caratteristiche del luogo di lavoro in termini di sicurezza e soddisfazione psico-fisica*, a cui fanno riferimento le variabili D1, D2, D4 e D7; *il malessere, le molestie e il mobbing* (a cui si riferiscono le variabili D8, D6 e la D3) e *la sostenibilità dell'attività lavorativa* (a cui fanno riferimento le variabili D5 e D9). L'aspetto forse più interessante da sottolineare è che il gruppo di variabili descritte nel secondo fattore si trovano in posizione perpendicolare rispetto agli altri gruppi di variabili. Tale posizione indica un'assenza di correlazione tra questo gruppo e gli altri, in altre parole, il malessere, le molestie e il mobbing non sono influenzati dalle caratteristiche del luogo di lavoro né dalla sostenibilità dell'attività lavorativa. Quindi, un dipendente che valuta positivamente il luogo di lavoro in termini di sicurezza e che ritiene sostenibile la propria attività lavorativa, può comunque avvertire un senso di malessere e disagio.

Per l'area tematica delle **Discriminazioni** sono stati individuati due fattori: *Discriminazioni sui propri orientamenti/convincimenti e sistemi di credenze* (a cui si riferiscono le variabili D10, D11, D12, D15), *Discriminazioni sulla base di caratteristiche fisiche* (a cui si riferiscono le variabili (D13, D14). L'aspetto forse più interessante da sottolineare è che il gruppo di variabili descritte nel

---

secondo fattore si trovano in posizione ortogonale rispetto all'altro gruppo di variabili descritto dal fattore 1. Tale posizione indica un'assenza di correlazione tra questo gruppo e l'altro, in altri termini chi è discriminato sulla base di alcune caratteristiche fisiche non è necessariamente discriminato anche per i propri orientamenti e convincimenti e viceversa.

Per quanto riguarda l'area tematica dell'**Equità e della carriera**, emergono due componenti latenti altamente correlate tra loro, la prima riguarda gli *Aspetti economici, le responsabilità*, (a cui fanno riferimento le variabili D17, D18, D19, D20) e in particolare il modo in cui la retribuzione è differenziata in rapporto alla quantità e alla qualità del lavoro svolto (D20), l'altro fattore riguarda *La soddisfazione per il proprio ruolo professionale* (D24, D26, D25). Di conseguenza, esiste un legame tra la valutazione dei lavoratori sulle modalità del proprio lavoro, le responsabilità e la retribuzione da un lato e la coerenza e la soddisfazione con il proprio sviluppo professionale.

Dall'analisi dell'ambito **Il mio lavoro e i miei colleghi** emergono due fattori latenti *Il lavoro di squadra e la collaborazione* (a cui fanno riferimento le variabili D32, D35, D36) e *Le competenze e l'autonomia* (a cui fanno riferimento le variabili D28 e D30). Tali componenti latenti risultano debolmente correlate tra di loro, di conseguenza chi si sente parte di una squadra e di lavorare in un clima collaborativo non necessariamente sente di avere anche un livello adeguato di competenza e autonomia nello svolgere il suo lavoro.

Per l'area tematica **Il contesto del mio lavoro**, sembra opportuno approfondire, in termini di criticità, le variabili relative ai *ruoli e ai compiti e alla circolazione delle informazioni* (in particolare la D41 e la D42). In generale, in questa sezione non emergono particolari dimensioni latenti e quindi le domande poste sono sufficienti a spiegare il fenomeno studiato.

Dall'ambito relativo al **senso di appartenenza e all'immagine dell'azienda** emergono due fattori *L'orgoglio per la propria azienda* (relativo alle variabili D45, D44 e D46) e *l'importanza dell'azienda per la collettività* (relativo alle variabili D51 e D50). I due fattori sembrano debolmente correlati tra di loro e di conseguenza non sempre chi pensa che la propria azienda sia importante per la collettività dichiara necessariamente di esserne orgoglioso. Dall'analisi emerge che la variabile 48 è negativamente correlata alle altre variabili del

---

primo fattore, mentre è debolmente correlata sempre negativamente a quelle del secondo fattore. Quindi, in generale se le persone si mostrano molto orgogliose della propria azienda tenderanno a non voler cambiare azienda. Mentre le valutazioni in merito all'importanza dell'azienda per la collettività non incidono sulla volontà di cambiare azienda.

Dalla sezione **Le mie performance e il funzionamento del sistema**, emergono due fattori latenti *La valutazione* (relativo alle variabili D67, D70, D68, D69, D71) e *Strategie, obiettivi e i risultati aziendali* (relativo alle D63, D62 e D61). I due fattori risultano strettamente correlati, quindi chi conosce strategie obiettivi e risultati aziendali è probabile anche che conosca e in parte sia soddisfatto della valutazione delle proprie performance.

La variabile D73 non risulta correlata né alle variabili del primo né del secondo fattore, quindi il sistema di valutazione dovrebbe essere illustrato adeguatamente al personale indipendentemente dalle valutazioni espresse in merito al sistema di valutazione e alla chiarezza e condivisione degli obiettivi e dei risultati aziendali.

Per l'ultima area tematica, **I miei superiori, la mia crescita e l'equità di trattamento**, è stato individuato un solo fattore *Equità dei superiori e capacità di motivare i sottoposti* (a cui si riferiscono soprattutto le domande D79 e D75). Sembra opportuno approfondire, in termini di criticità, le variabili relative all'equità dei superiori e alla loro capacità di motivare i sottoposti. In generale, in questa sezione non emergono particolari dimensioni latenti e quindi le domande poste sono sufficienti a spiegare il fenomeno studiato.

---

## Capitolo 4

### **Analisi delle principali criticità del benessere organizzativo e nell'assetto organizzativo aziendale**

#### **4.1. Il metodo di analisi**

Il primo passo è stato quello di individuare un set di variabili dipendenti (di clima e del benessere organizzativo) che valesse la pena analizzare. Di conseguenza, per operare questa scelta ci siamo basati in primo luogo sull'analisi univariata fatta nel primo capitolo che ci ha permesso di individuare punti di forza e punti di debolezza in merito al benessere organizzativo, alla valutazione delle performance, ai rapporti con i superiori e con il management e al tema della corruzione. In particolare, abbiamo deciso di concentrarci soprattutto sulle risposte che sottolineavano problemi o criticità (D3, D6, D8, D20, D22, D23, D32, D35, D36, D42, D43, D67, D68, D69, D70, D72, D74, D75, D80, D81). In secondo luogo, ci siamo basati sull'analisi esplorativa condotta nel secondo capitolo con una duplice finalità: da un lato, capire quali variabili potevano essere ridotte in quanto altamente correlate tra loro (quindi abbiamo eliminato la D6, la D23; la D36, la D68 e la D75), dall'altro capire se ci fossero alcune dimensioni latenti che non eravamo riusciti a cogliere con le domande originali del nostro questionario e che invece meritavano di essere indagate. In particolare, l'analisi fattoriale ha messo in luce alcuni aspetti interessanti che potrebbero derivare dall'analisi delle variabili D13, D75 e D79.

Di conseguenza, le variabili dipendenti che sono sembrate particolarmente interessanti da analizzare tramite il modello della regressione logistica sono 18 in totale. E in particolare:

1. D3 "Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato ecc.)"
2. D8 "Avverto situazioni di malessere o disturbi nello svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie, ecc....)"

- 
3. D13 “La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro”
  4. D20 “Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto”
  5. D22 “Il percorso di sviluppo professionale di ciascuno in azienda è ben delineato e chiaro”
  6. D32 “Mi sento parte di una squadra”
  7. D35 “Nel mio gruppo chi ha un’informazione la mette a disposizione di tutti”
  8. D42 “La circolazione delle informazioni all’interno dell’azienda è adeguata”
  9. D43 “L’azienda promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita”
  10. D67 “Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro”
  11. D69 “Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro”
  12. D70 “Sono adeguatamente tutelato se non sono d’accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance”
  13. D72 “La mia azienda premia le persone capaci e che si impegnano”
  14. D74 “I miei superiori mi aiutano a capire come posso raggiungere i miei obiettivi”
  15. D75 “I miei superiori riescono a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro”
  16. D79 “In base alla mia percezione, i miei superiori agiscono con equità”
  17. D80 “Secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro, i miei superiori agiscono con equità”
  18. D81 “I miei superiori gestiscono efficacemente problemi, criticità e conflitti”

L’analisi è stata fatta utilizzando modelli multivariati di regressione logistica (generalized linear model), particolarmente indicati per la trattazione di variabili dicotomiche, che misurano cioè la presenza o l’assenza di determinati attributi o fenomeni. In particolare, l’obiettivo è quello di analizzare il rapporto tra le variabili di clima maggiormente significative e quelle indipendenti o esplicative.

