



Università di Genova
Facoltà di Ingegneria

Lavoro, Qualità & Innovazione

Giugno 2011

Gruppo di ricerca:

Gian Carlo Cainarca (coordinatore)

Francesco Delfino

Camillo Moratti



Camera di Commercio
Genova



CENTRO LIGURE PRODUTTIVITÀ
Presso la Camera di Commercio Industria Artigianato
e Agricoltura di Genova

Lavoro, Qualità & Innovazione

Executive Summary

1. L'indagine

- 1.1. Gli obiettivi
- 1.2. La metodologia

2. La Camera di Commercio di Genova in numeri

3. Lavorare in Camera di Commercio

- 3.1. *L'identificazione* con la cultura camerale
- 3.2. *La soddisfazione* del lavorare in Camera di Commercio
 - 3.2.1. Un approfondimento sulla soddisfazione all'interno della Camera di Commercio
- 3.3. *Le condizioni di lavoro*
 - 3.3.1. Un approfondimento sulle condizioni di lavoro all'interno della Camera di Commercio

Appendice statistica

Executive Summary

L'indagine è mirata a vagliare la qualità del posto di lavoro all'interno della Camera di Commercio di Genova, in altri termini intende verificare la capacità dell'organizzazione camerale genovese di stimolare e sostenere i dipendenti nel proprio miglioramento ed in quello dell'Ente. Il conseguimento di tale obiettivo si sviluppa attraverso tre fasi logicamente separabili:

- * La costruzione di un quadro di riferimento capace di rappresentare l'attuale percezione dei valori dell'Ente Camerale e del loro livello di livello di condivisione;
- * L'individuare ed il delineare le ragioni o le motivazioni che sottendono al contributo offerto da ogni dipendente;
- * L'identificare le linee di intervento e di sviluppo utili a sostenere il miglioramento della qualità della vita sul posto del lavoro in Camera di Commercio.

Al fine di conseguire tali obiettivi, l'indagine ha coinvolto tutti i dipendenti della Camera di Commercio, ai quali è stato sottoposto da ricercatori di DOGE.I un esteso ed articolato questionario.

La prima fase dell'indagine, volta a "fotografare" l'attuale percezione dell'Ente camerale rispetto ai temi della qualità del lavorare presenta un quadro "composito".

In termini generali la Camera di Commercio è considerata essere un luogo di lavoro da apprezzare ed in cui l'identificazione culturale e valoriale è marcata.

In termini puntuali, passando dalle dichiarazioni di principio alle valutazioni basate sull'esperito –o sulla sua percezione- emergono sfumature contrastanti. Da un lato, trovano conferma la soddisfazione e, quindi, le valutazioni positive rispetto all'integrazione fra i membri dell'organizzazione –a prescindere dalla posizione rivestita-, dall'altro lato, la condivisione di valori e, soprattutto, il vedere riconosciuto il proprio contributo per l'organizzazione palesano aspetti di criticità, cioè i valori ad essi attribuiti sono inferiori a quelli considerati nella norma.

In termini analoghi, quando l'analisi investe le condizioni del lavoro e le diverse dimensioni che le caratterizzano, le valutazioni si differenziano in ragione dell'investire l'organizzazione nel suo complesso o la persona e le sue aspettative.

I temi critici sono quelli relativi all'equità –il disagio ruota intorno alla distribuzione degli incentivi economici ed alla connessa trasparenza dei criteri con cui le persone vengono valutate- ed allo sviluppo professionale -l'impegno in formazione e aggiornamento del personale appare contenuto-.

I temi maggiormente riconducibili alla sfera organizzativa, quali le dimensioni del comfort – con due eccezioni circoscritte-, dello stress, della chiarezza organizzativa –anche se in apparente contraddizione con altri riscontri- e dell'autonomia presentano valutazioni generalmente positive.

I riscontri di questa prima fase dell'indagine suggeriscono che fra i fattori che maggiormente influenzano la percezione dei dipendenti della Camera di Commercio si possano accreditare l'età dei dipendenti e, ad essa associate, le "prospettive professionali", alcune caratteristiche delle sedi e, soprattutto, alcune l'"interpretabilità" di norme e regole –ove dettato e spirito non sempre convergono-.

La possibilità di spiegare in termini più appropriati le ragioni delle valutazioni –e, quindi, l'opportunità di meglio circoscrivere le leve organizzative e gestionali- richiede il ricorso a tecniche di analisi più sofisticate e, in tal senso, rimanda allo svolgimento delle due fasi successive.

1. L'indagine

1.1. Gli obiettivi

L'indagine si pone l'obiettivo di vagliare la qualità del posto di lavoro all'interno della Camera di Commercio di Genova, in altri termini intende verificare la capacità dell'organizzazione camerale genovese di stimolare e sostenere i propri dipendenti nel miglioramento continuo dei servizi resi alla comunità degli utenti.

Il conseguimento di tale obiettivo si sviluppa attraverso tre fasi logicamente separabili:

- * La costruzione di un quadro di riferimento capace di rappresentare l'attuale percezione dei valori dell'Ente Camerale e del loro livello di livello di condivisione;
- * L'individuare e delineare le ragioni o le motivazioni che sottendono al contributo offerto da ogni dipendente;
- * L'identificare le linee di intervento e di sviluppo utili a sostenere il miglioramento della qualità della vita sul posto del lavoro in Camera di Commercio

Nelle pagine che seguono sono presentati i risultati della prima fase dell'indagine, cioè quelli riferiti all'attuale percezione del lavorare in Camera di Commercio a Genova.

1.2. La metodologia

Il campo d'indagine è ovviamente rappresentato dall'intero personale della Camera di Commercio di Genova. Lo strumento d'indagine è rappresentato da un questionario predisposto all'uso. In relazione agli obiettivi perseguiti il questionario è articolato in più sezioni¹; le domande sono poste in forma chiusa, che cioè prevedono risposte in forma predefinita sia nel caso si debba optare fra alternative sia in quello in cui si debba esprimere una valutazione. Nel caso della valutazione "quantitativa" di un aspetto, si utilizza una scala Likert a 7 livelli (da 1= valore minimo a 7= valore massimo); la scelta di una scala dispari è motivata dall'obiettivo di fornire una "fotografia" dell'ambito Camerale e non di svolgere un sondaggio che contrapponga consenso a dissenso.

Il questionario è stato somministrato ai dipendenti della Camera di Commercio nel mese di febbraio da due ricercatori; al fine di garantire l'anonimato delle risposte, i questionari –e la banca dati da essi costruita- sono custoditi da DOGE.I e le elaborazioni proposte sono solo quelle che tutelano la privacy del dipendente.

Tabella 1 riassume in forma sintetica l'attività di rilevazione dei dati.

