

Analisi di Clima Organizzativo

Alce Nero Società Cooperativa Sociale Onlus

Anno 2025

Report dei risultati

Indice

1. Premessa e sintesi esecutiva	1
2. Nota metodologica	3
3. Il quadro generale — dati quantitativi.....	5
Soddisfazione personale	5
Relazioni verticali	8
Processi e flussi di lavoro	10
Formazione e futuro	14
Relazioni orizzontali	17
Relazioni con l'esterno	19
Clima interno	20
Parità di genere	22
4. Dati qualitativi — le risposte aperte	27
5. Analisi per categorie	32
5.1 Per area operativa.....	32
5.2 Per fascia d'età.....	36
5.3 Per appartenenza alla Plenaria	39
5.4 Per anno di assunzione	41
6. Confronto con l'anno precedente (2024)	43
7. Conclusioni	45

1. Premessa e sintesi esecutiva

Il presente documento restituisce i risultati dell'analisi di clima organizzativo di Alce Nero riferita all'anno 2025. L'indagine, condotta tramite questionario rivolto a soci e dipendenti, ha l'obiettivo di rilevare la percezione delle persone rispetto alle principali dimensioni dell'esperienza lavorativa: soddisfazione personale, relazioni con i superiori, processi e flussi di lavoro, formazione e sviluppo, relazioni tra colleghi, reputazione esterna, clima interno e parità di genere.

All'indagine hanno risposto 169 persone. Coerentemente con il fatto che l'analisi è riferita all'anno 2025, sono state escluse le risposte dei lavoratori assunti nel 2026, che non hanno vissuto l'anno di riferimento: il campione effettivo su cui sono calcolati tutti i dati di questo report è quindi pari a 157 rispondenti. A fronte delle 227 persone in forza nel 2025 e attive alla data di somministrazione — la popolazione di riferimento coerente con l'oggetto dell'analisi — il tasso di risposta è di circa il 69%.

Un tasso di risposta di questo livello è elevato, ma non copre l'intero organico: per questo i risultati vanno letti come una descrizione dei rispondenti — di chi ha compilato il questionario e dei relativi sottogruppi — e non come una stima riferibile a tutti i lavoratori; anche se, l'analisi riesce a dare uno sguardo abbastanza veritiero del clima interno ad Alce Nero. L'analisi ha quindi natura descrittiva: non vengono applicati test di significatività statistica, e le differenze tra gruppi o rispetto al 2024 sono lette secondo la convenzione descritta più avanti.

La lettura dei dati segue una griglia interpretativa stabile (descritta nella nota metodologica) che distingue, sulla scala da 1 a 5, un'area critica (valori 1 e 2), un'area neutra o intermedia (valore 3) e un'area positiva (valori 4 e 5). L'analisi non si limita quindi a osservare la prevalenza delle risposte positive, ma considera anche la quota di percezioni neutre o meno favorevoli, in un'ottica di sviluppo organizzativo.

In sintesi

Il quadro complessivo è positivo. Alce Nero mostra una forte identità collettiva e un solido legame tra le persone e l'organizzazione: il riconoscimento nei valori cooperativi (82,2% di valutazioni positive), la reputazione sul territorio (84,0%) e il sentirsi complessivamente bene in cooperativa (77,7%) rappresentano i punti di maggiore forza. Non emergono criticità strutturali diffuse, ma una domanda di consolidamento e di maggiore omogeneità dell'esperienza quotidiana.

I principali punti di forza che emergono dall'analisi sono:

- Identità e appartenenza: forte riconoscimento nei valori della cooperativa e ampia adesione complessiva, trasversali a età, aree e anzianità.
- Reputazione esterna: la percezione di Alce Nero come soggetto autorevole e ben radicato nel territorio è solida e condivisa.
- Equità formale di genere: pari opportunità di carriera e parità nelle mansioni e nelle condizioni contrattuali sono ampiamente riconosciute.
- Benessere complessivo: la maggioranza dichiara di trovarsi bene in Alce Nero, anche dove altri indicatori mostrano margini di miglioramento.

Le principali aree di attenzione riguardano invece:

- Comunicazione e flussi informativi: la completezza e la tempestività delle informazioni è la dimensione meno consolidata (47,7% di valutazioni positive).
- Valorizzazione individuale e investimento sulle persone: il riconoscimento del singolo e la percezione di investimento sui lavoratori sono più deboli dell'identità collettiva.
- Differenze tra aree e generazioni: l'esperienza non è omogenea; in particolare l'area Inserimento Lavorativo mostra una collaborazione e un clima interni più fragili, mentre gli Under 36 percepiscono meno valorizzazione, informazione e accompagnamento.
- Carichi e confini di ruolo: il carico di lavoro e la richiesta di attività fuori ruolo richiedono presidio, soprattutto per chi è più coinvolto nei processi organizzativi (Direzione Generale e appartenenti alla Plenaria).

Su questa base, le linee d'intervento prioritarie suggerite (sviluppate nel capitolo conclusivo) riguardano: il rafforzamento della comunicazione interna, la valorizzazione individuale e la leggibilità dei percorsi di crescita, il presidio dei carichi e dei confini di ruolo, la cura del clima e della collaborazione nei contesti più fragili, l'accompagnamento dei lavoratori più giovani e il mantenimento di una solida cultura dell'equità di genere.

2. Nota metodologica

Strumento e campione

I dati derivano da un questionario strutturato somministrato a soci e dipendenti di Alce Nero. Il questionario comprende 25 item valutati su scala da 1 a 5, oltre a variabili anagrafiche e organizzative (fascia d'età, area operativa, appartenenza alla Plenaria, anno di assunzione, genere, genitorialità) e a due domande aperte. Su 169 questionari raccolti, l'analisi considera i 157 rispondenti che risultano in forza nel 2025; sono esclusi i 12 rispondenti assunti nel 2026.

Variabile	Composizione del campione (n=157)
Tasso di risposta	157 rispondenti su 227 persone in forza nel 2025 e attive (≈69%)
Genere	Donne 98 (62,4%) · Uomini 52 (33,1%) · Preferisco non specificare 7 (4,5%)
Fascia d'età	Under 36: 69 (43,9%) · 36–50: 43 (27,4%) · Over 50: 45 (28,7%)
Area operativa	Socioeducativa 73 · Migranti 37 · Inserimento Lavorativo 32 (Trasporti 27 + Turismo 5) · Direzione Generale 15
Plenaria	Appartenenti 43 (27,4%) · Non appartenenti 114 (72,6%)
Anno di assunzione	2020 o prima 61 · 2021–2023 32 · 2024–2025 64
Genitori (figli 0–12)	Sì 30 · No 125

Criteri di lettura delle tendenze

Per gli item in cui il valore 5 rappresenta la valutazione più positiva e il valore 1 quella più critica, le risposte sono raggruppate in tre aree: area critica (valori 1 e 2), area neutra o intermedia (valore 3) e area positiva (valori 4 e 5). Il valore 3 non viene interpretato come negativo in senso stretto, ma come posizione di neutralità, incertezza o valutazione non pienamente positiva.

Ogni dimensione è classificata, in modo ragionato e non meccanico, secondo cinque livelli: dimensione solida (netta prevalenza di valutazioni positive, in particolare sul valore 5); solida ma con punti migliorabili (prevalenza del 5 ma circa un terzo di risposte non pienamente positive); positiva ma migliorabile (prevalenza del valore 4 e quota rilevante di risposte tra 1, 2 e 3); fragile o disomogenea (quota di risposte tra 1, 2 e 3 superiore a circa un terzo); critica (quota consistente di valutazioni negative o forte polarizzazione). Il termine “fragilità” è usato solo quando la quota di risposte tra 1, 2 e 3 è prossima o superiore a un terzo del campione e non vi è una netta prevalenza positiva.

Alcuni item sono formulati a scala inversa: in questi casi il valore 1 rappresenta la condizione più positiva e il valore 5 quella più problematica. Si tratta dell'item sulla richiesta di svolgere attività al di fuori del proprio ruolo abituale e degli item relativi a discriminazioni subite o osservate e al condizionamento legato alla genitorialità. Per questi item, nelle tabelle e nei grafici, un valore più basso indica una situazione più favorevole.

Un'avvertenza di fondo: pur con un tasso di risposta elevato (circa il 69% delle persone in forza nel 2025), l'indagine non copre l'intera popolazione, e chi non ha risposto potrebbe avere opinioni diverse. Tuttavia, l'elevato tasso di risposta riesce a dare una buona indicazione del clima interno ad Alce Nero. L'analisi ha quindi natura descrittiva: descrive i rispondenti e i loro sottogruppi, senza pretendere di rappresentare chi non ha risposto e senza ricorrere a test di significatività statistica. Le soglie indicate di seguito sono perciò criteri di lettura dichiarati, non misure di significatività.

Come leggiamo i livelli (dati generali)

Per il quadro generale, ogni item è letto in base al livello e alla forma della sua distribuzione: la quota di valutazioni positive (4-5), quella neutra (3) e quella critica (1-2), oltre alla media. La classificazione segue cinque livelli — solida, solida con punti migliorabili, positiva ma migliorabile, fragile o disomogenea, critica — usando come riferimento la maggioranza di risposte positive e la “regola del terzo”: quando la quota di risposte tra 1, 2 e 3 si avvicina o supera un terzo del campione,

la dimensione è segnalata come area di attenzione. Accanto alla media si considera la deviazione standard, riportata in tabella: un valore alto indica risposte molto divise più che un giudizio tiepido, e aiuta a non confondere una media intermedia con un vero consenso.

Come leggiamo le differenze (confronti nel tempo e tra gruppi)

Le differenze — sia rispetto al 2024, sia tra gruppi (area, età, anzianità, appartenenza alla Plenaria) — sono lette con una convenzione uniforme applicata alla differenza tra le medie: entro 0,20 punti si parla di stabilità (differenza non apprezzabile); tra 0,20 e 0,50 di scostamento apprezzabile; oltre 0,50 di scostamento netto.

Queste soglie non sono scelte a caso, ma ancorate alla dimensione dell'effetto secondo Cohen. Una differenza tra medie «grezza» dice poco finché non la si rapporta a quanto sono disperse le risposte: la stessa distanza di 0,30 punti pesa molto se le persone rispondono in modo compatto, poco se rispondono in modo molto vario. Cohen propone perciò di misurare le differenze in «unità di deviazione standard» (l'indice d), con soglie convenzionali ampiamente usate: $d \approx 0,20$ indica un effetto piccolo, 0,50 un effetto medio, 0,80 un effetto grande. Nel nostro caso la deviazione standard media delle risposte è $\approx 1,08$ su scala 1-5; tradotte in punti, quelle soglie diventano circa 0,20 (effetto piccolo) e 0,54 (effetto medio). Le bande adottate — 0,20 e 0,50 — coincidono quindi con i confini «effetto piccolo» ed «effetto medio», dando un fondamento riconosciuto alla scelta senza appesantire la lettura. Restano comunque criteri di lettura, non test di significatività statistica.

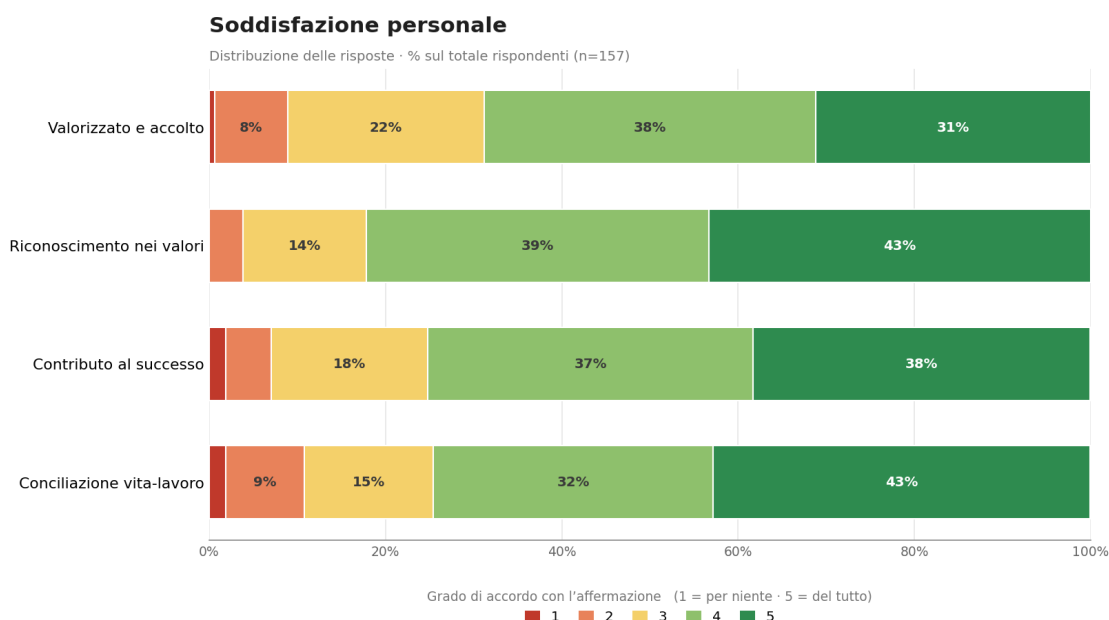
Nei confronti che coinvolgono più di due gruppi (area, età, anno di assunzione) la lettura procede in due passaggi. Prima si valuta quanto la variabile considerata differenzi complessivamente l'item, guardando la dispersione di tutti i gruppi e non i soli valori estremi; poi si colloca ciascun gruppo rispetto alla media cooperativa, così che anche i gruppi intermedi trovino una posizione: “in linea con la media” quando lo scarto è inferiore a 0,20, “apprezzabilmente” o “nettamente” sopra o sotto oltre tali soglie. Per la Plenaria, che ha due soli gruppi, si usa direttamente la differenza tra i due.

Le differenze vanno infine pesate sulla numerosità del gruppo. Nei reparti piccoli il dato è più sensibile alla singola risposta — in un gruppo di 5 persone ciascuna pesa un quinto della media, in uno di 15 circa un quindicesimo — e va quindi letto come indicativo; per questo i gruppi molto piccoli sono, dove possibile, aggregati (è il caso di Turismo, ricondotto all'area Inserimento Lavorativo).

3. Il quadro generale — dati quantitativi

Questa sezione presenta, area per area, la distribuzione delle risposte ai 25 item e la relativa lettura interpretativa. Per ciascuna area sono riportati il grafico di distribuzione, una tabella di sintesi con, per ciascun item, il numero di rispondenti e la percentuale per ogni valore della scala (1–5), la quota di valutazioni positive e la media, l'analisi dei singoli item e una lettura complessiva.

Soddisfazione personale



Item	1	2	3	4	5	Val. positive	Media (±dev.std)
Valorizzato e accolto	1 (0,6%)	13 (8,3%)	35 (22,3%)	59 (37,6%)	49 (31,2%)	108 (68,8%)	3,90 (±0,96)
Riconoscimento nei valori	0 (0,0%)	6 (3,8%)	22 (14,0%)	61 (38,9%)	68 (43,3%)	129 (82,2%)	4,22 (±0,83)
Contributo al successo	3 (1,9%)	8 (5,1%)	28 (17,8%)	58 (36,9%)	60 (38,2%)	118 (75,1%)	4,04 (±0,97)
Conciliazione vita-lavoro	3 (1,9%)	14 (8,9%)	23 (14,6%)	50 (31,8%)	67 (42,7%)	117 (74,5%)	4,04 (±1,05)

Nota: Ogni cella dei valori 1-5 riporta il numero di rispondenti e, tra parentesi, la percentuale; la colonna «Val. positive» riporta la quota di valutazioni favorevoli (somma dei valori 4 e 5); l'ultima colonna riporta la media e, tra parentesi, la deviazione standard (dispersione delle risposte).

Valorizzato e accolto

Il grafico mostra una percezione generalmente positiva rispetto al sentirsi valorizzati e accolti in Alce Nero. Il 37,6% dei rispondenti si colloca sul valore 4 e il 31,2% sul valore 5, per un totale del 68,8% di risposte positive. Tuttavia, il 22,3% sceglie il valore 3 e l'8,9% si colloca tra 1 e 2.

La dimensione può quindi essere letta come positiva ma migliorabile. La prevalenza del valore 4, anziché del valore 5, indica che la percezione di accoglienza e valorizzazione è presente, ma non pienamente consolidata. Inoltre, la quota complessiva di risposte tra 1, 2 e 3 raggiunge il 31,2%, avvicinandosi alla soglia di un terzo del campione. Secondo la griglia interpretativa adottata, questo elemento non configura automaticamente una criticità, soprattutto perché il valore 3 rappresenta una posizione neutra, ma segnala un'area di attenzione.

In chiave organizzativa, il dato suggerisce che il riconoscimento valoriale verso Alce Nero è più forte della percezione individuale di essere valorizzati nel proprio ruolo. Questa differenza è rilevante: le persone possono riconoscersi nella missione della cooperativa e percepire il proprio contributo come utile, ma non sempre sentirsi pienamente viste, riconosciute o accompagnate nella propria esperienza lavorativa. Il bisogno emergente riguarda quindi la valorizzazione personale e professionale, intesa non come risposta a una criticità generalizzata, ma come area da presidiare per rafforzare il legame tra appartenenza, ruolo e riconoscimento individuale.

Riconoscimento nei valori

Il grafico evidenzia una percezione fortemente positiva rispetto al riconoscimento nei valori promossi da Alce Nero. La quota più ampia di rispondenti si colloca sul valore massimo, pari al 43,3%, mentre un ulteriore 38,9% si posiziona sul valore 4. Complessivamente, oltre otto rispondenti su dieci esprimono quindi una valutazione positiva o pienamente positiva.

La dimensione può essere letta come solida e consolidata. Il dato assume particolare rilevanza se collocato nel contesto evolutivo della cooperativa: Alce Nero ha attraversato negli ultimi anni una fase di crescita significativa, con ampliamento del personale, dei servizi e dei territori presidiati. In questo scenario, il mantenimento di un forte riconoscimento valoriale rappresenta un elemento di tenuta organizzativa, perché indica che la crescita non ha prodotto, almeno a livello generale, una perdita del riferimento identitario.

La presenza di una quota minoritaria di risposte neutre o meno favorevoli non configura una criticità, ma suggerisce comunque l'importanza di mantenere presidiato il tema dell'identità condivisa. Il bisogno che emerge è quindi soprattutto un bisogno di consolidamento e trasmissione della cultura cooperativa, affinché il riconoscimento nei valori continui a essere percepito in modo diffuso anche da chi è entrato più recentemente nell'organizzazione o opera in aree più distanti dai luoghi decisionali.

Contributo al successo

Il grafico restituisce una valutazione complessivamente positiva rispetto alla percezione del proprio contributo al successo della cooperativa. Il 38,2% dei rispondenti assegna il valore massimo, mentre il 36,9% si colloca sul valore 4. L'area positiva raggiunge quindi il 75,1%, indicando che la maggioranza delle persone percepisce il proprio lavoro come concretamente connesso al buon funzionamento e ai risultati di Alce Nero.

La dimensione può essere definita solida, ma con alcuni punti migliorabili. Rispetto al grafico precedente, infatti, la distribuzione appare leggermente meno concentrata sul valore massimo e presenta una quota più visibile di risposte intermedie o meno favorevoli: il 17,8% si posiziona sul valore 3, mentre il 7% complessivo si colloca tra 1 e 2. Questo non segnala una fragilità strutturale, ma indica che per una parte dei rispondenti il legame tra attività quotidiana e successo complessivo della cooperativa non è pienamente evidente o pienamente interiorizzato.

In chiave organizzativa, il dato è particolarmente significativo per una realtà ampia, articolata territorialmente e caratterizzata da servizi molto diversi tra loro. In organizzazioni di questo tipo, il rischio è che alcune persone percepiscano il proprio lavoro come collocato prevalentemente dentro il perimetro del servizio o della mansione, senza sempre riuscire a leggerne il contributo al progetto cooperativo complessivo. Il bisogno emergente riguarda quindi il riconoscimento del contributo individuale e la possibilità di rendere più visibile la connessione tra il lavoro delle singole persone, i risultati dei servizi e la traiettoria complessiva di Alce Nero.

Conciliazione vita-lavoro

Il grafico evidenzia una valutazione complessivamente positiva rispetto alla possibilità di conciliare impegni familiari e lavorativi. Il valore più frequente è il 5, scelto dal 42,7% dei rispondenti, seguito dal valore 4 con il 31,8%. L'area positiva raggiunge quindi il 74,5%, segnalando una percezione generalmente favorevole della capacità della cooperativa di rendere compatibile il lavoro con le esigenze personali e familiari.

La dimensione può essere definita solida, con punti migliorabili. Pur in presenza di una netta prevalenza di risposte positive, il 14,6% si colloca sul valore 3 e il 10,8% tra 1 e 2. La quota complessiva di risposte non pienamente positive è quindi pari

al 25,4%: non sufficiente per parlare di fragilità strutturale, ma abbastanza significativa da indicare una variabilità nelle esperienze individuali.

