



**ISTITUTO STUDI SVILUPPO AZIENDE NON PROFIT  
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRENTO  
via Inama, 5 – 38100 TRENTO (ITALY)  
tel. 0039-0461-882289 - fax 0039-0461-882294  
e-mail: [issan@gelso.unitn.it](mailto:issan@gelso.unitn.it)  
<http://www-issan.gelso.unitn.it>**

## **Equità e soddisfazione: un confronto tra forme organizzative nel Terzo Settore\***

*Luca Solari*

**Working Paper n. 14**

Novembre 1999

---

\* La Ricerca da cui i dati sono ripresi è stata realizzata da ISSAN ed è stata coordinata da Carlo Borzaga. Il sostegno finanziario per la realizzazione della ricerca è stato garantito innanzitutto dalla Fondazione Italiana per il Volontariato e dalla Fondazione Europa Occupazione che hanno messo a disposizione tutte le risorse necessarie per il coordinamento della ricerca, la costruzione della banca dati e le elaborazioni. Hanno inoltre contribuito alle spese per la raccolta dei dati nelle rispettive aree: la Regione Piemonte (per Torino e Cuneo), la Provincia di Brescia (per Brescia), La Fondazione Cassa di Risparmio di Venezia e il Coses (per Venezia), la Fondazione Cassa di Risparmio di Udine (per Udine, Pordenone, Trieste e Gorizia), la Regione Toscana (per Firenze), la Fondazione Cassa di Risparmio di Salerno (per Salerno), la Fondazione di ricerca FACITE (per Catanzaro e Reggio Calabria), il Comune di Messina (per Messina) e la Fondazione Cassa di Risparmio di Trento (per Trento). I risultati complessivi della ricerca sono in corso di pubblicazione da parte delle FIVOL in un libro a cura di Carlo Borzaga.

L'autore desidera ringraziare i colleghi del gruppo di ricerca e in particolare Carlo Borzaga, Luca Fazzi, Flaviano Zandonai e Gianfranco Marocchi per le stimolanti discussioni sia sulle ipotesi, sia sulle metodologie di analisi adottate e il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Trento per il supporto ricevuto.

## **Indice**

1. *Introduzione*
2. *L'equità nell'organizzazione*
3. *Equità organizzativa e Terzo Settore*  
*L'importanza dell'equità*  
*La ricerca e il campione*  
*La definizione delle variabili*
4. *I risultati*  
*Il confronto tra forme organizzative in termini di equità*  
*Equità, soddisfazione e natura dell'organizzazione*
5. *Discussione dei risultati e conclusioni*  
*Bibliografia*

## 1- Introduzione

Il settore dei servizi alla persona o Terzo Settore ha acquisito una visibilità crescente sia in ambito economico sia in termini di legittimazione istituzionale e politica. Da settore un tempo marginale si avvia oggi ad acquisire una centralità nei ragionamenti sullo sviluppo economico e sulla possibilità di intervenire a colmare il disagio derivante dall'elevata disoccupazione esistente nel Paese. Tuttavia, la conoscenza delle sue reali specificità è quasi esclusivamente legata all'astrazione delle ipotesi economiche relative alla prevalenza entro i suoi confini di forme organizzative caratterizzate dal vincolo di distribuzione degli utili.

In realtà, il settore dei servizi alla persona ha tutte le caratteristiche di un'arena competitiva contraddistinta dall'elevata eterogeneità delle forme organizzative. È forse l'unico settore nel quale ritroviamo nel contempo pubblico, for profit e non profit. Per queste caratteristiche esso è di notevole interesse per un'analisi comparata di efficacia e efficienza delle forme organizzative.

La particolare natura dei servizi oggetto delle imprese che vi operano e la notevole eterogeneità dei meccanismi di rilevazione dei costi, tuttavia, rendono difficoltoso comparare le diverse organizzazioni sulla base di indicatori sintetici di efficacia e efficienza. Tuttavia, è possibile sostenere che la natura dei servizi erogati da tali organizzazione consente di ipotizzare una relazione forte tra condizione dei lavoratori e qualità della relazione con i clienti. La maggior parte dei servizi alla persona, infatti, si caratterizza per i limitati gradi di standardizzazione e per l'elevata intensità di contatto diretto tra personale e cliente. Sulla base dei risultati di precedenti ricerche in ambito di imprese di servizi (Schneider, Bowen, 1995) possiamo quindi ritenere che elevati livelli di soddisfazione del personale delle organizzazioni del Terzo Settore siano correlati con livelli di qualità del servizio corrispondenti.

È opportuno sottolineare che il nostro approccio al Terzo Settore si concentra sulle caratteristiche organizzative delle diverse forme organizzative e per questo motivo si discosta dalla visione che riporta le differenze di corporate governance a motivazioni derivanti dalle caratteristiche delle transazioni oggetto di tali servizi. L'asimmetria informativa e il conseguente vantaggio del vincolo di non redistribuzione degli utili ci appaiono motivazioni eccessivamente semplificatorie se confrontate con la vivacità ed esuberanza delle organizzazioni che affollano il Terzo Settore. Inoltre, tale visione esclusiva dal lato della domanda non spiega una parte rilevante del successo evolutivo di forme di impresa sociale basate sull'attivismo e sulla volontà di fondatori e lavoratori. Le diversità di performance tra organizzazioni che pure operano entro i confini della stessa forma non può essere ricondotta a semplici modelli di efficienza dimensionale, ma richiede una riflessione su altre ragioni di eterogeneità.

Uno degli elementi di maggiore eterogeneità nell'evoluzione competitiva delle imprese è ormai considerata la natura del modello organizzativo e la capacità di generare modelli di coordinamento tra risorse rare, difficilmente imitabili e limitatamente sostituibili (Grant, 1995). Tra tali risorse una posizione di assoluto privilegio è rivestita dalle risorse umane e dalle risorse di natura organizzativa.

L'obiettivo di questo contributo è di proporre un'interpretazione del Terzo Settore come arena in cui competono organizzazioni eterogenee per modello di governance, ma anche e soprattutto per modello organizzativo e di gestione del rapporto con i lavoratori. Facendo riferimento ad un progetto di ricerca avviato e coordinato dall'Università degli Studi di Trento i cui risultati più completi sono in corso di pubblicazione (Borzaga, 1999), ci concentreremo in particolare sulla valutazione comparata delle condizioni di efficacia delle diverse forme organizzative. Coerentemente con la letteratura sulle imprese di servizi adotteremo come criterio di valutazione dell'efficacia la soddisfazione dei lavoratori operanti nelle diverse organizzazioni. Identificata la soddisfazione come variabile dipendente, il nostro obiettivo è quello di esplorare le ragioni di un'eventuale eterogeneità tra organizzazioni e in ogni caso di valutare quali siano le caratteristiche organizzative che hanno un impatto diretto sulla soddisfazione. Tali caratteristiche, infatti, consentiranno di indicare alle imprese che operano in questo settore e ai decisori che devono orientare le politiche del Welfare italiano le leve sulle quali agire rispettivamente per migliorare la qualità dei servizi e per valutare le politiche di scelta nell'affidamento dei servizi in appalto.