---

In altre parole, in questo capitolo saranno applicati modelli statistico probabilistici al fine di evidenziare come le principali criticità del benessere organizzativo (variabili dipendenti) tendono a cambiare in relazione a un set di altre variabili che consideriamo esplicative (indipendenti), quali:

1. il genere
2. l'età
3. l'istruzione
4. la cittadinanza
5. l'anzianità di servizio nel settore ambientale
6. la qualifica
7. l'attività di coordinamento o controllo
8. il tipo di contratto di lavoro
9. l'azienda

In particolare abbiamo utilizzato la c.d. "stepwise regression" che è un metodo per stimare modelli di regressione logistica in cui la scelta delle variabili esplicative è fatta in maniera automatica. Ad ogni passo, ogni variabile viene valutata considerando l'opportunità di aggiungerla oppure toglierla dall'insieme di variabili esplicative utilizzato, basandosi su un qualche criterio di informazione. In questo caso è stato scelto l'Akaike Information Criterion (AIC). Tale stepwise regression in pratica consente di individuare il modello migliore ossia quello che ricomprende solo la combinazione di variabili indipendenti statisticamente significative. Si rimanda all'appendice E per le spiegazioni puntuali di tutti i modelli.

## 4.2. Mobbing e malessere

Per quanto riguarda il **mobbing** i risultati del modello mettono in evidenza che sono tre le variabili esplicative più importanti: il genere, il livello di istruzione e l'azienda. In particolare, emerge che le donne hanno maggiori probabilità rispetto agli uomini di subire atti di mobbing. Infatti, gli uomini hanno il 34% di probabilità in meno di subire atti di mobbing rispetto alle donne.

Inoltre, la probabilità di subire atti di mobbing decresce via via che aumenta il livello di istruzione. Di conseguenza, chi ha la licenza elementare ha circa sei volte in più delle probabilità dei laureati di subire atti di mobbing, chi ha la

---

licenza media quasi cinque volte in più rispetto ai laureati, chi ha il diploma tre volte in più rispetto ai laureati. Quindi, i laureati sono coloro con la minor probabilità tra tutti di subire atti di mobbing.

Per quanto riguarda le aziende possiamo dire che chi lavora nelle aziende più grandi ha la probabilità maggiore di subire atti di mobbing rispetto a chi lavora in aziende medio-piccole. In particolare, i lavoratori di ALFA sono quelli con le maggiori probabilità di subire atti di mobbing e i dipendenti di BETA hanno quasi le stesse probabilità di subire atti di mobbing rispetto a quelli di ALFA. I lavoratori di DELTA hanno il 24% di probabilità in meno di subire atti di mobbing rispetto ai dipendenti di ALFA e i dipendenti di GAMMA hanno la minor probabilità di subire atti di mobbing rispetto a tutte le altre aziende e il 70% in meno rispetto a coloro che lavorano in ALFA. La probabilità di subire atti di mobbing si associa al profilo di un dipendente donna con un basso livello di istruzione (licenza elementare) che lavora per una grande azienda (in particolare ALFA). Per questo profilo la probabilità di essere soggetto a mobbing risulta essere del 68%<sup>1</sup>.



**Fig. 8. Il Mobbing**

---

<sup>1</sup> Per calcolare la percentuale esatta devo fare la funzione inversa di  $\log(\pi/1-\pi)$  e quindi l'esponenziale della somma dei coefficienti relativi al profilo che mi interessano diviso 1più l'esponenziale della somma di quei coefficienti, vale a dire:  $e(\beta_0+\beta_2)/1+e(\beta_0+\beta_2)$ . In questo caso ad esempio:  $e(-1.11+1.89)/1+e(-1.11+1.89)$ , ossia 0.68.

---

Per quanto riguarda il **malessere** da stress lavoro correlato i risultati del modello mettono in evidenza che sono tre le variabili esplicative più importanti: la classe d'età, l'avere o meno funzioni di coordinamento e il tipo di contratto di lavoro.

Dall'analisi emerge che chi ha tra i 31 e i 40 ha le minor probabilità di avvertire situazioni di malessere o disturbi nello svolgimento del proprio lavoro. In generale il modello sembra suggerire che le probabilità di malessere aumentino all'aumentare dell'età. Infatti, chi ha un'età superiore ai 60 anni ha una probabilità tre volte superiore di avvertire situazioni di malessere rispetto a coloro tra i 31 e i 40 anni. Allo stesso modo, chi ha tra i 51 e i 60 anni ha quasi 3 volte in più delle probabilità rispetto a coloro tra i 31 e i 40 anni. Fanno eccezione coloro con un'età al di sotto dei 30 anni poiché hanno il doppio delle probabilità di avvertire situazioni di malessere rispetto a coloro tra i 31 e i 40 anni. Tale risultato potrebbe essere attribuito al fatto che è verosimile che i dipendenti con meno di 30 anni siano al loro primo impiego o comunque siano impiegati da poco in azienda e conseguentemente devono ancora trovare un equilibrio psico-fisico nello svolgimento del loro lavoro.

Per quanto riguarda i dipendenti con funzioni di coordinamento risulta che questi hanno il 35% di probabilità in meno di avvertire situazioni di malessere rispetto a chi non ha questo tipo di responsabilità.

Infine, coloro con un contratto a tempo indeterminato hanno più del doppio delle probabilità di avvertire situazioni di malessere rispetto a chi ha un contratto a tempo determinato.

La probabilità di avvertire situazioni di malessere si associa al profilo di un dipendente con un'età superiore ai 50 anni, e in particolare a chi è ultrasessantenne, senza funzioni di coordinamento rispetto ad altri lavoratori e con un contratto a tempo indeterminato. Per questo profilo la probabilità di essere soggetto a mobbing risulta essere del 56%.

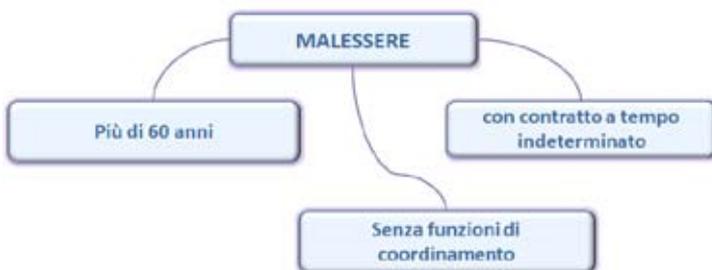


Fig. 9 il Malessere

### 4.3. L'identità di genere come ostacolo alla valorizzazione del proprio lavoro

Il modello evidenzia tre variabili rilevanti rispetto alle **discriminazioni in base all'identità di genere**: la mansione, le funzioni di coordinamento e l'azienda.

In particolare, dall'analisi emerge che sia gli addetti marginali rispetto al settore (identificati con l'etichetta "operai energia gas e acqua") sia i dirigenti hanno meno probabilità che la loro identità di genere costituisca un ostacolo alla valorizzazione del loro lavoro. Invece, gli impiegati hanno quasi il triplo delle probabilità di essere discriminati per questioni legate al loro genere rispetto ai dirigenti. Allo stesso modo, gli operai che lavorano negli impianti hanno più del doppio delle probabilità di essere discriminati per ragioni legate al genere rispetto ai dirigenti. Infine gli operai che si occupano di raccolta, spazzamento, verde quasi il doppio. Inoltre, chi ha funzioni di coordinamento ha il 36% di probabilità in meno di essere discriminato in base al genere rispetto a chi non ha questo tipo di responsabilità.

Infine, l'analisi mostra che tendenzialmente sono maggiormente discriminati i dipendenti delle grandi aziende (ALFA e BETA) rispetto a quelle piccole. In particolare, chi lavora in ALFA ha le maggiori probabilità di essere discriminato sulla base della propria identità di genere. I lavoratori di BETA hanno il 15% in meno delle probabilità rispetto ai dipendenti di ALFA, i dipendenti di DELTA il 25% di probabilità in meno rispetto ai dipendenti di ALFA. Infine, chi lavora in GAMMA ha il 31% di probabilità in meno di essere discriminato sulla base del genere rispetto ai dipendenti di ALFA.

---

La probabilità di essere discriminati in base al genere si associa al profilo di un dipendente di una grande azienda (in particolare ALFA) con mansioni impiegate, senza funzioni di coordinamento rispetto ad altri lavoratori. Per questo profilo la probabilità di essere soggetto a discriminazione in base all'identità di genere risulta essere del 43%.