In chiave organizzativa, questo dato va letto considerando la natura dei servizi svolti da Alce Nero, spesso caratterizzati da vincoli esterni, turnazioni, esigenze degli utenti, distribuzione territoriale e differenze marcate tra aree operative. La conciliazione non dipende quindi solo dalla cultura organizzativa, ma anche dalle condizioni concrete in cui il lavoro viene svolto. Il bisogno emergente riguarda il presidio della sostenibilità lavorativa, con particolare attenzione alle differenze tra ruoli, servizi e aree, affinché la percezione positiva rilevata a livello generale non nasconda situazioni specifiche di maggiore esposizione o minore flessibilità.

Lettura complessiva

Nel complesso, l'area Soddisfazione personale restituisce un quadro prevalentemente positivo. Le quattro dimensioni analizzate mostrano tutte una maggioranza di risposte collocate nell'area positiva, con percentuali comprese tra il 68,8% e l'82,2%. Questo indica una buona tenuta del legame tra le persone e la cooperativa, soprattutto sul piano dell'identificazione valoriale e della percezione di contribuire al progetto collettivo.

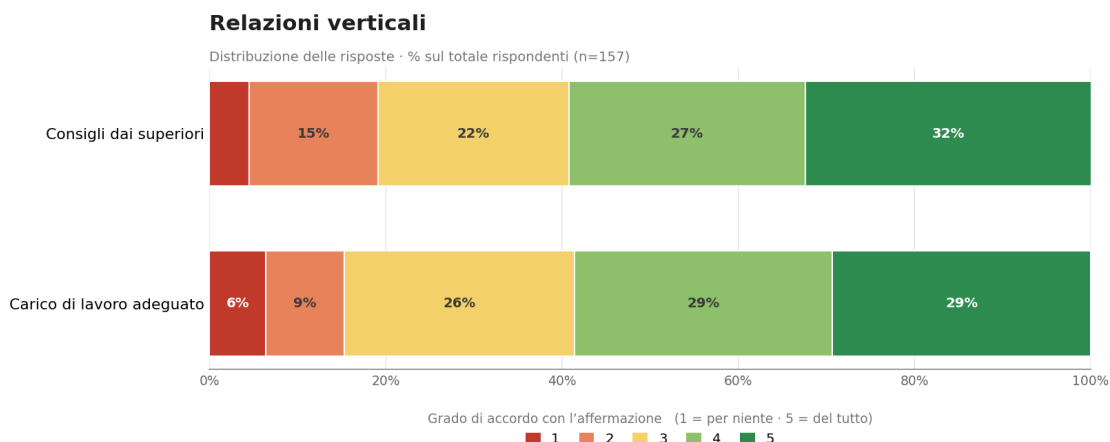
L'elemento più solido riguarda il riconoscimento nei valori promossi da Alce Nero, che rappresenta la dimensione maggiormente consolidata della sezione. Questo dato segnala che, nonostante la crescita organizzativa e la maggiore complessità interna, la cooperativa mantiene una forte capacità di produrre appartenenza e identificazione. Anche la percezione di contribuire al successo della cooperativa e la possibilità di conciliare vita lavorativa e familiare risultano complessivamente positive, pur presentando margini di miglioramento.

L'aspetto relativamente meno consolidato riguarda invece il sentirsi valorizzati e accolti. In questo caso il valore prevalente è il 4, non il 5, e la quota di risposte tra 1, 2 e 3 raggiunge circa un terzo del campione. Il dato non segnala una criticità strutturale, ma evidenzia un bisogno più marcato di riconoscimento individuale e di valorizzazione dell'esperienza lavorativa delle persone.

La lettura trasversale suggerisce quindi una distinzione importante: Alce Nero appare forte sul piano dell'identità collettiva e del riconoscimento valoriale, mentre presenta maggiori margini di lavoro sul piano della valorizzazione soggettiva. In altri termini, le persone tendono a riconoscersi nella cooperativa e nei suoi valori, ma non sempre percepiscono con la stessa intensità di essere riconosciute individualmente nel proprio ruolo, nel proprio contributo e nella propria esperienza quotidiana.

Il bisogno organizzativo prevalente che emerge da questa sezione è dunque un bisogno di consolidamento del legame tra appartenenza, riconoscimento e valorizzazione individuale. Non si tratta di rispondere a una situazione critica, ma di presidiare una dimensione decisiva per la tenuta futura della cooperativa, soprattutto in una fase caratterizzata da crescita del personale, presenza significativa di lavoratori giovani e neoassunti, articolazione territoriale e progressiva trasformazione dei modelli organizzativi.

Relazioni verticali



Item	1	2	3	4	5	Val. positive	Media (±dev.std)
Consigli dai superiori	7 (4,5%)	23 (14,6%)	34 (21,7%)	42 (26,8%)	51 (32,5%)	93 (59,3%)	3,68 (±1,20)
Carico di lavoro adeguato	10 (6,4%)	14 (8,9%)	41 (26,1%)	46 (29,3%)	46 (29,3%)	92 (58,6%)	3,66 (±1,17)

Nota: Ogni cella dei valori 1-5 riporta il numero di rispondenti e, tra parentesi, la percentuale; la colonna «Val. positive» riporta la quota di valutazioni favorevoli (somma dei valori 4 e 5); l'ultima colonna riporta la media e, tra parentesi, la deviazione standard (dispersione delle risposte).

Consigli dai superiori

Il grafico relativo ai consigli ricevuti dai superiori restituisce una valutazione positiva ma non pienamente consolidata. Il 32,5% dei rispondenti si colloca sul valore 5 e il 26,8% sul valore 4, per un totale del 59,3% di valutazioni positive. La maggioranza riconosce quindi nei propri riferimenti gerarchici un supporto utile al miglioramento, ma il dato non raggiunge i livelli di solidità di altre dimensioni.

La quota di risposte collocate tra 1, 2 e 3 raggiunge il 40,8%, con un 21,7% sul valore neutro e un 19,1% nell'area critica. Secondo la griglia adottata si tratta di una dimensione positiva ma migliorabile, che segnala come una parte non marginale dei rispondenti non percepisca un accompagnamento costante e orientato alla crescita da parte dei superiori.

In chiave organizzativa, il dato rimanda al ruolo decisivo del feedback e dell'accompagnamento nelle fasi di crescita della cooperativa. Il bisogno emergente riguarda il rafforzamento della funzione di guida e riscontro da parte delle figure di coordinamento, in particolare verso i lavoratori più giovani e di recente inserimento, per i quali la relazione verticale rappresenta una leva importante di apprendimento e di appartenenza.

Carico di lavoro adeguato

Il grafico sull'adeguatezza del carico di lavoro mostra una valutazione complessivamente positiva ma con una distribuzione articolata. Il 29,3% si colloca sul valore 5 e un altro 29,3% sul valore 4, per un totale del 58,6% di risposte positive. La maggioranza percepisce quindi un carico tendenzialmente sostenibile e coerente con il proprio ruolo.

È però significativa la componente non pienamente positiva: il 26,1% sceglie il valore neutro e il 15,3% si colloca tra 1 e 2. La quota complessiva tra 1, 2 e 3 raggiunge il 41,4%, configurando una dimensione positiva ma migliorabile, con una variabilità che rimanda alle differenze tra servizi, aree e ruoli.

In chiave organizzativa, il carico di lavoro è una dimensione da presidiare con attenzione, soprattutto laddove la flessibilità richiesta dai servizi e la crescita della cooperativa possono tradursi in una maggiore esposizione di alcuni gruppi. Il bisogno emergente riguarda la sostenibilità operativa e un'equa distribuzione dei carichi, con attenzione ai contesti in cui la

disponibilità individuale rischia di compensare in modo stabile esigenze organizzative non ancora assorbite dai processi ordinari.

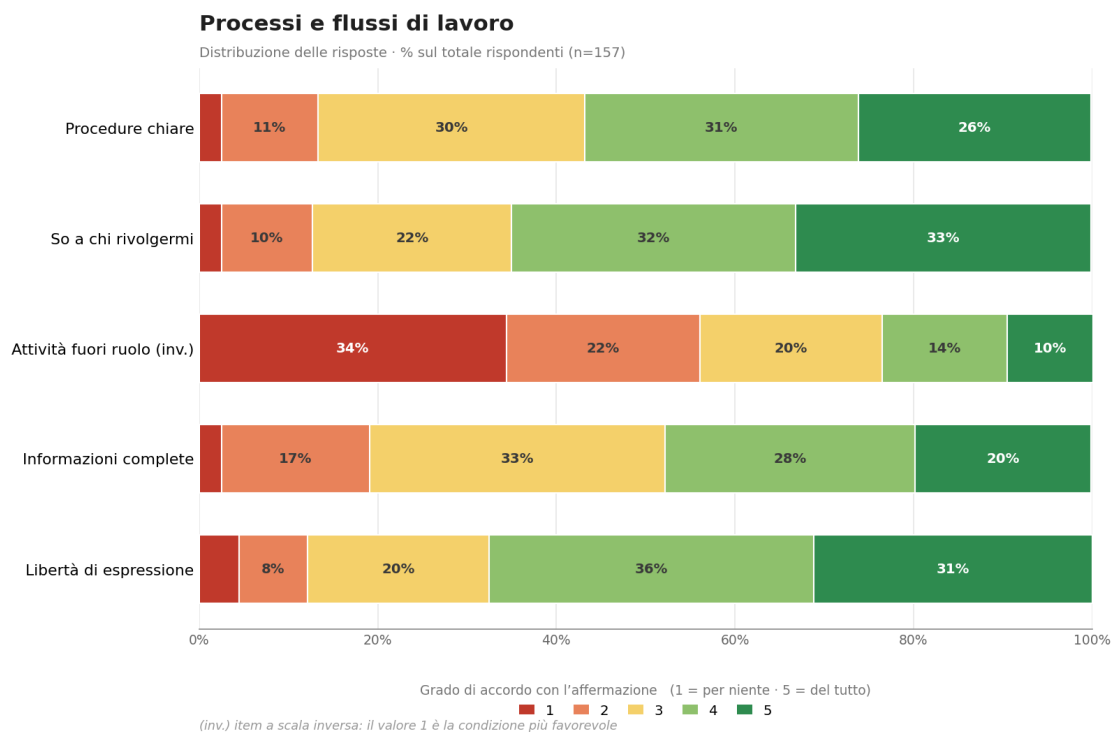
Lettura complessiva

Nel complesso, la sezione Relazioni verticali restituisce un quadro positivo ma non pienamente consolidato, con le due dimensioni allineate su valori simili: i consigli ricevuti dai superiori (59,3% di valutazioni positive) e l'adeguatezza del carico di lavoro (58,6%). In entrambi i casi la maggioranza esprime una valutazione favorevole, ma una quota vicina al 40% si colloca tra il valore neutro e l'area critica, configurando dimensioni positive ma migliorabili.

Il dato rimanda al ruolo dell'accompagnamento e del feedback nelle fasi di crescita della cooperativa: la relazione con le figure di coordinamento è riconosciuta come utile, ma non sempre percepita come costante e orientata allo sviluppo, in particolare — come emerge dalle analisi per categoria — verso i lavoratori più giovani e di recente inserimento. Il carico di lavoro è generalmente sostenibile, ma con una variabilità che rimanda alle differenze tra servizi, aree e ruoli, con i segnali più critici nella Direzione Generale.

I bisogni prevalenti riguardano quindi il rafforzamento di un feedback regolare e orientato alla crescita e il presidio della sostenibilità dei carichi, con attenzione ai contesti in cui la disponibilità individuale rischia di compensare in modo stabile esigenze organizzative non ancora assorbite dai processi ordinari.

Processi e flussi di lavoro



Item	1	2	3	4	5	Val. positive	Media (±dev.std)
Procedure chiare	4 (2,5%)	17 (10,8%)	47 (29,9%)	48 (30,6%)	41 (26,1%)	89 (56,7%)	3,67 (±1,06)
So a chi rivolgermi	4 (2,5%)	16 (10,2%)	35 (22,3%)	50 (31,8%)	52 (33,1%)	102 (64,9%)	3,83 (±1,08)
Attività fuori ruolo (inv.)	54 (34,4%)	34 (21,7%)	32 (20,4%)	22 (14,0%)	15 (9,6%)	88 (56,1%)	2,43 (±1,34)
Informazioni complete	4 (2,5%)	26 (16,6%)	52 (33,1%)	44 (28,0%)	31 (19,7%)	75 (47,7%)	3,46 (±1,07)
Libertà di espressione	7 (4,5%)	12 (7,6%)	32 (20,4%)	57 (36,3%)	49 (31,2%)	106 (67,5%)	3,82 (±1,09)

Nota: Ogni cella dei valori 1-5 riporta il numero di rispondenti e, tra parentesi, la percentuale; la colonna «Val. positive» riporta la quota di valutazioni favorevoli (somma dei valori 4 e 5); l'ultima colonna riporta la media e, tra parentesi, la deviazione standard (dispersione delle risposte). Gli item contrassegnati con "(inv.)" sono a scala inversa: la condizione più favorevole è il valore 1, perciò per questi item la colonna «Val. positive» somma i valori 1 e 2.

Procedure chiare

Il grafico sulla chiarezza delle procedure operative evidenzia un orientamento prevalentemente positivo: il 30,6% si colloca sul valore 4 e il 26,1% sul valore 5, per un totale del 56,7% di valutazioni positive e una media di 3,67. L'impianto procedurale è quindi percepito dalla maggioranza come generalmente chiaro.

È tuttavia presente una componente neutra consistente (29,9%) e una quota di valutazioni critiche pari al 13,3% (valori 1 e 2). Questo profilo, secondo la griglia adottata, configura una dimensione positiva ma migliorabile: pur in presenza di procedure percepite come chiare, esistono ambiti o situazioni in cui tale chiarezza non è riconosciuta o applicata in modo uniforme.

In chiave organizzativa, il dato è coerente con una cooperativa cresciuta rapidamente e articolata su più aree e servizi. Il bisogno emergente riguarda la chiarezza e l'uniformità procedurale, affinché le regole operative siano comprensibili e condivise nei diversi contesti, senza dipendere prevalentemente dalla conoscenza informale o dalle prassi consolidate di singoli gruppi.

So a chi rivolgermi

Il grafico mostra una valutazione tendenzialmente positiva rispetto alla possibilità di sapere a chi rivolgersi all'interno dell'organizzazione per ottenere risposte. Il 33,1% dei rispondenti si colloca sul valore 5 e il 31,8% sul valore 4, per un totale del 64,9% di risposte positive. Questo indica che, per la maggioranza delle persone, l'organizzazione dispone di riferimenti riconoscibili e accessibili.

La dimensione, tuttavia, non appare pienamente consolidata. La quota di risposte collocate tra 1, 2 e 3 raggiunge infatti circa il 35%, con un 22,3% concentrato sul valore neutro. Secondo la griglia interpretativa adottata, questo elemento suggerisce una dimensione positiva, ma migliorabile: non emerge una criticità strutturale, ma una parte significativa dei rispondenti non esprime una piena sicurezza rispetto all'individuazione dei riferimenti interni.

In chiave organizzativa, il dato è coerente con una cooperativa cresciuta rapidamente, articolata in più aree operative e distribuita su diversi territori. In contesti di questo tipo, la conoscenza informale delle persone e dei ruoli può non essere sufficiente a garantire a tutti lo stesso livello di orientamento. Il bisogno emergente riguarda quindi la chiarezza organizzativa: non solo sapere chi detiene una responsabilità formale, ma riconoscere con continuità a chi rivolgersi per ricevere indicazioni, risposte e supporto rispetto alle esigenze operative quotidiane.

Attività fuori ruolo (inv.)

Questo grafico richiede una lettura inversa rispetto agli altri item della sezione: in questo caso il valore 1 rappresenta la condizione più positiva, perché indica una minore frequenza di richieste di svolgere attività al di fuori del proprio ruolo abituale, mentre il valore 5 rappresenta la condizione più critica.

La distribuzione evidenzia che il 34,4% dei rispondenti si colloca sul valore 1 e il 21,7% sul valore 2. Complessivamente, quindi, il 56,1% segnala che la richiesta di attività extra-ruolo non rappresenta un'esperienza frequente o particolarmente rilevante. Questo dato consente di leggere la dimensione come complessivamente positiva.

Tuttavia, il quadro non è privo di elementi di attenzione. Il 20,4% si colloca sul valore 3, mentre il 23,6% si posiziona tra 4 e 5. Ciò significa che quasi un quarto dei rispondenti percepisce con una certa intensità la richiesta di svolgere attività al di fuori del proprio ruolo abituale per motivi organizzativi. Il fenomeno non appare quindi generalizzato, ma riguarda una quota non marginale della popolazione aziendale.

In chiave organizzativa, questo dato va letto alla luce della fase di crescita e adattamento attraversata da Alce Nero. La flessibilità è una caratteristica tipica e spesso necessaria delle organizzazioni cooperative e dei servizi ad alta intensità relazionale; tuttavia, quando diventa ricorrente o poco governata, può rendere meno chiari i confini di ruolo e aumentare la percezione di sovraccarico. Il bisogno emergente riguarda quindi la chiarezza dei ruoli e il presidio della sostenibilità operativa, con particolare attenzione alle situazioni in cui la disponibilità individuale rischia di compensare in modo stabile esigenze organizzative non pienamente assorbite dai processi ordinari.

Informazioni complete

Il grafico relativo alla completezza e tempestività delle informazioni necessarie al lavoro evidenzia una dimensione meno solida rispetto ad altri item della sezione. Il valore più frequente è il 3, scelto dal 33,1% dei rispondenti. Le risposte positive si distribuiscono tra il 28% sul valore 4 e il 19,7% sul valore 5, per un totale del 47,7%. L'area positiva, quindi, non raggiunge la maggioranza assoluta.

La quota di risposte collocate tra 1, 2 e 3 arriva al 52,2%. Questo elemento rende il grafico un'area di attenzione: non perché prevalgano valutazioni apertamente negative, ma perché una parte consistente dei rispondenti non percepisce i flussi informativi come pienamente adeguati, completi o tempestivi. Il valore 3, in particolare, suggerisce una posizione intermedia, probabilmente legata a esperienze differenziate: le informazioni arrivano in alcuni casi, ma non sempre con la continuità, la chiarezza o il tempismo necessari.

In chiave organizzativa, il dato è particolarmente rilevante. In una cooperativa articolata per aree, servizi e territori, la qualità dei flussi informativi rappresenta una condizione essenziale per il coordinamento quotidiano e per la tenuta dei

processi di lavoro. La crescita dimensionale di Alce Nero può aver aumentato la complessità della comunicazione interna, rendendo meno sufficienti modalità basate prevalentemente su relazioni dirette, consuetudini o canali informali.

Il bisogno emergente riguarda quindi la comunicazione organizzativa e l'allineamento operativo. Il dato segnala l'esigenza di rendere le informazioni più accessibili, complete e tempestive, non come risposta a un problema isolato, ma come condizione di funzionamento per un'organizzazione che ha raggiunto un livello di complessità più elevato rispetto al passato.

Libertà di espressione

Il grafico restituisce una valutazione complessivamente positiva rispetto alla possibilità di esprimere opinioni e suggerire cambiamenti all'interno di Alce Nero. Il 36,3% dei rispondenti si colloca sul valore 4 e il 31,2% sul valore 5, per un totale del 67,5% di risposte positive.

La dimensione può essere letta come positiva ma migliorabile. Il valore prevalente è il 4, non il 5, e la quota di risposte tra 1, 2 e 3 raggiunge il 32,5%, quindi circa un terzo del campione. Questo non autorizza una lettura critica in senso stretto, ma indica che la libertà di espressione e la possibilità di proporre cambiamenti non sono percepite in modo pienamente uniforme da tutta la popolazione aziendale.

In chiave organizzativa, il dato assume rilievo perché Alce Nero si trova in una fase di trasformazione nella quale la partecipazione delle persone rappresenta un indicatore importante della capacità dell'organizzazione di apprendere e adattarsi. La possibilità di esprimere opinioni non riguarda soltanto il clima relazionale, ma anche la qualità dei processi decisionali, la circolazione delle informazioni e il riconoscimento delle competenze diffuse nei servizi.

Il bisogno emergente riguarda quindi la partecipazione organizzativa e l'ascolto interno. Una parte consistente dei rispondenti riconosce spazi di espressione, ma un'altra quota appare più cauta o meno pienamente convinta. Il dato suggerisce la necessità di leggere la libertà di parola non solo come disponibilità formale dell'organizzazione, ma come esperienza concreta: poter esprimere un'opinione, percepire che venga presa in considerazione e riconoscere un collegamento tra contributo individuale e cambiamento organizzativo.