La soddisfazione dei lavoratori è una variabile che ha assunto un'importanza estremamente rilevante nell'ambito degli studi definiti di comportamento organizzativo. La soddisfazione, infatti, in tale ambito è considerata la variabile più rilevante di performance e quindi il criterio di valutazione dell'appropriatezza di differenti interventi sulle persone che operano nell'organizzazione. Gli studi relativi alla soddisfazione affondano le loro radici nelle teorie della motivazione e cercano di correlare la soddisfazione a diverse possibili cause. In estrema sintesi, ai nostri fini, è opportuno sottolineare come le cause della soddisfazione dei lavoratori possano essere ricondotte a:

- Caratteristiche individuali, professionali e demografiche del rispondente (età, sesso, posizione organizzativa, tenure organizzativa ecc.)
- Caratteristiche dell'ambiente organizzativo (modello di governance, clima organizzativo, natura dello stile di direzione, equità organizzativa ecc.)

Nello sviluppo del lavoro identificheremo in particolare nell'equità del sistema organizzativo, una caratteristica sintetica della qualità della relazione tra persona e organizzazione, una delle cause della soddisfazione dei lavoratori.

## 2- L'equità nell'organizzazione

Il concetto di equità nell'organizzazione origina dal lavoro di Homans (1961) e Adams (1963, 1965) che all'inizio degli anni sessanta pongono le basi della riflessione sulla giustizia ed equità sociale.

La costruzione del concetto di equità a partire da queste prime teorie viene a basarsi su alcuni elementi essenziali:

1. la presenza di "risorse" che devono essere distribuite nell'ambito di uno scambio sociale
2. i "confini sociali" della relazione, che definiscono le persone coinvolte nella distribuzione e l'ambito di applicazione
3. le "regole funzionali" di attribuzione e suddivisione delle risorse
4. gli "standard" (etici ed operativi) che sono alla base del giudizio sul processo distributivo.

Le radici del lavoro di Homans e Adams sono legate ai temi della distribuzione delle risorse tra soggetti o gruppi sociali, ma l'apparato metodologico fa riferimento prevalente ai concetti di scambio ed equilibrio, tipici del ragionamento economico. È opportuno tuttavia sottolineare la matrice sociologica delle teorie dell'equità che si traduce nella valenza assunta dal concetto di scambio sociale. Le risorse coinvolte sono quindi risorse sociali e non solo economiche, con ciò includendo ad esempio condizioni, opportunità, ruoli, status e prestigio.

Rispetto all'evoluzione successiva del concetto di equità, i primi modelli si concentrano sull'equità distributiva, ovvero legata al processo di distribuzione di risorse. Nel modello di Adams (1963, 1965) il soggetto appare inserito in una rete di relazioni di scambio sociale. Tale rete può essere in equilibrio ed essere percepita come equa, oppure generare delle situazioni di disequilibrio che spingono il soggetto all'azione. Il concetto di equilibrio si basa sul confronto dinamico e relativo che il soggetto compie tra i contributi (input) da esso forniti nella relazione e i risultati che dalla relazione stessa trae (outcomes). Tale confronto è dinamico perché le condizioni dello scambio sociale possono mutare nel tempo, ma è soprattutto relativo poiché la valutazione avviene comparando il rapporto outcome/input individuale con quello di un referente. Il concetto di equilibrio insito nel modello è evidentemente di matrice economica e configura in teoria un ottimo sociale qualora il rapporto outcome/input sia non variabile tra soggetti. Tuttavia, gli elementi essenziali di tale rapporto risultano definiti socialmente e soggettivamente o difficilmente identificabili e misurabili (Neri, 1994). Il referente esterno è scelto dal soggetto, attraverso un processo non sempre razionale e consapevole, ed è quindi difficilmente definibile qualora lo scambio avvenga entro confini ampi. La natura sintetica della valutazione di input e outcome nasconde al suo interno notevole varietà in termini di elementi soggettivamente considerati a

numeratore e a denominatore, nonché differenziali di ponderazione notevoli. Neri (1994) propone una tabella sinottica, basata sul lavoro di Adams che riporta alcuni degli elementi che possono essere ricondotti a input e outcome (Tabella 1)<sup>1</sup>.

**Tabella 1 Contributi e risultati (tratto da Neri, 1994, pag. 35)**

Contributi	Risultati
Tempo	Retribuzione
Scolarizzazione e formazione	Fringe benefit
Esperienza	Sicurezza sul lavoro
Abilità	Promozioni
Creatività	Opportunità di crescita personale
Anzianità	Riconoscimento
Fedeltà all'organizzazione	Partecipazione alle decisioni
Impegno profuso	Ambiente di lavoro gradevole

Ma anche gli elementi legati all'azione che consegue alla percezione di non equilibrio variano in relazione alle caratteristiche dei soggetti e non sono indipendenti dall'orizzonte temporale da essi considerato per l'azione. I soggetti, come dimostrato nell'estensione della teoria della aspettativa-valenza di Vroom (1964), possiedono preferenze rispetto all'azione differenti, e tali preferenze possono intervenire nel definire la tempestività dell'azione di adeguamento se non la sua stessa occorrenza. Anche l'orizzonte temporale di accettazione di una situazione di non equità può variare se adottiamo una prospettiva di serialità nel rapporto tra persona e organizzazione. In ogni caso, alcune delle azioni di riequilibrio sono proposte da Neri (1994) sulla base del lavoro di Tosi, Rizzo e Carroll (1986)

**Tabella 2 Modalità di riduzione dell'iniquità percepita (tratto da Neri, 1984, pag. 36)**

Metodi	Esempi
1. Incremento dell'input	1. Lavorare più intensamente
2. Riduzione dell'input	2. Lavorare meno intensamente
3. Tentativi di aumentare l'output	3. Richieste di aumento di retribuzione
4. Riduzione dell'output	4. Condivisione dei risultati con i colleghi
5. Atteggiamento di rinuncia	5. Assenteismo
6. Distorsione percettiva dei propri contributi e/o risultati	6. Convincersi che il proprio contributo non è sufficiente
7. Distorsione percettiva dei contributi e/o risultati del referente	7. Convincersi che il referente ha maggiore esperienza
8. Cambiare referente	8. Trovare un'altra persona con cui confrontarsi

<sup>1</sup> L'analisi della colonna di destra della Tabella 1 propone un'evidente analogia con i fattori riconosciuti da Herzberg (1966) come fattori motivanti ed evidenzia una relazione tra equità e processo di motivazione del lavoratore.