Fig. 10. Le discriminazioni di genere

#### 4.4. Retribuzione e carriera

Per quanto riguarda la **retribuzione equilibrata in rapporto alla quantità e alla qualità del lavoro svolto**, i risultati del modello mettono in evidenza che sono due le variabili esplicative rilevanti: il tipo di contratto e l'azienda.

Per quanto riguarda il contratto di lavoro emerge un dato contro intuitivo, ossia, che sono i lavoratori a tempo determinato a dichiarare con la maggior probabilità di ricevere una retribuzione equilibrata in rapporto alla qualità e alla quantità del lavoro svolto. Invece, coloro con un contratto a tempo indeterminato hanno il 42% della probabilità in più di considerare la propria retribuzione squilibrata in rapporto alla quantità e alla qualità del lavoro svolto.

Per quanto riguarda i parametri relativi alle aziende emerge che i lavoratori di DELTA hanno le maggiori probabilità di avere una retribuzione squilibrata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto. Inoltre, chi lavora in BETA ha quasi la stessa probabilità di avere una retribuzione equilibrata rispetto ai dipendenti di ALFA. Mentre chi lavora in GAMMA ha più del doppio delle possibilità di ricevere una retribuzione equilibrata rispetto ai dipendenti di ALFA.

---

La probabilità di ricevere una retribuzione squilibrata in rapporto alla quantità e alla qualità del lavoro svolto si associa al profilo di un dipendente di DELTA con contratto di lavoro a tempo indeterminato. Per questo profilo la probabilità di ricevere una retribuzione squilibrata in rapporto alla quantità e alla qualità del lavoro svolto risulta essere del 59%<sup>2</sup>.



Fig. 11. L'iniqua retribuzione

Per quanto riguarda la chiarezza del proprio percorso di sviluppo professionale, i risultati del modello mettono in evidenza che sono quattro le variabili indipendenti rilevanti: il genere, l'anzianità nel settore, il tipo di contratto e l'azienda.

Dall'analisi emerge che, gli uomini hanno il 50% in più delle probabilità che il proprio percorso di sviluppo professionale sia chiaro rispetto alle donne.

Coloro che lavorano nel settore da 11-20 anni hanno le maggiori probabilità che il proprio percorso di carriera sia chiaro rispetto a tutti i dipendenti con differente anzianità nel settore. Invece, quelli nel settore da 5 a 10 anni hanno il 50% in meno delle probabilità di aver chiaro il proprio percorso di sviluppo professionale rispetto a coloro che lavorano nel settore da 11-20 anni.

Coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato hanno 82% di probabilità in meno che il proprio percorso di carriera sia chiaro rispetto a coloro con un contratto a tempo determinato.

---

<sup>2</sup> Si badi che in questo caso dalla funzione inversa esce la percentuale relativa alle risposte positive, ossia 0.41, dato che i modelli sono costruiti sulla base delle probabilità di rispondere in modo positivo/affermativo. Tuttavia, essendo interessati ai casi più critici e quindi alle risposte negative (da 1 a 3), dobbiamo invertire la percentuale che quindi sarà pari a 0.59. Questo discorso vale anche per le sezioni successive.

---

Infine sono i lavoratori delle aziende più grandi quelli con la maggior probabilità che il proprio percorso di carriera sia poco chiaro (ALFA e BETA). Infatti, chi lavora in GAMMA ha cinque volte in più delle probabilità che il proprio percorso di carriera sia chiaro rispetto ai dipendenti di ALFA e i dipendenti di DELTA il 17 % in più rispetto a quelli di ALFA.

La probabilità di non aver ben chiaro il proprio percorso di sviluppo professionale si associa al profilo di una dipendente donna, con contratto di lavoro a tempo indeterminato, che lavora nel settore da 5-10 anni per un'azienda di grandi dimensioni. Per questo profilo la probabilità che il proprio percorso di carriera sia poco chiaro risulta essere del 78%.



Fig. 12. Opacità del percorso di carriera

#### 4.5. Rapporto con i colleghi

Rispetto al sentirsi parte di una squadra, dall'analisi emergono quattro variabili esplicative rilevanti: l'età, le funzioni di coordinamento, il tipo di contratto e l'azienda.

Il modello evidenzia che sono soprattutto i lavoratori tra i 31 e i 40 anni a sentirsi maggiormente parte di una squadra rispetto a tutti gli altri. I più giovani (fino a 30 anni) invece sono quelli che meno si sentono parte di una squadra, con una probabilità del 76% in meno rispetto a coloro che sono tra i 31 e i 40 anni. Coloro che sono tra i 41 e i 50 anni e quelli oltre i 60 anni hanno quasi la stessa probabilità di sentirsi parte di una squadra rispetto a coloro che sono tra i 31 e i 40 anni. È probabile che i più giovani siano anche i neo-assunti che, quindi, necessitano di adattarsi al nuovo contesto lavorativo.

---

Chi riveste funzioni di coordinamento si sente parte di una squadra con una probabilità quasi del doppio rispetto a chi non ha funzioni di coordinamento.

Invece, di nuovo contro-intuitivamente, chi ha un contratto a tempo determinato è più probabile che si senta parte di una squadra rispetto a chi ha un contratto a tempo indeterminato. Ovvero coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato hanno il 68% delle probabilità in meno di non sentirsi parte di una squadra.

Infine, sono i dipendenti delle grandi aziende ad avere minori probabilità di sentirsi parte di una squadra e in particolare i dipendenti di BETA con il 38 % in meno delle probabilità rispetto ai dipendenti di ALFA. Invece, chi lavora in GAMMA ha quasi il doppio delle probabilità di sentirsi parte di una squadra rispetto ai dipendenti di ALFA. Per coloro che lavorano in DELTA le probabilità sono del 39% in più rispetto a ALFA. Di conseguenza nelle aziende medio-piccole è più probabile che ci sia spirito di squadra tra colleghi.

La probabilità di non sentirsi parte di una squadra si associa al profilo di una dipendente giovane, con età pari o inferiore ai 30 anni, senza funzioni di coordinamento, con contratto di lavoro a tempo indeterminato, che lavora per un'azienda di grandi dimensioni (per questo specifico profilo in BETA). Per questo profilo la probabilità di non sentirsi parte di una squadra è del 75%.



Fig. 13. Debole spirito di squadra

Per quanto concerne la condivisione delle informazioni dentro il proprio gruppo, dall'analisi emergono quattro variabili esplicative rilevanti: il genere, l'età, le funzioni di coordinamento, il tipo di contratto.

---

Il modello evidenzia che sono più le donne che gli uomini a ritenere che nel proprio gruppo non sempre chi ha un'informazione la metta a disposizione di tutti. Gli uomini credono che le informazioni siano condivise dentro al proprio gruppo con una probabilità del 63% in più rispetto alle donne.

Per quanto riguarda l'età si evidenzia che sono le categorie estreme a presentare la maggior diversificazione rispetto ai risultati. Infatti, coloro che hanno più di 60 anni sono coloro con la maggiore probabilità di ritenere che le informazioni siano condivise dentro al proprio gruppo, due volte e mezzo in più di coloro che hanno tra i 31 e i 40 anni. I più critici invece sono quelli con un'età pari o inferiore ai 30 anni (80% in meno di quelli che hanno tra i 31 e i 40 anni). Guardando alle classi intermedie, è possibile rinvenire un *pattern* specifico, ossia la sensazione che dentro al proprio gruppo ristretto le informazioni vengano condivise cala all'aumentare dell'età dei dipendenti. Infatti, la maggior probabilità di risposte negative è associata a coloro che sono tra i 51 e i 60 anni, seguiti da quelli che sono tra i 41 e i 50 e infine quelli che sono tra i 31 e i 40. Forse i più giovani, che verosimilmente sono neo-assunti, lamentano una lacunosa condivisione delle informazioni perché devono ancora adattarsi al contesto lavorativo e consolidare le relazioni interpersonali con i propri colleghi, mentre i più anziani hanno un bagaglio di esperienza e di rapporti interpersonali consolidati, per cui le lacune informative non vengono nemmeno percepite. Invece, per gli altri la condivisione delle informazioni tra colleghi tende ad essere più problematica man mano che aumenta l'età, forse questo è connesso anche alla rivoluzione digitale in atto che investe molteplici sfere dell'esistenza e all'utilizzo di nuovi dispositivi tecnologici inclusi i nuovi social-media con cui i più giovani sono abituati ad interagire, rispetto ai canali della comunicazione tradizionale face-to face.