Lettura complessiva

Nel complesso, l'area Processi e flussi di lavoro restituisce un quadro più articolato rispetto alla precedente sezione sulla soddisfazione personale. I dati non indicano una compromissione generale del funzionamento organizzativo, ma segnalano con maggiore evidenza alcune aree di migliorabilità legate alla crescita e alla complessificazione della cooperativa.

Il primo elemento riguarda la chiarezza dei riferimenti interni. La maggioranza dei rispondenti dichiara di sapere a chi rivolgersi per avere risposte, ma la presenza di circa un terzo di valutazioni neutre o meno favorevoli suggerisce che questa chiarezza non sia ancora distribuita in modo omogeneo. Ciò è coerente con una struttura articolata per aree, servizi e territori, nella quale la conoscenza informale dei riferimenti può risultare efficace per alcuni gruppi e meno immediata per altri.

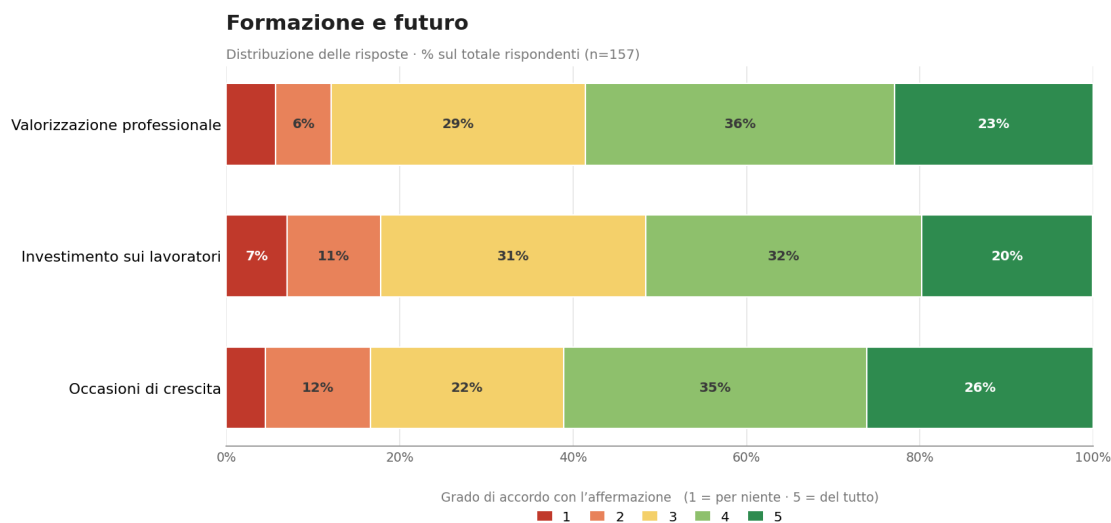
Il secondo elemento riguarda i confini di ruolo. Il grafico sulle attività svolte al di fuori del proprio ruolo abituale, letto con scala inversa, mostra una situazione complessivamente non critica: oltre metà dei rispondenti non segnala una frequente esposizione a richieste extra-ruolo. Tuttavia, quasi un quarto del campione si colloca sui valori più problematici, indicando che per una parte delle persone la flessibilità organizzativa può tradursi in una maggiore esposizione a compiti non pienamente coerenti con il proprio ruolo abituale. Il bisogno che emerge non è la riduzione della flessibilità in sé, ma il presidio dei suoi effetti sui carichi, sui confini di responsabilità e sulla sostenibilità del lavoro.

L'area più delicata riguarda invece la completezza e tempestività delle informazioni. In questo caso il valore prevalente è il 3 e l'area positiva non raggiunge la maggioranza assoluta. Questo dato segnala un bisogno più marcato di comunicazione interna e allineamento operativo. La circolazione delle informazioni appare come uno snodo centrale per la fase evolutiva di Alce Nero: in una cooperativa cresciuta rapidamente, i canali informali e le relazioni dirette possono non essere più sufficienti a garantire continuità e uniformità nella trasmissione delle informazioni necessarie al lavoro.

Infine, il grafico sulla libertà di esprimere opinioni e suggerire cambiamenti mostra una percezione generalmente positiva, ma non pienamente consolidata. La maggioranza dei rispondenti riconosce spazi di espressione, ma circa un terzo non si colloca nell'area positiva. Questo dato suggerisce un bisogno di partecipazione e ascolto organizzativo, soprattutto in una fase in cui la cooperativa sta ridefinendo progressivamente i propri assetti interni, i processi decisionali e le modalità di coinvolgimento delle persone.

La lettura trasversale della sezione evidenzia quindi un bisogno prevalente di maggiore strutturazione organizzativa, da intendersi non come irrigidimento, ma come maggiore chiarezza nei riferimenti, nei flussi informativi, nei confini di ruolo e negli spazi di partecipazione. I processi e i flussi di lavoro rappresentano una delle aree più sensibili della transizione in corso: la cooperativa mantiene una buona capacità di funzionamento, ma i dati mostrano che la crescita dimensionale richiede oggi un livello più alto di esplicitazione, continuità e coordinamento interno.

Formazione e futuro



Item	1	2	3	4	5	Val. positive	Media (±dev.std)
Valorizzazione professionale	9 (5,7%)	10 (6,4%)	46 (29,3%)	56 (35,7%)	36 (22,9%)	92 (58,6%)	3,64 (±1,08)
Investimento sui lavoratori	11 (7,0%)	17 (10,8%)	48 (30,6%)	50 (31,8%)	31 (19,7%)	81 (51,5%)	3,46 (±1,14)
Occasioni di crescita	7 (4,5%)	19 (12,1%)	35 (22,3%)	55 (35,0%)	41 (26,1%)	96 (61,1%)	3,66 (±1,12)

Nota: Ogni cella dei valori 1-5 riporta il numero di rispondenti e, tra parentesi, la percentuale; la colonna «Val. positive» riporta la quota di valutazioni favorevoli (somma dei valori 4 e 5); l'ultima colonna riporta la media e, tra parentesi, la deviazione standard (dispersione delle risposte).

Valorizzazione professionale

Il grafico restituisce una percezione complessivamente positiva rispetto alla possibilità di valorizzarsi professionalmente all'interno di Alce Nero. Il 35,7% dei rispondenti si colloca sul valore 4 e il 22,9% sul valore 5, per un totale del 58,6% di risposte positive; la media è pari a 3,64. La maggioranza delle persone riconosce quindi nella cooperativa un contesto capace di sostenere, almeno in parte, la propria identità professionale.

La dimensione, tuttavia, non appare pienamente consolidata. Il valore prevalente è il 4, non il 5, e la quota di risposte collocate tra 1, 2 e 3 raggiunge il 41,4% del campione. Questo dato non indica una criticità strutturale, ma segnala che la valorizzazione professionale non viene percepita con la stessa intensità da tutti i rispondenti. Una parte non marginale della popolazione aziendale sembra collocarsi in una posizione più cauta o intermedia rispetto alla possibilità di vedere riconosciuto e sviluppato il proprio profilo professionale.

In chiave organizzativa, il dato è rilevante perché Alce Nero si trova in una fase in cui la crescita dimensionale richiede non solo nuove risorse operative, ma anche una maggiore capacità di riconoscere, far maturare e trattenere competenze. La presenza significativa di lavoratori giovani e neoassunti rende questa dimensione particolarmente sensibile: la valorizzazione professionale non riguarda soltanto la soddisfazione individuale, ma anche la possibilità di costruire appartenenza, continuità e prospettive di sviluppo all'interno della cooperativa.

Il bisogno emergente riguarda quindi la valorizzazione professionale e la leggibilità delle traiettorie di crescita. Il dato suggerisce che la cooperativa è percepita come un contesto favorevole, ma non ancora pienamente uniforme nella capacità di rendere visibili e riconoscibili le possibilità di sviluppo professionale delle persone.

Investimento sui lavoratori

Il grafico relativo alla percezione dell'investimento sui lavoratori restituisce un quadro più incerto rispetto agli altri item della sezione. Le risposte positive, concentrate sui valori 4 e 5, raggiungono il 51,5%: il 31,8% si colloca sul valore 4 e il 19,7% sul valore 5. La maggioranza positiva è dunque presente, ma non particolarmente ampia.

L'elemento più rilevante è la consistenza delle risposte non pienamente positive. Il 30,6% dei rispondenti sceglie il valore 3, mentre il 17,8% si colloca tra 1 e 2. Complessivamente, quasi metà del campione si posiziona tra 1, 2 e 3. Secondo la griglia interpretativa adottata, questa distribuzione configura un'area di attenzione: non perché prevalgano valutazioni apertamente negative, ma perché la percezione dell'investimento sui lavoratori non appare pienamente consolidata.

In chiave organizzativa, questo dato assume un significato rilevante. In una cooperativa in forte crescita, l'investimento sulle persone rappresenta una dimensione cruciale per trasformare l'aumento dell'organico in sviluppo organizzativo stabile. Il dato suggerisce che una parte consistente dei rispondenti non percepisce ancora in modo netto o sufficiente l'esistenza di un investimento strutturato sui lavoratori. Questo può riguardare diversi piani: formazione, accompagnamento, riconoscimento, crescita professionale, supporto nei passaggi di ruolo e attenzione alla continuità dei percorsi.

Il bisogno emergente riguarda quindi lo sviluppo professionale e la percezione di investimento organizzativo sulle persone. La questione non va letta come assenza di investimento, ma come necessità di rendere più visibile, riconoscibile e diffusa la percezione che la cooperativa stia accompagnando la crescita dei propri lavoratori insieme alla crescita complessiva dell'organizzazione.

Occasioni di crescita

Il grafico mostra una percezione complessivamente favorevole rispetto alle occasioni offerte da Alce Nero per accrescere il proprio bagaglio professionale e personale. Il 35% dei rispondenti si colloca sul valore 4 e il 26,1% sul valore 5, per un totale del 61,1% di risposte positive. La maggioranza riconosce quindi la presenza di opportunità di crescita, formazione, confronto o sviluppo.

La dimensione resta tuttavia migliorabile. Il valore prevalente è il 4, non il 5, e la quota di risposte tra 1, 2 e 3 raggiunge il 38,9%, superando la soglia di un terzo del campione. Questo dato suggerisce che le occasioni di accrescimento professionale e personale non sono percepite in modo omogeneo: per una parte rilevante dei rispondenti, tali opportunità possono risultare non sufficientemente frequenti, non pienamente accessibili o non abbastanza collegate ai bisogni del proprio ruolo.

In chiave organizzativa, la questione è particolarmente significativa perché la cooperativa è attraversata da una doppia esigenza: da un lato sostenere la qualità dei servizi, dall'altro accompagnare una forza lavoro ampia, giovane e in parte recentemente inserita. In questo scenario, le occasioni di crescita non rappresentano solo un beneficio individuale, ma un dispositivo di consolidamento organizzativo, trasmissione delle competenze e costruzione di continuità interna.

Il bisogno emergente riguarda quindi lo sviluppo delle competenze e la continuità delle occasioni formative e di confronto. Il dato non segnala una mancanza generalizzata di opportunità, ma evidenzia la necessità di leggere la crescita professionale come una dimensione da rendere più stabile, accessibile e riconoscibile all'interno dell'esperienza lavorativa quotidiana.

Lettura complessiva

Nel complesso, l'area Formazione e futuro restituisce un quadro positivo, ma meno consolidato rispetto alla dimensione identitaria e di appartenenza emersa nella sezione sulla soddisfazione personale. I tre grafici mostrano una maggioranza di risposte favorevoli, ma con quote consistenti di valutazioni neutre o meno positive, sempre prossime o superiori a un terzo del campione.

Il primo elemento riguarda la valorizzazione professionale. La maggioranza dei rispondenti considera Alce Nero un luogo in cui potersi valorizzare come professionista, ma la prevalenza del valore 4 e la presenza di circa un terzo di risposte non

pienamente positive indicano che questa percezione non è ancora pienamente consolidata. Il dato suggerisce che la cooperativa è riconosciuta come contesto potenzialmente favorevole allo sviluppo professionale, ma non sempre tale possibilità appare ugualmente visibile o accessibile per tutti.

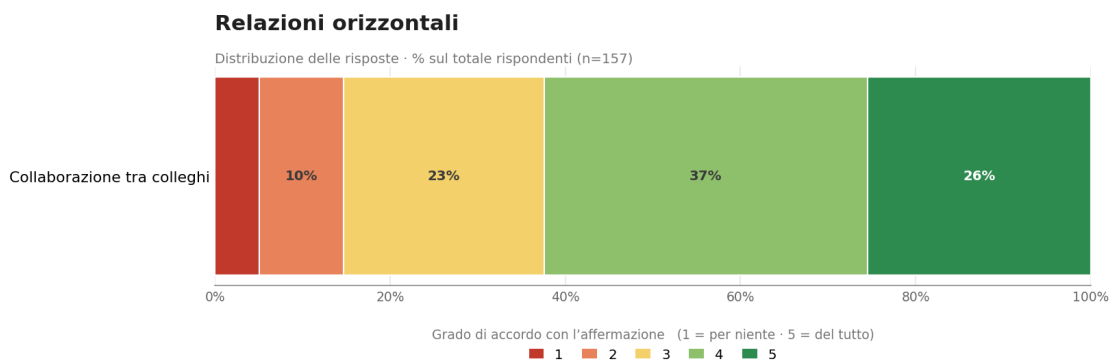
Il secondo elemento, più delicato, riguarda la percezione dell'investimento sui lavoratori. In questo caso la maggioranza positiva è più debole e quasi metà del campione si colloca tra 1, 2 e 3. Questo dato configura un'area di attenzione: non emerge una percezione apertamente negativa maggioritaria, ma la valutazione dell'investimento organizzativo sulle persone appare incerta e non pienamente stabilizzata. In una cooperativa cresciuta rapidamente, questo aspetto è particolarmente rilevante perché il consolidamento del capitale umano diventa una condizione essenziale per sostenere la crescita.

Il terzo elemento riguarda le occasioni di accrescimento professionale e personale. Anche in questo caso prevale una valutazione positiva, ma una quota significativa di rispondenti non si colloca nell'area favorevole. Il dato suggerisce che le opportunità formative e di crescita sono presenti, ma non sempre percepite come sufficientemente continue, accessibili o coerenti con i bisogni professionali delle persone.

La lettura trasversale della sezione evidenzia quindi un bisogno prevalente di sviluppo professionale riconoscibile e distribuito. Alce Nero appare come un contesto in cui molte persone intravedono possibilità di valorizzazione e crescita, ma tali possibilità non risultano ancora pienamente consolidate nell'esperienza di tutti i lavoratori. Il bisogno organizzativo non riguarda soltanto la formazione in senso stretto, ma la costruzione di una percezione più chiara dell'investimento sulle persone: riconoscimento delle competenze, accompagnamento nei percorsi, accessibilità delle occasioni di crescita e maggiore leggibilità delle prospettive professionali.

In sintesi, questa sezione segnala che la cooperativa dispone di una base positiva su cui costruire, ma che la crescita organizzativa richiede oggi una maggiore capacità di trasformare il capitale umano in percorsi di sviluppo percepiti, continui e riconoscibili.

Relazioni orizzontali



Item	1	2	3	4	5	Val. positive	Media (±dev.std)
Collaborazione tra colleghi	8 (5,1%)	15 (9,6%)	36 (22,9%)	58 (36,9%)	40 (25,5%)	98 (62,4%)	3,68 (±1,11)

Nota: Ogni cella dei valori 1-5 riporta il numero di rispondenti e, tra parentesi, la percentuale; la colonna «Val. positive» riporta la quota di valutazioni favorevoli (somma dei valori 4 e 5); l'ultima colonna riporta la media e, tra parentesi, la deviazione standard (dispersione delle risposte).

Collaborazione tra colleghi

Il grafico mostra una percezione complessivamente positiva della collaborazione tra colleghi. Il 36,9% dei rispondenti si colloca sul valore 4 e il 25,5% sul valore 5, per un totale del 62,4% di risposte positive. La maggioranza riconosce quindi la presenza di dinamiche collaborative nel lavoro quotidiano.

La dimensione, tuttavia, non appare pienamente consolidata. Il valore prevalente è il 4, non il 5, e la quota di risposte collocate tra 1, 2 e 3 raggiunge il 37,6%, superando la soglia di un terzo del campione. Questo dato non indica una criticità strutturale nelle relazioni tra colleghi, ma segnala che la collaborazione non viene percepita in modo uniforme da tutta la popolazione aziendale.

In chiave organizzativa, il dato va letto alla luce della forte articolazione di Alce Nero per aree operative, servizi e territori. In una cooperativa distribuita e impegnata in attività molto diverse tra loro, la collaborazione tra colleghi può assumere forme differenziate: più intensa nei gruppi di lavoro stabili, più fragile nei contesti caratterizzati da isolamento operativo, turnazioni, servizi frammentati o minori occasioni di confronto. La presenza di una quota significativa di risposte neutre o meno favorevoli suggerisce quindi che la collaborazione esiste, ma non sempre è sostenuta da condizioni organizzative omogenee.

Il bisogno emergente riguarda il rafforzamento delle relazioni orizzontali e dell'integrazione tra pari. Non emerge un problema generalizzato di clima tra colleghi, ma la necessità di rendere più stabile e diffusa l'esperienza della collaborazione, soprattutto nei contesti in cui il lavoro quotidiano può risultare più individualizzato, territorialmente disperso o meno esposto a momenti di confronto strutturato.

Lettura complessiva

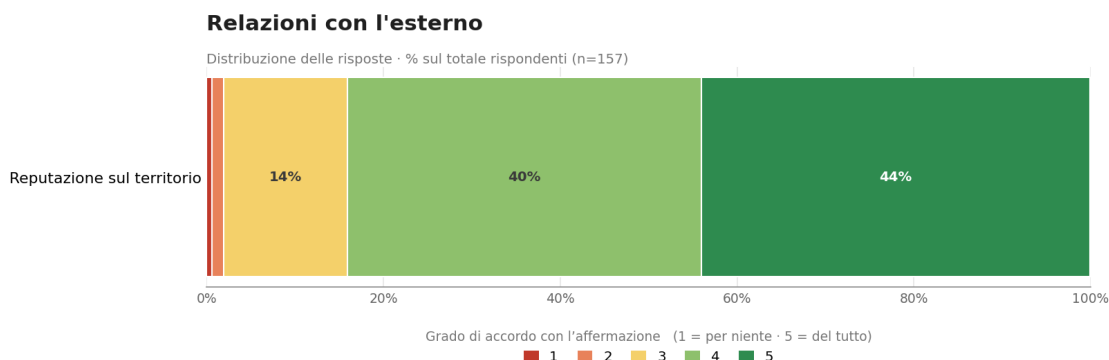
La sezione sulle Relazioni orizzontali restituisce un quadro favorevole, ma non pienamente consolidato. La maggioranza dei rispondenti percepisce collaborazione tra colleghi, ma la distribuzione delle risposte evidenzia una quota significativa di posizionamenti neutri o meno positivi.

Il dato suggerisce che le relazioni tra pari rappresentano una risorsa presente nell'organizzazione, ma non ancora uniformemente sperimentata da tutti. Questa lettura è coerente con la struttura di Alce Nero, caratterizzata da una forte articolazione territoriale e da servizi molto differenziati. In tale contesto, la qualità della collaborazione può dipendere

fortemente dalle condizioni concrete dei singoli gruppi di lavoro, dalla frequenza del confronto, dalla stabilità delle équipes e dalla possibilità di condividere pratiche, informazioni e responsabilità operative.

Il bisogno organizzativo prevalente è quindi un bisogno di maggiore integrazione orizzontale. La collaborazione appare riconosciuta, ma va letta come una dimensione da consolidare, affinché non resti legata soltanto alla qualità delle relazioni informali o alla tenuta dei singoli gruppi, ma diventi un'esperienza più continua e trasversale all'intera cooperativa.

Relazioni con l'esterno



Item	1	2	3	4	5	Val. positive	Media (±dev.std)
Reputazione sul territorio	1 (0,6%)	2 (1,3%)	22 (14,0%)	63 (40,1%)	69 (43,9%)	132 (84,0%)	4,25 (±0,79)

Nota: Ogni cella dei valori 1-5 riporta il numero di rispondenti e, tra parentesi, la percentuale; la colonna «Val. positive» riporta la quota di valutazioni favorevoli (somma dei valori 4 e 5); l'ultima colonna riporta la media e, tra parentesi, la deviazione standard (dispersione delle risposte).

Reputazione sul territorio

Il grafico restituisce una valutazione molto positiva rispetto alla percezione di Alce Nero sul territorio. Il 43,9% dei rispondenti assegna il valore massimo e il 40,1% si colloca sul valore 4, per un totale dell'84% di risposte positive. Le risposte neutre o meno favorevoli risultano contenute: il valore 3 raccoglie il 14%, mentre i valori 1 e 2 rappresentano complessivamente l'1,9%.