La breve analisi dell'evoluzione e dello sviluppo delle teorie dell'equità distributiva ha rivelato l'estrema importanza per le organizzazioni della gestione accurata di tali percezioni. La natura dei comportamenti che scaturiscono da situazioni di non equilibrio, infatti, è tale da avere importanti conseguenze in termini di performance. Inoltre, abbiamo visto come alcune delle dimensioni del rapporto tra input e outcome siano alla radice dei processi di motivazione. Per ovviare ai limiti della formulazione originaria della teoria dell'equità, lo sviluppo di tale campo di ricerca ha affrontato le proprietà psicologiche e sociali della percezione di equità nel rapporto con l'organizzazione. Tuttavia, il contributo più rilevante che ha portato ad un allargamento della teoria dell'equità proviene dall'esterno del mondo di riferimento organizzativo. Thibaut e Walker (1975), infatti, analizzando il conflitto in ambito di procedimenti giudiziari rilevano come le percezioni di equità facciano riferimento non solo alla congruità della sentenza, ma al sistema di procedure utilizzato. Su questa base si è andato costruendo un filone di indagine dell'equità che considera l'impatto differenziale dell'equità procedurale rispetto a quella tradizionale, definita equità distributiva. Tale filone ha evidenziato l'importanza del controllo e della partecipazione al processo nella percezione di soddisfazione complessiva degli attori. In termini di ricadute normative, questi risultati hanno consentito di evidenziare l'importanza della creazione di sistemi di regole e procedure di gestione organizzativa delle persone che prevedano trasparenza, controllabilità e gradi elevati di feedback e partecipazione. Si pensi in particolare alla rilevanza di tale dimensione di analisi nella progettazione dei sistemi di retribuzione variabile e di incentivazione, come peraltro previsto anche dalla teoria del *goal setting* di Locke e Latham (1990).

Greenberg (1990) fa rilevare come l'applicazione dei concetti di equità e giustizia sociale al comportamento nelle organizzazioni, soprattutto nelle prime fasi, sia stato condotto senza considerare le specificità di tali contesti, dando quindi luogo a risultati controversi. L'emergere di un filone vero e proprio di teorizzazione, ricerca e analisi dell'equità organizzativa è invece recente. Un elemento interessante nell'analisi dell'equità distributiva è la presenza di due approcci complementari, ma differenti in termini concettuali. All'approccio tradizionale di Adams e di molti ricercatori concentrati soprattutto sull'analisi delle reazioni a condizioni di non equità, Greenberg (1990) affianca il lavoro di Leventhal (1976, 1980) sul modello di giudizio di equità. Tale approccio si concentra sulle condizioni nelle quali gli individui applicano differenti norme di equità e sulle relazioni che essi sembrano implicare tra strumenti di gestione delle risorse umane ed obiettivi<sup>2</sup>.

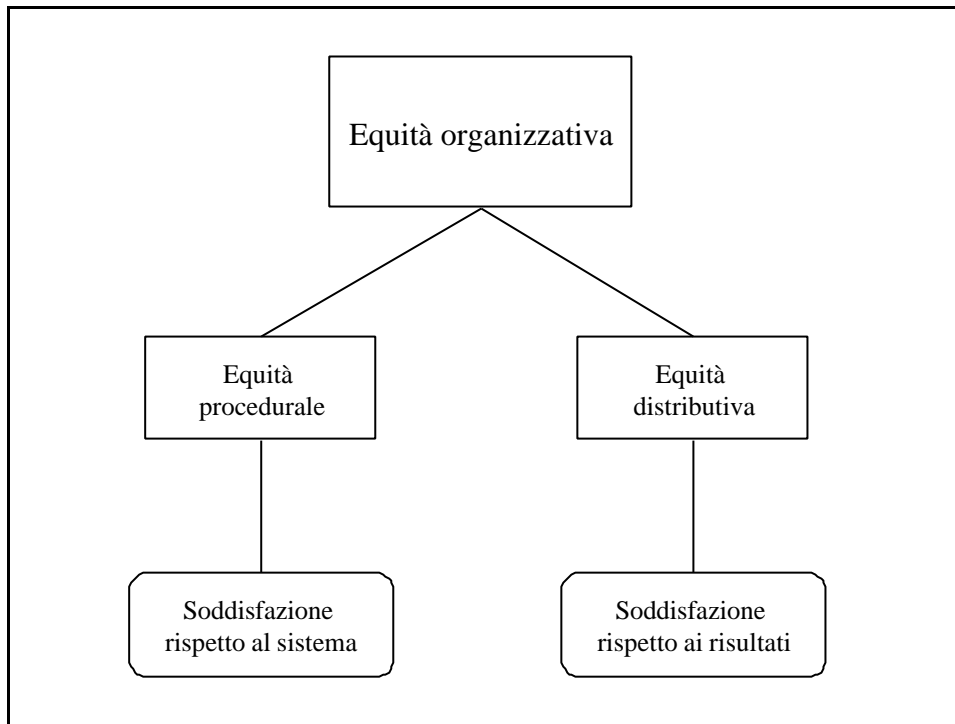
Lo sviluppo recente della teoria dell'equità si è concentrato sull'analisi della differenza tra equità distributiva ed equità procedurale (Figura 1). Numerosi studi empirici hanno evidenziato

---

<sup>2</sup> Greenberg (1990) ricorda, ad esempio, che è stato rilevato che le persone ritengono che l'armonia sociale sia facilitata dall'uso di sistemi di ricompensa basati su criteri di uguaglianza, mentre la massimizzazione della performance sia promossa da sistemi che adottano criteri di equità in relazione alle performance relative degli attori.

l'indipendenza statistica tra le misure di equità distributiva e procedurale (Alexander, Ruderman, 1987; Tyler, Caine, 1981) e l'indipendenza tra le due dimensioni è stata rilevata anche in termini di consapevolezza diretta da parte dei lavoratori (Sheppard, Lewicki, 1987).

**Figura 1 Equità organizzative, componenti e conseguenze (adattato da Greenberg, 1990, pag. 405)**



L'evoluzione metodologica degli studi sull'equità è stata particolarmente accentuata (Greenberg, 1990). In una fase preliminare, tali studi hanno prevalentemente utilizzato gli esperimenti di laboratorio. La struttura tipica di tali esperimenti prevedeva:

1. Assunzione di un soggetto per ricoprire un ruolo impiegatizio
2. Costruzione artificiosa di una percezione di equità attraverso informazioni relative al fatto che un altro individuo con le stesse caratteristiche venisse pagato di più o di meno del soggetto dell'esperimento.

In coerenza con la teoria dell'equità distributiva, tali esperimenti provavano che i lavoratori diminuivano il loro contributo quando pensavano di essere pagati meno e lo aumentavano quando pensavano di essere pagati di più del "referente".

In tempi più recenti si è diffuso l'utilizzo di survey sui lavoratori inseriti in contesti organizzativi reali. Uno dei limiti della operazionalizzazione della teoria dell'equità, come rilevato da Greenberg (1990 e 1993), è la carenza di una metodologia consolidata e testata in termini di validità e affidabilità. La pluralità di approcci rende difficile la comparazione critica dei risultati ottenuti.



Greenberg (1993), in relazione alla complessità della standardizzazione di un tale strumento di misura, propone lo sviluppo di misure “semi-standard”.

La ricerca recente si è concentrata in particolare sulle relazioni con l’equità distributiva, i sistemi di gestione delle risorse umane, la performance individuale e la soddisfazione. L’equità procedurale si è dimostrata una variabile rilevante e specifica di contesti organizzativi differenziati, al punto che è stata spesso ricondotta al più ampio concetto di cultura organizzativa.