¹ Le sezioni del questionario sono relative a: (i) Anagrafica; (ii) Posizione occupata; (iii) Modello organizzativo; (iv) Relazioni inter- ed intra-organizzazione; (v) Tecnologie; (vi) Conoscenze e competenze; (vii) Formazione; (viii) Ambiente interno

Tabella 1 – *Caratteristiche dell'indagine sul campo*

Strumento utilizzato	Questionario in forma chiusa
Modalità di somministrazione	Intervista svolta da un ricercatore
Durata media dell'intervista	1h 15'
Totale dipendenti CCIAA	131
Dipendenti intervistati	126
Inizio interviste	8 Febbraio 2011
Fine interviste	28 Febbraio 2011

2. La Camera di Commercio di Genova in numeri

L'articolazione organizzativa della Camera di Commercio di Genova viene riassunta nelle tabelle 2 – 6; in esse i dipendenti dell'Ente sono distinti in ragione della sede, del ruolo ricoperto, dell'area organizzativa di riferimento, del settore di appartenenza; inoltre per ogni aggregazione viene evidenziato il peso delle donne e nel caso dei settori il livello scolastico. La presenza femminile è consolidata (63%), anche se non in tutti i ruoli la percentuale di donne rispecchia la media dell'Ente. Un dato interessante è quello fornito dal dato sull'età. L'età media dei dipendenti è relativamente alta (51 anni nel complesso e 50 per le donne), ma comunque non tale da generare problemi di ricambio. Fanno eccezione tre settori ove il problema della riproduzione di competenze specifiche potrebbe porsi a breve -Servizi innovativi (60 anni), Settore presidenza e studi (58) e Settore logistica (56)-.

Tabella 1 - Distribuzione dei dipendenti della Camera di Commercio per sede e genere

Le sedi	Dipendenti (A)		di cui donne (B)	
	Num.	%	Num.	% (B/A)
Via Garibaldi	65	52	42	65
De Ferrari	51	40	34	67
Via Dassori	4	3	0	
Chiavari	5	4	4	80
Sala della Borsa	1	1	0	
Camera di Commercio	126	100	80	63

Tabella 3 - La distribuzione dei dipendenti per ruolo e genere

Il ruolo	Dipendenti (A)		di cui donne (B)	
	Num.	%	Num.	% (B/A)
Funzionari (D)	29	23	15	52
Assistenti (C)	82	65	60	73
Agenti (B)	11	9	4	36
Addetti (A)	4	3	1	25
Camera di Commercio	126	100	80	63

Tabella 4 - Distribuzione dei dipendenti per area organizzativa e genere

Le aree organizzative	Dipendenti (A)		di cui donne (B)	
	Num.	%	Num.	% (B/A)
Servizi di Supporto e Staff	45	36	28	62
Area Attività Promozionali	22	17	17	77
Area Servizi Anagrafici	36	29	22	61
Area supporto tecnico e contabile	18	14	9	50
Chiavari*	5	4	4	80
Camera di Commercio	126	100	80	63

* formalmente apparterebbe all'Area dei Servizi Anagrafici ma ormai ha acquisito negli anni un'identità camerale propria vista lontananza fisica dalle altre sedi e l'eterogeneità dei servizi offerti.

Tabella 5 - Distribuzione dei dipendenti per settore ed età

Settore d'appartenenza	Dipendenti		di cui donne	
	Num.	Età media	Num.	Età media
Settore presidenza e studi	3	58	3	58
Segreteria generale	2	53	2	53
Settore turismo e relazioni esterne	4	52	4	52
Settore servizi di supporto amministrativi e di documentazione	7	48	5	49
Settore personale e organizzazione	4	51	2	50
Settore attività produttive	4	54	3	53
Servizi innovativi	3	60	1	52
Settore sviluppo economico	4	44	4	44
Settore logistica	3	56	1	57
Settore internazionalizzazione	8	48	8	48
Settore registro imprese	28	53	17	51
Settore ambiente e abilitazioni speciali	8	51	5	51
Settore statistica	2	47	2	47
Settore ragioneria e bilancio	10	46	6	47
Settore provveditorato-CED	13	52	4	51
Settore servizi di regolamentazione del mercato	11	49	7	49
Settore metrico e ispettivo	4	50	0	0
Settore innovazione	3	54	2	53
Chiavari*	5	48	4	49
Camera di Commercio	126	51	80	50

* la sede di Chiavari è stata considerata anche come settore a sé stante.

Tabella 6 - Distribuzione dei dipendenti per settore e titolo di studio

Settore d'appartenenza	N	Titolo di studio*					
		1	2	3	4	5	6
Settore presidenza e studi	3			67%			33%
Segreteria generale	2			100%			
Settore turismo e relazioni esterne	4			25%		75%	
Settore servizi di supporto amministrativi e di documentazione	7			29%	14%	43%	14%
Settore personale e organizzazione	4			25%	25%	50%	
Settore attività produttive	4		50%			50%	
Servizi innovativi	3			67%	33%		
Settore sviluppo economico	4			25%		50%	25%
Settore logistica	3			33%	33%	33%	
Settore internazionalizzazione	8			50%	13%	38%	
Settore registro imprese	28		11%	68%	14%	7%	
Settore ambiente e abilitazioni speciali	8			50%	38%	13%	
Settore statistica	2			50%		50%	
Settore ragioneria e bilancio	10			80%		20%	
Settore provveditorato-CED	13	46%	15%	15%	8%	15%	
Settore servizi di regolamentazione del mercato	11			27%		64%	9%
Settore metrico e ispettivo	4		25%	75%			
Settore innovazione	3		33%	33%			33%
Chiavari**	5		20%	40%		20%	20%
Camera di Commercio	126	5%	8%	47%	10%	25%	5%

* 1=scuola dell'obbligo, 2=scuole di formazione, 3=diploma tecnico, 4=diploma liceale, 5=laurea, 6=laurea + formazione post-laurea

** la sede di Chiavari è stata considerata anche come settore a sé stante.

3. Lavorare in Camera di Commercio

In termini generali la cultura di un'organizzazione viene identificata con l'insieme di valori, opinioni e norme condivise dai suoi membri. Alla cultura organizzativa vengono associate due funzioni:

- * Integrare i membri in modo che sappiano relazionarsi l'un l'altro e
- * Aiutare l'organizzazione ad adattarsi all'ambiente esterno.

Alla stregua con cui cultura e valori concorrono a determinare il capitale sociale esse contribuiscono a determinare il successo di un'organizzazione. Procedendo a ritroso, valutare la qualità della vita sul posto di lavoro diventa la premessa per comprendere la rilevanza che assumono cultura e valori in Camera di Commercio.