La dimensione può essere definita solida. La netta concentrazione delle risposte nell'area positiva indica che i lavoratori riconoscono ad Alce Nero una reputazione favorevole e un buon posizionamento nel territorio. Questo dato è coerente con il profilo dell'organizzazione, caratterizzata da una presenza capillare nella provincia mantovana, da servizi rivolti a bisogni sociali differenziati e da un ruolo consolidato nei rapporti con enti, comunità locali e stakeholder.

In chiave organizzativa, il dato assume un significato rilevante perché la percezione positiva dell'immagine esterna rafforza il legame tra identità interna e riconoscimento territoriale. I lavoratori non sembrano percepire Alce Nero solo come luogo di lavoro, ma anche come soggetto dotato di credibilità e riconoscibilità nel contesto in cui opera. Questo rappresenta un elemento di tenuta, soprattutto per una cooperativa sociale la cui missione si fonda sulla relazione con comunità, servizi, committenti e persone fragili.

Il bisogno emergente non riguarda una criticità reputazionale, ma il consolidamento del posizionamento territoriale. La sfida implicita è mantenere coerenza tra la reputazione positiva percepita all'esterno, la qualità del lavoro quotidiano e l'identità cooperativa interna, soprattutto in una fase di crescita nella quale l'ampliamento dei servizi e dei territori può rendere più complesso preservare uniformità, riconoscibilità e continuità del modello organizzativo.

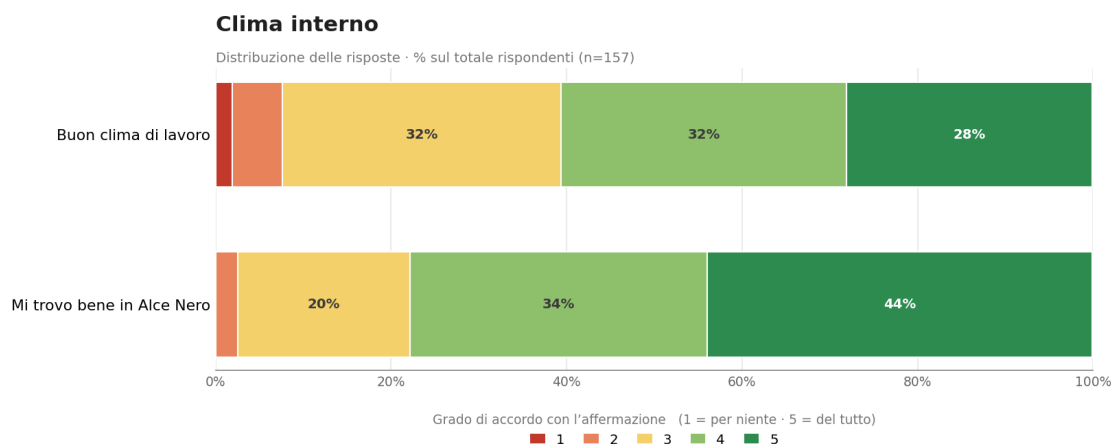
Lettura complessiva

La sezione sulle Relazioni con l'esterno restituisce un quadro chiaramente positivo. La percezione della reputazione territoriale di Alce Nero è ampiamente consolidata e rappresenta uno dei punti di maggiore solidità dell'analisi.

Il dato evidenzia che i lavoratori riconoscono alla cooperativa una presenza positiva nel territorio e una buona capacità di essere percepita come soggetto affidabile, radicato e riconoscibile. Questo elemento è particolarmente importante per un'organizzazione che opera in ambiti ad alta esposizione relazionale, come servizi educativi, accoglienza, inserimento lavorativo, trasporti e supporto a persone fragili.

In termini organizzativi, la reputazione esterna positiva costituisce una risorsa di identità e legittimazione. Tuttavia, proprio perché il dato è molto solido, il bisogno che emerge è di tipo conservativo-evolutivo: mantenere la coerenza tra ciò che Alce Nero rappresenta sul territorio e l'esperienza concreta vissuta dai lavoratori nei servizi. La reputazione esterna appare quindi come un capitale organizzativo da preservare nella fase di crescita e trasformazione della cooperativa.

Clima interno



Item	1	2	3	4	5	Val. positive	Media (±dev.std)
Buon clima di lavoro	3 (1,9%)	9 (5,7%)	50 (31,8%)	51 (32,5%)	44 (28,0%)	95 (60,5%)	3,79 (±0,98)
Mi trovo bene in Alce Nero	0 (0,0%)	4 (2,5%)	31 (19,7%)	53 (33,8%)	69 (43,9%)	122 (77,7%)	4,19 (±0,84)

Nota: Ogni cella dei valori 1-5 riporta il numero di rispondenti e, tra parentesi, la percentuale; la colonna «Val. positive» riporta la quota di valutazioni favorevoli (somma dei valori 4 e 5); l'ultima colonna riporta la media e, tra parentesi, la deviazione standard (dispersione delle risposte).

Buon clima di lavoro

Il grafico mostra una valutazione complessivamente positiva del clima di lavoro in Alce Nero, ma con una distribuzione non pienamente consolidata. Il 32,5% dei rispondenti si colloca sul valore 4 e il 28% sul valore 5, per un totale del 60,5% di risposte positive. La maggioranza riconosce quindi la presenza di un buon clima lavorativo.

Tuttavia, il dato presenta anche un'area di attenzione. Il valore 3 raccoglie il 31,8% delle risposte, mentre i valori 1 e 2 rappresentano complessivamente il 7,6%. La quota totale di risposte tra 1, 2 e 3 raggiunge quindi il 39,4%, superando la soglia di un terzo del campione. Questo non significa che il clima interno sia percepito negativamente, ma indica che una parte consistente dei rispondenti non esprime una valutazione pienamente positiva.

In chiave organizzativa, il dato va letto come segnale di una qualità del clima generalmente favorevole, ma non uniforme. In una cooperativa ampia, distribuita territorialmente e composta da servizi molto diversi, il clima di lavoro può variare sensibilmente in base all'area, all'équipe, al tipo di servizio, alla relazione con i coordinamenti e al livello di esposizione ai carichi organizzativi. La presenza significativa del valore 3 suggerisce quindi una percezione sospesa: per molti lavoratori il clima non è problematico, ma non è nemmeno pienamente solido o completamente soddisfacente.

Il bisogno emergente riguarda il consolidamento del clima interno e il presidio delle differenze di esperienza tra gruppi organizzativi. Il dato segnala l'esigenza di mantenere attenzione sulla qualità delle relazioni, sulla comunicazione interna e sulla possibilità che i diversi contesti operativi vivano condizioni di lavoro non sempre omogenee. Non emerge una criticità generalizzata, ma una dimensione da monitorare in chiave evolutiva.

Mi trovo bene in Alce Nero

Il grafico relativo al sentirsi bene in Alce Nero restituisce un dato chiaramente positivo. Il 43,9% dei rispondenti si colloca sul valore massimo e il 33,8% sul valore 4, per un totale del 77,7% di risposte positive. Il valore 1 non raccoglie alcuna risposta e il valore 2 si attesta al 2,5%, indicando una quota molto contenuta di valutazioni apertamente negative.

La dimensione può essere definita solida. La prevalenza del valore 5 segnala che una parte ampia dei rispondenti esprime una valutazione pienamente positiva della propria esperienza complessiva nella cooperativa. Il dato indica quindi una buona tenuta del legame tra lavoratori e organizzazione, confermando che Alce Nero è percepita dalla maggioranza come un contesto nel quale si sta bene.

In chiave organizzativa, questo risultato è rilevante perché convive con alcune aree di migliorabilità emerse in sezioni precedenti, in particolare sui flussi informativi, sulla valorizzazione professionale e sull'investimento percepito sui lavoratori. La presenza di tali elementi non sembra compromettere il giudizio complessivo sull'esperienza in Alce Nero, che resta ampiamente favorevole. Questo suggerisce l'esistenza di una base fiduciaria e relazionale ancora forte, capace di sostenere il senso di appartenenza anche in una fase di trasformazione.

Il bisogno emergente non riguarda una criticità immediata, ma il consolidamento del benessere organizzativo. Il dato segnala l'importanza di preservare la qualità complessiva dell'esperienza lavorativa, mantenendo coerenza tra il giudizio positivo generale e le condizioni concrete del lavoro quotidiano, soprattutto nelle aree o nei gruppi in cui altri indicatori mostrano maggiore migliorabilità.

Lettura complessiva

La sezione sul Clima interno restituisce un quadro complessivamente positivo, ma articolato. I due grafici mostrano una distinzione significativa tra la valutazione generale dell'esperienza in Alce Nero e la percezione specifica del clima di lavoro.

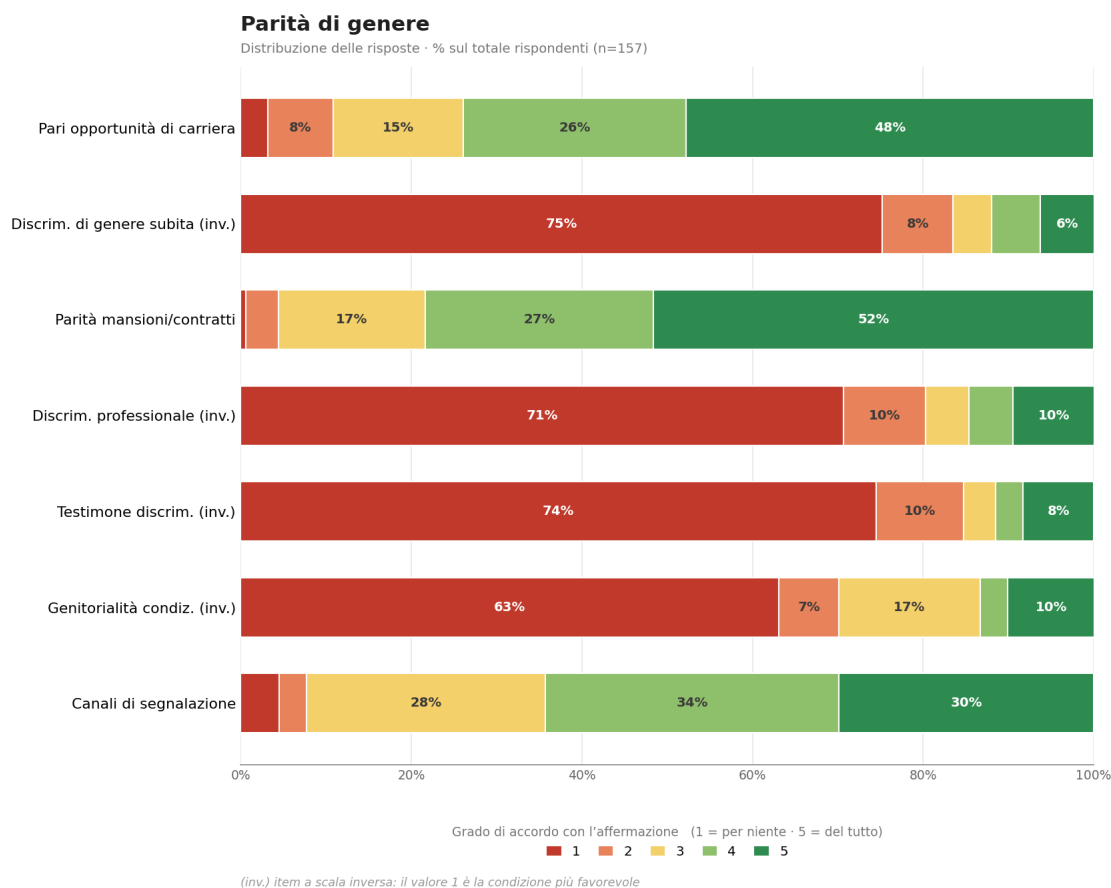
Il dato più solido riguarda il sentirsi bene nella cooperativa. La netta prevalenza delle risposte positive, con il valore 5 come modalità più frequente, indica una buona tenuta del rapporto complessivo tra persone e organizzazione. Questo risultato conferma che Alce Nero mantiene una base rilevante di appartenenza, fiducia e soddisfazione generale.

Più sfumata è invece la valutazione del clima di lavoro. Anche in questo caso la maggioranza delle risposte è positiva, ma la quota di risposte neutre o meno favorevoli supera un terzo del campione. Il valore 3, molto consistente, segnala che per una parte rilevante dei rispondenti il clima non è necessariamente negativo, ma non è percepito come pienamente solido. Questa differenza è importante: le persone possono trovarsi bene in Alce Nero come organizzazione, pur vivendo nei propri contesti di lavoro quotidiani esperienze climatiche più differenziate.

In chiave organizzativa, la sezione evidenzia quindi una buona tenuta del legame complessivo con la cooperativa, accompagnata però da un bisogno di consolidamento del clima nei contesti operativi specifici. Il clima interno appare come una dimensione positiva, ma non completamente uniforme. Tale dato è coerente con una cooperativa cresciuta rapidamente, distribuita su più territori e articolata in servizi differenti, dove l'esperienza lavorativa può variare in modo sensibile tra équipe, aree e ruoli.

Il bisogno prevalente riguarda il mantenimento e il rafforzamento della coerenza tra appartenenza generale e qualità dell'esperienza quotidiana. Alce Nero viene percepita come un'organizzazione in cui si sta complessivamente bene, ma la qualità del clima di lavoro richiede attenzione per evitare che differenze locali, carichi, comunicazione disomogenea o isolamento operativo producano esperienze interne troppo divergenti.

Parità di genere



Item	1	2	3	4	5	Val. positive	Media (±dev.std)
Pari opportunità di carriera	5 (3,2%)	12 (7,6%)	24 (15,3%)	41 (26,1%)	75 (47,8%)	116 (73,9%)	4,08 (±1,11)
Discrim. di genere subita (inv.)	118 (75,2%)	13 (8,3%)	7 (4,5%)	9 (5,7%)	10 (6,4%)	131 (83,5%)	1,60 (±1,20)
Parità mansioni/contratti	1 (0,6%)	6 (3,8%)	27 (17,2%)	42 (26,8%)	81 (51,6%)	123 (78,4%)	4,25 (±0,92)
Discrim. professionale (inv.)	111 (70,7%)	15 (9,6%)	8 (5,1%)	8 (5,1%)	15 (9,6%)	126 (80,3%)	1,73 (±1,33)
Testimone discrim. (inv.)	117 (74,5%)	16 (10,2%)	6 (3,8%)	5 (3,2%)	13 (8,3%)	133 (84,7%)	1,61 (±1,23)
Genitorialità condiz. (inv.)	99 (63,1%)	11 (7,0%)	26 (16,6%)	5 (3,2%)	16 (10,2%)	110 (70,1%)	1,90 (±1,36)
Canali di segnalazione	7 (4,5%)	5 (3,2%)	44 (28,0%)	54 (34,4%)	47 (29,9%)	101 (64,3%)	3,82 (±1,04)

Nota: Ogni cella dei valori 1-5 riporta il numero di rispondenti e, tra parentesi, la percentuale; la colonna «Val. positive» riporta la quota di valutazioni favorevoli (somma dei valori 4 e 5); l'ultima colonna riporta la media e, tra parentesi, la deviazione standard (dispersione delle risposte). Gli item contrassegnati con "(inv.)" sono a scala inversa: la condizione più favorevole è il valore 1, perciò per questi item la colonna «Val. positive» somma i valori 1 e 2.

Pari opportunità di carriera

Il grafico evidenzia una percezione complessivamente positiva rispetto alle opportunità di carriera tra uomini e donne. Il 47,8% dei rispondenti si colloca sul valore massimo e il 26,1% sul valore 4, per un totale del 73,9% di risposte positive. La

maggioranza dei lavoratori percepisce quindi Alce Nero come un contesto in cui le possibilità di crescita non risultano differenziate in modo significativo in base al genere.

La dimensione può essere letta come solida. La prevalenza del valore 5 segnala una percezione forte di equità, mentre la quota di risposte collocate tra 1, 2 e 3, pari al 26,1%, non raggiunge la soglia critica di un terzo del campione. Questo dato non configura dunque una fragilità strutturale, ma indica comunque la presenza di una minoranza che non esprime piena adesione alla valutazione positiva.

In chiave organizzativa, il dato è rilevante perché la parità nelle opportunità di carriera non riguarda solo la percezione di assenza di discriminazione, ma anche la leggibilità dei criteri di crescita, accesso ai ruoli di responsabilità e riconoscimento professionale. Il bisogno emergente riguarda quindi il presidio dell'equità percepita e della trasparenza nei percorsi di sviluppo, affinché la valutazione positiva rilevata a livello generale continui a essere riconosciuta in modo diffuso tra aree, ruoli e generazioni.

Discrim. di genere subita (inv.)

Questo grafico va letto con scala inversa: il valore 1 indica la condizione più positiva, cioè l'assenza o la bassa frequenza di esperienze di discriminazione legate al genere, mentre il valore 5 indica la condizione più problematica.

La distribuzione mostra un dato complessivamente favorevole. Il 75,2% dei rispondenti si colloca sul valore 1 e un ulteriore 8,3% sul valore 2. Complessivamente, l'83,5% delle risposte si concentra quindi nell'area che segnala una bassa o nulla esposizione a discriminazioni di genere. Questo permette di affermare che il fenomeno non appare generalizzato.

Tuttavia, il dato richiede una lettura cauta. Il 5,7% dei rispondenti si colloca sul valore 4 e il 6,4% sul valore 5, per un totale del 12,1% di risposte che indicano una percezione più critica. In una dimensione sensibile come la discriminazione, anche una quota minoritaria assume rilevanza analitica, perché segnala l'esistenza di esperienze individuali che meritano attenzione.

In chiave organizzativa, il bisogno emergente non riguarda una criticità diffusa, ma il presidio delle esperienze minoritarie di discriminazione percepita. Il dato suggerisce la necessità di mantenere attenzione su ascolto, tutela e possibilità di emersione delle situazioni problematiche, evitando sia di sovrastimare il fenomeno sia di neutralizzarlo in ragione della prevalenza di risposte positive.

Parità mansioni/contratti

Il grafico restituisce una percezione ampiamente positiva rispetto all'uguaglianza tra uomini e donne nelle mansioni, nelle funzioni e nelle condizioni contrattuali. Il 51,6% dei rispondenti si colloca sul valore massimo e il 26,8% sul valore 4, per un totale del 78,4% di risposte positive.

La dimensione può essere considerata solida. La prevalenza del valore 5 indica che la maggioranza dei rispondenti percepisce una sostanziale equità nelle condizioni organizzative e contrattuali. Le risposte neutre o meno positive risultano contenute: il 17,2% si colloca sul valore 3, mentre i valori 1 e 2 rappresentano complessivamente il 4,4%.

In chiave organizzativa, il dato segnala che l'equità di genere viene percepita non solo sul piano delle opportunità di carriera, ma anche rispetto alle condizioni concrete di esercizio del lavoro. Questo elemento rafforza la lettura di una cultura organizzativa generalmente attenta alla parità formale e sostanziale tra uomini e donne.

Il bisogno emergente è quindi di mantenimento e presidio della coerenza equitativa. Non si evidenzia una criticità strutturale, ma il tema resta da monitorare perché mansioni, funzioni e condizioni contrattuali rappresentano dimensioni centrali della giustizia organizzativa percepita.

Discrim. professionale (inv.)

Anche questo grafico va letto con scala inversa: il valore 1 indica l'assenza o la bassa frequenza di discriminazioni subite nell'esercizio della professione, mentre il valore 5 segnala una maggiore esposizione percepita.

Il dato complessivo è favorevole. Il 70,7% dei rispondenti si colloca sul valore 1 e il 9,6% sul valore 2. L'80,3% delle risposte si concentra quindi nell'area più positiva, indicando che la maggioranza non riferisce esperienze frequenti di discriminazione nella pratica professionale.

La presenza di risposte più critiche, tuttavia, non deve essere trascurata. Il 5,1% si colloca sul valore 4 e il 9,6% sul valore 5, per un totale del 14,7% nell'area più problematica. Questo dato non consente di parlare di una discriminazione generalizzata, ma segnala l'esistenza di una quota minoritaria di persone che riferisce esperienze percepite come discriminatorie.

In chiave organizzativa, il bisogno emergente riguarda l'emersione e la comprensione delle esperienze minoritarie. A differenza dell'item precedente, qui il riferimento alla discriminazione è più ampio e riguarda l'esercizio della professione in generale. Il dato suggerisce quindi di leggere il tema non solo in chiave di genere, ma anche come possibile indicatore di vulnerabilità legate al ruolo, al contesto operativo, alla relazione con utenti, colleghi, coordinamenti o interlocutori esterni.

Testimone discrim. (inv.)