### **3- Equità organizzativa e Terzo Settore**

#### ***L’importanza dell’equità***

La disponibilità di un settore caratterizzato dalla presenza di forme organizzative differenziate, rispetto alle quali appare rilevante in termini economici ed istituzionali lo sviluppo di strumenti di valutazione comparata, ha costituito la base per l’approfondimento del concetto di equità come dimensione caratterizzante organizzazioni diverse. Più che essere interessati ad analizzare le implicazioni dell’equità organizzativa all’interno di una specifica organizzazione, infatti, ci si concentra sull’equità come dimensione di differenziazione tra organizzazioni. In tale prospettiva, lo sviluppo attuale delle teorie dell’equità è ancora insufficiente nel definire le condizioni di contesto organizzativo che possono influire sulle percezioni di equità. La nostra ipotesi è che la natura istituzionale dell’organizzazione abbia un impatto sulle percezioni di equità in quanto si traduce in modelli organizzativi e di ricompensa stabilmente differenti. L’entità di tale differenza è tuttavia non nota.

La rilevanza dell’equità per le organizzazioni del Terzo Settore consente di ritenere che essa giochi un ruolo rilevante nelle performance delle organizzazioni stesse. Questa condizione rende particolarmente critica questa variabile gestionale e assicura che tutte le organizzazioni, indipendentemente dalla forma istituzionale adottata, saranno sensibili alle conseguenze organizzative delle percezioni di equità.

Il Terzo Settore è, infatti, un settore di erogazione di servizi e ricerche precedenti hanno dimostrato che per le organizzazioni di servizio la percezione di equità si traduce anche in una migliore qualità del servizio erogato e una conseguente maggiore soddisfazione dei clienti (Schneider, Bowen, 1995; Normann, 1995).

Il settore da noi analizzato, inoltre, presenta ulteriori peculiarità che rafforzano in teoria l’importanza dell’equità:

1. “L’intensità dell’adesione valoriale (reale o ipotizzata) come elemento del rapporto che lega i lavoratori con alcune tipologie di organizzazioni anche in virtù del

contenuto delle attività svolte; tale caratteristica rappresenta una risorsa per i sistemi che ne godono (perché può consentire un rapporto reciprocamente più vantaggioso), ma espone l'organizzazione ad un giudizio ancora più critico qualora il suo modello di funzionamento si discosti notevolmente dalle aspettative.

2. La natura dei servizi erogati che riguardano direttamente il trattamento di persone e quindi incorporano livelli di varietà rilevanti e conseguente incertezza.
3. La presenza di una notevole intensità di rapporti di servizio diretti tra operatori e consumatori che sottolinea ancora di più il rapporto tra qualità del servizio e qualità del trattamento dei lavoratori da parte dell'organizzazione (Schenider, Bowen, 1995).” (Borzaga, 1999)

Per queste ragioni ci concentreremo sulla relazione tra soddisfazione dei lavoratori, equità percepita e natura istituzionale della forma organizzativa, distinguendo tra quattro forme: ente pubblico, for profit, nonprofit laico e nonprofit religioso.

### ***La ricerca e il campione***

I dati che saranno oggetto di analisi sono stati raccolti nell'ambito di un progetto di ricerca che ha coinvolto organizzazioni operanti nel settore dei servizi sociali in 15 province del Nord, del Centro e del Sud d'Italia. Le singole province sono state individuate non attraverso un disegno di campionamento, ma sulla base della disponibilità di ricercatori e risorse. Le province coinvolte nell'indagine sono 15, dislocate sull'intero contesto nazionale, e precisamente: per il Piemonte: Torino e Cuneo; per la Lombardia: Brescia; per il Trentino Alto Adige: Trento; per il Veneto: Venezia; per il Friuli Venezia Giulia: Udine, Pordenone, Gorizia e Trieste; per la Toscana: Firenze; per la Campania: Salerno e Napoli; per la Calabria: Catanzaro e Reggio Calabria; per la Sicilia: Messina.

Il campione così ottenuto risulta comunque interessare una vasta gamma di servizi e di aree d'intervento e si caratterizza per la presenza articolata di diverse tipologie organizzative e di diverse forme giuridiche.

L'indagine è iniziata nel 1997 con la predisposizione dei questionari. La ricerca è stata coordinata presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Trento e presso ISSAN (Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit). La rilevazione dei dati è stata realizzata nel corso del 1998, in prevalenza nel corso del primo semestre.

Ne è derivata una banca dati di notevoli dimensioni ed altamente articolata, contenente un rilevante numero di informazioni di natura sia qualitativa che quantitativa, riguardanti 228 organizzazioni (per complessive 268 unità operative), 269 dirigenti, 2066 lavoratori remunerati e 730 volontari<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Il database relativo alle organizzazioni risulta costituito da oltre 400 variabili, quelli riguardanti dirigenti, lavoratori e volontari da circa 240 variabili ciascuno.

Le categorie di servizi sottoposte a rilevazione sono nove, ciascuna contraddistinta da una o più tipologie di utenza: servizi agli anziani; servizi ai portatori di handicap; servizi ai tossicodipendenti/alcolisti; servizi ai pazienti psichiatrici; asili nido/scuole materne/*baby sitting*; altri servizi ai minori/giovani; servizi di orientamento scolastico/al lavoro; servizi di inserimento lavorativo; servizi sanitari.

Si tratta prevalentemente di servizi di carattere assistenziale/tutelare, infermieristico/riabilitativo ed educativo che, proprio per la particolare natura che li contraddistingue, si rivolgono a soggetti sostanzialmente deboli e svantaggiati, emarginati o in condizioni di disagio. Le tipologie indicate sono state sottoposte ad indagine in almeno una provincia.

In ciascuna provincia sono state analizzate mediamente 2/3 tipologie di servizi; la scelta ha privilegiato le più diffuse sul territorio, garantendo contemporaneamente, nel complesso, la copertura di tutte nove aree di intervento individuate.

Le singole organizzazioni sono state identificate sulla base di un censimento di tutte le unità d'offerta, effettuato a livello locale; le informazioni raccolte hanno consentito di effettuare una prima selezione delle organizzazioni, considerando unicamente quelle in possesso dei seguenti requisiti:

- operatività di almeno 3 anni (dal 01/01/1994);
- gestione continuativa dei servizi;
- presenza nell'organico di almeno 3 lavoratori remunerati.

La rilevazione è avvenuta attraverso quattro diversi questionari a risposta vincolata, differenziati per i destinatari (organizzazione, management, lavoratori remunerati, volontari), per la formulazione delle domande (aperte, strutturate, percettive), per le modalità di somministrazione (assistita, auto-compilata).

### ***La definizione delle variabili***

In accordo con le indicazioni di Greenberg (1993) per misurare l'equità distributiva è stata utilizzata una scala derivata da studi precedenti (Curry, Wtaerfeld, Price, Mueller, 1986; Li-Ping Tang, Sarsfield-Baldwin, 1996) ed integrata con alcuni item specifici per il settore da noi considerato. Per quanto riguarda l'equità procedurale, poiché lo studio si colloca in una prospettiva non presente nella letteratura tradizionale (confronto tra forma organizzative differenti) si è proceduto allo sviluppo di uno strumento di rilevazione ad hoc, volto a misurare l'equità nel trattamento procedurale dell'intera organizzazione e non in relazione specifica agli aspetti distributivi. Sia per l'equità distributiva, sia per quella procedurale sono state adattate o sviluppate sulla base della

teoria e delle specificità delle organizzazioni considerate delle domande relative alle percezioni dei lavoratori misurate su una scala di intensità crescente di accordo da 1 a 7<sup>4</sup>.