L'analisi della qualità del lavoro nell'Ente Camerale genovese viene sviluppata e progressivamente approfondita sulla base dei dati raccolti con l'indagine sul campo. La riflessione si incentra su tre aspetti specifici:

- i. L'*identificazione* del personale con la cultura camerale;
- ii. La *soddisfazione* per il personale derivante dal lavorare in Camera di Commercio;
- iii. La valutazione delle *condizioni di lavoro*

3.1. L'*identificazione* con la cultura camerale

Il questionario utilizzato per l'indagine include due domande che ben si prestano a verificare in modo sia diretto sia indiretto l'identificazione dei dipendenti della Camera di Commercio con la cultura ed i valori di quest'ultima, nonché l'orgoglio di lavorarvi. Agli intervistati è stato chiesto di indicare quanto concordassero con due affermazioni:

- * Mi sento poco "camerale"
- * La Camera di Commercio si differenzia nettamente –ed in meglio- rispetto ad altri Enti della Pubblica Amministrazione

La valutazione è stata espressa per mezzo di una scala Likert, ove ad una valutazione qualitativa viene associata un punteggio che varia fra 1 e 7 –in termini esemplificativi all'espressione "completamente in disaccordo" corrisponde il valore 1; all'espressione "indifferente" il valore 4 ed all'espressione "in completo accordo" il valore 7-.

Alla domanda esplicita sul "sentirsi camerale" il dato medio che risulta è molto positivo e pari a 2,38 (tabella 7). È forse utile segnalare che, per come la domanda è stata costruita, l'identificazione con i valori camerale è tanto maggiore quanto più la media risulta inferiore al valore di indifferenza (pari a 4). Del resto ben il 77% dei dipendenti dichiara di essere "in forte disaccordo" o "in completo disaccordo" rispetto al sentirsi "poco camerale", e solo il 9% concorda con tale asserzione.

Tabella 7 – Livello di identificazione culturale e valoriale dei dipendenti della Camera di Commercio di Genova – “sentirsi camerale”

Criterio di identificazione	Livello di identificazione*			
	Valore medio	Elevato	Intermedio	Basso
Mi sento poco “camerale”	2,38**	77%	14%	9%

Note:

* il valore medio rappresenta la media delle valutazioni (la scala varia fra 1=“completo disaccordo” e 7=“completo accordo”); il livello “*elevato*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 1 e 2; il livello “*intermedio*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 3, 4 e 5; il livello “*basso*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 6 e 7.

** La domanda in questo caso è “negativa”. In questo caso un valore basso, indica un forte disaccordo con l’affermazione (Mi sento poco “camerale”) e quindi una forte identificazione con la cultura organizzativa.

Analogo apprezzamento emerge anche dalla domanda sulla specificità della Camera di Commercio di Genova quando posta in raffronto con altri Enti della Pubblica Amministrazione (tabella 8); l’implicito orgoglio per operare all’interno di un’organizzazione che “si differenzia nettamente –ed in meglio–” si palesa nel dato medio (5,48) e nel 60% di dipendenti che dichiarano di essere in “forte accordo” o “completo accordo” con l’asserzione.

Tabella 8 – Livello di identificazione culturale e valoriale dei dipendenti della Camera di Commercio di Genova – “diversità della Camera di Commercio”

Criterio di identificazione	Livello di identificazione*			
	Valore medio	Elevato	Intermedio	Basso
“La Camera di Commercio si differenzia nettamente -ed in meglio- rispetto ad altri Enti della Pubblica Amministrazione”	5,48	60%	36%	5%

Note:

* il valore medio rappresenta la media delle valutazioni (la scala varia fra 1=“completo disaccordo” e 7=“completo accordo”); il livello “*elevato*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 6 e 7; il livello “*intermedio*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 3, 4 e 5; il livello “*basso*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 1 e 2.

Verificato il significativo livello di identificazione, l’interrogativo che si pone è se l’orgoglio del lavorare in Camera di Commercio o, meglio, il “sentirsi camerale” affondi le sue radici nella reputazione dell’Istituzione o sia il portato dell’esperienza lavorativa?

Una prima tentativo risposta a questo livello dell’indagine può essere letta nella ripartizione delle valutazioni per fasce di età (tabella 9). Il dato che emerge mostra come l’intensità dell’identità camerale –pur sempre positiva- si riduca progressivamente con il diminuire dell’età dell’intervistato, se agli “over 60” corrisponde in assoluto il valore migliore (1,1) agli “under 40” corrisponde quello peggiore (3,0). Come anticipato, alla correlazione statistica non consegue alcuna risposta risolutiva, nondimeno quest’ultima segnala due possibili trend meritevoli di attenzione futura. Nel caso il minor livello di identificazione consegua dalla reputazione dell’Istituzione, il tema con cui confrontarsi diventa quello del “ridimensionamento” dell’immagine della Camera di Commercio; viceversa, nel caso l’identificazione sia il portato dell’esperienza lavorativa può diventare utile indagare quali

iniziative possano facilitare livelli crescenti di condivisione della cultura e dei valori della Camera di Commercio di Genova.

Tabella 9 – Livello di identificazione culturale e valoriale dei dipendenti della Camera di Commercio di Genova per età dei dipendenti – “sentirsi camerale”

Fascia di età	Livello di identificazione*
	Valore medio **
<40	3,00
40-45	2,92
45-50	2,50
50-55	2,63
55-60	2,03
>60	1,10
Camera di Commercio	2,38

Note:

* La domanda in questo caso è “negativa”. In questo caso un valore basso, indica un forte disaccordo con l’affermazione (Mi sento poco “camerale”) e quindi una forte identificazione con la cultura organizzativa.

** il valore medio rappresenta la media delle valutazioni (la scala varia fra 1=“completo disaccordo” e 7=“completo accordo”).

3.2. La soddisfazione del lavorare in Camera di Commercio

Stante i limiti posti dai dati a “vaghiare” il peso della reputazione dell’Istituzione nel determinare l’identificazione con essa, l’attenzione viene rivolta all’esperire l’organizzazione da parte dei dipendenti.

Con il termine “soddisfazione” si vogliono riassumere aspetti diversi dell’esperienza del dipendente. Le dimensioni indagate sono quelle relative alle relazioni fra persona ed organizzazione in termini valoriali e culturali, in termini di riconoscimento dell’attività svolta, nonché alle relazioni fra dipendenti. Nello specifico, le dimensioni prese in considerazione sono quelle della:

- * **“Condivisione”** – *esprime l’adesione ai valori culturali espressi/riconosciuti dall’organizzazione*; la domanda inclusa nel questionario utilizzata per valutare tale aspetto è:
 - Con riferimento al suo ambiente di lavoro, con quale frequenza riscontra “Condivisione dell’operato e dei valori dell’organizzazione”
- * **“Legittimazione”** – *esprime la percezione del riconoscimento da parte dell’organizzazione per il contributo ad essa fornito*; le domande incluse nel questionario utilizzate per valutare tale aspetto sono:
 - Con riferimento al suo ambiente di lavoro, con quale frequenza riscontra “Sensazione di contare poco nell’organizzazione”
 - Con riferimento al suo ambiente di lavoro, con quale frequenza riscontra “Sensazione di non essere valutato adeguatamente”
- * **“Integrazione”** – *esprime la qualità delle interazioni con colleghi, superiori e, più in generale, con gli altri dipendenti della Camera di Commercio*; la domanda inclusa nel questionario utilizzata per valutare tale aspetto è:
 - Con riferimento al suo ambiente di lavoro, con quale frequenza riscontra “Soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro”

Tabella 10 riassume quanto emerso dall’indagine.