Il grafico va letto in forma inversa: il valore 1 indica una bassa o nulla esperienza come testimoni di trattamenti discriminanti tra uomini e donne, mentre il valore 5 indica una maggiore frequenza o intensità del fenomeno osservato.

La distribuzione è complessivamente positiva. Il 74,5% dei rispondenti si colloca sul valore 1 e il 10,2% sul valore 2, per un totale dell'84,7% nell'area più favorevole. Questo dato indica che la maggioranza non segnala di essere stata testimone di trattamenti discriminanti tra maschi e femmine.

Anche in questo caso, tuttavia, la quota minoritaria di risposte critiche va considerata. Il 3,2% si colloca sul valore 4 e l'8,3% sul valore 5, per un totale dell'11,5%. La presenza di rispondenti che dichiarano di aver assistito a trattamenti discriminanti, pur non configurando un fenomeno generalizzato, segnala la necessità di attenzione.

In chiave organizzativa, il dato permette di distinguere tra discriminazione direttamente subita e discriminazione osservata. Quest'ultima è rilevante perché incide sulla percezione del clima di equità anche da parte di chi non ne è direttamente destinatario. Il bisogno emergente riguarda quindi il presidio culturale e relazionale della parità, affinché eventuali episodi o percezioni discriminatorie non restino isolati, invisibili o non elaborati all'interno dell'esperienza organizzativa.

Genitorialità condiz. (inv.)

Questo item richiede una lettura inversa: il valore 1 indica che l'avere figli non viene percepito come elemento condizionante nell'esercizio della professione, mentre il valore 5 segnala una percezione più problematica.

Il dato complessivo è favorevole. Il 63,1% dei rispondenti si colloca sul valore 1 e il 7% sul valore 2, per un totale del 70,1% nell'area positiva. La maggioranza, quindi, non percepisce la genitorialità come un fattore fortemente limitante o condizionante rispetto alla propria esperienza professionale.

Tuttavia, la distribuzione presenta un'area di attenzione. Il 16,6% si colloca sul valore 3, mentre il 13,4% si posiziona tra 4 e 5. Complessivamente, circa tre rispondenti su dieci non esprimono una valutazione pienamente positiva. Il dato non indica una penalizzazione generalizzata legata alla genitorialità, ma segnala che per una parte dei rispondenti la presenza di figli può incidere, almeno in parte, sull'esercizio della professione.

In chiave organizzativa, questo elemento è particolarmente importante perché connette il tema della parità di genere a quello della conciliazione e della sostenibilità del lavoro. La genitorialità può avere effetti diversi a seconda di ruolo, genere, carichi familiari, turnazioni, servizi, livelli di flessibilità e responsabilità assunte. Il bisogno emergente riguarda quindi l'attenzione alle condizioni di conciliazione e agli effetti differenziati che i carichi familiari possono produrre sull'esperienza professionale.

Canali di segnalazione

Il grafico mostra una percezione complessivamente positiva rispetto alla sufficienza e sicurezza delle metodologie di segnalazione delle discriminazioni. Il 34,4% dei rispondenti si colloca sul valore 4 e il 29,9% sul valore 5, per un totale del 64,3% di risposte positive.

La dimensione, tuttavia, non appare pienamente consolidata. Il valore prevalente è il 4, non il 5, e la quota di risposte tra 1, 2 e 3 raggiunge il 35,7%. Questo dato indica che oltre un terzo del campione non esprime una piena fiducia o una piena percezione di adeguatezza rispetto agli strumenti di segnalazione. Non si tratta necessariamente di una valutazione negativa, poiché il 28% si colloca sul valore 3, ma emerge una chiara area di migliorabilità.

In chiave organizzativa, questo elemento è particolarmente rilevante perché i canali di segnalazione non misurano solo l'esistenza formale di procedure, ma anche la loro riconoscibilità, accessibilità e sicurezza percepita. In materia di discriminazioni, la fiducia negli strumenti di tutela è una condizione decisiva: le persone devono sapere a chi rivolgersi, percepire che il canale sia protetto e ritenere che la segnalazione possa essere accolta in modo adeguato.

Il bisogno emergente riguarda quindi la fiducia nei canali di segnalazione e la chiarezza delle modalità di tutela. Il dato non segnala una mancanza generalizzata di strumenti, ma suggerisce che la loro sufficienza e sicurezza non siano percepite in modo pienamente uniforme da tutti i rispondenti.

Lettura complessiva

Nel complesso, la sezione sulla Parità di genere restituisce un quadro prevalentemente positivo, ma con alcune aree che richiedono attenzione analitica. I dati più solidi riguardano la percezione di equità nelle opportunità di carriera e nelle condizioni organizzative e contrattuali tra uomini e donne. In entrambi i casi, la maggioranza delle risposte si concentra nell'area positiva, con una prevalenza del valore massimo. Questo segnala una percezione diffusa di parità formale e sostanziale all'interno della cooperativa.

Anche gli item relativi alle esperienze di discriminazione diretta o osservata mostrano una distribuzione complessivamente favorevole. La maggioranza dei rispondenti si colloca sui valori più bassi, che in questi casi rappresentano l'assenza o la bassa frequenza del fenomeno. Questo consente di affermare che le discriminazioni di genere, così come le discriminazioni nell'esercizio della professione, non appaiono come fenomeni generalizzati.

Tuttavia, la lettura di questa sezione richiede particolare cautela. Nei grafici relativi alla discriminazione subita, alla discriminazione osservata e al condizionamento legato alla genitorialità, esistono quote minoritarie ma non irrilevanti di risposte collocate sui valori più problematici. In una dimensione sensibile come la parità di genere, tali risposte non possono essere neutralizzate dalla prevalenza del dato positivo. Esse segnalano l'esistenza di esperienze specifiche, dirette o indirette, che meritano attenzione perché possono incidere sulla percezione di sicurezza, equità e riconoscimento all'interno dell'organizzazione.

Un'area di migliorabilità particolarmente rilevante riguarda le metodologie di segnalazione. Pur prevalendo una valutazione positiva, oltre un terzo dei rispondenti non si colloca pienamente nell'area favorevole. Questo suggerisce che i canali di segnalazione e tutela sono percepiti come sufficienti e sicuri da una maggioranza, ma non ancora in modo uniforme. Il tema non riguarda soltanto la presenza formale di procedure, ma la fiducia concreta nella possibilità di utilizzarle, la chiarezza su come attivarle e la sicurezza percepita nel far emergere episodi o situazioni problematiche.

La lettura trasversale della sezione evidenzia quindi una distinzione importante: Alce Nero appare percepita come un'organizzazione generalmente equa sul piano delle opportunità, delle mansioni e delle condizioni contrattuali, ma restano bisogni più specifici legati all'emersione delle esperienze minoritarie, alla fiducia nei canali di tutela e alla conciliazione tra genitorialità e professione. Non emerge una criticità strutturale generalizzata sulla parità di genere, ma il tema richiede un presidio attento, proprio perché le dimensioni discriminatorie tendono spesso a manifestarsi in forme puntuali, situate e non sempre immediatamente visibili nei dati aggregati.

In sintesi, la sezione restituisce una base positiva e solida sul piano dell'equità percepita, ma segnala il bisogno di mantenere alta l'attenzione sulle condizioni che permettono alle persone di riconoscere, nominare e segnalare eventuali discriminazioni o condizionamenti. La parità di genere, in questa lettura, non appare come una fragilità complessiva

dell'organizzazione, ma come una dimensione da continuare a presidiare in termini di fiducia, sicurezza, accessibilità delle tutele e attenzione alle esperienze specifiche.

4. Dati qualitativi — le risposte aperte

Il questionario si chiudeva con due domande aperte facoltative: una sui suggerimenti per raggiungere la parità di genere in Alce Nero, l'altra sulle idee per il futuro della cooperativa e per migliorare il clima di lavoro. Hanno lasciato un contributo sostanziale 36 persone sulla domanda relativa al futuro e al clima e 2 sulla parità di genere (su quest'ultima la gran parte dei rispondenti non ha indicato osservazioni). La partecipazione qualitativa, pur contenuta nei numeri, è densa di contenuto e converge su pochi temi ricorrenti; tutte le risposte sono riportate integralmente al termine della sezione. Coerentemente con l'intera analisi, sono esclusi i rispondenti assunti nel 2026.

Analisi tematica

I contributi sono stati raggruppati per tema; molte risposte ne toccano più di uno. I temi più ricorrenti riguardano la comunicazione, le occasioni di confronto e la relazione con i coordinatori — gli stessi ambiti che i dati quantitativi indicano come più sensibili.

Comunicazione interna e trasparenza

È il tema più ricorrente. Molti contributi chiedono una comunicazione interna più chiara, tempestiva e trasparente, soprattutto sulle decisioni importanti e sui processi decisionali: «migliorare la comunicazione interna», «più comunicazione e condivisione dai piani alti», «comunicazione interna più trasparente e tempestiva su decisioni importanti». Ricorre la richiesta di ridurre la gestione informale o «riservata a pochi» e di avere canali che permettano di «conoscere ciò che si fa in cooperativa». È il corrispettivo qualitativo della dimensione quantitativamente più debole — la completezza e tempestività delle informazioni — e ne conferma la centralità.

Occasioni di incontro e confronto, tra colleghi e tra aree

Altrettanto forte è la domanda di momenti strutturati di incontro, scambio e team building, sia dentro le équipes sia tra aree diverse: «più occasioni di confronto tra colleghi», «giornate di scambio tra le aree — open day dei vari servizi», «organizzare momenti di team building», «favorire gli scambi professionali fra settori diversi». Ricorre l'idea che il confronto alimenti il senso di appartenenza e che chi lavora sul territorio, più isolato, vada incluso in modo specifico. È coerente con il bisogno di collaborazione e integrazione emerso in particolare nell'area Inserimento Lavorativo.

Relazione con i coordinatori: presenza, ascolto, riconoscimento

Diversi contributi chiedono maggiore vicinanza e ascolto da parte dei coordinatori, soprattutto nei momenti di difficoltà, e riscontri anche informali sul lavoro svolto: «più considerazione e aiuto nei momenti di difficoltà», «ogni tanto sarebbe gratificante ricevere una pacca sulla spalla», «più momenti di confronto e ascolto, tempi di attesa molto lunghi, si lavora molto soli». Emerge anche il tema della sicurezza psicologica, cioè poter esprimere criticità senza timore di ripercussioni. È lo stesso asse — accompagnamento e riconoscimento da parte dei superiori — che i dati del questionario indicano come più strettamente legato al benessere complessivo.

GeCoS e strumenti di rendicontazione

Un tema concreto e con forte carica emotiva è la gestione del sistema GeCoS e della rendicontazione, vissuta da una parte del personale come fonte di stress e di lavoro aggiuntivo fuori orario. Le richieste vanno verso la semplificazione («reinserire il tasto rendiconta», «più semplicità nella registrazione»), una maggiore comunicazione sul cambiamento e riunioni dedicate «con soci e non soci». È il volto quotidiano della transizione digitale in corso: lo strumento è stato introdotto, ma il suo rodaggio pesa sull'esperienza di lavoro.

Valorizzazione delle persone, chiarezza di ruoli e carichi

Ricorrono la richiesta di riconoscere e valorizzare le persone — in particolare «i soci dipendenti assunti da più anni», con incarichi coerenti e forme di gratificazione estese a tutti gli operatori — e quella di maggiore chiarezza su ruoli, responsabilità e mansioni, per «evitare sovrapposizioni e zone grigie» e distribuire meglio i carichi di lavoro. Si collega alla valorizzazione professionale e all'attenzione ai lavoratori storici già evidenziate nei dati.

Formazione, prospettive e welfare

Non mancano richieste di più formazione (lezioni frontali, seminari, focus group, «più frequente e retribuita per tutti»), di percorsi di crescita e di prospettive future più chiare, oltre a un paio di riferimenti all'introduzione di un piano di welfare aziendale (anche in chiave di pari accesso ai benefici).

Condizioni materiali e retribuzione (in particolare nei Trasporti)

Alcuni contributi, riconducibili all'area dei trasporti, segnalano temi materiali e retributivi: mezzi da mantenere in condizioni migliori e, soprattutto, una retribuzione percepita come non adeguata alla fatica, con una riflessione articolata sulla «banca ore» e sulla frammentazione dell'orario. Sono i segnali più critici sul piano delle condizioni concrete di lavoro, ed è coerente con la maggiore delicatezza dell'area su clima e collaborazione.

Parità di genere e canali di segnalazione

Sulla parità i contributi sono pochi: una richiesta di pari accesso ai benefici del welfare e un'osservazione importante — una persona segnala di non essere informata su cosa siano le «metodologie di segnalazione delle discriminazioni», avendo perciò scelto il valore minimo. È un indizio prezioso: parte della debolezza percepita sui canali di segnalazione può derivare dalla loro scarsa conoscibilità, più che dalla loro assenza.

I segnali positivi

Diversi contributi, anche tra quelli critici, esprimono un forte senso di appartenenza: «mi trovo bene in Alce, amo il mio lavoro e adoro i miei colleghi/colleghe», «in Alce Nero mi sento davvero parte del gruppo, l'ambiente è positivo». È la conferma qualitativa del legame solido che i dati quantitativi mostrano: le critiche nascono dall'attaccamento, non dal distacco.

Tutte le risposte

Di seguito, integralmente, i contributi dei rispondenti (esclusi gli assunti nel 2026), riportati alla lettera.

«Idee per il futuro di Alce Nero e per migliorare il clima»

“Più considerazione e aiuto nei momenti di difficoltà da parte dei coordinatori. Ogni tanto sarebbe gratificante ricevere “una pacca sulla spalla”, un “sei stato/a bravo/a”, “hai svolto bene il tuo lavoro” o anche solo ricevere un messaggio “come sta andando il servizio?”. Indubbiamente siamo tantissimi ma questi piccoli accorgimenti potrebbero fare la differenza.”

“Consiglio di dare maggiore attenzione alla condizione lavorativa degli operatori (come ci sentiamo sul servizio in cui siamo, come va con i colleghi, se il carico di lavoro è ben distribuito tra gli operatori, se si lavora in equipe o come singoli) e fornire furgoni/macchine in condizioni meccaniche migliori. Inoltre, considerare bene quali sono le mansioni che dobbiamo svolgere sui nostri servizi e quali non ci competono”

“Più occasioni di confronto tra colleghi”

“Io sarei felice di partecipare a momenti di condivisione con i colleghi e i responsabili, per poter crescere e migliorare come educatrice”

“Definire prospettive di lavoro future in modo più chiaro e concreto”

“Possibilità di avere più corsi di formazione inerenti all'area socio educativa”

“Dovrebbe dare spazio per i seminari e corsi di formazione che facciano crescere sia al livello professionale che al livello sociale”

“Aumentare le occasioni di incontro e confronto anche informale”

“proporre un piano welfare”

“Gecos è la cosa che mi crea più stress in assoluto nelle mie giornate lavorative! Credo che sia stata gestita male fin dall'inizio. Zero comunicazioni se non un sms il giorno prima di iniziare i Cred, la prima spiegazione relativa alle motivazioni di questo cambiamento sono arrivate giusto questa settimana dopo mesi. Mi sembra assurdo che in un'ottica di "soci" di una cooperativa non si possa trovare un compromesso che possa soddisfare tutti! Attualmente arrivano sms lunghissimi e viene richiesto di entrare su Gecos ogni settimana, scrivere mail su mail per mancata timbratura e ritardi nella timbratura. Forse a volte si dimentica che il lavoro dell'educatore richiede tantissime energie mentali, emotive, fisiche e anche orarie. Tornare a

casa alle 20 di sera e pensare di doversi mettere al pc per scrivere mail per una mancata timbratura è veramente uno stress aggiuntivo che può essere evitato. --> Proposta: reinserire tasto "rendiconta" per agevolare tutt Altra cosa: se usate le ferie per coprire "buchi" nelle ore, è giusto segnalarlo al diretto/a interessato/a. Capisco che per legge si possa fare, ma visto che si parla di ore che ci siamo guadagnati lavorando, sarebbe corretto quanto meno avvisare. --> Basta un sms! Per il resto mi trovo bene in Alce, amo il mio lavoro e adoro i miei colleghi/colleghe. Mi sento ascoltata dalla maggior parte dei miei coordinatori/referenti. ----> Dobbiamo migliorare la comunicazione!!!"*

"Favorire ulteriormente gli scambi professionali fra Settori diversi"

"La collaborazione tra le aree della cooperativa dovrà essere al centro della nostra operatività. La collaborazione dovrà essere tra tutte le aree, amministrazione compresa, e non tutte le aree al servizio dell'amministrazione!"

"Più momenti di condivisioni in equipe"

"no tutto perfetto"

"Migliorare la comunicazione interna"

"Più momenti di confronto e ascolto, tempi di attesa molto lunghi per avere risposte. Si lavora molto soli"

"Organizzare momenti di team building nelle varie aree, momenti di leggerezza dove ognuno può riscoprire o scoprire l'altro. Disponiamo di luoghi meravigliosi e risorse umane inestimabili, dovremmo sfruttarle di più. La sede è un luogo fisico, ma chi ha l'opportunità di lavorare a contatto con altre persone di Alce Nero, che svolgono ruoli uguali o diverse ha possibilità di sentirsi parte. Fornire questa opportunità periodicamente a chi lavora sul territorio, creando momenti di condivisione lavorativa ma anche ludica, è fondamentale"

"Maggiore chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità, per evitare sovrapposizioni e zone grigie nel lavoro quotidiano. Riconoscere il lavoro e le responsabilità affidate, per rafforzare motivazione e senso di appartenenza. Giornate di scambio tra le aree: (open day) dei vari servizi dove possibile per far conoscere la realtà lavorativa tra servizi. Comunicazione interna più trasparente e tempestiva su decisioni importanti. Ufficio del personale più presente e attiva sulle dinamiche organizzative nei limiti del policy aziendale. Maggiore attenzione alla distribuzione dei carichi di lavoro, per garantire sostenibilità nelle attività quotidiane ed ove impossibile soddisfare i bisogni di servizio per forza maggiore, avere il piano di recupero/sostituzione del servizio pronto."

"1. promuovere una maggiore trasparenza nei processi decisionali e operativi, al fine di evitare la percezione che alcune attività o responsabilità vengano gestite in modo informale o riservato a pochi; 2. assicurare equità nel riconoscimento dei contributi individuali, valorizzando in modo oggettivo il lavoro svolto da ciascun membro del team; 3. definire e mantenere chiari i confini tra dimensione professionale e relazionale : la sovrapposizione tra relazioni personali e dinamiche lavorative può influenzare la percezione di imparzialità e compromettere l'equilibrio interno al gruppo; 4. favorire una comunicazione diretta e responsabile, incoraggiando il confronto aperto tra colleghi e riducendo il ricorso a modalità indirette o mediate, che rischiano di generare incomprensioni o distorsioni nella percezione dei fatti; 5. sostenere lo sviluppo di un contesto caratterizzato da sicurezza psicologica, all'interno del quale ciascuna persona possa esprimere il proprio punto di vista, segnalare eventuali criticità e contribuire attivamente al miglioramento del gruppo, senza timore di ripercussioni"

"Piu confronto"

"Organizzare qualche incontro all'anno per avere la possibilità di conoscerci meglio tra di noi"

"Valorizzare i soci dipendenti assunti da più anni, ascoltando le loro proposte e valutando incarichi più consoni alle loro età. Trovare modi per gratificare TUTTI gli operatori che garantiscono da anni un'elevata qualità dei servizi. I momenti riservati al personale dell' amministrazione e degli uffici andrebbero estesi o comunque pensati per tutti i soci dipendenti della Cooperativa."

"Migliorare gecoss, renderlo meno faticosa per i lavoratori la rendicontazione e fare riunioni su gecoss con soci e non soci"

"Corsi di formazione mediante lezioni frontali e/o Focus Group"

"Più semplicità nella registrazione su gecoss; più sensibilità sul rimborso spese di trasferimento con mezzi propri."

"Se lo stipendio fosse adeguato alla mole di lavoro (soprattutto) mentale e fisico sarebbe un posto di lavoro molto più sereno, si viene pagati troppo poco per poter arrivare a fine mese. È abbastanza imbarazzante."

"Più comunicazione e più condivisione dai piani alti"

"Attività di team building e conoscenza tra colleghi e formazioni più frequenti e retribuite per tutti. Concordo con l'idea proposta in assemblea di creare un gruppo di educatori come tutor dei nuovi assunti. Maggiore comunicazione all'interno della cooperativa."