La costruzione degli indicatori di equità distributiva e procedurale ha richiesto prima di tutto una verifica del grado di associazione tra gli item sviluppati in relazione alla teoria suesposta. La metodologia adottata è stata l'analisi fattoriale che consente di misurare il grado di associazione tra diversi gruppi di item e delle dimensioni latenti (o fattori), che rappresentano costrutti di secondo livello, nel nostro caso le due variabili di equità distributiva e procedurale.

La Tabella 3 riporta i risultati dell'analisi fattoriale sulle domande inserite nelle due sezioni del questionario dedicata alla rilevazione delle percezioni di equità. L'analisi fattoriale dimostra chiaramente la presenza di due fattori che contribuiscono a spiegare il 65,8% della varianza complessiva: il primo, che comprende sette item, è associabile al concetto di equità distributiva e il secondo, che raggruppa sei item, a quella procedurale. La composizione dei due fattori è coerente con i risultati di precedenti ricerche che hanno adottato tali scale. Dopo un ulteriore approfondimento sono stati creati due indicatori che rappresentano le percezioni equità distributiva e procedurale<sup>5</sup>, sommando i punteggi assegnati ad ogni item rappresentato.

**Tabella 3 Analisi fattoriale<sup>6</sup>**

	Equità distributiva	Equità procedurale
Impegno	,879	
Qualità del lavoro	,875	
Esperienza	,854	
Formazione	,803	
Responsabilità	,794	
Stress e tensioni	,777	
Disponibilità economiche organizzazione	,551	

<sup>4</sup> Una scala simile è stata utilizzata anche per definire l'altra variabile del nostro studio, ovvero la soddisfazione dei lavoratori, seguendo la procedura riportata per l'equità distributiva e procedurale.

Le domande utilizzate per l'equità distributiva sono:

- in che misura Lei si sente remunerato considerando le disponibilità economiche dell'organizzazione
- in che misura Lei si sente remunerato tenendo conto dell'addestramento e della formazione che ha accumulato
- in che misura Lei si sente remunerato considerando l'esperienza acquisita
- in che misura Lei si sente remunerato considerando le responsabilità che ha
- in che misura Lei si sente remunerato considerando il lavoro ben svolto
- in che misura Lei si sente remunerato considerando l'impegno
- in che misura Lei si sente remunerato considerando gli stress e le tensioni che le derivano dal suo lavoro

Le domande utilizzate per l'equità procedurale sono:

- in questa organizzazione ai lavoratori viene detto tutto ciò che devono sapere per svolgere al meglio la propria mansione
- in questa organizzazione ai lavoratori vengono date opportunità concrete di migliorare le proprie capacità
- i miei superiori sono molto attenti alle mie idee ed ai miei suggerimenti
- in questa organizzazione un dipendente che svolga bene il proprio lavoro ha buone prospettive di fare carriera
- in questa organizzazione i lavoratori vengono ricompensati in proporzione alla qualità e quantità dei risultati prodotti
- in questa organizzazione le promozioni sono decise in modo da aiutare le persone migliori a raggiungere le posizioni più elevate

<sup>5</sup> I risultati della analisi fattoriale prima di condurre alla definizione dei due indicatori sono stati vagliati con una procedura di analisi della affidabilità che ha prodotto rispettivamente valori di Alpha di Cronbach di 0,8677 e di 0,9246. Nell'ambito di ricerca considerato, i valori accettabili dell'indicatore Alpha di Cronbach sono soggetti ad un valore soglia di 0,8. I risultati della nostra analisi appaiono quindi particolarmente robusti.

<sup>6</sup> Analisi delle componenti principali, rotazione varimax con normalizzazione Kaiser, convergenza in 3 iterazioni

Crescita	,828
Carriera	,795
Ascolto	,784
Trasparenza promozioni	,779
Comunicazione	,643
Equilibrio incentivi-contributi	,599

I due indicatori così rilevati costituiscono la misura delle dimensioni di percezione di equità distributiva e procedurale (Tabella 4)<sup>7</sup>.

**Tabella 4 Equità distributiva e procedurale**

	N.	Minimo	Massimo	Media	Errore standard
Equità procedurale	1844	6,00	42,00	21,6312	,2110
Equità distributiva	1880	7,00	49,00	27,2489	,2518

Coerentemente alle ipotesi di precedenti ricerche empiriche, le due dimensioni appaiono fortemente correlate anche nel nostro campione ( $r = 0,574$ ,  $p < 0.01$ ). Le percezioni di equità procedurale e distributiva rilevate sono quindi separate (ovvero le persone sono in grado di apprezzare separatamente tali dimensioni del loro rapporto con l'organizzazione), ma sussistono delle relazioni molto forti tra esse. È abbastanza evidente, infatti, che un'organizzazione più equa in termini procedurali tende ad essere più equa anche in termini distributivi.

Una volta identificate delle misure affidabili per l'equità procedurale e distributiva è possibile analizzare le caratteristiche di queste due percezioni all'interno di forme organizzative diverse e collegare tali percezioni alla soddisfazione dei lavoratori, come variabile di performance delle diverse forme organizzative. In una seconda fase, è quindi possibile legare le percezioni di equità ad una misura di performance che nel nostro caso è la soddisfazione dei lavoratori.

## 4- I risultati

### ***Il confronto tra forme organizzative in termini di equità***

Pur considerando l'effetto di altre variabili di natura organizzativa<sup>8</sup>, la natura giuridica (nonprofit religioso, cooperativa sociale, nonprofit laico, for profit, pubblico) appare la dimensione di differenziazione che ha maggiore rappresentatività.

Per quanto riguarda l'equità distributiva, le forme nonprofit si segnalano per una situazione migliore delle forme pubbliche che tendono stabilmente a presentare caratteristiche di equità inferiori alle altre, ma anche delle forme for profit. Nell'analisi si sono scorporate dalle forme nonprofit laiche le

<sup>7</sup> Gli indicatori non sono confrontabili in termini di medie, in quanto differiscono per il numero di item che li compongono.