Coloro che esercitano funzioni di coordinamento credono che le informazioni dentro al proprio gruppo siano maggiormente condivise rispetto a chi non esercita funzioni di coordinamento, con una probabilità del 60% in più.

Coloro che hanno un lavoro a tempo determinato sono quelli che con probabilità maggiore di ritenere che le informazioni dentro al proprio gruppo siano condivise rispetto a chi ha un contratto a tempo indeterminato. Chi ha il contratto a tempo indeterminato ha il 90% di probabilità in meno di ritenere

---

che le informazioni dentro al proprio gruppo siano condivise rispetto a chi ha un contratto a tempo determinato.

La probabilità di ritenere che chi ha un'informazione non la metta a disposizione di tutti dentro al proprio gruppo si associa al profilo di un dipendente donna e giovane (non oltre i 30 anni), senza funzioni di coordinamento, con contratto di lavoro a tempo indeterminato. Per questo profilo la probabilità di lamentare una scarsa condivisione delle informazioni tra colleghi è del 77%.



Fig. 14. Scarsa condivisione delle informazioni

#### 4.6. Il contesto aziendale

Per quanto riguarda la circolazione delle informazioni dentro l'azienda, dall'analisi emergono tre variabili esplicative rilevanti: funzioni di coordinamento, tipo di contratto di lavoro, azienda. Per coloro che hanno funzioni di coordinamento la circolazione delle informazioni in azienda è adeguata, con una probabilità di valutazione positiva del 40% in più rispetto a coloro che non hanno funzioni di coordinamento.

Coloro che hanno un contratto di lavoro a tempo determinato hanno maggiori probabilità di dichiarare che la circolazione delle informazioni sia adeguata rispetto a coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato. Questi ultimi infatti hanno il 72% delle probabilità in meno.

Infine, sono i dipendenti delle aziende multi-utility rispetto alle mono-utility, a ritenere che la circolazione delle informazioni in azienda non è adeguata. Infatti, i dipendenti di DELTA hanno il 45% di probabilità in meno di affermare che la circolazione delle informazioni è adeguata rispetto ai dipendenti di ALFA

e i dipendenti di BETA hanno il 30% di probabilità in meno. Invece, i lavoratori di GAMMA ritengono che la circolazione delle informazioni in azienda sia adeguata con una probabilità di due volte e mezzo in più rispetto ai lavoratori di ALFA.

La probabilità di ritenere che la circolazione delle informazioni all'interno dell'azienda non sia adeguata è associata al profilo di un dipendente senza funzioni di coordinamento, con contratto a tempo indeterminato, che lavora in un'azienda multi-utility (in questo caso DELTA). Per questo profilo la probabilità di lamentare una scarsa circolazione delle informazioni dentro l'azienda è del 57%.



Fig. 15. Scarsa circolazione delle informazioni

Per quanto riguarda la conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro, dall'analisi emergono tre variabili esplicative rilevanti: le funzioni di coordinamento, il tipo di contratto e l'azienda.

Il modello evidenzia che coloro che hanno funzioni di controllo hanno il 42% della probabilità in più di ritenere che l'azienda promuova la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro rispetto a coloro che non hanno funzioni di coordinamento.

Inoltre, coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato hanno il 57% delle probabilità in meno di ritenere che l'azienda promuova la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro rispetto a coloro che hanno un contratto a tempo determinato. Di nuovo si rileva l'atipicità dei lavoratori con contratto a tempo determinato attivi nel settore. Infine, sono i dipendenti delle aziende multi-utility rispetto alle mono-utility, a ritenere che l'azienda non faccia abbastanza per conciliare i tempi di vita e di lavoro.

Infatti, i lavoratori di DELTA hanno il 10% in meno delle probabilità di affermare che l'azienda promuova la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro rispetto ai dipendenti di ALFA. Tale probabilità è del 7% in meno per i lavoratori di BETA rispetto a quelli di ALFA. Invece, i dipendenti di GAMMA hanno il doppio delle probabilità di affermare che l'azienda promuova la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro rispetto a quelli di ALFA.

La probabilità di ritenere che vi sia scarsa disponibilità da parte dell'azienda di conciliare i tempi di vita con i tempi di lavoro si associa al profilo di un dipendente senza funzioni di coordinamento, con contratto di lavoro a tempo indeterminato che lavora in aziende multi-utility (DELTA). Per questo profilo la probabilità di lamentare una scarsa disponibilità da parte dell'azienda di conciliare i tempi di vita con i tempi di lavoro è del 50%.

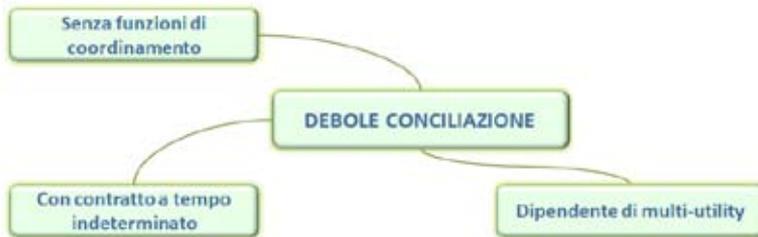


Fig. 16. Scarsa conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro

#### 4.7. Il sistema di valutazione

La corretta informazione sulla valutazione del proprio lavoro sembra essere legata a tre variabili esplicative: le funzioni di coordinamento, il tipo di contratto e l'azienda. In particolare dall'analisi emerge che la probabilità che coloro che hanno funzioni di coordinamento ritengano di essere correttamente informati sulla valutazione del proprio lavoro è quasi doppia rispetto a coloro che non hanno funzioni di coordinamento (il 93% in più).

Coloro che hanno un contratto a tempo determinato ritengono di essere correttamente informati sulla valutazione del proprio lavoro con una probabilità maggiore rispetto a quelli che hanno un contratto a tempo indeterminato. Infatti, coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato ritengono di essere informati correttamente con una probabilità del 72% in meno.

Infine, la carenza di una corretta informazione sulla valutazione del proprio lavoro tende ad essere un problema soprattutto per le aziende multi-utility rispetto alle mono-utility. Infatti, i dipendenti di BETA e DELTA ritengono di essere informati peggio rispetto ai dipendenti di ALFA. Quelli di BETA 46% in meno e quelli DELTA il 41% in meno rispetto ai dipendenti di ALFA. Invece, i lavoratori di GAMMA ritengono di essere informati correttamente circa 2 volte e mezzo in più dei dipendenti di ALFA.

La probabilità di ritenere che vi sia una carente informazione in merito alla valutazione del proprio lavoro si associa al profilo di un dipendente senza funzioni di coordinamento, con contratto di lavoro a tempo indeterminato che lavora in aziende multi-utility (in questo caso BETA). Per questo profilo la probabilità è del 59%.

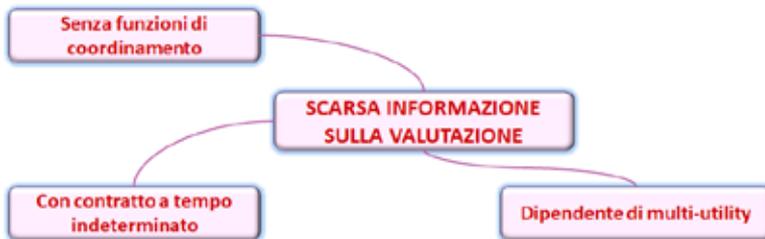


Fig. 17. Carente informazione sulla valutazione del proprio lavoro

Per quanto riguarda il coinvolgimento nel definire obiettivi e risultati del proprio lavoro, il modello evidenzia sei variabili esplicative rilevanti: il sesso, l'anzianità nel settore, la mansione, le funzioni di coordinamento, il contratto di lavoro, l'azienda. Dall'analisi emerge che gli uomini hanno quasi il doppio delle probabilità di ritenere di essere sufficientemente coinvolti nel definire obiettivi e risultati attesi del loro lavoro rispetto alle donne.

Coloro che lavorano nel settore dei servizi ambientali da 11-20 anni sono quelli con la maggior probabilità di ritenere di essere sufficientemente coinvolti nel definire obiettivi e risultati attesi del loro lavoro. Mentre coloro che sono nel settore da oltre 20 anni risultano la categoria più critica con il 60% in meno delle probabilità di ritenere di essere sufficientemente coinvolti rispetto a coloro che sono nel settore da 11-20 anni.