Tabella 10 – Livello di Soddisfazione, Condivisione, Integrazione e Legittimazione dei dipendenti della Camera di Commercio

Dimensione	Livello della dimensione*			
	Valore medio	Elevato	Intermedio	Basso
Soddisfazione	3,84	27	53	20
Di cui:				
Condivisione	3,76	22	63	15
Integrazione	4,49	47	48	5
Legittimazione	3,28	13	47	40

* il valore medio rappresenta la media delle valutazioni (la scala varia fra 1=“completo disaccordo” e 7=“completo accordo”); il livello “*elevato*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 6 e 7; il livello “*intermedio*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 3, 4 e 5; il livello “*basso*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 1 e 2.

Il livello della soddisfazione inferiore –seppur leggermente, è pari al 3,8- al dato considerato nella norma (4) è l’aspetto che per prima colpisce, non tanto per la dimensione, comunque contenuta, ma per l’inversione rispetto a quanto emerso in precedenza con l’identificazione culturale; il passaggio da una valutazione di principio –quale può essere quella dell’identificazione- ad una basata sul proprio esperito –qual è quella della soddisfazione- può contribuire a meglio descrivere la qualità del lavoro in Camera di Commercio.

L’approfondimento consentito dall’analisi delle singole dimensioni della soddisfazione mostra un quadro articolato che offre spunti di riflessione sia per il personale sia per chi è chiamato a dirigere l’organizzazione (tabella 10).

Se da un lato l’insieme dei dipendenti dimostra la propria coesione attraverso la valutazione positiva dell’integrazione (4,49), dall’altro i valori medi associati alla condivisione (3,76) e, soprattutto, alla legittimazione (3,28) palesano alcune criticità per l’organizzazione.

Il carattere positivo dell’integrazione trova conferma anche a livelli di maggior dettaglio (tabella 11) quando si distingue fra relazioni con colleghi (4,78) e superiori (4,41).

Tabella 11 – Livello di Integrazione dei dipendenti della Camera di Commercio rispetto a colleghi e superiori

Dimensione	Livello della dimensione*			
	Valore medio	Elevato	Intermedio	Basso
* rapporti con i colleghi	4,78	30%	64%	6%
* rapporti con i superiori	4,41	31%	56%	13%

* il valore medio rappresenta la media delle valutazioni (la scala varia fra 1=“completo disaccordo” e 7=“completo accordo”); il livello “*elevato*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 6 e 7; il livello “*intermedio*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 3, 4 e 5; il livello “*basso*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 1 e 2.

Le criticità maggiori come anticipato sono segnalate dalla legittimazione, in tal senso la sensazione di contare nell’organizzazione (3,53) e soprattutto quella di essere adeguatamente valutato (3,02) risultano meno frequenti di quanto sarebbe necessario (tabella 12).

Coerentemente la percentuale di chi è più critico è pari al 27% nel primo caso ed al 39% nel secondo.

Tabella 12 – Livello di legittimazione dei dipendenti della Camera di Commercio rispetto a colleghi e superiori

Dimensione	Livello della dimensione*			
	Valore medio	Elevato	Intermedio	Basso
Legittimazione				
Sensazione di contare nell’organizzazione	3,53	11%	62%	27%
Sensazione di essere valutato adeguatamente	3,02	6%	55%	39%

* il valore medio rappresenta la media delle valutazioni (la scala varia fra 1=“completo disaccordo” e 7=“completo accordo”); il livello “*elevato*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 6 e 7; il livello “*intermedio*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 3, 4 e 5; il livello “*basso*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 1 e 2.

3.2.1. Un approfondimento sulla soddisfazione all'interno della Camera di Commercio

L'approfondimento proposto è il risultato della disaggregazione dei dati sulla soddisfazione e sulle sue dimensioni rispetto ad area organizzativa (tabella 13), sede (tabella 14) e ruolo ricoperto dai dipendenti (tabella 15)

Tabella 13 – Livello di Soddisfazione, Condivisione, Integrazione e Legittimazione dei dipendenti della Camera di Commercio per aree organizzative – valore medio

Aree Organizzative	Condivisione valori	Integrazione	Legittimazione	Soddisfazione
Supporto e Staff	4,16	4,62	3,40	4,06
Attività Promozionali	3,82	4,55	3,80	4,05
Servizi Anagrafici	3,39	4,08	2,93	3,47
Supporto tecnico e contabile	3,44	4,94	3,08	3,82
Camera di Commercio	3,76	4,49	3,28	3,84

L'area che segnala i livelli più elevati di soddisfazione per il lavorare in Camera di Commercio è quella del Supporto e Staff in ragione di quanto emerso per condivisione dei valori (con 4,16 è l'unica area organizzativa con un valore medio superiore alla norma) e l'integrazione (4,62), nondimeno anche in questo caso la legittimazione risulta deficitaria (3,40), anche se il suo valore medio rimane, comunque, superiore alla media dell'intera Camera di Commercio.

All'estremo opposto l'area che manifesta le criticità maggiori è quella dei Servizi Anagrafici, il dato riferito alla soddisfazione nel suo complesso (3,47) è in assoluto il più basso, oltre ad essere inferiore al valore percepito come "nella norma". La sensazione di costituire quasi un'entità "a parte" è espressa dal riscontro della rilevanza dei valori negativi in termini di condivisione (3,39) e soprattutto, di legittimazione (2,93), nonché dal valore attribuito all'integrazione che di fatto non si scosta dal dato di neutralità (4,08).

Per quanto concerne le altre due aree organizzative, le Attività promozionali al valore positivo associato alla soddisfazione (4,05) fanno corrispondere il livello più alto per la legittimazione, anche se rimane sotto la soglia del 4, un'integrazione sopra la media ed una condivisione dei valori in linea con il resto della Camera di Commercio.

L'area Supporto tecnico e contabile presenta un dato complessivo di soddisfazione in linea con la media complessiva di tutta l'organizzazione; dietro questo numero, però, si nasconde una situazione che non è pienamente in linea con il resto della Camera di Commercio: l'integrazione è maggiore della media (la più alta delle quattro aree, quasi 5), mentre la condivisione dei valori e la legittimazione sono inferiori rispetto al resto della Camera, delineando così un gruppo coeso ma forse leggermente "lontano" dalla cultura Camerale.