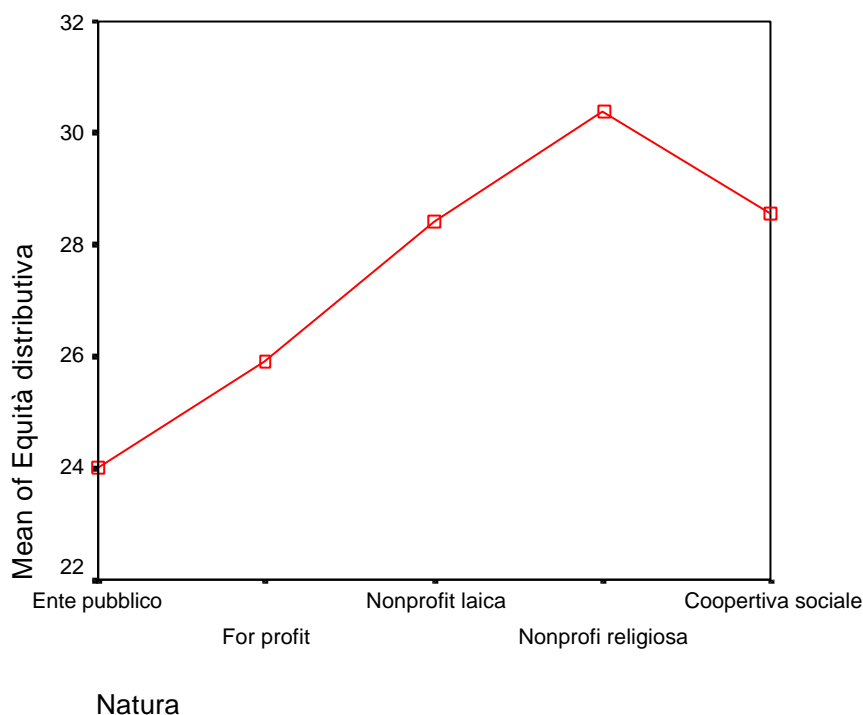
<sup>8</sup> Tra le quali: dimensioni dell'organizzazione, età dell'organizzazione, tipologia di servizi erogati, localizzazione geografica..

cooperative sociali; in tale modo le nonprofit laiche sono composte da associazioni, fondazioni ed altre forme non aventi scopo di lucro e finalità di ordine religioso.

### ANOVA

#### *Equità distributiva*

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9254,168	4	2313,542	20,088	,000
Within Groups	203733,464	1769	115,169		
Total	212987,632	1773			



**Tabella 5 Natura giuridica e item di equità distributiva (punteggi medi)**

	Pubblica	Privata for profit	Privata nonprofit laica	Cooperativa sociale	Privata nonprofit religiosa
Responsabilità	3,6	4	4,2	4	4,6
Formazione	3,6	3,8	4,2	4,1	4,7
Esperienza	3,6	3,9	4,1	4,1	4,3
Impegno	3,4	3,7	4	4	4,3
Qualità del lavoro	3,5	3,8	4	4	4,5
Stress e tensioni	3	3,3	3,6	3,6	3,8
Stress e tensioni	3	3,3	3,6	3,6	3,8
Disponibilità economiche organizzazione	3,5	3,7	4,4	5	4,5

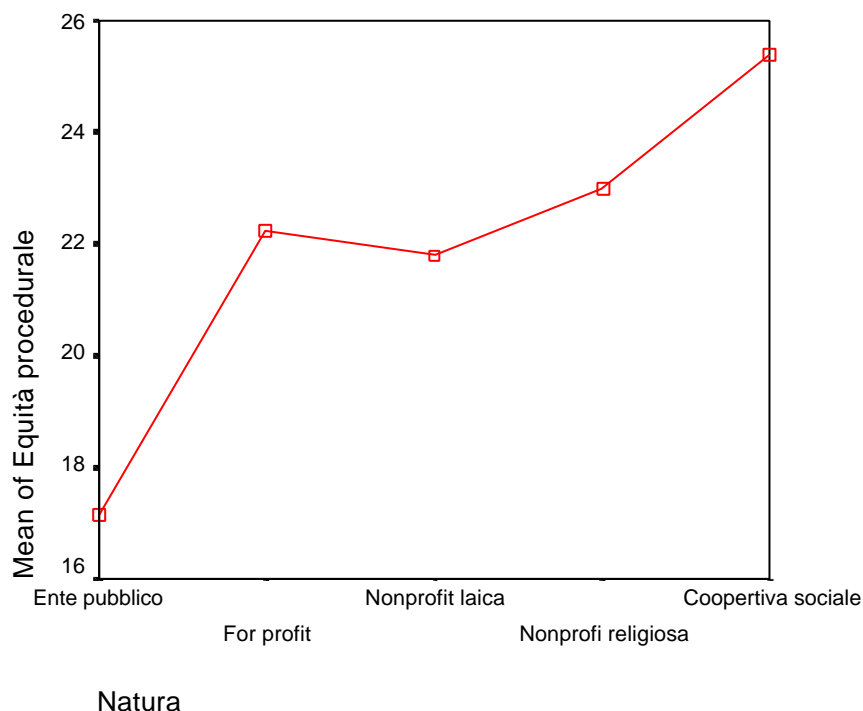
L'analisi disaggregata delle percezioni di equità distributiva rispetto ai diversi item considerati dimostra una situazione migliore per le nonprofit religiose, seguite da cooperative sociali e nonprofit laiche, dalle for profit e infine dal pubblico. È interessante rilevare che le percezioni nel nonprofit laico tendono ad essere migliori di quelle relative alle cooperative sociali con la sola eccezione della valutazione relativa alle disponibilità economiche dell'organizzazione. I lavoratori delle nonprofit laiche si dimostrano sensibili alle condizioni economiche operative delle forme organizzative nelle quali sono inserite.

Per quanto riguarda l'equità procedurale la situazione di forte disagio del settore pubblico risulta confermata.

## ANOVA

### *Equità procedurale*

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18422,901	4	4605,725	64,068	,000
Within Groups	124582,470	1733	71,888		
Total	143005,372	1737			



**Tabella 6 Natura giuridica e item di equità procedurale**

	<b>Pubblica</b>	<b>Privata for profit</b>	<b>Privata nonprofit laica</b>	<b>Cooperativa sociale</b>	<b>Privata nonprofit religiosa</b>
Equilibrio incentivi-contributi	2,5	3,3	3	3,5	3,3
Comunicazione	3,9	5	4,2	5	4,8
Carriera	2,2	3	3,2	4	3,2
Ascolto	3,3	4,2	4,1	4,7	4,4
Crescita	3,3	3,9	4,2	4,7	4,5
Trasparenza promozioni	2,1	3	3	3,6	3,2

Il lavoratore del settore pubblico presenta valori sempre inferiori alla media teorica di 3,5 a segnalare una situazione davvero deteriorata. La trasparenza delle regole di promozione e di carriera è assolutamente limitata (valori medi rispettivamente di 2,1 e 2,2 nel settore pubblico) se confrontata con le percezioni del for profit (3 in entrambi i casi), ma ancor di più delle cooperative sociali (3,6 e 4), nonprofit laico (3 e 3,2) e di quello religioso (3,2 in entrambi i casi). Lo stesso accade per la valutazione del flusso delle comunicazioni ricevute e della possibilità di essere ascoltati dai superiori e dall'organizzazione (settore pubblico 3,9 e 3,3, forprofit 5 e 4,2, cooperative sociali 5 e 4,7, nonprofit laico 4,2 e 4,1, nonprofit religioso 4,8 e 4,4) anche se tali dimensioni segnalano qualche difficoltà anche delle forme di nonprofit laico non in forma di cooperativa sociale.