Coloro che hanno un'anzianità inferiore a 5 anni hanno il 39% di probabilità in meno rispetto a coloro che hanno un'anzianità tra i 11-20 anni di sentirsi meno coinvolti e da 5 a 10 anni il 46% in meno. Per quanto riguarda la mansione, ovviamente, i quadri e i dirigenti hanno la maggior probabilità di essere sufficientemente coinvolti nel definire obiettivi e risultati attesi del loro lavoro. Invece sia gli impiegati che gli operai hanno la maggiore probabilità di non sentirsi coinvolti soprattutto in confronto ai dirigenti/quadri con valutazioni molto basse. Coloro che hanno funzioni di coordinamento hanno il 73% delle probabilità in più di sentirsi coinvolti rispetto a coloro che non hanno queste funzioni. Coloro che hanno un contratto di tipo indeterminato hanno meno probabilità di sentirsi coinvolti rispetto a quelli con un contratto a tempo determinato. In particolare chi ha un contratto a tempo indeterminato ha l'80% di probabilità in meno.

Infine, chi lavora nelle aziende multi-utility ha le maggiori probabilità di non essere sufficientemente coinvolto nel definire obiettivi e risultati attesi del proprio lavoro. Infatti, i dipendenti di BETA hanno le maggiori probabilità di non essere sufficientemente coinvolti, ossia il 36% delle probabilità in meno rispetto ad ALFA. I dipendenti di DELTA hanno il 10% in meno delle probabilità rispetto ad ALFA. Invece, i dipendenti di GAMMA hanno il triplo delle probabilità di sentirsi coinvolti rispetto ai dipendenti di ALFA.

La probabilità di ritenere che vi sia un carente coinvolgimento nel definire obiettivi e risultati attesi del proprio lavoro si associa al profilo di un dipendente donna, che lavora nel settore da oltre 20 anni, con una mansione da operaio (officine) senza funzioni di coordinamento, con contratto di lavoro a tempo indeterminato e che lavora in aziende multi-utility (in questo caso BETA). Per questo profilo la probabilità arriva al 55%.



Fig. 18. Scarso coinvolgimento

---

In riferimento alla **garanzia di essere tutelati se in disaccordo con il proprio valutatore in merito alle proprie performance** il modello evidenzia sei variabili esplicative rilevanti: il sesso, il livello di istruzione, l'anzianità nel settore, le funzioni di coordinamento, il contratto di lavoro, e l'azienda. Dall'analisi emerge che gli uomini hanno più del doppio delle probabilità di sentirsi adeguatamente tutelati se in disaccordo con il proprio valutatore in merito alle proprie performance rispetto alle donne.

Coloro che hanno un livello elevato di istruzione, ossia i laureati, hanno maggiori probabilità di essere adeguatamente tutelati se in disaccordo con il proprio valutatore. Tali probabilità scendono per i livelli più bassi di istruzione, ossia, il 50% delle probabilità in meno per coloro che hanno la licenza elementare rispetto ai laureati, il 66% in meno per coloro che hanno la licenza media rispetto ai laureati, e il 52% in meno per coloro che hanno il diploma rispetto ai laureati.

Coloro che sono nel settore dei servizi dagli 11 ai 20 anni hanno le maggiori probabilità di essere adeguatamente tutelati se in disaccordo con il proprio valutatore in merito alle proprie performance. Tali probabilità sono poco inferiori per coloro che sono nel settore dai 5 ai 10 anni (21% in meno) rispetto a coloro che sono nel settore tra dagli 11-20 anni. Sono le categorie estreme a presentare maggiori criticità, infatti le probabilità di essere adeguatamente tutelati sono minori per coloro che sono da poco nel settore (meno di 5 anni), vale a dire il 45% in meno o da molto tempo nel settore (oltre i 20 anni), ossia il 55% in meno rispetto a coloro che sono nel settore da 11-20 anni.

Coloro che hanno funzioni di coordinamento hanno il doppio delle probabilità di essere adeguatamente tutelati se in disaccordo con il proprio valutatore in merito alle proprie performance rispetto a coloro che non hanno funzioni di coordinamento. Coloro che hanno un contratto a tempo determinato hanno maggiori probabilità di sentirsi tutelati rispetto a coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato. Ovvero, coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato hanno il 66% di probabilità in meno.

Infine, dall'analisi emerge che i dipendenti delle aziende medio-piccole hanno maggiori probabilità di essere adeguatamente tutelati se in disaccordo con il proprio valutatore in merito alle proprie performance rispetto ai

dipendenti delle grandi aziende. Infatti, i dipendenti di DELTA hanno il 57% di probabilità in più di essere adeguatamente tutelati se in disaccordo con il proprio valutatore rispetto ai dipendenti di ALFA. I dipendenti di GAMMA hanno il quadruplo delle probabilità di essere tutelati se in disaccordo con il proprio valutatore rispetto ai dipendenti di ALFA. Invece i lavoratori di BETA sono quelli che hanno le probabilità maggiori di sentirsi poco tutelati se in disaccordo con il proprio valutatore in merito alle proprie performance, il 10% in meno rispetto ai dipendenti di ALFA.

La probabilità di ritenere che vi sia poca garanzia di essere adeguatamente tutelati se in disaccordo con il proprio valutatore in merito alle proprie performance si associa al profilo di un dipendente donna, con licenza media, che lavora nel settore da oltre 20 anni, senza funzioni di coordinamento, con contratto di lavoro a tempo indeterminato e che lavora in aziende grandi (in questo caso BETA). Per questo profilo la probabilità arriva al 83%.



Fig. 19. Scarsa garanzia di tutela

Rispetto alla percezione che siano le persone capaci e che si impegnano ad essere premiate dall'azienda, il modello individua cinque variabili esplicative: il sesso, la mansione, le funzioni di coordinamento, il contratto di lavoro e l'azienda. Dall'analisi emerge che gli uomini hanno quasi il doppio delle probabilità di affermare che l'azienda premi le persone capaci e che si impegnano rispetto alle donne.

I dirigenti/quadri sono coloro che affermano che l'azienda premia le persone capaci e che si impegnano con la maggior probabilità. Al contrario per tutti gli altri lavoratori tale probabilità tende ad essere molto più bassa: per gli impiegati

---

è il 73% in meno rispetto ai dirigenti; per gli operai (conduzione e raccolta) l'88% in meno rispetto ai dirigenti, per chi lavora negli impianti l'82% in meno rispetto ai dirigenti e per chi lavora nelle officine il 93% in meno rispetto ai dirigenti.

Coloro che hanno funzioni di coordinamento hanno quasi il doppio delle probabilità di affermare che l'azienda premia le persone capaci e che si impegnano rispetto a coloro che non hanno funzioni di coordinamento. Coloro che hanno contratto a tempo determinato hanno maggiori probabilità di affermare che l'azienda premia le persone capaci e che si impegnano rispetto a coloro con contratto a tempo indeterminato.

Infine, sono i lavoratori delle multi-utility quelli con le minori probabilità di affermare che l'azienda premia le persone capaci e che si impegnano. Infatti, i lavoratori di BETA sono quelli che hanno le probabilità minori, il 53% in meno rispetto ai dipendenti di ALFA. I lavoratori di DELTA hanno il 47% di probabilità in meno di affermare che l'azienda premia le persone capaci e che si impegnano rispetto ai dipendenti di ALFA. Invece, chi lavora in GAMMA ha il triplo delle probabilità di affermare che l'azienda premia le persone capaci e che si impegnano rispetto ai dipendenti di ALFA.

La probabilità di non ritenere che le persone capaci e che si impegnano sia davvero premiata dall'azienda si associa al profilo di un dipendente donna, con mansioni da operaio-officine, senza funzioni di coordinamento, con contratto di lavoro a tempo indeterminato e che lavora in aziende grandi (in questo caso BETA). Per questo profilo la probabilità arriva al 94%.



Fig. 20. Svalutazione di coloro che sono capaci e si impegnano

---

#### 4.8. I propri superiori

La percezione che i superiori aiutino i sottoposti a capire come raggiungere i propri obiettivi è legata a quattro variabili esplicative: il livello di istruzione, le funzioni di coordinamento, il tipo di contratto e l'azienda.

Dall'analisi emerge che coloro che hanno la licenza elementare pensano che i superiori li aiutino a capire come raggiungere i propri obiettivi con una probabilità quasi doppia rispetto ai laureati. Invece, quelli con licenza media e i diplomati hanno probabilità inferiori, quasi la metà rispetto ai laureati. Con l'eccezione di coloro che hanno la licenza elementare, si potrebbe dire che i superiori sono valutati più positivamente man mano che aumenta il livello di istruzione.