L'analisi relativa alle sedi (tabella 14) evidenzia il ruolo privilegiato della sede di via Garibaldi: la soddisfazione media è sopra al 4, contrariamente alle altre sedi che riportano valori decisamente inferiori; la condivisione dei valori e l'integrazione sono sensibilmente sopra la media riferita all'intera Camera di Commercio, così come la legittimazione, che però

rimane abbastanza bassa, lontana dalla soglia del 4. La sede di De Ferrari presenta una situazione quasi opposta: il dato della soddisfazione complessiva è il più basso (3,51), e i tre aspetti che la determinano sono tutti sotto la media del resto della Camera; la percezione della legittimazione è bassa (3,00) ed anche la condivisione dei valori e dell'operato è inferiore alle altre sedi.

La sede di via Dassori è quella che segnala un sensazione di "isolamento" molto accentuato; da un alto, stante anche la sua dimensione contenuta, evidenzia un elevatissimo livello di integrazione (5,25 - largamente influenzato dalle relazioni interne) e, dall'altro, mostra le distanze maggiori dall'Ente camerale in termini di condivisione (2,75 vs. 3,86) e di riconoscimento del contributo fornito (la legittimazione è 2,63 vs 3,28). La specificità della sede di via Dassori appare tanto maggiore quando la si confronti con la sede "de localizzata" di Chiavari che, viceversa, risulta praticamente allineata ai valori espressi dalla Camera di Commercio nel suo insieme.

Tabella 14 – Livello di Soddisfazione, Condivisione, Integrazione e Legittimazione dei dipendenti della Camera di Commercio per sede – valore medio

Sedi	Condivisione valori	Integrazione	Legittimazione	Soddisfazione
Garibaldi	4,09	4,75	3,51	4,12
De Ferrari	3,39	4,14	3,00	3,51
Dassori	2,75	5,25	2,63	3,54
Chiavari	3,80	4,40	3,10	3,77
Camera di Commercio	3,76	4,49	3,28	3,84

Il focus sui ruoli –cioè quelli di funzionario, assistente, agente ed addetto- offre un'altra prospettiva rispetto al lavorare in Camera di Commercio (Tabella 15). Con riferimento ai ruoli i due estremi rispetto alla soddisfazione sono rappresentati dai funzionari che, com'era plausibile attendersi, manifestano livelli sempre positivi –nonché più elevati- e dagli agenti che, viceversa, segnalano un disagio generalizzato. Per questi ultimi al 3,33 della soddisfazione corrispondono i livelli più bassi –oltre che negativi- sia che si indaghi la condivisione dei valori (3,45) e la legittimazione (2,82) sia che si prenda in considerazione l'integrazione (3,73) che, inoltre, rappresenta l'unico caso di "insoddisfazione" rispetto a questa dimensione.

Per quanto attiene agli altri due ruoli, gli assistenti (che costituiscono il 65% del personale) riportano valutazioni sotto la media della legittimazione e della condivisione dei valori; l'integrazione è positiva, in linea con il dato riferito alla Camera nel suo complesso. Gli addetti, al contrario, esprimono un valore medio della soddisfazione sopra al 4, la seconda migliore dopo quella dei funzionari: la condivisione dei valori è addirittura superiore, la più alta rispetto a tutti gli altri ruoli, e anche l'integrazione contribuisce positivamente alla soddisfazione lavorativa. Unico aspetto carente, in linea con le medie riferite all'intera organizzazione, è ancora una volta la legittimazione.

Tabella 15 – Livello di Soddisfazione, Condivisione, Integrazione e Legittimazione dei dipendenti della Camera di Commercio per ruolo – valore medio

Ruoli	Condivisione valori	Integrazione	Legittimazione	Soddisfazione
Funzionario	4,38	4,93	4,14	4,48
Assistente	3,54	4,43	3,04	3,67
Agente	3,45	3,73	2,82	3,33
Addetto	4,75	4,75	3,25	4,25
Camera di Commercio	3,76	4,49	3,28	3,84

3.3. Le condizioni di lavoro

La valutazione sulle condizioni di lavoro completano il quadro sul lavorare in Camera di Commercio e concorrono a delineare in modo più puntuale il clima organizzativo dell'Ente. Alcune delle valutazioni emerse nell'analisi della soddisfazione hanno reso manifesto come "spazi" e "certezza" delle regole in senso lato possano influenzare significativamente le condizioni del lavoro e le prospettive ad esse associate. Nel seguito vengono analizzate sei dimensioni cui corrispondono leve organizzative e gestionali il cui efficace utilizzo può tradursi in un miglioramento della qualità del lavoro in Camera di Commercio. Le dimensioni prese in considerazione:

- i. **Comfort** – valuta la rispondenza degli aspetti strutturali e di servizio –dalle condizioni dell'edificio, alla gradevolezza di ambienti ed arredi, allo spazio disponibile per la persona ai servizi igienici, ecc.-. A tal fine la domanda inclusa nel questionario utilizzata è: *"Come valuta il comfort dell'ambiente in cui lavora?"* che viene declinata rispetto a Pulizia, Illuminazione, Temperatura, Silenziosità, Condizioni edificio, Gradevolezza arredi, Spazio disponibile per persona, Spazio disponibile per luoghi di lavoro comuni, Servizi igienici.
- ii. **Assenza di stress** - analizza i vissuti inerenti il peso psicologico delle attività lavorative. Identifica la percezione del soggetto di essere più o meno adeguato alle richieste (quali-quantitative) prestazionali provenienti dall'ambiente organizzativo in cui è inserito. La domanda inclusa nel questionario utilizzata è: *"Qual è, in generale, il livello di condivisione della seguente espressione: I compiti da svolgere non richiedono un livello di stress eccessivo"*
- iii. **Chiarezza organizzativa** - esplora al contempo le variabili relative alla *consapevolezza* degli scopi e delle finalità programmate per il dipendente e la corrispondente *disponibilità* di informazioni funzionali allo svolgimento della propria attività. Le domande incluse nel questionario utilizzate richiedevano di esprimere il livello di condivisione rispetto a:
"Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti"
"I cambiamenti gestionali e organizzativi sono comunicati chiaramente a tutto il personale"
"I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti"
"E' facile avere le informazioni di cui si ha bisogno"
"Quando si ha bisogno di informazioni si sa a chi chiederle"
"Nel mio ambiente di lavoro chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti"
- iv. **Equità** - esplora l'area della percezione di giustizia, uniformità e correttezza dei trattamenti che l'organizzazione riserva alle persone. Le domande incluse nel questionario utilizzate richiedevano di esprimere la frequenza con cui le situazioni sotto elencate si verificano:
"I superiori trattano i dipendenti in maniera equa"
"I criteri con cui si valutano le persone sono equi e trasparenti"

