

Studi e ricerche con Carlo Borzaga sulla qualità del lavoro nell'impresa sociale

Maurizio Carpita, *Università di Brescia*

Sara Depedri, *Euricse*

Ermanno Tortia, *Università di Trento*

1. Introduzione: i nostri primi ricordi di Carlo Borzaga

Abbiamo accolto con grande piacere e anche molta nostalgia la possibilità di scrivere questo articolo sull'eredità intellettuale del Professor Carlo Borzaga, che ci ha lasciato ai primi di marzo di quest'anno. Prima come suoi studenti e poi come collaboratori ai suoi numerosi progetti di ricerca, per circa trent'anni abbiamo avuto la possibilità di conoscere e apprezzare non solo il lato scientifico, ma (forse anche di più) il suo lato umano, caratterizzato da una grande passione per tutto quello che lo interessava, non solo dal punto di vista accademico. Carlo Borzaga trasmetteva questa grande passione a tutti quelli che incontrava e anche noi, da giovani studenti e ricercatori, siamo stati attratti dalle sue idee e dalla voglia di trovare riscontri alle sue ipotesi di studio. Carlo Borzaga ha sempre coltivato nei suoi gruppi di ricerca la volontà di comprendere approfonditamente le determinanti del valore aggiunto che l'impresa sociale e l'economia sociale possono portare ai sistemi socioeconomici, riflettendo sulle leve alla loro nascita, sulla loro *governance*, sull'importanza degli inserimenti lavorativi e sul ruolo rispetto alle politiche del lavoro. Il tema che da vari punti di vista ci ha interessato e che è oggetto di questo contributo per Impresa Sociale è stato quello della qualità del lavoro, che si posiziona in modo trasversale in queste tematiche. Come scriviamo nel paragrafo 2, le idee di Carlo Borzaga sono state per noi - al tempo giovani ricercatori - di grande stimolo per approfondire la ricerca sulla misurazione delle motivazioni, dell'equità e della soddisfazione dei lavoratori delle imprese sociali (sezione 2.1), su come queste dimensioni impattano nelle pratiche organizzative (sezione 2.2) e sui meccanismi di coordinamento delle attività economiche e la *governance* multi-stakeholder di queste particolari organizzazioni. Abbiamo voluto concludere il nostro contributo con il paragrafo 3, dedicato all'attualità del tema del lavoro nelle imprese sociali, anche dopo più di tre decenni dai primi contributi di Carlo Borzaga e dei suoi gruppi di ricerca.

Prima di concludere questa breve introduzione vogliamo dedicare un piccolo ma per noi importante spazio ai ricordi personali del nostro primo incontro con Carlo Borzaga.

Ricordo di Maurizio Carpita. Fine degli anni Ottanta del secolo scorso, quasi quarant'anni fa. Le lezioni del corso di economia del lavoro di un giovane Professor Carlo Borzaga erano tra le poche che avevo seguito con grande interesse nella mia carriera di studente universitario: le sue analisi e riflessioni sulla teoria economica lette con la lentezza del sociale mi avevano veramente appassionato e così decisi di presentarmi al suo ricevimento per chiedergli suggerimenti su una possibile applicazione da inserire nella mia tesi di lau-

rea, che riguardava la metodologia statistica dei nuovi test econometrici. Inizialmente il Professor Borzaga mi guardò un po' perplesso: non capiva cosa c'entrasse l'argomento teorico che avevo scelto per la mia tesi con le sue ricerche, ma dopo qualche spiegazione in più mi suggerì di svolgere un'analisi della disoccupazione femminile. Completata la tesi gli portai il quarto capitolo dal titolo "*un'applicazione della metodologia L.S.E. al mercato del lavoro: analisi econometrica della disoccupazione femminile*" che avevo scritto anche grazie ai suoi suggerimenti. Dopo qualche tempo, mi chiamò per propormi di collaborare con il neocostituito di ISSAN (Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit, da lui fondato e del quale era Presidente) e con la prima fase dell'Osservatorio Congiunturale dell'Economia Trentina, attività che svolsi durante il mio periodo di studente del dottorato di ricerca in statistica metodologica tra Trento e Milano. Iniziai così a collaborare tra il 1994 e il 1997 a varie ricerche (non solo sul tema del mercato del lavoro femminile, ma anche sulla mobilità extra-aziendale e sul lavoro degli immigrati) promosse con grande convinzione da Carlo: dargli del tu era un obbligo, l'ho fatto anche in questo articolo a sua memoria, sono certo che lui sarebbe d'accordo.