Coloro che hanno funzioni di coordinamento hanno più del doppio delle probabilità di affermare che i superiori li aiutino a capire come raggiungere i propri obiettivi rispetto a coloro che non hanno funzioni di coordinamento.

Coloro che hanno un contratto a tempo determinato hanno maggiori probabilità di affermare che i superiori li aiutino a capire come raggiungere i propri obiettivi rispetto a coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato. Questi ultimi hanno il 79% di probabilità in meno.

Infine, non emerge un chiaro *pattern* per quanto riguarda le aziende: i lavoratori di DELTA sono quelli che hanno le probabilità inferiori di affermare che i superiori li aiutino a capire come raggiungere i propri obiettivi, seguiti da chi lavora in ALFA. Invece, chi lavora in GAMMA ha quasi il triplo delle probabilità di affermare che i superiori aiutino a capire come raggiungere i propri obiettivi rispetto ai dipendenti di ALFA. Per chi lavora BETA la probabilità è del 20% in più di chi lavora in ALFA.

La probabilità di ritenere che i superiori non aiutino i sottoposti a capire come raggiungere i propri obiettivi si associa al profilo di un dipendente con licenza media, senza funzioni di coordinamento, con contratto di lavoro a tempo indeterminato e che lavora in DELTA. Per questo profilo la probabilità arriva al 65%.



Fig. 21. Incapacità dei superiori di aiutare i sottoposti a raggiungere i propri obiettivi

La percezione che i superiori riescano a motivare i sottoposti a dare il massimo nel loro lavoro è legata a quattro variabili esplicative: il livello di istruzione, le funzioni di coordinamento, il tipo di contratto e l'azienda.

Dall'analisi emerge che coloro che hanno la licenza media sono quelli con la minor probabilità di rispondere che i superiori sono in grado di motivarli a dare il massimo del proprio lavoro, (il 59% in meno rispetto ai laureati). Anche coloro che hanno il diploma hanno il 33% di probabilità in meno di ritenere che i superiori sono in grado di motivarli a dare il massimo del proprio lavoro rispetto ai laureati. Invece, coloro che hanno la licenza elementare pensano che i superiori li motivino con una probabilità più che doppia rispetto ai laureati.

Coloro che hanno funzioni di coordinamento hanno quasi il doppio delle probabilità di affermare che i superiori li motivino a dare il massimo nel loro lavoro rispetto a coloro che non hanno funzioni di coordinamento.

Coloro che hanno un contratto a tempo determinato hanno maggiori probabilità di affermare che i superiori li motivino a dare il massimo nel loro lavoro rispetto a coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato. Questi ultimi hanno l'84% di probabilità in meno.

Il modello sembra delineare una pur debole tendenza secondo la quale sono soprattutto i dipendenti delle multi-utility ad avere le probabilità inferiori di affermare che i superiori li motivano a dare il massimo nel loro lavoro. Infatti, i lavoratori di BETA hanno il 18% delle probabilità in meno rispetto ai lavoratori di ALFA. Mentre chi lavora in DELTA ha il 5% di probabilità in meno di chi lavora in ALFA.

---

Coloro che lavorano in GAMMA hanno quasi il quadruplo delle probabilità di affermare che i superiori li motivino a dare il massimo nel loro lavoro rispetto ai dipendenti di ALFA.

La probabilità di ritenere che i superiori non motivino i sottoposti a dare il massimo nel loro lavoro si associa al profilo di un dipendente con la licenza media, senza funzioni di coordinamento, con contratto di lavoro a tempo indeterminato e che lavora per aziende multi-utility (in questo caso BETA). Per questo profilo la probabilità arriva al 74%.



Fig. 22. Incapacità dei superiori di motivare i sottoposti

L'equità dei superiori è stata analizzata sia in base alla percezione individuale sia in base alla percezione dei propri colleghi.

Di conseguenza dal primo modello, relativo alla percezione individuale che i superiori agiscano con equità, emergono cinque variabili esplicative rilevanti: il genere, l'anzianità nel settore, le funzioni di coordinamento, il tipo di contratto di lavoro e l'azienda.

In particolare, le donne affermano con una probabilità maggiore degli uomini che i superiori agiscano con equità. In particolare, gli uomini hanno il 37% delle probabilità in meno di affermare che i propri superiori agiscono con equità rispetto alle donne.

Coloro che sono nel settore da oltre 20 anni hanno la maggior probabilità di affermare che i superiori non agiscano con equità, il 46% in meno rispetto a coloro che sono nel settore dagli 11-20 anni. Critici anche coloro che sono nel settore da 5-10 anni con l'11% in meno rispetto a quelli nel settore dagli 11 ai 20 anni.

---

Coloro che danno le valutazioni migliori su questo aspetto sono quelli nel settore da meno di 5 anni poiché hanno il 12% in più delle probabilità di affermare che i superiori agiscono con equità rispetto a coloro che sono nel settore da 11-20 anni.

Coloro che hanno funzioni di coordinamento hanno più del doppio delle probabilità di affermare che i superiori agiscono con equità rispetto a coloro che non hanno funzioni di coordinamento.

Coloro che hanno un contratto a tempo determinato hanno maggiori probabilità di affermare che i superiori agiscono con equità rispetto a coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato. Questi ultimi, hanno il 63% di probabilità in meno.

Infine rispetto alle aziende non emerge un chiaro pattern dato che i lavoratori di DELTA sono quelli che hanno le probabilità inferiori di affermare che i superiori agiscono con equità. Quelli di BETA hanno il 34% di probabilità in più rispetto ai dipendenti di ALFA. Chi lavora in GAMMA ha invece il triplo delle probabilità che i superiori agiscono con equità rispetto ai dipendenti di ALFA.

La probabilità di ritenere che i superiori non agiscano con equità si associa al profilo di un dipendente uomo, nel settore da oltre 20 anni,, senza funzioni di coordinamento, con contratto di lavoro a tempo indeterminato e che lavora per DELTA. Per questo profilo la probabilità arriva al 72%.



Fig. 23. Iniquità dei superiori secondo la percezione individuale

Il secondo modello, relativo al fatto che **i superiori agiscano con equità in base alla percezione dei colleghi** evidenzia quattro variabili esplicative rilevanti: il livello di istruzione, le funzioni di coordinamento, il tipo di contratto di lavoro, l'azienda.

---

Dall'analisi emerge che i laureati sono quelli con la maggior probabilità di rispondere che i superiori agiscono con equità in base alla percezione dei loro colleghi. Invece, coloro che hanno la licenza elementare pensano che per i propri colleghi i superiori agiscano con equità con una probabilità del 22% in meno rispetto ai laureati. Coloro che hanno la licenza media pensano che per i propri colleghi i superiori agiscano con equità con una probabilità del 64% in meno rispetto ai laureati. Coloro che hanno il diploma pensano che per i propri colleghi i superiori agiscano con equità con una probabilità del 48% in meno rispetto ai laureati.

Coloro che hanno funzioni di coordinamento hanno quasi il doppio delle probabilità di affermare che per i loro colleghi i superiori agiscano con equità rispetto a coloro che non hanno funzioni di coordinamento.

Coloro che hanno un contratto a tempo determinato hanno maggiori probabilità di affermare che per i loro colleghi i superiori agiscono con equità rispetto a coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato. Questi ultimi hanno il 69% di probabilità in meno.

Il modello sembra delineare una pur debole tendenza secondo la quale sono soprattutto i dipendenti delle multi-utility ad avere le probabilità inferiori di affermare che i superiori agiscono con equità secondo la percezione dei loro colleghi. Infatti, i lavoratori di DELTA sono quelli che hanno le probabilità inferiori di affermare che per i loro colleghi i superiori agiscono con equità, il 16% delle probabilità in meno rispetto ai dipendenti di ALFA. I dipendenti di BETA hanno il 3% delle probabilità in meno, ovvero circa la stessa probabilità di chi lavora in ALFA. Coloro che lavorano in GAMMA hanno più del doppio delle probabilità di affermare che per i loro colleghi i superiori agiscono con equità rispetto ai dipendenti di ALFA.

La probabilità di ritenere che i superiori non agiscano con equità secondo i propri colleghi si associa al profilo di un dipendente con la licenza media, senza funzioni di coordinamento, con contratto di lavoro a tempo indeterminato e che lavora per aziende multi-utility (in questo caso DELTA). Per questo profilo la probabilità arriva al 75%.



Fig. 24. Iniquità dei superiori secondo la percezione dei colleghi

Rispetto al fatto che **i superiori sappiano gestire efficacemente problemi, criticità e conflitti**, il modello evidenzia cinque variabili esplicative rilevanti: l'età, il livello di istruzione, le funzioni di coordinamento, il tipo di contratto di lavoro e l'azienda.