“Non è ben chiaro come rispondere ad alcune domande poiché le risposte sarebbero dovute essere “sì oppure no”. Grazie”

“Ritengo utile, immediata, poco complessa e abbastanza veloce la nuova modalità di timbratura anche se per gente abituata ad essere molto flessibile o ad avere periodi di tempo in cui il lavoro è condizionato dal momento (es. Programmazioni, formazione, estate) non poter aggiungere liberamente servizi/ore è scomodo perché bisogna tenere segnato tutto a parte. Suggestirei di lasciare sempre e comunque una dicitura nella pianificazione che ti permetta di inserire qualsiasi tipo di ora lavorata (ovviamente giustificando). Altro aspetto da rivedere, secondo me, è quello che riguarda le richieste di assenza/permessi. Per evitare di dover sempre sollecitare una conferma, si potrebbe valutare forse a livello telematico che dopo un numero stabilito di gironi in cui è stata emessa la richiesta, in automatico arrivi la conferma. Vi ringrazio”

“Ciò che crea “credito” in banca ore è stato ridotto a zero e questo mi sembra giusto, poiché è giusto arginare comportamenti impropri, ossia segnare più ore lavorate rispetto alla realtà. Tuttavia, nell’ambito trasporti, ciò che crea “debito” in banca ore, ossia chiusure servizi, assenza utenti, tempi di percorrenza più brevi nel periodo estivo, c’è tutto!!! Il lavoratore rischia facilmente di trovarsi con un profilo banca ore negativo. La cooperativa retribuisce ugualmente secondo l’orario contrattuale ciascun lavoratore, TUTTAVIA questi poi deve recuperare tali ore attraverso altri servizi. Lancio una provocazione : in un ristorante un cameriere segue 6 tavoli. Una sera arrivano meno clienti e sono occupati solo 3 tavoli. Il datore di lavoro retribuisce ugualmente, poi dispone che il cameriere venga il giorno dopo 1 ora prima “per recuperare” il diminuito lavoro/introito del giorno precedente. Vi sembra giusto? Nell’ambito trasporti la paga oraria è bassa, le ore sono poche e frazionate/distribuite su tutta la giornata. Non sembra, ma la cosa risulta energeticamente impegnativa. Si sta in ballo poco, ma ci si stanca davvero tanto! Il malcontento c’è, ma le persone comunque dicono “sì” per necessità. Sarebbe opportuno parlare di più con loro e utilizzare lo strumento della direttività verticale un po’ meno.”

“Maggiori occasioni di conoscenza e confronto tra operatori della stessa area e tra aree diverse; canali comunicativi adeguati per conoscere ciò che si fa in cooperativa; maggiori occasioni di formazione per operatori.”

“Aumentare i momenti di confronto con i coordinatori di servizio”

“Aumentare gli incontri”

“Valorizzare le risorse interne”

“Vorrei iniziare dicendo che in Alce Nero mi sento davvero parte del gruppo. L’ambiente è positivo e i colleghi collaborano bene e questo rende il lavoro più piacevole. Per il futuro penso sia importante continuare a comunicare in modo chiaro, ascoltarci con attenzione e offrire percorsi di formazione che aiutino tutti a crescere e migliorare. Credo che valorizzare ogni persona sia fondamentale, quando qualcuno si sente apprezzato e sostenuto, lavora meglio e il clima diventa ancora più sereno. E quando il clima è buono, anche la qualità del nostro lavoro migliora.”

«Suggerimenti per raggiungere la parità di genere»

“Pari opportunità per i benefici del welfare aziendale”

“Specifico che ho compilato alcuni campi scegliendo il valore 3 sperando di non interferire con i risultati del questionario perché sono domande obbligatorie alle quali io non posso avere risposta, per es io so il contratto che ho firmato io, non so di quelli dei miei colleghi, quindi non ho modo di verificare se a parità di mansione c’è una disparità di trattamento contrattuale in base al genere; o ancora, non sono genitore, non posso rispondere ad una domanda rivolta ai genitori. Alla domanda sulle “metodologie di segnalazione di discriminazioni” ho scelto di votare 1 perché non sono informata, non so a cosa si stia facendo riferimento.”

Conclusioni sui contributi qualitativi

Le risposte aperte, pur poche in numero, disegnano un quadro coerente e convergente con l’analisi quantitativa. Il messaggio ricorrente non è di malessere, ma una domanda di connessione: comunicazione più chiara, più occasioni di incontro e confronto, maggiore presenza e ascolto da parte dei coordinatori, riconoscimento del contributo di ciascuno.

Questi temi rimandano allo stesso nucleo che emerge dai dati del questionario come centrale nell’esperienza complessiva — riconoscimento, accompagnamento, relazione — e alla dimensione quantitativamente più debole, la circolazione delle informazioni. Le richieste sono in larga parte di natura organizzativa e relazionale: riguardano il modo in cui si sta insieme e ci si coordina.

Un elemento distintivo è la coesistenza tra critica e appartenenza: molte osservazioni critiche sono accompagnate da un’esplicita dichiarazione di attaccamento alla cooperativa e ai colleghi. È il segno di una comunità di lavoro viva, che chiede di essere ascoltata proprio perché ci tiene. In questo senso i contributi qualitativi non segnalano una distanza tra

persone e organizzazione, ma indicano con precisione dove la crescita della cooperativa richiede oggi più cura: comunicazione, spazi di confronto, presenza dei riferimenti e semplificazione degli strumenti, a partire da GeCoS.

Alcuni contributi, infine, segnalano incertezze sul questionario stesso (domande non applicabili alla propria condizione, scarsa conoscenza dei canali di segnalazione): un'indicazione utile per le prossime rilevazioni e, insieme, il segnale che la conoscibilità di certi strumenti — non solo la loro esistenza — è essa stessa un'area di lavoro.

5. Analisi per categorie

Questa sezione confronta le percezioni tra gruppi: area operativa, fascia d'età, appartenenza alla Plenaria e anno di assunzione. Le mappe di calore riportano la media (1–5) di ciascun item per gruppo; per gli item a scala inversa un valore più basso rappresenta la condizione più favorevole.

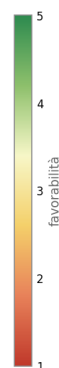
Come indicato nella nota metodologica, le differenze tra gruppi sono lette con le stesse bande calibrate su Cohen (entro 0,20 in linea con la media; tra 0,20 e 0,50 apprezzabile; oltre 0,50 netto). Nei confronti che coinvolgono più di due gruppi (area, età, anno di assunzione) la lettura procede in due passaggi: si valuta anzitutto quanto la variabile differenzi complessivamente l'item, considerando tutti i gruppi e non i soli valori estremi; poi si colloca ciascun gruppo rispetto alla media cooperativa. Per l'appartenenza alla Plenaria, che distingue due soli gruppi, si misura invece direttamente la differenza tra le due medie, come nel confronto con il 2024.

5.1 Per area operativa

Ai fini del confronto tra aree operative, le aree Trasporti e Turismo sono ricondotte alla macro-area Inserimento Lavorativo, secondo l'articolazione organizzativa della cooperativa. Il confronto considera quindi quattro aree: Direzione Generale, Socioeducativa, Migranti e Inserimento Lavorativo.

Medie per area operativa (scala 1-5, n=157)

	Direzione Generale (n=15)	Socioeducativa (n=73)	Inserimento Lavorativo (n=32)	Migranti (n=37)
Valorizzato e accolto	4,13	3,73	4,03	4,05
Riconoscimento nei valori	4,20	4,23	4,03	4,35
Contributo al successo	3,93	3,90	4,31	4,14
Conciliazione vita-lavoro	4,20	3,79	4,56	4,03
Consigli dai superiori	3,67	3,49	4,06	3,73
Carico di lavoro adeguato	3,27	3,58	4,03	3,68
Procedure chiare	3,73	3,53	4,09	3,54
So a chi rivolgermi	4,07	3,59	4,25	3,84
Attività fuori ruolo (inv.)	2,80	2,07	3,03	2,46
Informazioni complete	3,27	3,14	4,25	3,49
Libertà di espressione	4,07	3,71	3,88	3,89
Valorizzazione professionale	3,73	3,42	3,91	3,78
Investimento sui lavoratori	3,73	3,29	3,75	3,46
Occasioni di crescita	3,80	3,45	3,97	3,76
Collaborazione tra colleghi	3,87	3,77	3,16	3,89
Reputazione sul territorio	4,33	4,11	4,53	4,27
Buon clima di lavoro	3,80	3,93	3,41	3,84
Mi trovo bene in Alce Nero	4,07	4,07	4,41	4,30
Pari opportunità di carriera	4,47	3,81	4,31	4,24
Discrim. di genere subita (inv.)	1,60	1,29	2,56	1,38
Parità mansioni/contratti	4,53	4,12	4,38	4,27
Discrim. professionale (inv.)	1,73	1,21	2,72	1,92
Testimone discrim. (inv.)	1,80	1,18	2,47	1,62
Genitorialità condiz. (inv.)	1,33	1,95	2,28	1,73
Canali di segnalazione	4,07	3,90	3,69	3,68



Valori = media 1-5. Per gli item (inv.) il colore riflette la favorabilità (verde = favorevole); il numero resta la media grezza.

Prima mossa — quanto l'area differenzia il clima. Tra tutte le variabili considerate, l'area operativa è quella che differenzia di più: le distanze tra aree sono ampie, in particolare sulla completezza delle informazioni, sugli item legati alla discriminazione (a scala inversa), sulla collaborazione e sulla conciliazione. È quindi una variabile che merita una lettura per singola area.

Seconda mossa — dove si colloca ciascuna area rispetto alla media cooperativa. Per ogni area sono distinti i punti di forza e i punti di attenzione; tra parentesi è riportato lo scarto grezzo dalla media (media dell'area meno media generale), classificato come apprezzabile tra 0,20 e 0,50 e netto oltre 0,50. Le dimensioni non citate sono in linea con la media (entro 0,20). Attenzione al verso degli item a scala inversa (contrassegnati «inv.»): per essi un valore sotto la media — segno negativo — è favorevole (minore esposizione), mentre un valore sopra la media è sfavorevole. Per questo un item inverso favorevole compare tra i punti di forza pur avendo segno negativo.

Inserimento Lavorativo (Trasporti e Turismo)

In linea con la media su 5 item soltanto: è il profilo più marcato della cooperativa.

Punti di forza: è sopra la media, nettamente, sulla completezza delle informazioni (+0,79) e sulla conciliazione vita-lavoro (+0,52), e apprezzabilmente su chiarezza delle procedure (+0,42), individuazione dei riferimenti (+0,42), consigli dei superiori (+0,38), adeguatezza del carico (+0,37), occasioni di crescita (+0,31), investimento percepito (+0,29), reputazione sul territorio (+0,28), contributo al successo (+0,27), valorizzazione professionale (+0,27), pari opportunità di carriera (+0,23) e sentirsi bene in cooperativa (+0,22).

Punti di attenzione: è nettamente sotto la media sulla collaborazione tra colleghi (-0,52) e apprezzabilmente sul clima di lavoro (-0,38); sugli item a scala inversa registra i valori più alti — e quindi sfavorevoli — della cooperativa su discriminazione professionale (+0,99, inv.), discriminazione di genere (+0,96, inv.), testimonianza di episodi discriminatori (+0,86, inv.) e attività fuori ruolo (+0,60, inv.), tutti nettamente sopra la media, oltre a un maggiore condizionamento legato alla genitorialità (+0,38, inv.).

Considerazioni specifiche. La lettura dei valori disegna un profilo bifronte. Sul piano operativo è l'area più solida in assoluto: lo scarto ampio su informazioni (+0,79) e conciliazione (+0,52), insieme a procedure, riferimenti e carico tutti sopra la media, dice che l'organizzazione del lavoro è percepita come chiara e sostenibile. Sul piano relazionale gli stessi segni si rovesciano: la collaborazione crolla sotto la media (-0,52) e il clima arretra (-0,38), mentre gli indicatori a scala inversa toccano i valori più critici dell'intera rilevazione. È il ritratto di un'area in cui l'efficienza dei processi non si è ancora tradotta in coesione tra le persone — coerente con un contesto disperso sul territorio e a forte turnazione. Ciò che i numeri indicano come priorità è il tessuto relazionale (occasioni di confronto, integrazione, ascolto delle esperienze discriminatorie), non l'organizzazione, già presidiata.

Socioeducativa

In linea con la media su gran parte delle dimensioni (15 item su 25).

Punti di forza: gli item a scala inversa, tutti sotto la media e quindi favorevoli — minore esposizione a discriminazione professionale (-0,52, inv.; nettamente sotto la media), a testimonianza di episodi discriminatori (-0,43, inv.), ad attività fuori ruolo (-0,36, inv.) e a discriminazione di genere (-0,31, inv.).

Punti di attenzione: è apprezzabilmente sotto la media sulla completezza delle informazioni (-0,32), sulle pari opportunità di carriera (-0,27), sulla conciliazione vita-lavoro (-0,25), sull'individuazione dei riferimenti (-0,24), sulla valorizzazione professionale (-0,22) e sulle occasioni di crescita (-0,21).

Considerazioni specifiche. I valori raccontano un'area serena sul piano relazionale ma in attesa sul piano dello sviluppo. Il fatto che tutti gli item a scala inversa siano sotto la media indica un ambiente in cui le esperienze discriminatorie e le richieste extra-ruolo sono percepite meno che altrove: un capitale di clima da preservare. Gli scarti negativi si concentrano invece tutti sullo stesso asse — informazioni, riferimenti, conciliazione, valorizzazione, crescita —: non segnali di disagio (restano contenuti e l'adesione ai valori è alta), ma la spia di un'attesa di comunicazione, accompagnamento e riconoscimento che cresce con la dimensione e il carico dell'area. È il profilo tipico dell'ambito più popoloso, storico e distribuito territorialmente, dove ciò che manca non è il legame ma la leggibilità dei percorsi: è qui che investimenti in comunicazione interna e in valorizzazione individuale rendono di più.

Direzione Generale e uffici di staff

In linea con la media su gran parte delle dimensioni (dato indicativo, 15 rispondenti).

Punti di forza: la minore percezione di condizionamento legato alla genitorialità (-0,57, inv.; il valore più favorevole tra le aree), le pari opportunità di carriera (+0,39), la parità di mansioni e condizioni (+0,28), l'investimento percepito (+0,27), la libertà di espressione (+0,25), la fiducia nei canali di segnalazione (+0,25), l'individuazione dei riferimenti (+0,24) e il sentirsi valorizzati e accolti (+0,23).

Punti di attenzione: è apprezzabilmente sotto la media sull'adeguatezza del carico di lavoro (-0,39, il più gravoso tra le aree) e riporta una maggiore esposizione ad attività fuori ruolo (+0,37, inv.).

Considerazioni specifiche. I valori descrivono un contesto in cui la voce e l'equità circolano bene ma il carico pesa. Gli scarti positivi si concentrano su equità formale (pari opportunità +0,39, parità mansioni +0,28), riferimenti, investimento e libertà di espressione: è l'area dove le persone si sentono più libere di esprimersi e più tutelate sul piano dei diritti. I due soli scarti sfavorevoli — carico (-0,39, il più gravoso della cooperativa) ed esposizione ad attività fuori ruolo (+0,37) — puntano nella stessa direzione: una struttura ristretta che assorbe la complessità crescente e sconfina spesso oltre i confini di ruolo. La lettura dei numeri indica come priorità il presidio dei carichi e la chiarezza dei perimetri di ruolo, perché la sostenibilità non dipenda dalla disponibilità dei singoli. Il basso numero di rispondenti impone comunque cautela nel generalizzare.

Accoglienza e Immigrazione

È l'area più allineata alla media: in linea su 23 item su 25.

Punti di forza: una minore discriminazione di genere percepita (-0,22, inv.) e la collaborazione tra colleghi (+0,21).

Punti di attenzione: nessuno scostamento apprezzabile in negativo.

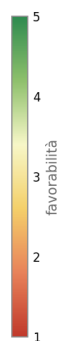
Considerazioni specifiche. È il profilo più regolare della cooperativa: 23 dimensioni su 25 in linea con la media e nessun punto di attenzione. La lettura dei valori non segnala tensioni, ma due leggeri vantaggi coerenti tra loro — collaborazione tra colleghi sopra la media e minore esposizione percepita alla discriminazione di genere — che indicano un tessuto relazionale sano. In un'area impegnata in servizi ad alta intensità emotiva (accoglienza, minori non accompagnati, marginalità), questa stabilità è essa stessa un risultato: i numeri suggeriscono un'attenzione di mantenimento — preservare clima e coesione a fronte del peso dei servizi — più che di correzione.

Lettura complessiva — per area operativa

L'area operativa è la variabile che più differenzia il clima, e il quadro che emerge non è una graduatoria tra reparti migliori e peggiori ma la fotografia di quanto diversa sia l'esperienza quotidiana nelle diverse parti della cooperativa. Il dato ricorrente è una divaricazione tra solidità operativa e qualità relazionale: l'Inserimento Lavorativo è fortissimo sui processi (informazioni, procedure, conciliazione) ma fragile su clima e collaborazione; la Socioeducativa ne è lo specchio, serena sul piano relazionale e delle discriminazioni ma in attesa su comunicazione, sviluppo e riconoscimento; la Direzione Generale assorbe la complessità della crescita pagandola in carico; l'Accoglienza resta il riferimento di equilibrio. Le distanze si aprono proprio dove la cooperativa è più eterogenea — informazioni, esperienze di discriminazione, collaborazione, conciliazione — mentre sull'essenziale (adesione ai valori, reputazione, senso di appartenenza) le aree restano vicine e su livelli alti. La chiave di lettura è quindi la gestione dell'eterogeneità più che la correzione di singole criticità: le leve sono trasversali e ricorrono di area in area — comunicazione e circolazione delle informazioni, valorizzazione e leggibilità dei percorsi, cura del tessuto relazionale nei contesti dispersi. Il rischio da presidiare, in una fase di crescita rapida, è che l'esperienza di lavoro diventi troppo diseguale a seconda del servizio in cui si opera; l'obiettivo è ridurre questa varianza senza appiattire le specificità. Il legame con la cooperativa resta solido ovunque: ciò che varia, e su cui si può agire, è la qualità dell'esperienza quotidiana.

5.2 Per fascia d'età

	Medie per fascia d'età (scala 1-5, n=157)		
	Under 36 (n=69)	36-50 (n=43)	Over 50 (n=45)
Valorizzato e accolto	3,74	3,84	4,22
Riconoscimento nei valori	4,10	4,23	4,38
Contributo al successo	3,86	3,98	4,40
Conciliazione vita-lavoro	3,74	4,23	4,33
Consigli dai superiori	3,42	3,70	4,07
Carico di lavoro adeguato	3,52	3,65	3,89
Procedure chiare	3,41	3,77	3,98
So a chi rivolgermi	3,54	3,88	4,22
Attività fuori ruolo (inv.)	2,23	2,28	2,87
Informazioni complete	3,14	3,44	3,96
Libertà di espressione	3,67	3,77	4,11
Valorizzazione professionale	3,45	3,44	4,11
Investimento sui lavoratori	3,25	3,47	3,80
Occasioni di crescita	3,54	3,44	4,07
Collaborazione tra colleghi	3,71	3,84	3,49
Reputazione sul territorio	4,06	4,33	4,49
Buon clima di lavoro	3,75	3,93	3,71
Mi trovo bene in Alce Nero	3,97	4,21	4,51
Pari opportunità di carriera	4,16	3,91	4,11
Discrim. di genere subita (inv.)	1,20	1,56	2,24
Parità mansioni/contratti	4,29	4,09	4,33
Discrim. professionale (inv.)	1,42	1,74	2,20
Testimone discrim. (inv.)	1,28	1,84	1,89
Genitorialità condiz. (inv.)	1,59	2,35	1,96
Canali di segnalazione	3,74	3,95	3,82



Valori = media 1-5. Per gli item (inv.) il colore riflette la favorabilità (verde = favorevole); il numero resta la media grezza.

Prima mossa — quanto l'età differenzia il clima. Insieme all'area, l'età è la variabile che differenzia di più: emerge un gradiente generazionale netto e coerente su molte dimensioni. Non è una differenza di adesione — l'identificazione nei valori è alta a tutte le età — ma di intensità con cui si percepiscono riconoscimento, accompagnamento e prospettive.

Seconda mossa — posizionamento delle fasce rispetto alla media, con lo scarto grezzo tra parentesi (per gli item a scala inversa «inv.» un valore sotto la media è favorevole, uno sopra è sfavorevole). Gli Over 50 si collocano sopra la media sulla quasi totalità degli item, gli Under 36 sotto la media su parecchi, la fascia 36-50 in gran parte in linea.

Over 50

È il gruppo più consolidato nel rapporto con la cooperativa (7 item in linea, tutti gli altri sopra la media).

Punti di forza: è nettamente sopra la media sulla completezza delle informazioni (+0,50) e apprezzabilmente su valorizzazione professionale (+0,47), occasioni di crescita (+0,41), consigli dei superiori (+0,39), individuazione dei riferimenti (+0,39), contributo al successo (+0,36), investimento percepito (+0,34), sentirsi valorizzati e accolti (+0,32), sentirsi bene in cooperativa (+0,32), chiarezza delle procedure (+0,31), conciliazione (+0,29), libertà di espressione (+0,29), reputazione (+0,24) e adeguatezza del carico (+0,23).