“Gli incentivi economici sono distribuiti sulla base dell’efficacia delle prestazioni”

- v. **Sviluppo professionale** - rappresenta l’attenzione, da parte dell’organizzazione nel suo complesso, verso lo sviluppo professionale, la formazione e l’apprendimento dei soggetti che la costituiscono. Le domande incluse nel questionario utilizzate sono:
“Con riferimento alla sua esperienza lavorativa, indichi la frequenza con cui i superiori aiutano a lavorare nel modo migliore”
“Dal suo punto di vista, quale livello di interventi sarebbe necessario per migliorare in Camera di Commercio la formazione e l’aggiornamento del personale”
- vi. **Autonomia** - rappresenta il grado in cui un dipendente dell’organizzazione può risolvere i propri problemi lavorativi escogitando da solo nuove modalità di risoluzione. Le domande incluse nel questionario utilizzate sono:
“Quanta influenza ha lei personalmente sulle decisioni riguardanti quali compiti eseguire e con quale sequenza eseguirli?”
“Quanta influenza ha lei personalmente sulle decisioni riguardanti come eseguire i compiti che lei deve portare a termine?”
“Con quale frequenza opera sulla base della sua competenza ed esperienza piuttosto che attenersi rigorosamente a quanto previsto dalla prassi e dalle procedure organizzative.”

Tabella 16 presenta i risultati in forma sintetica; essi includono le valutazioni delle condizioni del lavoro espresse –analoga a quanto proposto in precedenza- in termini di media del campione –che consente un’implicita comparazione con il dato che rappresenta la “norma”- e di distribuzioni delle risposte secondo tre classi.

Tabella 16 – Livello delle condizioni di lavoro in Camera di Commercio

Dimensione	Livello della dimensione*			
	Valore medio	Elevato	Intermedio	Basso
Comfort	4,39	36%	52%	12%
Assenza di stress	5,10	68%	25%	6%
Chiarezza organizzativa	4,92	55%	42%	3%
Equità	3,79	28%	47%	25%
Sviluppo professionale	4,01	27%	60%	13%
Autonomia	4,23	29%	59%	12%
Condizione di lavoro complessiva	4,41	40%	48%	12%

* il valore medio rappresenta la media delle valutazioni (la scala varia fra 1=“completo disaccordo” e 7=“completo accordo”); il livello “*elevato*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 6 e 7; il livello “*intermedio*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 3, 4 e 5; il livello “*basso*” indica la percentuale di coloro che hanno espresso i valori 1 e 2.

Rispecchiando quanto emerso in precedenza, le dimensioni che pongono in evidenza elementi di criticità sono quelle maggiormente focalizzate sulla singola persona; il tema dell’equità e quello dello sviluppo professionale sono quelli che registrano i valori più bassi e che, inoltre,

se non sono negativi (3,79 per l'equità) non vedono in Camera di Commercio uno spazio per creare prospettive di crescita diverse da quanto prospettato all'esterno (4,01).

Nello specifico dell'equità gli aspetti di maggior criticità sono quelli connessi alla distribuzione degli incentivi economici ed alla connessa trasparenza dei criteri con cui le persone vengono valutate.

Per quanto concerne lo sviluppo professionale, **ciò che appare maggiormente deficitario è l'impegno della Camera di Commercio nel fornire formazione e aggiornamento del personale.** Solo l'8% degli intervistati ha espresso una valutazione decisamente positiva.

Le altre dimensioni presentano tutte valutazioni positive, a partire dall'assenza di stress ove la valutazione è pari a 5,10, a conferma di pressioni del tutto contenute; in tal senso, solo il 6% degli intervistati lamenta situazioni di stress eccessivo dovute a carichi di lavoro. A livello complessivo il comfort dell'ambiente fisico di lavoro è valutato in termini positivi (4,39) ed anche la chiarezza organizzativa **–in apparente contraddizione con quanto emerso per la dimensione legittimazione–** si attesta a 4,92.

L'ultima dimensione -quella dell'autonomia- non si discosta dalle valutazioni positive appena citate, i dipendenti della Camera di Commercio percepiscono di essere mediamente liberi di agire secondo il proprio "buon senso", anche all'interno di prassi e procedure che regolano il comportamento organizzativo.

3.3.1. Un approfondimento sulle condizioni di lavoro all'interno della Camera di Commercio

L'approfondimento proposto è il risultato della disaggregazione dei dati sulle condizioni di lavoro e sulle sue dimensioni rispetto a sede (tabella 17), ruolo ricoperto dai dipendenti (tabella 18) e ad area organizzativa (tabella 19),

Tabella 17 – Livello delle condizioni di lavoro e delle sue dimensioni per sede della Camera di Commercio– valore medio

Sedi	A*	B	C	D	E	F	G
Garibaldi	4,66	5,02	5,15	4,94	4,18	4,22	4,45
De Ferrari	4,07	3,65	5,02	4,85	3,27	3,69	3,95
Dassori	4,23	2,86	4,75	5,00	4,00	4,00	4,75
Chiavari	4,49	4,64	5,20	4,97	3,73	4,30	4,07
Camera di Commercio	4,41	4,39	5,10	4,92	3,79	4,01	4,23

Note * A=Condizione di lavoro complessiva; B=Comfort; C=Assenza di stress; D=Chiarezza organizzativa; E=Equità; F=Sviluppo professionale; G=Autonomia

Apparentemente tutte le sedi valutano le condizioni di lavoro nel loro complesso positivamente, in realtà l'omogeneità è solo parziale. In tal senso, le sedi di Garibaldi e di De Ferrari rappresentano due poli opposti; alla completa positività della prima corrispondono per la seconda i punti di criticità più rilevanti all'interno della Camera di Commercio –le dimensioni dell'equità, dello sviluppo professionale ed anche del comfort sono negativi-. Concentrando l'attenzione su singole dimensioni, il comfort risulta essere un problema significativo per via Dassori.

Per i ruoli organizzativi (tabella 18), l'insieme degli agenti conferma le condizioni di disagio emerse anche in precedenza e, in modo puntuale, lamenta l'insufficienza di equità (2,73), sviluppo professionale (3,23) ed autonomia (3,48).

L'apprezzamento maggiore per le condizioni di lavoro è quello espresso dai funzionari (4,83) che godono della più alta equità e di un'elevata autonomia (entrambe quasi un punto superiori alla media complessiva dei dipendenti degli altri ruoli). Positivo il valore anche per lo sviluppo professionale.

Gli assistenti percepiscono condizioni di lavoro sempre positive. Il 4,33 complessivo è frutto di valutazioni molto positive per le dimensioni assenza di stress (5,24) e chiarezza organizzativa (4,83). Le altre 4 dimensioni sono positive sebbene presentino valori appena al di sotto della media complessiva dei dipendenti della Camera.