Dall'analisi emerge che coloro che hanno più di 60 anni sono quelli che hanno la probabilità maggiore di dichiarare che i superiori gestiscano efficacemente problemi, criticità e conflitti, con una probabilità quasi quadrupla ai dipendenti con una classe di età tra i 31 e i 40 anni. Coloro che hanno un'età tra i 51 e i 60 anni hanno il 21% di probabilità in meno rispetto a coloro che hanno tra i 31 e i 40 anni di dichiarare che i superiori gestiscano efficacemente problemi, criticità e conflitti. I più giovani (meno di 30 anni) hanno il 33% di probabilità in meno rispetto a coloro che hanno tra i 31 e i 40 anni di dichiarare che i superiori gestiscano efficacemente problemi, criticità e conflitti. Coloro che hanno tra i 41 e i 50 anni hanno la stessa probabilità di dichiarare che i superiori gestiscano efficacemente problemi, criticità e conflitti rispetto a coloro che hanno tra i 31 e i 40 anni. Inoltre, i laureati sono quelli che hanno le maggiori probabilità di dichiarare che i superiori gestiscano efficacemente problemi, criticità e conflitti. Coloro che hanno la licenza elementare hanno il 44% di probabilità in meno rispetto ai laureati di dichiarare che i superiori gestiscano efficacemente problemi, criticità e conflitti. Coloro che hanno la licenza media il 65% della probabilità in meno, quelli con il diploma il 50% delle probabilità in meno.

Coloro che hanno funzioni di coordinamento hanno il 70% delle probabilità in più di affermare che i superiori gestiscano efficacemente problemi, criticità e conflitti rispetto a coloro che non hanno tali funzioni.

---

Coloro che hanno un contratto a tempo determinato hanno maggiori probabilità di affermare che i superiori gestiscano efficacemente problemi, criticità e conflitti rispetto a coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato. Questi ultimi hanno il 76% di probabilità in meno.

Il modello evidenzia che sono i lavoratori delle aziende multi-utility quelli con le probabilità inferiori di affermare che i superiori gestiscono efficacemente problemi, criticità e conflitti. In particolare, i lavoratori di DELTA hanno il 46% delle probabilità in meno rispetto ai lavoratori di ALFA. Mentre chi lavora in BETA ha il 16% in meno della probabilità rispetto a chi lavora in ALFA. infine, coloro che lavorano in GAMMA hanno più del doppio delle probabilità di affermare che i superiori gestiscano efficacemente problemi, criticità e conflitti rispetto ai dipendenti di ALFA.

La probabilità di ritenere che i superiori non gestiscono efficacemente problemi, criticità e conflitti si associa al profilo di un dipendente con la licenza media, senza funzioni di coordinamento, con contratto di lavoro a tempo indeterminato e che lavora per aziende multi-utility (in questo caso DELTA). Per questo profilo la probabilità arriva al 78%.



Fig. 25. Incapacità dei superiori di gestire problemi, criticità, conflitti

---

## Conclusioni

In estrema sintesi dall'indagine emergono elementi di forza e valutazioni molto positive relative a due dimensioni del *Benessere organizzativo* (BO), da un lato i temi cruciali della sfera dei diritti individuali e sociali dei dipendenti (assenza di discriminazioni), dall'altro il forte grado d'identificazione dei lavoratori con le rispettive aziende. Quest'ultimo elemento deriva principalmente dalla natura pubblica della *mission* delle aziende.

Altri punti di forza del BO riguardano la sostanziale equità rispetto all'assegnazione e alla distribuzione del lavoro e delle responsabilità. Positivo anche il fatto che non sembrano mancare ai lavoratori né le conoscenze né le competenze necessarie a svolgere il proprio lavoro. Inoltre, prevale una percezione positiva rispetto alle attività messe in atto dalle aziende (soprattutto sulla formazione) e verso i modelli di comportamenti adottati (ad esempio nel fissare le regole di comportamento e nel definire ruoli e compiti).



Fig. 26. Punti di forza nella macro-area del Benessere organizzativo

I punti di forza in merito al *funzionamento del sistema e le performance* riguardano la chiarezza di strategie, obiettivi e risultati delle rispettive aziende. Più critici appaiono invece altri aspetti organizzativi e funzionali che s'inquadrano nel sistema di relazioni verticali tra lavoratori e management e che attengono ai flussi di comunicazione, alla motivazione e alla valutazione.



Fig. 27. Punti di forza nella macro-area del Funzionamento del sistema e le performance

Il punto di forza della dimensione relativa *al superiore gerarchico* riguarda il sostanziale buon rapporto dipendente e superiori, sebbene esistano forti perplessità in merito all'equità d'azione dei superiori.



Fig. 28. Punti di forza nella macro-area del superiore gerarchico

Infine, anche l'assenza di *corruzione* può essere annoverata tra i punti di forza. I principali risultati della ricerca evidenziano e si soffermano tuttavia sulle principali aree di criticità o punti di debolezza.

Per quanto riguarda la macro-area del BO sono emerse otto criticità, due legate alla dimensione della SSL (il mobbing e il malessere), una legata alla dimensione delle discriminazioni (identità di genere come ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro<sup>3</sup>), due legate alla dimensione della carriera e all'equità (la retribuzione equilibrata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto e la chiarezza del percorso di sviluppo professionale), due legate al rapporto

<sup>3</sup> In realtà l'identità come ostacolo alla propria valorizzazione sul lavoro emerge come espressione di una possibile dimensione latente meritoria di analisi piuttosto che come vera e propria criticità.

con i propri colleghi (Il sentirsi parte di una squadra, la condivisione delle informazioni tra colleghi) e due connesse al contesto aziendale (la circolazione delle informazioni all'interno dell'azienda, la promozione della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita da parte dell'azienda).



Fig. 29. Punti di debolezza nella macro-area del Benessere organizzativo

Per quanto riguarda la macro-area relativa al funzionamento del sistema e le proprie performance le principali criticità sono quattro tutte legate al processo valutativo (corretta informazione sulla valutazione del proprio lavoro; coinvolgimento nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro, adeguata tutela se in disaccordo con il valutatore sulle proprie performance; l'azienda premia le persone capaci e che si impegnano).



Fig. 30. Punti di debolezza nella macro-area del Funzionamento del sistema e le performance

Infine, per la macro-area relativa ai superiori le criticità sono 5 connesse all'incapacità dei superiori di aiutare i sottoposti a capire come posso raggiungere

---

i loro obiettivi; all'incapacità di motivare i sottoposti a dare il massimo nel loro lavoro; all'inefficacia nel gestire problemi, criticità e conflitti e alla carenza di equità sia nella percezione individuale che secondo i propri colleghi.



Fig. 31. Punti di debolezza nella macro-area del superiore gerarchico

L'interpretazione delle analisi effettuate suggerisce che è possibile associare tali punti di debolezza sia a categorie specifiche di lavoratori sia a determinati tipi di azienda.

Guardando ai lavoratori del settore dei servizi ambientali, dall'analisi emerge che alcune criticità sono associate a categorie specifiche di lavoratori: in particolare le donne, i lavoratori con un basso titolo di studio, i dipendenti giovani con un'età pari o inferiore ai 30 anni e i dipendenti nel settore da molti anni (oltre i 20 anni).

Le donne presentano criticità sia in merito alla macro-area del Benessere organizzativo in senso stretto sia in merito alla macro-area sul funzionamento del sistema e performance. Invece non emergono particolari criticità in relazione alla dimensione connessa alle relazioni con i propri superiori. Per quanto riguarda il BO le donne hanno maggiori probabilità di subire mobbing (sezione SSL) e di non aver sufficientemente chiaro il percorso del proprio sviluppo professionale (dimensione all'equità e alla carriera). Le donne inoltre lamentano molto più degli uomini una scarsa condivisione delle informazioni dentro al proprio gruppo (dimensione colleghi).