Punti di attenzione: gli item a scala inversa, tutti sopra la media e quindi sfavorevoli — maggiore esposizione percepita alla discriminazione di genere (+0,64, inv.; nettamente sopra la media), alla discriminazione professionale (+0,47, inv.), alle attività fuori ruolo (+0,44, inv.) e alla testimonianza di episodi discriminatori (+0,28, inv.).

Considerazioni specifiche. La lettura dei valori mostra un gruppo pienamente radicato: quattordici dimensioni sopra la media, con gli scarti più alti proprio su ciò che si costruisce nel tempo — informazioni, valorizzazione, riferimenti, accompagnamento dei superiori. È il profilo di chi padroneggia i processi e si sente riconosciuto. Il quadro cambia di segno solo sugli item a scala inversa, dove gli Over 50 registrano i valori più sfavorevoli tra le fasce: più esperienze discriminatorie riferite e più richieste extra-ruolo. Questo contrasto — molto positivi ovunque, tranne che sulla sicurezza relazionale — indica una leva doppia: da un lato valorizzare il loro ruolo di trasmissione dei saperi, dall'altro non archiviare come marginale il segnale sulle esperienze discriminatorie, che riguarda proprio le persone più esperte.

Under 36

Profilo speculare a quello degli Over 50.

Punti di forza: gli item a scala inversa, tutti sotto la media e quindi favorevoli — minore esposizione a discriminazione di genere (−0,40, inv.), a testimonianza di episodi (−0,33, inv.), a discriminazione professionale (−0,31, inv.), a condizionamento legato alla genitorialità (−0,31, inv.) e ad attività fuori ruolo (−0,20, inv.).

Punti di attenzione: sono apprezzabilmente sotto la media sulla completezza delle informazioni (−0,32), sulla conciliazione vita-lavoro (−0,30), sull'individuazione dei riferimenti (−0,29), sui consigli dei superiori (−0,26), sulle procedure (−0,26), sul sentirsi bene in cooperativa (−0,22) e sull'investimento percepito (−0,21).

Considerazioni specifiche. Il quadro non è di malessere — le medie restano positive e l'adesione ai valori è piena — ma di un legame ancora in costruzione, ed è speculare a quello degli Over 50: dove i più anziani sono forti (informazioni, riferimenti, accompagnamento, investimento) i più giovani sono deboli, e viceversa sugli item inversi. Il fatto che tutti gli scarti negativi si concentrino sull'asse orientamento-informazione-sviluppo dice che ciò che manca ai giovani non è l'appartenenza ma la bussola: punti di riferimento, comunicazione e prospettive. La minore esposizione alle discriminazioni, poi, va letta con prudenza — può riflettere anche una minore consapevolezza dovuta alla permanenza più breve. La leva che i numeri indicano è l'accompagnamento strutturato (tutoraggio, feedback, accesso alle informazioni), per trasformare l'appartenenza in permanenza stabile.

Fascia 36–50

È il baricentro anagrafico della cooperativa e si colloca in gran parte in linea con la media (21 item su 25).

Punti di forza: nessuno scostamento apprezzabile in positivo.

Punti di attenzione: percepisce più di ogni altra fascia il condizionamento legato alla genitorialità (+0,45, inv.; sopra la media, quindi sfavorevole) e una maggiore testimonianza di episodi discriminatori (+0,23, inv.), ed è apprezzabilmente sotto la media sulle occasioni di crescita (−0,22) e sulla valorizzazione professionale (−0,20).

Considerazioni specifiche. L'assenza di punti di forza distintivi e la manciata di scarti negativi raccontano una fascia sostanzialmente in linea con la media, ma con un profilo di attenzione coerente con la fase di vita: i due scarti più marcati — condizionamento della genitorialità e sviluppo professionale (occasioni e valorizzazione) — sono esattamente i temi di chi si trova nel pieno dei carichi familiari e, insieme, in attesa di crescita professionale. Non emerge disagio, ma il rischio di sentirsi «schiacciati» tra responsabilità familiari e prospettive che rallentano. Le leve indicate dai numeri sono la sostenibilità della conciliazione (orari, organizzazione, welfare) e la visibilità concreta dei percorsi di crescita.

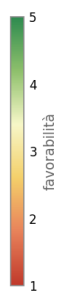
Lettura complessiva — per fascia d'età

L'età è, insieme all'area, la variabile che più differenzia il clima, e lo fa con una struttura a specchio: dove gli Over 50 sono forti — informazioni, riferimenti, accompagnamento, valorizzazione, investimento — gli Under 36 sono più deboli, e viceversa sugli item a scala inversa. Questo parallelismo non va letto come un conflitto tra generazioni, ma come una complementarità: la cooperativa dispone insieme dell'esperienza sedimentata di chi padroneggia i processi e la rete di riferimenti, e dell'energia di chi è entrato da poco e chiede prospettive. La relazione tra generazioni professionali diventa così una leva decisiva di trasmissione dei saperi e di continuità organizzativa, e i bisogni che ne emergono sono complementari: per gli Under 36, accompagnamento, informazione, riferimenti e prospettive, per trasformare un'appartenenza già presente in una percezione piena di riconoscimento; per la fascia intermedia, sostegno alla conciliazione e leggibilità dello sviluppo, nel momento in cui carichi familiari e attese professionali si sommano; per gli Over 50, ascolto delle esperienze discriminatorie riferite e valorizzazione dell'esperienza maturata. Un dispositivo come il tutoraggio dei nuovi assunti da parte dei più esperti — richiamato anche nelle risposte aperte — agirebbe simultaneamente sui due estremi, restituendo valore a chi ha esperienza e riferimenti a chi è agli inizi. Va letta con prudenza la minore esposizione dei più giovani agli item di discriminazione: può riflettere anche una minore anzianità e consapevolezza, più che una reale assenza del fenomeno. La sfida, in sintesi, è generazionale e non di adesione: ciò che varia con l'età è l'intensità dell'esperienza quotidiana, non il legame con la cooperativa. Va tenuto distinto, infine, il piano dell'età da quello dell'anzianità di servizio (§ 5.4): sono due letture diverse, che non vanno sovrapposte.

5.3 Per appartenenza alla Plenaria

Medie per appartenenza alla Plenaria (scala 1-5, n=157)

	Plenaria: Sì (n=43)	Plenaria: No (n=114)
Valorizzato e accolto	4,05	3,85
Riconoscimento nei valori	4,21	4,22
Contributo al successo	4,12	4,02
Conciliazione vita-lavoro	3,93	4,09
Consigli dai superiori	3,79	3,64
Carico di lavoro adeguato	3,23	3,82
Procedure chiare	3,35	3,79
So a chi rivolgermi	3,70	3,88
Attività fuori ruolo (inv.)	2,49	2,40
Informazioni complete	3,30	3,52
Libertà di espressione	4,02	3,75
Valorizzazione professionale	3,84	3,56
Investimento sui lavoratori	3,58	3,42
Occasioni di crescita	3,79	3,61
Collaborazione tra colleghi	3,84	3,62
Reputazione sul territorio	4,40	4,20
Buon clima di lavoro	3,81	3,78
Mi trovo bene in Alce Nero	4,09	4,23
Pari opportunità di carriera	4,05	4,09
Discrim. di genere subita (inv.)	1,56	1,61
Parità mansioni/contratti	4,35	4,21
Discrim. professionale (inv.)	1,81	1,70
Testimone discrim. (inv.)	1,91	1,49
Genitorialità condiz. (inv.)	1,60	2,02
Canali di segnalazione	3,70	3,87



Valori = media 1-5. Per gli item (inv.) il colore riflette la favorabilità (verde = favorevole); il numero resta la media grezza.

La Plenaria distingue due soli gruppi: chi ne fa parte (43 rispondenti) e chi no (114). Con due gruppi il metodo a due mosse non si applica — è pensato per confrontare più gruppi tra loro — e si misura invece direttamente la differenza tra le due medie. Di seguito lo scarto tra la media di chi appartiene alla Plenaria e quella di chi non vi appartiene, con le stesse bande calibrate su Cohen (entro 0,20 differenza trascurabile; tra 0,20 e 0,50 apprezzabile; oltre 0,50 netta); per gli item a scala inversa «inv.» un valore più basso è favorevole.

Chi partecipa alla Plenaria esprime valutazioni più favorevoli su alcune dimensioni della voce e del riconoscimento: libertà di espressione (+0,28;), valorizzazione professionale (+0,28), collaborazione tra colleghi (+0,21) e sentirsi valorizzati e accolti (+0,20), oltre a un minore condizionamento legato alla genitorialità (−0,41). È il volto positivo della partecipazione: più spazio di parola, più riconoscimento, più senso di appartenenza.

Sullo stesso confronto, però, chi partecipa avverte più nettamente i costi dell'essere coinvolto: percepisce un carico di lavoro sensibilmente più gravoso (-0,59), procedure meno chiare (-0,44) e informazioni un po' meno complete (-0,22), e riporta una maggiore testimonianza di episodi discriminatori (+0,42). Sulle restanti dimensioni — tra cui clima, benessere complessivo e adesione ai valori — i due gruppi sono sostanzialmente allineati.

Lettura complessiva — per appartenenza alla Plenaria

La lettura d'insieme conferma la doppia natura della partecipazione. Il primo dato, rassicurante, è che l'appartenenza alla Plenaria non crea due esperienze di cooperativa distanti: su clima, benessere complessivo e adesione ai valori i due gruppi sono allineati, segno che la partecipazione non è una linea di frattura nel legame con l'organizzazione. Dove le differenze emergono, raccontano piuttosto i due volti dell'essere coinvolti. Da un lato i benefici: chi partecipa esprime più libertà di espressione, più valorizzazione professionale, più collaborazione e riconoscimento — la partecipazione dà voce e rafforza l'appartenenza. Dall'altro i costi: gli stessi partecipanti percepiscono un carico più gravoso, procedure e informazioni meno chiare, e riconoscono più spesso gli episodi discriminatori. È il profilo di chi, stando più vicino alla macchina organizzativa, ne vede per primo sia il valore sia i limiti: in questo senso la Plenaria funziona come un sensore precoce delle criticità, e la sua lettura più severa va accolta come un contributo prezioso, non come un malcontento. Ne discendono due priorità convergenti. La prima è la sostenibilità della partecipazione: evitare che il peso del coinvolgimento — carico, complessità, responsabilità — si concentri su poche persone e si trasformi in sovraccarico stabile, presidiando in particolare i carichi e la chiarezza di procedure e informazioni per chi partecipa. La seconda è l'estensione della voce: ampliare gli spazi di ascolto e di parola oltre la Plenaria, perché la consapevolezza e la possibilità di incidere non restino appannaggio di chi già partecipa. Chi non ne fa parte, infatti, non manifesta disagio — la sua esperienza coincide con la media della cooperativa — ma proprio per questo rappresenta un bacino di partecipazione ancora da coinvolgere.

5.4 Per anno di assunzione

Medie per anno di assunzione (scala 1-5, n=157)

	2020 o prima (n=61)	2021-2023 (n=32)	2024-2025 (n=64)
Valorizzato e accolto	3,87	3,91	3,94
Riconoscimento nei valori	4,21	4,12	4,27
Contributo al successo	4,03	4,06	4,05
Conciliazione vita-lavoro	3,84	4,03	4,25
Consigli dai superiori	3,67	3,72	3,67
Carico di lavoro adeguato	3,48	3,59	3,88
Procedure chiare	3,48	3,66	3,86
So a chi rivolgermi	3,75	3,69	3,97
Attività fuori ruolo (inv.)	2,25	2,25	2,69
Informazioni complete	3,28	3,47	3,62
Libertà di espressione	3,79	3,88	3,83
Valorizzazione professionale	3,51	3,81	3,67
Investimento sui lavoratori	3,36	3,41	3,59
Occasioni di crescita	3,52	3,84	3,70
Collaborazione tra colleghi	3,61	3,47	3,86
Reputazione sul territorio	4,11	4,31	4,36
Buon clima di lavoro	3,70	3,62	3,95
Mi trovo bene in Alce Nero	4,10	4,16	4,30
Pari opportunità di carriera	3,66	4,28	4,38
Discrim. di genere subita (inv.)	1,80	1,31	1,55
Parità mansioni/contratti	4,03	4,28	4,44
Discrim. professionale (inv.)	1,67	1,56	1,88
Testimone discrim. (inv.)	1,49	1,62	1,70
Genitorialità condiz. (inv.)	1,84	1,78	2,03
Canali di segnalazione	3,70	3,69	4,00



Valori = media 1-5. Per gli item (inv.) il colore riflette la favorabilità (verde = favorevole); il numero resta la media grezza.

Prima mossa — quanto l'anno di assunzione differenzia il clima. Differenzia in modo contenuto: le tre coorti sono in gran parte in linea con la media, con pochi scostamenti apprezzabili e nessuno netto. È un dato in sé rassicurante — l'esperienza della cooperativa non cambia bruscamente con l'anzianità di servizio — e va tenuto distinto dalla lettura per età (§ 5.2), che segue una logica diversa.

Seconda mossa — posizionamento delle coorti rispetto alla media, con lo scarto grezzo tra parentesi (per gli item a scala inversa «inv.» un valore sotto la media è favorevole, uno sopra è sfavorevole). I pochi scostamenti si dispongono in modo leggibile lungo il percorso in cooperativa, dai nuovi ingressi ai lavoratori storici.

Assunti nel 2024–2025 (nuovi ingressi)

In linea su 21 item. Punti di forza: apprezzabilmente sopra la media sulle pari opportunità di carriera (+0,30), sull'adeguatezza del carico (+0,22) e sulla conciliazione vita-lavoro (+0,21). Punti di attenzione: una maggiore esposizione ad attività al di fuori del proprio ruolo (+0,26, inv.; sopra la media, quindi sfavorevole).

Considerazioni specifiche. Vivono la fase iniziale favorevole tipica dell'inserimento, con orientamento recente e attese ancora aperte. L'unico presidio è l'esposizione a compiti extra-ruolo, fisiologica nei primi tempi ma da governare — con chiarezza delle mansioni e forme di tutoraggio — perché non si consolidi in prassi. È anche la coorte su cui conviene costruire fin da subito la leggibilità delle prospettive di crescita, così da trasformare l'entusiasmo dell'ingresso in appartenenza duratura.

Assunti nel 2021–2023 (coorte intermedia)

In gran parte in linea con la media (22 item).

Punti di forza: una minore discriminazione di genere percepita (–0,29, inv.) e le pari opportunità di carriera (+0,20).

Punti di attenzione: la collaborazione tra colleghi (–0,21).

Considerazioni specifiche. È la fase in cui l'effetto novità si è esaurito e il radicamento è ancora in costruzione. L'unico segnale apprezzabile, sulla collaborazione tra colleghi, va presidiato proprio perché è nel medio periodo che il legame relazionale si consolida o si allenta: occasioni di confronto e team building tra pari sono la leva più utile per questa coorte, spesso trascurata quando l'attenzione si concentra solo sull'accoglienza dei nuovi.

Assunti nel 2020 o prima (lavoratori storici)

In linea su 22 item su 25.

Punti di forza: nessuno scostamento apprezzabile in positivo.

Punti di attenzione: sono apprezzabilmente sotto la media sulle pari opportunità di carriera (–0,42), sulla parità di mansioni e condizioni (–0,22) e sulla conciliazione vita-lavoro (–0,20) — una lettura più esigente sull'equità dei percorsi.

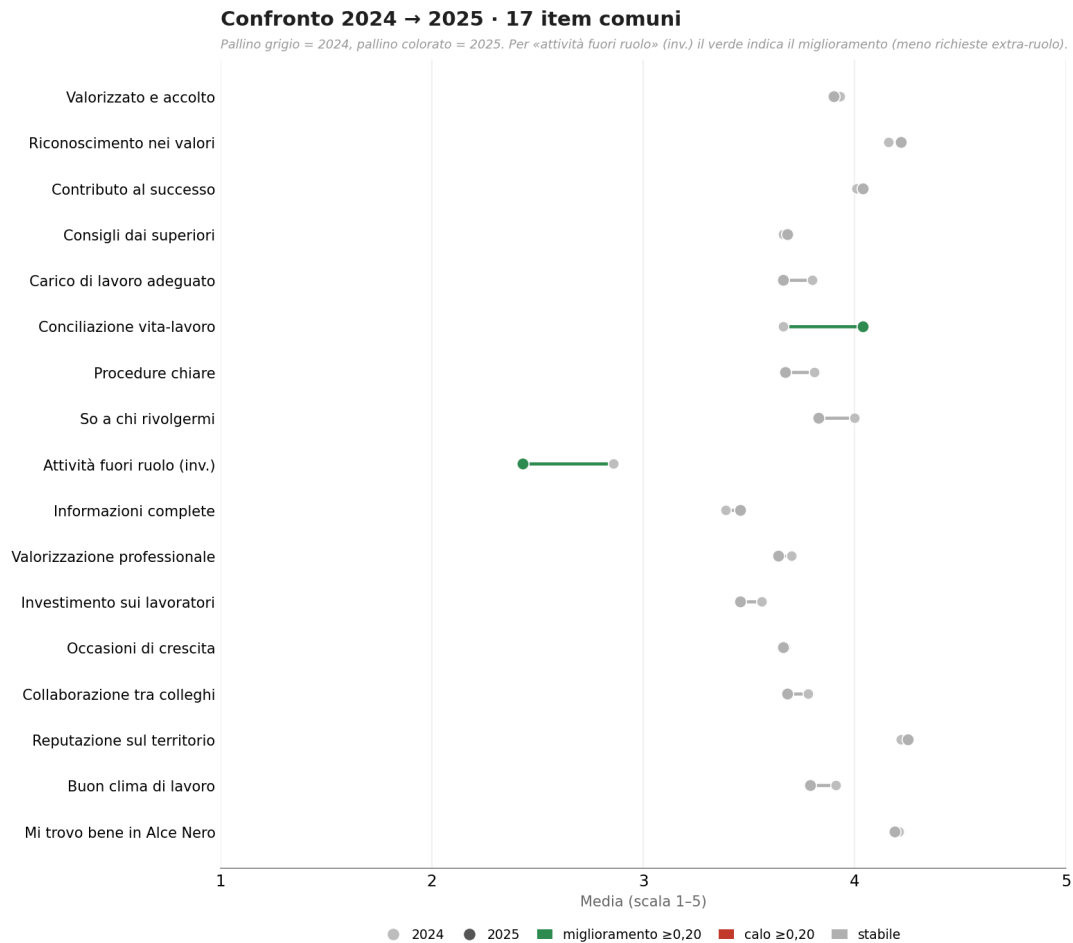
Considerazioni specifiche. È lo sguardo di chi conosce la cooperativa in profondità e ne avverte con nitidezza la distanza tra ciò che è stata e ciò che sta diventando: non distacco, ma — come emerge con forza anche dalle risposte aperte — la richiesta di vedere valorizzata e ascoltata la propria esperienza. La leva specifica è la trasparenza sui criteri di crescita e forme concrete di riconoscimento e ascolto (incarichi coerenti con l'esperienza maturata, coinvolgimento nelle scelte, gratificazione estesa a chi garantisce da anni la qualità dei servizi), verso chi costituisce la memoria e l'ossatura della cooperativa.

Lettura complessiva — per anno di assunzione

Letti insieme, questi scostamenti — pur contenuti — si dispongono lungo un percorso che accompagna la persona per l'intero ciclo di vita lavorativo in cooperativa: i nuovi ingressi in una fase iniziale favorevole, da orientare governando i carichi extra-ruolo; la coorte intermedia nella fase, più delicata, in cui il radicamento relazionale va ancora consolidato; i lavoratori storici che chiedono riconoscimento ed equità dei percorsi, perché non si sentano meno valorizzati man mano che la cooperativa cresce. Il valore di questa lettura non sta nell'ampiezza delle differenze — che restano modeste — ma nell'indicazione strategica che ne deriva: la cura delle persone va distribuita lungo tutto l'arco della permanenza, non concentrata sull'inserimento. È un punto tanto più rilevante per una cooperativa che ha assunto molto e in fretta: il rischio, in una fase così, è di investire energie sull'accoglienza dei nuovi lasciando che chi è «di casa» da più tempo percepisca un riconoscimento in calo — proprio le persone che costituiscono la memoria e l'ossatura dell'organizzazione. Le leve sono diverse a seconda della fase: accoglienza, orientamento e tutoraggio per i nuovi; occasioni di confronto e team building per consolidare il legame della coorte intermedia; trasparenza sui criteri di crescita e forme concrete di riconoscimento e ascolto per i lavoratori storici. Due precisazioni chiudono la lettura. Sul piano dei dati, queste differenze restano contenute e in gran parte entro le soglie: il percorso qui descritto è una chiave di lettura del ciclo di vita lavorativo, non un divario marcato tra coorti. Sul piano interpretativo, la lettura per anno di assunzione va tenuta distinta da quella per età (§ 5.2): l'anzianità di servizio e l'età anagrafica raccontano fenomeni diversi, che non vanno confusi.