La Tabella 7 illustra chiaramente questa situazione riportando di quanto aumenta in percentuale la media per ogni item rispetto alla media del settore pubblico muovendosi rispettivamente verso for profit, nonprofit laico, cooperativa sociale e nonprofit religioso.

**Tabella 7 Confronto tra equità procedurale nel pubblico e nelle altre organizzazioni**

	<b>Pubblica</b>	<b>Privata for profit</b>	<b>Privata nonprofit laica</b>	<b>Cooperativa sociale</b>	<b>Privata nonprofit religiosa</b>
Equilibrio incentivi-contributi	2,5	+33%	+20%	+40%	+35%
Comunicazione	3,9	+30%	+8%	+28%	+25%
Carriera	2,2	+36%	+45%	+82%	+45%
Ascolto	3,3	+27%	+24%	+42%	+33%
Crescita	3,3	+16%	+27%	+42%	+36%
Trasparenza promozioni	2,1	+42%	+42%	+71%	+52%

Se disaggreghiamo le cooperative sociali dalle nonprofit laiche emerge un quadro di forte differenziazione di tale forma organizzativa che risulta in assoluto quella più equa nella percezione dei lavoratori.



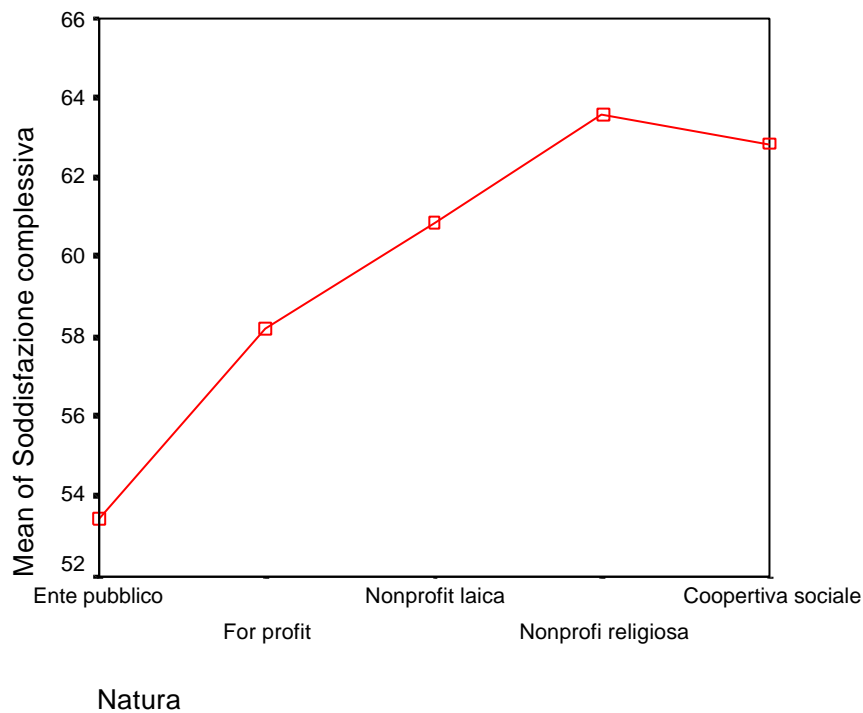
Equità, soddisfazione e natura dell'organizzazione

L'equità percepita è una delle determinanti della soddisfazione dei lavoratori. Nel nostro campione, tale rapporto risulta confermato, in quanto la percezione di equità distributiva e procedurale risultano i fattori più importanti nel determinare la soddisfazione dei lavoratori<sup>9</sup>.

### ANOVA

#### *Soddisfazione complessiva*

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9076,428	4	2269,107	12,417	,000
Within Groups	113847,336	623	182,741		
Total	122923,764	627			



Confrontando il peso relativo dei coefficienti standardizzati delle due variabili (che hanno entrambi segno positivo) emerge un peso maggiore dell'equità procedurale dell'ordine del 120% ad evidenziare come la soddisfazione dipenda prevalentemente dalla trasparenza del modello organizzativo e decisionale adottato e di conseguenza una prevalenza di lavoratori che danno un peso limitato al potenziale incentivante della retribuzione economico-monetaria.

Dall'analisi disaggregata del rapporto tra soddisfazione ed equità nelle diverse forma organizzative risulta una differenza rilevante per le nonprofit religiose per le quali l'equità procedurale non è

significativa, mentre ha un peso rilevante quella distributiva<sup>10</sup>. Le nonprofit religiose sembrano attrarre le persone prevalentemente attraverso un sistema di incentivi economici anche se non va dimenticato che le variabili considerate non comprendono ad esempio l'adesione valoriale che deriva dalla militanza religiosa.

Restringendo la comparazione a pubblico, nonprofit religioso e nonprofit laico, può essere opportuno valutare quali siano le caratteristiche specifiche che nelle organizzazioni nonprofit e in quelle pubbliche assumono una valenza positiva per il lavoratore.

La regressione della soddisfazione complessiva rispetto ai diversi item che sono alla base delle misure di equità rivela alcune caratteristiche interessanti. Nella tabella riportiamo gli item in ordine di peso relativo nel determinare la soddisfazione dei lavoratori e il valore di  $R^2$  delle regressioni effettuate.<sup>11</sup>

**Tabella 8 I fattori che determinano la soddisfazione**

<b>Nonprofit laica<sup>12</sup></b>	<b>Nonprofit religiosa</b>	<b>Pubblico</b>
Crescita professionale	Crescita professionale	Crescita professionale
Carriera	Ascolto	Equilibrio contributi-incentivi
Trasparenza promozioni	Coerenza tra remunerazione e livello di impegno	Coerenza tra remunerazione e livello di responsabilità
Coerenza tra remunerazione e livello di esperienza		Ascolto
Coerenza tra remunerazione e livello di formazione (-)		Coerenza tra remunerazione e livello di qualità del lavoro (-)
Ascolto		
<b><math>R^2 = 0,560</math></b>	<b><math>R^2 = 0,439</math></b>	<b><math>R^2 = 0,706</math></b>

I lavoratori appaiono evidenziare, indipendentemente dalle forme organizzative, la possibilità di miglioramento e crescita professionale come fattore principale di soddisfazione. Questo risultato è coerente con le evoluzioni recenti delle teorie della motivazione che individuano nel contenuto del lavoro e nelle opportunità di crescita i fondamenti principali della soddisfazione. Se consideriamo gli altri fattori, le differenze tra pubblico, nonprofit laico e nonprofit religioso risultano interessanti. Il profilo della soddisfazione del lavoratore pubblico è determinato dalla natura dello scambio economico e di statu gerarchico. Al contrario, il lavoratore del nonprofit religioso ricerca essenzialmente il senso di appartenenza e comunità. Infine, il lavoratore delle nonprofit laiche sottolinea il potenziale di crescita in termini di ruolo e status.

<sup>9</sup> Le altre variabili considerate erano la retribuzione del lavoratore, la sua anzianità, il ruolo di socio, il modello di relazione formale con l'organizzazione (contratto e ruolo ricoperto), il titolo di studio. La regressione presenta un  $R^2$  pari a 0,580 e i coefficienti relativi a equità distributiva e procedurale risultano significativi con  $p < 0,001$ .