---

Per quanto riguarda il sistema di valutazione le donne affermano di essere poco coinvolte nel definire gli obiettivi e i risultati attesi del loro lavoro, di non sentirsi tutelate se in disaccordo con il proprio valutatore sulle proprie performance e sono critiche sulle capacità dell'azienda di premiare il merito, ossia le persone capaci e che si impegnano. Vale la pena sottolineare che due criticità in cui era verosimile attendersi un elevato *gender-bias* sono invece risultate meno significative per le donne di quelle sopra elencate, ci si riferisce all'identità di genere e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

I dipendenti con un basso titolo di studio presentano molte meno criticità relative alla macro-area del Benessere organizzativo in senso stretto e alla macro-area sul funzionamento del sistema e le proprie performance. Invece, sono molto più numerose le criticità che emergono nella macro-area relativa al rapporto con i propri superiori. Infatti, rispetto alle prime due macro-aree i dipendenti con un basso titolo di studio presentano più probabilità di subire mobbing (dimensione SSL) e di non sentirsi tutelati se in disaccordo con il proprio valutatore sulle proprie performance (funzionamento del sistema e performance). In questo caso però è proprio il rapporto con i superiori che sembra particolarmente deficitario e deludente poiché i lavoratori con un basso titolo di studio non credono che i superiori riescano ad aiutarli a conseguire i propri obiettivi né che siano in grado di motivarli, né tanto meno che riescano a gestire problemi, criticità e conflitti. Infine, sono convinti che i superiori non agiscano con equità.

I dipendenti più giovani (fino a 30 anni) presentano qualche criticità in merito al BO e in particolare rispetto al rapporto con i propri colleghi. Infatti, affermano di non sentirsi parte di una squadra e che vi è una scarsa condivisione delle informazioni all'interno del proprio gruppo. Un'altra criticità invece è legata al rapporto con i superiori e in particolare al fatto che non credono che i superiori siano davvero in grado di gestire problemi, criticità e conflitti. I lavoratori più anziani invece (oltre i 60 anni) presentano solo una criticità significativa legata al malessere (dimensione SSL).

Per i dipendenti nel settore da molto tempo (oltre i 20 anni) le maggiori criticità riguardano il sistema di valutazione e il rapporto con i superiori. Mentre non presentano criticità significative per la macro-area del BO in senso stretto.

---

In particolare i dipendenti nel settore da oltre 20 anni lamentano uno scarso coinvolgimento nel definire gli obiettivi e i risultati attesi del loro lavoro e di non sentirsi tutelati se in disaccordo con il proprio valutatore sulle proprie performance (funzionamento del sistema e performance). Inoltre, sono convinti che i superiori non agiscano con equità. Invece, l'unica criticità rilevata per i lavoratori nel settore da poco (5-10 anni) è quella di non aver sufficientemente chiaro il percorso del proprio sviluppo professionale (dimensione all'equità e alla carriera).

Per quanto riguarda le mansioni specifiche dei lavoratori del settore dei servizi ambientali, queste appaiono poco rilevanti nell'analisi delle criticità con l'eccezione dell'identità di genere come ostacolo alla propria valorizzazione sul lavoro che sembra essere particolarmente significativa per gli impiegati rispetto a tutti gli altri lavoratori con differenti mansioni. Inoltre, anche l'incapacità dell'azienda di premiare il merito (le persone capaci e che si impegnano) è significativa soprattutto per gli operai delle officine di poco distanziati da quelli della conduzione e della raccolta verde e spazzamento.

Infine, bisogna sottolineare che la maggior parte delle criticità è associata a due categorie di lavoratori: coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato e i lavoratori senza funzioni di coordinamento. Se per questi ultimi il dato non stupisce, quello dei lavoratori a tempo determinato costituisce di certo un dato contro-intuitivo che richiederà alle aziende un maggiore approfondimento interno.

Guardando invece i risultati dalla prospettiva delle caratteristiche delle aziende anche qui le criticità possono essere distinte sia in base alla dimensione aziendale sia in base al fatto che siano mono o multi-utility.

Dall'analisi emerge che la maggior parte delle criticità per le aziende di grandi dimensioni afferiscono alla macro-area del BO, vale a dire al mobbing, all'identità di genere, all'opacità del percorso di carriera, al debole spirito di squadra, alla scarsa tutela dei lavoratori se in disaccordo con il proprio valutatore sulle proprie performance.

Guardando invece al secondo criterio di differenziazione, i maggiori problemi emergono per le multi-utility rispetto alle mono-utility e soprattutto in merito alla macro-area funzionamento del sistema e performance e alla macro-area

---

relativa al rapporto con il superiore gerarchico. Le criticità più evidenti per la prima macro-area sono relative alla scarsa informazione sulla valutazione del proprio lavoro; allo scarso coinvolgimento nel definire gli obiettivi e i risultati attesi, alla scarsa capacità da parte dell'azienda di premiare le persone capaci e che si impegnano. Le criticità più evidenti per la seconda macro-area sono legate all'incapacità dei superiori di motivare i sottoposti a dare il massimo nel loro lavoro; all'inefficacia dei superiori nel gestire problemi, criticità e conflitti e alla sostanziale carenza di equità delle azioni dei superiori. Inoltre, la sola criticità che emerge per la macro-area relativa al BO è quella relativa alla promozione della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita da parte dell'azienda.

I risultati della ricerca sono in linea con le criticità che spesso sono emerse nelle indagini relative alle PA, tuttavia l'aspetto originale di questa indagine è quello di riuscire ad associare i risultati sia a specifiche categorie di lavoratori che a specifiche tipologie di azienda nel settore dei servizi ambientali.



---

## Riferimenti bibliografici

Avallone F. e Bonaretti M., *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche. Analisi e strumenti per l'innovazione*, Roma, Rubbettino Editore, 2003.

Avallone F, Paplomatas A, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Milano: Raffaello Cortina Editore, 2005.

Aiello A., Deltinger P., Nardella C., Bonafede M., *Uno strumento valutativo del rischio mobbing nei contesti organizzativi: la scala "valmob"*, *Prevenzione Oggi*, luglio settembre 2008, Vol.4, n.3, 9-26.

Battaglia M., Frey M., Passetti E., *L'integrazione della salute e sicurezza a livello aziendale. Il ruolo dei meccanismi di gestione e controllo*, Milano, FrancoAngeli, 2017.

Bolognini B., *L'analisi del benessere organizzativo*, Roma, Carrocci Editore, 2007.

Bonaretti M. e Testa P., *Persone al lavoro: politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore, 2003.

Bruzzi C. e Sartori F. (a cura di), *Klima 2012: il benessere organizzativo. Un'indagine sul personale dell'amministrazione comunale di Bolzano*, Milano, FrancoAngeli, 2014.

Corigliano E., *Una ricerca sul clima ovvero un modello di "salianza" organizzativa*, Risorsa Uomo, franco.angeli.it, 2001.

Cortese C., *Prima standardizzazione del questionario di soddisfazione organizzativa.*, FrancoAngeli Edizioni (Internet), 2001, disponibile all'indirizzo [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).

Dal Miglio G., Richini P., Salomone A. e Zamaro N., *Contesto lavorativo e benessere organizzativo in un'amministrazione in cambiamento. Analisi del modello e strumenti della ricerca*, lsfol.it (internet), 2011.

---

Dal Miglio G., Richini P., Salomone A. e Zamaro N., *Clima e benessere organizzativo nel quadro dei sistemi di valutazione delle performance L'esperienza in ISFOL.*, Osservatorio Isfol n. 1(Internet),2012, disponibile all'indirizzo [www.archivio.isfol.it/DocEditor/test/File/2012/Osservatorio](http://www.archivio.isfol.it/DocEditor/test/File/2012/Osservatorio).

Forehand G., Von Gilmer B. *Environmental variations in studies of organisational behaviour.* Psychological Bulletin, 1964.

Frey M, Battaglia M., Passetti E, *Investire in sicurezza nel settore dell'igiene ambientale*, Milano Franco Angeli, 2013.

Gruppo di lavoro (responsabili Lapicciarella A. e Ruggiero G.), *Indagine sul benessere organizzativo nel Consiglio Nazionale delle Ricerche: la metodologia e gli strumenti adottati*, Roma, 2012, disponibile all'indirizzo [www.cnr.it/benessere-organizzativo](http://www.cnr.it/benessere-organizzativo).

Mancini G. A. e Magnani M., *La misura del burnout: sviluppo di un indicatore per la valutazione del benessere organizzativo*, Risorsa Uomo, francoangeli. it, 2008.

Pelizzoni B., *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo: esperienze di analisi del clima organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni scientifiche italiane, 2005.

Stocchi M., Giobbe T., Boscolo P., Di Giampaolo P., Di Giampaolo L., *Lo sviluppo del benessere organizzativo: la formazione organizzativa come leva strategica per il cambiamento*, Pavia, 2010.







**FONDAZIONE NAZIONALE SICUREZZA RUBES TRIVA**

Lungotevere dei Mellini, 30 - 00193 Roma - tel. 06.32690411 fax 06.3222595  
segreteria@fondazionerubestriva.it - Codice Fiscale 97598620587