Più singolare è la situazione dei colleghi addetti il cui dato complessivo è abbastanza elevato (4,66 contro una media camerale di 4,41). Il dato è mitigato positivamente da livelli alti di comfort (5,22) e assenza di stress il cui dato medio arriva a 6. Non stupisce vedere che la rilevanza media della dimensione chiarezza organizzativa per gli addetti sia la più alta a 5,71: pesa in positivo il livello più semplice dei compiti, operazioni prevalentemente di tipo tecnico e molto specializzate, dalla manutenzione di mobili e immobili alla movimentazione di atti e corrispondenza e alla cura del primo accesso dell'utenza. Per questo tipo di compiti gli ordini

di servizio risultano mezzo di informazione di fruibilità immediata. I dipendenti di livello A non percepiscono probabilmente come fondamentale la dimensione sviluppo professionale in quanto le loro attività sono piuttosto semplici e non necessitano, rispetto ai colleghi assistenti e agenti, di aggiornamento costante. Permangono molto negativi le valutazioni su equità e autonomia (entrambe a 3,08).

Tabella 18 – Livello delle condizioni di lavoro e delle sue dimensioni per ruolo in Camera di Commercio– valore medio

Ruoli	A*	B	C	D	E	F	G
Funzionario	4,83	4,82	4,72	5,23	4,74	4,34	5,13
Assistente	4,33	4,23	5,24	4,83	3,64	3,96	4,07
Agente	3,80	4,09	4,73	4,56	2,73	3,23	3,48
Addetto	4,66	5,22	6,00	5,71	3,08	4,88	3,08
Camera di Commercio	4,41	4,39	5,10	4,92	3,79	4,01	4,23

Note * A=Condizione di lavoro complessiva; B=Comfort; C=Assenza di stress; D=Chiarezza organizzativa; E=Equità; F=Sviluppo professionale; G=Autonomia

Tabella 19 – Livello delle condizioni di lavoro e delle sue dimensioni per area organizzativa in Camera di Commercio– valore medio

Area Organizzativa	A*	B	C	D	E	F	G
Supporto e Staff	4,61	5,13	5,20	4,87	3,97	4,17	4,34
Attività Promozionali	4,69	4,76	5,09	5,14	4,41	4,41	4,35
Servizi Anagrafici	3,93	3,21	4,92	4,93	3,18	3,47	3,90
Supporto tecnico e contabile	4,48	4,34	5,22	4,79	3,85	4,14	4,54
Camera di Commercio	4,41	4,39	5,10	4,92	3,79	4,01	4,23

Note * A=Condizione di lavoro complessiva; B=Comfort; C=Assenza di stress; D=Chiarezza organizzativa; E=Equità; F=Sviluppo professionale; G=Autonomia

Fra le aree organizzative (tabella 19) gli aspetti di criticità si concentrano nei servizi anagrafici; per le evidenti correlazioni esistenti con le sedi ed i ruoli, è all'interno di quest'area che si palesano in modo netto i problemi dell'equità (3,18) dello sviluppo professionale (3,47) e del comfort (3,21). Nel resto delle aree le valutazioni sono generalmente positive, l'area di Supporto e Staff mostra valori generalmente positivi anche se l'area con i valori in assoluto migliori è quella delle attività promozionali. Infine l'area del Supporto tecnico e contabile è caratterizzata da valutazioni molto allineate con la media complessiva e, con l'eccezione dell'equità, il cui valore è comunque leggermente superiore a quello riferito all'organizzazione nel suo complesso.

Appendice

Cultura

Altri aggregati osservati

Area organizzativa	Mi sento poco camerale
Supporto e Staff	2,31
Attività Promozionali	2,23
Servizi Anagrafici	2,39
Supporto tecnico e contabile	2,83
Sede	
Garibaldi	2,26
De Ferrari	2,53
Dassori	3,25
Chiavari	2,00
Ruolo	
Funzionario	1,97
Assistente	2,56
Agente	2,18
Addetti	2,25
Camera di Commercio	2,38

Tabella 23 - Altre aggregazioni relative alla Cameralità: valori medi per area organizzativa, sede e ruolo

Soddisfazione

Altri aggregati osservati

	Condivisione e valori	Integrazione	Legittimazioni	Soddisfazione
Genere				
Donne	4,44	3,71	3,34	3,83
Uomini	4,59	3,85	3,16	3,87
Classe dimensionale settore				
<5	4,67	3,81	3,64	4,04
5 - 9	4,46	3,79	3,29	3,85
>9	4,40	3,73	3,06	3,73
Classe anzianità d'impiego				
<10	4,71	3,71	2,71	3,71
10 - 20	4,69	3,58	3,06	3,78
20 - 30	4,18	3,62	3,15	3,65
>30	4,85	4,18	3,80	4,28
Camera di Commercio	4,49	3,76	3,28	3,84

Tabella 24 - Le Dimensioni della soddisfazione lavorativa: valori medi per genere, dimensione del settore, anzianità dell'impiego

	Sensazione di contare nell'organizzazione	Sensazione di essere valutato adeguatamente
Area organizzativa		
Supporto e Staff	4,38	4,82
Attività Promozionali	4,05	4,36
Servizi Anagrafici	4,69	5,44
Supporto tecnico e contabile	4,89	4,94
Sede		
Garibaldi	4,32	4,66
De Ferrari	4,69	5,31
Dassori	5,25	5,50
Chiavari	4,00	5,80
Ruolo		
Funzionario	3,62	4,10
Assistente	4,73	5,20
Agente	4,73	5,64
Addetto	4,50	5,00
Genere		
Donne	4,39	4,93
Uomini	4,61	5,07
Classe dimensionale del settore		
<5	4,19	4,53
5 - 9	4,46	4,96
>9	4,63	5,24
Classe anzianità d'impiego		
<10	5,00	5,57
10 - 20	4,62	5,27
20 - 30	4,65	5,05
>30	3,91	4,48
Camera di Commercio		
	4,47	4,98

Tabella 25 - I due aspetti che compongono la "Legittimazione", rappresentati per area organizzativa, sede, ruolo, genere, dimensione del settore, anzianità dell'impiego: valori medi

Clima organizzativo

Altri aggregati osservati

	Comfor t	Assenz a di stress	Chiarezza organizzativ a	Equit à	Sviluppo professional e	Autonomi a	Clim a totale
Genere							
Donne	4,38	5,00	4,88	3,85	4,13	4,22	4,41
Uomini	4,40	5,28	5,00	3,70	3,82	4,25	4,41
Classe dimensionale settore							
<5	4,82	5,36	5,10	4,48	4,40	4,46	4,77
5 - 9	4,29	5,04	4,89	3,80	4,05	4,25	4,39
>9	4,18	4,98	4,84	3,39	3,77	4,09	4,21
Classe anzianità d'impiego							
<10	4,43	5,43	4,76	3,86	4,36	4,05	4,48
10 - 20	4,28	5,27	4,81	3,71	3,77	4,41	4,37
20 - 30	4,41	4,92	4,90	3,70	4,03	4,18	4,36
>30	4,41	5,24	5,10	4,02	4,11	4,22	4,52
Camera di Commercio	4,39	5,10	4,92	3,79	4,01	4,23	4,41