<sup>10</sup> Il valore di  $R^2$  è pari a 0,546.

<sup>11</sup> Per ottenere tale elenco abbiamo effettuato delle regressioni per ognuna delle categorie di organizzazioni. Una volta identificati gli insiemi di variabili esplicative, abbiamo considerato come peso relativo il valore standardizzato dei coefficienti (valore che sterilizza le conseguenze delle diverse scale di misura delle variabili)

<sup>12</sup> Nel caso delle sole cooperative sociali, emergono come fattori determinanti la crescita professionale, l'ascolto e la carriera ( $R^2 = 0,541$ )

## 5- Discussione dei risultati e conclusioni

I risultati riportati evidenziano come esista una situazione di forte malessere nel rapporto tra organizzazione e lavoratori nell'ente pubblico. Le percezioni di equità sono in assoluto le peggiori nel campione considerato e in generale molto distanti da quelle delle altre forme organizzative. In particolare, stupisce che l'ente pubblico, pur in presenza di meccanismi formali di gestione delle risorse umane fortemente procedurizzate, risulti essere fortemente carente in termini di percezioni di equità procedurale. Questo sottolinea come l'equità e la trasparenza di un sistema organizzativo non siano sinonimo di "oggettivizzazione" e rafforza la sensazione che i sistemi di gestione delle risorse umane fortemente "oggettivizzati" siano in realtà percepiti come iniqui.<sup>13</sup>

Questo risultato aiuta una riflessione che si estende a due conseguenze. Da un lato, emerge chiaramente come la riforma del modello di impiego del settore pubblico non sia una riforma che può limitarsi all'estensione di strumenti di gestione mutuati dalle realtà forprofit, ma debba considerare seriamente un cambiamento che è prima di tutto culturale e di mentalità<sup>14</sup>. D'altro lato, si configura chiaramente il limite di una visione comparativa di settore pubblico e privato sociale che si basi sulla comparazione astratta dei livelli retributivi. Sarebbe più opportuno interrogarsi sul perché il settore pubblico abbia perso la capacità di qualificare il rapporto con i lavoratori e sulle leve da utilizzare per risolvere una situazione davvero paradossale.

Dall'analisi emergono fortemente rafforzati i sistemi organizzativi nonprofit e in particolare le forme a maggiore democraticità e partecipazione quali le cooperative sociali che appaiono favorire un corretto equilibrio tra contributi e incentivi, dato che sembra contraddire la visione tradizionale che considera il lavoratore nella nonprofit come un lavoratore che dà (contributo) più di quanto riceva (incentivi materiali e immateriali dell'organizzazione). Se consideriamo che le forme nonprofit tendono a ricompensare meno in termini economici e materiali di quelle for profit e del pubblico, esse forniscono incentivi immateriali che vengono fortemente rivalutati dal lavoratore e contribuiscono a garantire la percezione di un sistema equo. In particolare, si segnala la forza delle cooperative sociali che basano gran parte della soddisfazione creata sull'equità procedurale che è in assoluto più elevata che in tutte le altre forme organizzative.

In conclusione, possiamo sottolineare come la soddisfazione dei lavoratori passi soprattutto per la loro percezione di un sistema che tratta le persone secondo modelli gestionali chiari, trasparenti e imparziali. Questo risultato segnala alle organizzazioni, almeno in questo settore specifico, l'opportunità di investire sul sistema complessivo di gestione delle risorse umane e sulla trasparenza

---

<sup>13</sup> La matrice "legalistica" dei sistemi di gestione delle risorse umane mal si sposa con l'esigenza di gestione effettiva come dimostrato dalla fallimentare introduzione di modelli di tipo privato come l'incentivo di posizione e di risultato.

<sup>14</sup> In quanto tale, non si risolve semplicemente introducendo istituti come le indennità di risultato o di posizione, ma ponendo immediatamente mano alle leve di ingresso e a quelle dello sviluppo, della formazione e della carriera.

delle regole di gestione della relazione con le persone, piuttosto che sulle ragioni immediate dello scambio tra contributi ed incentivi non solo economici che rappresenta l'equità distributiva. Il miglioramento della soddisfazione dei lavoratori, infatti, può consentire un miglioramento della qualità delle performance.

## Bibliografia

- Adams J.S., 1963, Towards an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n. 67, pp. 422-436
- Adams J.S., 1965, Inequity in Social Exchange, in L. Berkowitz (a cura di), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Academic Press, New York, pp. 267-299
- Alexander S., Ruderman M., 1987, The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational behavior, *Social Justice Research*, n. 1, pp. 177-198
- Borzaga C., a cura di, 1999, *Lavorare nel sociale. Un'analisi comparata delle condizioni e degli atteggiamenti di lavoratori e volontari*, Messaggerie Venete, in corso di pubblicazione
- Curry J.P., Wakefield D.S., Price J.L., Mueller C.W., 1986, On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, n. 29, pp. 847-858
- Grant R.M., 1995, *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Business, Cambridge, Mass.
- Greenberg J., 1990, Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, vol. 16, n. 2, pp. 399-432
- Greenberg J., 1993, The Intellectual Adolescence of Organizational Justice: You've Come A Long Way, Maybe, *Social Justice Research*, vol. 6, n. 1, pp 135-148
- Herzberg F., 1966, *Work and The Nature of Man*, The World Publishing Company
- Homans G.C., 1961, *Social Behavior: Its Elementary Form*, Harcourt Brace Jovanovich, New York
- Leventhal G.S., 1976, Fairness in Social Relationships, in J.W. Thibaut, J.T. Spence e R.C. Carson (a cura di), *Contemporary Topics in Social Psychology*, General Learning Press, Morristown, NJ, pp 211-239
- Leventhal G.S., 1980, What Should Be Done with Equity Theory?, in K.J. Gergen, M.S. Greenberg e R.H. Willis (a cura di), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum, New York, pp. 27-55
- Li-Ping Tang T., Sarsfield-baldwin, L.J., 1996, Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment, *SAM Advanced Management Journal*, summer, pp. 25-31
- Locke E.A., Latham G.P., 1990, *A Theory for Goal Setting and Task Performance*, Prentice Hall, New York

- Neri M., 1994, L'equità nelle organizzazioni, *Sviluppo & organizzazione*, n. 145, settembre/ottobre, pp. 33-44
- Normann R., 1995, *La gestione strategica dei servizi*, Etaslibri, Milano
- Schneider B., Bowen D.E., 1995, *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Sheppard B.H., Lewicki R.J., 1987, Toward general Principles of Managerial Fairness, *Social Justice Research*, n.1, pp. 161-176
- Thibaut J., Walker L., 1975, *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ
- Tosi H.L., Rizzo J.R., Carroll S.J., 1986, *Managing Organizational Behavior*, Ballinger, Cambridge, Mass.
- Tyler T., Caine A., 1981, The Role of Distributive and Procedural Fairness in the Endorsement of Formal Leaders, *Journal of Personality and Social Psychology*, n.1, pp. 643-655
- Vroom V.H., 1964, *Work and Motivation*, Wiley & Sons