6. Confronto con l'anno precedente (2024)

Il confronto con l'analisi di clima 2024 è possibile sui 17 item comuni ai due questionari. Il questionario 2024, somministrato a 161 rispondenti che hanno lavorato in cooperativa nel 2024, non comprendeva il blocco dedicato alla parità di genere, introdotto nel 2025: per quell'area, quindi, non è disponibile un confronto storico. Alcuni item presentano una formulazione lievemente diversa tra le due annualità (ad esempio “feedback dai superiori” nel 2024 e “consigli dai superiori” nel 2025, oppure “bilanciamento vita privata/lavoro” e “conciliazione degli impegni familiari e lavorativi”): tali item sono confrontati come equivalenti, con la dovuta cautela.



Item	Media 2024	Media 2025	% pos. 2024	% pos. 2025
Valorizzato e accolto	3,93	3,90	70,8%	68,8%
Riconoscimento nei valori	4,16	4,22	78,9%	82,2%
Contributo al successo	4,01	4,04	73,3%	75,1%
Consigli dai superiori	3,66	3,68	57,8%	59,3%
Carico di lavoro adeguato	3,80	3,66	66,5%	58,6%
Conciliazione vita-lavoro	3,66	4,04	58,4%	74,5%
Procedure chiare	3,81	3,67	62,8%	56,7%
So a chi rivolgermi	4,00	3,83	73,3%	64,9%
Attività fuori ruolo (inv.)	2,86	2,43	42,2%	56,1%
Informazioni complete	3,39	3,46	47,9%	47,7%

Item	Media 2024	Media 2025	% pos. 2024	% pos. 2025
Valorizzazione professionale	3,70	3,64	61,5%	58,6%
Investimento sui lavoratori	3,56	3,46	59,0%	51,5%
Occasioni di crescita	3,67	3,66	59,6%	61,1%
Collaborazione tra colleghi	3,78	3,68	64,6%	62,4%
Reputazione sul territorio	4,22	4,25	87,6%	84,0%
Buon clima di lavoro	3,91	3,79	74,6%	60,5%
Mi trovo bene in Alce Nero	4,21	4,19	81,3%	77,7%

Nota: Criterio di lettura (descrittivo, non statistico): una variazione della media entro 0,20 punti è considerata stabilità; tra 0,20 e 0,50 punti uno scostamento apprezzabile; oltre 0,50 punti uno scostamento netto. Per «attività fuori ruolo» (scala inversa) un calo del valore indica un miglioramento (meno richieste extra-ruolo) e la quota di valutazioni favorevoli somma i valori 1 e 2.

Lettura del confronto

Il confronto è letto con la stessa convenzione uniforme adottata nel report: rispetto alla media del 2024, una variazione entro 0,20 punti è stabilità, tra 0,20 e 0,50 uno scostamento apprezzabile, oltre 0,50 uno scostamento netto. Applicandola, il quadro è di netta continuità: su diciassette item comuni, quindici restano stabili e soltanto due registrano uno scostamento apprezzabile, entrambi in senso favorevole.

Scostamenti apprezzabili (favorevoli)

Due dimensioni si muovono oltre la soglia, entrambe in senso favorevole. La più ampia è la conciliazione tra impegni familiari e lavorativi, la cui media sale da 3,66 a 4,04 (+0,38): è il progresso maggiore del confronto, da leggere però tenendo conto della diversa formulazione dell'item tra le due annualità (nel 2024 «soddisfazione per il bilanciamento vita privata/lavoro», nel 2025 «possibilità di conciliare gli impegni familiari e lavorativi»), che ne rende la comparazione indicativa più che puntuale. Migliora anche la situazione delle attività svolte al di fuori del proprio ruolo: trattandosi di una scala inversa, la riduzione della media da 2,86 a 2,43 (−0,43) indica che nel 2025 una quota minore di persone segnala richieste frequenti di compiti extra-ruolo.

Elementi stabili

Tutti gli altri quindici item restano nell'area della stabilità. Vi rientrano, su livelli elevati, gli indicatori identitari e di legame con l'organizzazione — il sentirsi bene in Alce Nero (da 4,21 a 4,19), il riconoscimento nei valori (da 4,16 a 4,22), la reputazione sul territorio (da 4,22 a 4,25) e il sentirsi valorizzati e accolti (da 3,93 a 3,90): la base di appartenenza e di fiducia dei rispondenti non si è indebolita.

Vi rientrano anche alcune dimensioni legate ai processi e al clima che mostrano movimenti negativi contenuti — la chiarezza dei riferimenti interni (−0,17), l'adeguatezza del carico di lavoro (−0,14), la chiarezza delle procedure (−0,14), il buon clima di lavoro (−0,12), la collaborazione tra colleghi e l'investimento percepito sui lavoratori (−0,10) — che però non raggiungono la soglia e non vanno quindi letti, quest'anno, come uno scostamento. Vale comunque la pena tenerli sotto osservazione: in alcuni casi, come il clima di lavoro, la distribuzione delle risposte mostra uno spostamento dall'area positiva verso quella neutra che la sola media non coglie del tutto.

Il confronto va infine interpretato con cautela: i due questionari si rivolgono a insiemi di rispondenti con composizione non identica, alcuni item presentano formulazioni diverse e l'intero blocco sulla parità di genere, introdotto nel 2025, non dispone di un riferimento 2024. Le variazioni vanno quindi lette come tendenze di percezione fra i rispondenti, non come misure puntuali né come dati riferibili all'intero organico.

7. Conclusioni

Le conclusioni che seguono non riassumono i dati, ma provano a leggerli alla luce del momento che Alce Nero sta attraversando, così come emerge dal bilancio di esercizio e dalla relazione sulla gestione 2025. L'analisi di clima, infatti, acquista significato pieno solo se collocata dentro la traiettoria della cooperativa.

7.1 Il 2025 nel percorso di Alce Nero: un anno fondativo

Il 2025 è stato definito dal Consiglio di Amministrazione l'anno del «consolidamento e pensiero» e descritto, nella relazione sulla gestione, come un anno fondativo all'interno di un più ampio percorso di cambiamento. È anche l'anno in cui si è insediato, in ottobre, un nuovo Consiglio di Amministrazione. Sul piano dei numeri, però, non è stato un anno di pausa: il valore della produzione ha sfiorato i 9 milioni di euro proseguendo un trend di crescita a due cifre, il costo del personale è aumentato in misura significativa, gli investimenti hanno superato i 900 mila euro e i contributi da progettazione finanziata sono più che raddoppiati. La cooperativa conta oggi attorno alle 240 unità lavorative, distribuite su tre direzioni operative — Socioeducativa, Accoglienza/Immigrazione e Inserimento Lavorativo — e su una rete di sedi e servizi in espansione.

La chiave di lettura dell'anno sta proprio in questa tensione: a fronte di una crescita reale e accelerata, la cooperativa ha scelto di investire in strumenti di consolidamento e di pensiero. Nel 2025 ha rafforzato l'ufficio progettazione, avviato percorsi di consulenza strategica e organizzativa (con il prof. Baia Curioni e con Itinerari Paralleli), istituito l'ufficio Compliance e conseguito o mantenuto certificazioni importanti (ISO 9001, SA 8000, Rating di Legalità, Modello 231), avviato il percorso per la certificazione della parità di genere, investito nella transizione digitale (Office 365, portale Gecos per la gestione del personale, nuovo sistema contabile) e nel lavoro sulla comunicazione e sull'identità di marca. In altri termini, il 2025 è l'anno in cui Alce Nero ha iniziato a dotarsi consapevolmente degli strumenti per reggere una crescita che, negli ultimi anni, è andata più veloce della propria strutturazione interna.

7.2 Il clima come lettura umana di questa fase

Letto dentro questo quadro, il clima organizzativo 2025 appare come la controfigura umana della trasformazione in corso. Da un lato, la solidità dell'identità, dell'appartenenza, della reputazione esterna e del benessere complessivo conferma che il capitale fondamentale della cooperativa — il legame delle persone con i suoi valori e la sua missione — è intatto e rappresenta la base su cui consolidare. Dall'altro, le tensioni che i dati segnalano — comunicazione e flussi informativi, valorizzazione individuale, chiarezza dei riferimenti, carichi di lavoro — non sono sintomi di disaffezione, ma il costo organizzativo fisiologico di una crescita rapida: in una realtà che si è ampliata per dimensioni, servizi e territori, i meccanismi informali che un tempo bastavano a tenere insieme coordinamento, informazione ed equilibrio non sono più sufficienti.

È un punto rilevante per la Direzione: il clima non smentisce le scelte del CdA, le conferma. Gli investimenti del 2025 in comunicazione (la collaborazione con Studio 26, l'evoluzione di «Alce Nero Parla» da foglio interno a spazio di scambio), in digitalizzazione (Office 365, Gecos, nuovo gestionale) e in pensiero strategico rispondono esattamente ai bisogni che i lavoratori esprimono. Il dato dice però anche un'altra cosa: questi strumenti sono stati avviati ma non ancora pienamente metabolizzati. La completezza e tempestività delle informazioni resta la dimensione più debole dell'intera rilevazione, e nelle risposte aperte la gestione di Gecos è vissuta da una parte del personale come una fatica aggiuntiva. Il percorso, in altre parole, è a metà del guado: gli strumenti ci sono, ma vanno portati a regime e accompagnati.

Le risposte aperte danno voce e concretezza a questa lettura. I contributi dei lavoratori convergono su pochi temi ricorrenti — una comunicazione interna più chiara e trasparente, più occasioni di incontro e confronto tra colleghi e tra aree, maggiore presenza e ascolto da parte dei coordinatori, il riconoscimento del contributo di ciascuno — accanto a un tema operativo molto sentito, la semplificazione della rendicontazione in GeCoS. Sono in larga parte richieste di natura organizzativa e relazionale, non retributiva (fanno eccezione i segnali specifici dell'area trasporti), e riguardano il modo in cui si sta insieme e ci si coordina più del quanto. È significativo che molte osservazioni critiche convivano con un'esplicita dichiarazione di appartenenza («mi trovo bene, amo il mio lavoro e i colleghi»): le critiche nascono dall'attaccamento, non dal distacco.

Vi è quindi una corrispondenza netta tra la dimensione del «pensiero» voluta dal CdA e ciò che chiedono le persone. La domanda più ricorrente, nelle risposte aperte come nei dati quantitativi, è una domanda di ascolto, confronto e partecipazione: spazi in cui riconoscersi, essere visti e contribuire al cambiamento. È la stessa esigenza che la cooperativa sta provando a presidiare coinvolgendo la base sociale nei percorsi strategici. Il clima, da questo punto di vista, legittima e sostiene la scelta di fare del 2025 un anno di riflessione condivisa.

7.3 Una lettura di contesto delle differenze interne

Le differenze tra gruppi, descritte in dettaglio nel capitolo 5, assumono un significato più chiaro se lette alla luce della struttura della cooperativa e della sua fase di sviluppo, più che come graduatorie tra contesti. Ogni area, generazione e forma di partecipazione racconta una porzione diversa della stessa trasformazione.

L'area Socioeducativa è l'ambito storico e identitario di Alce Nero, la fonte valoriale dell'intera cooperativa, ed è anche la più popolosa, sotto forte pressione progettuale e alle prese con la crescente difficoltà di reperire educatori sul mercato del lavoro. Le sue percezioni più contenute su valorizzazione, sviluppo professionale e flussi informativi vanno lette in questa luce: non come distacco — il clima e l'adesione ai valori restano buoni — ma come l'effetto del carico, della numerosità e di un'attesa di riconoscimento e di comunicazione che cresce insieme all'area.

L'Inserimento Lavorativo (che riunisce Trasporti e Turismo) è l'area che nel 2025 è cresciuta di più — dal raddoppio del catering al nuovo ostello, dallo sviluppo dei servizi turistici all'incremento dei trasporti, fino al rinnovo del parco mezzi. È anche l'area che incarna in modo più diretto la missione inclusiva della cooperativa, avendo in organico lavoratori svantaggiati inseriti in contesti dispersi sul territorio e a forte turnazione. La maggiore fragilità del clima e della collaborazione, e i segnali più elevati sugli indicatori legati alla discriminazione, sono il rovescio strutturale di un'area giovane, eterogenea e in rapida espansione: non un suo demerito, ma il punto preciso in cui lo sviluppo va accompagnato con cura del clima, integrazione e ascolto, perché la crescita non avvenga a scapito della coesione.

L'area Accoglienza/Immigrazione, impegnata nella gestione quotidiana di servizi ad alta intensità (centri di accoglienza, comunità per minori non accompagnati, nuovi servizi per la marginalità), si colloca in una posizione complessivamente favorevole ed equilibrata. La Direzione Generale e gli uffici di staff, infine, presidiano amministrazione, progettazione, comunicazione e compliance in piena espansione: il carico di lavoro percepito più elevato riflette proprio la concentrazione, su una struttura ancora contenuta, della gestione di una complessità organizzativa in forte aumento.

L'anzianità di servizio, invece, differenzia poco: le tre coorti sono in gran parte in linea con la media, senza scostamenti marcati. Ciò non toglie che i pochi scostamenti apprezzabili si dispongano in modo leggibile lungo il percorso della persona in cooperativa. I nuovi ingressi (2024–2025) vivono la fase iniziale favorevole tipica dell'inserimento — sopra la media su pari opportunità, adeguatezza del carico e conciliazione — con il solo contrappunto di una maggiore esposizione ad attività fuori ruolo, da governare perché non si consolidi. La coorte intermedia (2021–2023), in cui l'effetto novità si è esaurito e il radicamento è ancora in costruzione, mostra un punto di attenzione sulla collaborazione tra colleghi. I lavoratori storici (assunti nel 2020 o prima) esprimono la lettura più esigente sull'equità dei percorsi — apprezzabilmente sotto la media su pari opportunità di carriera e parità di mansioni — non per distacco, ma perché chi è «di casa» da più tempo chiede di più e chiede, come emerge con forza dalle risposte aperte, di vedere valorizzata e ascoltata la propria esperienza. Ne deriva un bisogno di cura distribuito lungo l'intero ciclo di vita lavorativo — accogliere e orientare i nuovi, consolidare il legame relazionale nella fase intermedia, rinnovare riconoscimento e prospettive verso chi costituisce la memoria e l'ossatura della cooperativa — nella consapevolezza che, sul piano dei dati, si tratta di una chiave di lettura del percorso e non di un divario marcato tra coorti.

La lettura per età mostra invece un gradiente generazionale netto, ed è la variabile — insieme all'area — che differenzia di più. Gli Over 50 si collocano apprezzabilmente sopra la media sulla quasi totalità delle dimensioni — informazioni, valorizzazione professionale, occasioni di crescita, accompagnamento dei superiori, riferimenti, conciliazione — mentre gli Under 36, pur pienamente dentro l'identità valoriale, sono apprezzabilmente sotto su informazioni, conciliazione, riferimenti, consigli dei superiori, procedure e investimento percepito. La fascia 36–50 resta in gran parte in linea, con qualche arretramento su formazione (occasioni e valorizzazione professionale) e sul condizionamento legato alla

genitorialità. L'unico ambito in cui gli Over 50 risultano meno favorevoli è quello — a scala inversa — delle esperienze discriminatorie riferite, che pur restando minoritarie meritano ascolto. Conviene infine evitare un equivoco: l'«entusiasmo» non è dei più giovani, che anzi esprimono le valutazioni più contenute, così come lo sguardo più esigente non dipende dall'età anagrafica ma, come visto, dall'anzianità di servizio.

L'appartenenza alla Plenaria, infine, va letta come motore della trasformazione: chi vi partecipa è più coinvolto nei percorsi di cambiamento e nella vita sociale della cooperativa, percepisce maggiore libertà di espressione e valorizzazione, ma proprio per questo avverte prima e più nettamente i costi del cambiamento — un carico di lavoro più gravoso e una più acuta consapevolezza delle fragilità organizzative. È un segnale prezioso: chi sta più dentro la trasformazione ne vede per primo i punti critici. La sfida è non concentrare il peso del cambiamento su pochi ed estendere voce e ascolto anche a chi nella Plenaria non è coinvolto.

7.4 Verso il 2026, l'«anno del caos generativo»

Il Consiglio di Amministrazione ha definito il 2026 l'anno del «caos generativo»: una fase di trasformazione in cui equilibri, abitudini e modalità operative consolidate vengono messi in discussione, con l'obiettivo di sviluppare nuove competenze, rafforzare l'identità e costruire modelli organizzativi più efficaci. In questo passaggio, il clima 2025 funziona da bussola. La solidità dell'identità, dell'appartenenza e della fiducia rilevata dai dati è la rete di sicurezza che consente di attraversare una fase di cambiamento senza disgregarsi; le tensioni su comunicazione, chiarezza dei ruoli, carichi e clima nei contesti più fragili sono invece i punti in cui il «caos» rischia di diventare destabilizzante anziché generativo. Presidiarli è la condizione perché la trasformazione sia un'opportunità e non un logoramento.

È significativo che diversi percorsi già avviati intercettino direttamente questi bisogni. La certificazione della parità di genere, attesa nel primo semestre 2026, può istituzionalizzare un'equità che i dati mostrano solida sul piano formale ma ancora da presidiare sul piano dell'ascolto e delle tutele. Il completamento della transizione digitale e il consolidamento del lavoro sulla comunicazione interna possono sciogliere proprio le rigidità informative che il clima registra come l'area più debole. I percorsi di consulenza strategica e di coaching, con i momenti di condivisione previsti per la base sociale, sono l'occasione per trasformare la diffusa domanda di partecipazione in pratica condivisa. Il clima, in questo senso, non chiede ad Alce Nero di cambiare rotta, ma di portare a compimento le scelte che ha già iniziato a compiere.

7.5 Linee d'intervento

Le linee che seguono non rispondono a criticità, ma costituiscono un'agenda di consolidamento per accompagnare la trasformazione del 2026, agganciata ai percorsi già in corso nella cooperativa.

- Portare a regime comunicazione e transizione digitale. La completezza e tempestività delle informazioni è la dimensione più debole della rilevazione: gli strumenti avviati — il lavoro con Studio 26, «Alce Nero Parla», la suite Office 365 e il portale Gecos — vanno consolidati, resi percepibili e accompagnati nell'uso quotidiano, soprattutto nella Socioeducativa e verso i più giovani, ascoltando la fatica espressa sulla rendicontazione in Gecos nel ridisegno dei processi.
- Rendere visibile l'investimento sulle persone. Alla forte identità collettiva va affiancato un riconoscimento individuale più esplicito: percorsi di crescita leggibili, feedback strutturato e criteri di sviluppo trasparenti, con attenzione alla Socioeducativa e ai lavoratori storici. In un anno di margini più sottili e di ritorno ridotto, la valorizzazione non monetaria — sviluppo, ascolto, riconoscimento — diventa una leva ancora più strategica.
- Accompagnare i nuovi e gli Under 36. In un organico cresciuto rapidamente, il feedback e la guida dei coordinatori sono la leva decisiva di inserimento e appartenenza; va inoltre governata l'esposizione dei neoassunti ad attività al di fuori del proprio ruolo.
- Curare clima e collaborazione nell'Inserimento Lavorativo. Creare occasioni stabili di confronto e integrazione per i gruppi dispersi sul territorio, perché lo sviluppo dell'area più dinamica non indebolisca la sua coesione interna.
- Presidiare carichi e confini di ruolo dove la complessità si concentra. Riequilibrare i carichi e chiarire i ruoli soprattutto nella Direzione Generale e tra gli appartenenti alla Plenaria, per non far gravare il peso del cambiamento su poche persone.

- Consolidare la cultura dell'equità di genere. Accompagnare il percorso di certificazione con strumenti di ascolto ed emersione delle esperienze discriminatorie minoritarie e con un rafforzamento della fiducia nei canali di segnalazione.
- Allargare la partecipazione oltre la Plenaria. Valorizzare gli spazi di voce e confronto — da «Alce Nero Parla» ai momenti di condivisione con la base sociale previsti dal percorso strategico — per dare seguito alla domanda di ascolto che attraversa l'intera rilevazione.

In sintesi, il clima 2025 racconta una cooperativa che cresce e, allo stesso tempo, si interroga su di sé. Le linee proposte non correggono debolezze, ma mettono al servizio della trasformazione il capitale più solido che i dati rivelano — l'identità, l'appartenenza e la fiducia delle persone — perché il «caos generativo» del 2026 sia davvero, per Alce Nero, un'occasione generativa.