Tabella 26 - Le Dimensioni del clima organizzativo :valori medi per genere, dimensione del settore, anzianità dell'impiego

“Comfort”

Via Garibaldi

Aspetti del “Comfort”	Med
Spazio disponibile per persona	5,55
Condizioni edificio	5,49
Silenziosità	5,18
Gradevolezza arredi	5,09
Spazio disponibile per luoghi di lavoro comuni	5,06
Illuminazione	5,02
Temperatura	4,95
Servizi igienici	4,43
Pulizia	4,38

Tabella 27 - Gli aspetti che compongono la dimensione "Comfort" nella sede di Via Garibaldi: valutazioni medie

De Ferrari

Aspetti del “Comfort”	Med
Illuminazione	4,12
Pulizia	3,92
Gradevolezza arredi	3,84
Spazio disponibile per persona	3,76
Spazio disponibile per luoghi di lavoro comuni	3,69
Servizi igienici	3,55
Silenziosità	3,35
Temperatura	3,33
Condizioni edificio	3,31

Tabella 28 - Gli aspetti che compongono la dimensione "Comfort" nella sede di De Ferrari: valutazioni medie

Dassori

Aspetti del “Comfort”	Med
Spazio disponibile per persona	4,75
Spazio disponibile per luoghi di lavoro comuni	4
Illuminazione	3,75
Temperatura	3
Silenziosità	2,75
Condizioni edificio	2,5
Pulizia	2
Gradevolezza arredi	2
Servizi igienici	1

Tabella 29 - Gli aspetti che compongono la dimensione "Comfort" nella sede di Via Dassori: valutazioni medie

Chiavari

Aspetti del "Comfort"	Med
Temperatura	5,6
Illuminazione	5,4
Spazio disponibile per persona	5
Pulizia	4,6
Condizioni edificio	4,6
Silenziosità	4,4
Spazio disponibile per luoghi di lavoro comuni	4,4
Gradevolezza arredi	4
Servizi igienici	3,8

Tabella 30 - Gli aspetti che compongono la dimensione "Comfort" nella sede di Chiavari: valutazioni medie

“Chiarezza organizzativa”

	Diffusione informazioni nella Camera di Commercio	La chiarezza obiettivi e ruoli nella Camera di Commercio
Area organizzativa		
Supporto e Staff	5,19	4,54
Attività Promozionali	5,41	4,86
Servizi Anagrafici	5,44	4,41
Supporto tecnico e contabile	5,07	4,50
Sede		
Garibaldi	5,22	4,66
De Ferrari	5,35	4,36
Dassori	5,33	4,67
Chiavari	5,00	4,93
Ruolo		
Funzionario	5,24	5,22
Assistente	5,29	4,36
Agente	5,18	3,94
Addetto	5,50	5,92
Genere		
Donne	5,23	4,53
Uomini	5,36	4,64
Classe dimensionale del settore		
<5	5,50	4,69
5 - 9	4,96	4,81
>9	5,29	4,39
Classe anzianità d'impiego		
<10	5,05	4,48
10 - 20	5,18	4,44
20 - 30	5,27	4,52
>30	5,41	4,78
Camera di Commercio	5,28	4,57

Tabella 31 - Gli aspetti che compongono la dimensione “Chiarezza organizzativa”, rappresentati per area organizzativa, sede, ruolo, genere, dimensione del settore, anzianità dell'impiego: valori medi

“Sviluppo professionale”

	Supporto nella Camera di Commercio	Formazione e aggiornamento nella Camera di Commercio
Area organizzativa		
Supporto e Staff	4,56	3,78
Attività Promozionali	5,23	3,59
Servizi Anagrafici	3,81	3,14
Supporto tecnico e contabile	5,33	2,94
Sede		
Garibaldi	4,78	3,65
De Ferrari	4,22	3,16
Dassori	5,25	2,75
Chiavari	5,40	3,20
Ruolo		
Funzionario	5,03	3,66
Assistente	4,55	3,37
Agente	3,55	2,91
Addetto	5,50	4,25
Genere		
Donne	4,64	3,61
Uomini	4,54	3,09
Classe dimensionale del settore		
<5	5,03	3,78
5 - 9	4,68	3,43
>9	4,32	3,21
Classe anzianità d'impiego		
<10	5,57	3,14
10 - 20	4,42	3,12
20 - 30	4,55	3,50
>30	4,64	3,58
Camera di Commercio	4,60	3,42

Tabella 32 - Gli aspetti che compongono la dimensione “Sviluppo professionale”, rappresentati per area organizzativa, sede, ruolo, genere, dimensione del settore, anzianità dell'impiego: valori medi

“Autonomia”

	Quanta influenza ha lei personalmente sulle decisioni riguardanti quali compiti eseguire e con quale sequenza eseguirli?	Quanta influenza ha lei personalmente sulle decisioni riguardanti come eseguire i compiti che lei deve portare a termine?	Con quale frequenza opera sulla base della sua competenza ed esperienza piuttosto che attenersi rigorosamente a quanto previsto dalla prassi e dalle procedure organizzative?
Area organizzativa			
Supporto e Staff	4,49	4,33	4,20
Attività Promozionali	4,68	4,32	4,05
Servizi Anagrafici	4,08	3,97	3,64
Supporto tecnico e contabile	4,67	4,28	4,67
Sede			
Garibaldi	4,62	4,43	4,29
De Ferrari	4,18	3,90	3,76
Dassori	5,00	4,75	4,50
Chiavari	4,40	4,20	3,60
Ruolo			
Funzionario	5,28	5,21	4,90
Assistente	4,35	3,98	3,89
Agente	3,27	3,82	3,36
Addetto	3,00	3,00	3,25
Genere			
Donne	4,53	4,21	3,93
Uomini	4,26	4,22	4,28
Classe dimensionale del settore			
<5	4,64	4,42	4,33
5 - 10	4,68	4,21	3,86
>9	4,19	4,10	3,98
Classe anzianità d'impiego			
<10	4,71	3,43	4,00
10 - 20	4,88	4,35	4,00
20 - 30	4,33	4,25	3,97
>30	4,18	4,21	4,27
Camera di Commercio	4,43	4,21	4,06

Tabella 33 - Gli aspetti che compongono la dimensione "Autonomia": valutazioni medie