Ricordo di Sara Depedri. Con discrezione, nell'ottobre del 1998, chiesi al Professor Carlo Borzaga di essere il mio relatore proponendogli una tesi di laurea sulla Banche di Credito Cooperativo. Un tema che mi interessava data la frequenza del suo corso in Economia dell'impresa cooperativa, ma al quale guardavo soprattutto in coerenza con la mia idea di lavoro futuro nel mondo delle Casse Rurali Trentine. Un piano di vita che cambiò rapidamente nel corso dei mesi di laurea, sotto una intensissima spinta motivazionale del Professor Borzaga che mi trasmetteva il valore della ricerca e dell'analisi scientifica, che coltivava le mie capacità e mi spingeva a superare le mie timidezze. Ad un anno di distanza da quel giorno, mi propose di affiancarlo nelle esercitazioni del suo corso e di lavorare con lui ad una ricerca sul lavoro nel sociale: l'indagine FIVOL-FEO, i cui esiti sono stati pubblicati nel 2000 e rappresentano il primo studio empirico e le basi della riflessione sul tema del buon lavoro nel Terzo settore. È stato un crescendo di collaborazioni ed un arricchimento unico, in termini scientifici, motivazionali ed umani. La collaborazione è continuata prima nell'ambiente universitario e poi in ISSAN, confluendo poi nel mio attuale ruolo di ricercatrice di Euricse (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprise) di cui Carlo Borzaga era presidente. Accanto al tema del lavoro sono fiorite le ricerche e le condizioni di idee e quegli insegnamenti continuano ad essere presenti anche oggi ed alimentano la qualità della ricerca.

Ricordo di Ermanno Tortia. Incontrai per la prima volta il Professor Carlo Borzaga nel luglio dell'anno 2000 ad Arco

pletando il mio percorso di dottorato a Ferrara, nel programma di Ph.D. in Economia e Istituzioni dell'Università di Bologna. Nella mia tesi di dottorato mi occupavo dell'economia delle cooperative di produzione e lavoro e la conferenza organizzata da Carlo Borzaga era perfettamente in linea con i miei interessi di ricerca. Dopo la conferenza rimanemmo in contatto fino alla fine del mio percorso di dottorato nel 2002, dopo il cui completamento mi trasferì a Trento a inizio 2004 con un contratto di ricerca finanziato da ISSAN (Istituto Nazionale Studi Aziende Nonprofit), di cui Carlo Borzaga era presidente. Le mie attività di ricerca prima come collaboratore di ISSAN e poi come ricercatore assunto a tempo indeterminato presso l'Università di Trento, *è stato molto intenso dal 2004 al 2014 quando Carlo Borzaga si trasferì dal Dipartimento di Economia e Management al Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Ateneo Tridentino*. In questo periodo di poco più di una decade il nostro lavoro comune si è concentrato su due temi principali. Il primo è stato l'analisi dei dati di survey sulle relazioni di lavoro, pratiche organizzative, motivazioni al lavoro e soddisfazione dei lavoratori nelle cooperative sociali. Appena arrivato a Trento nel 2004, partecipai alla scrittura del progetto di ricerca finanziato dal MIUR e dalla fondazione CaRiPlo che portò allo svolgimento della survey ICSI. Ho utilizzato i dati della survey FIVOL-FEO dal 2004 al 2007 e poi, a partire dal 2007, quando la base dati ICSI fu completata, ho continuato ad utilizzare i dati ICSI fino agli anni più recenti. In questi programmi di ricerca ho collaborato strettamente anche con Maurizio e Sara. Il secondo tema di ricerca affrontato con Carlo Borzaga ha riguardato i meccanismi di coordinamento dell'attività economica e la *governance* multi-stakeholder delle imprese sociali, inclusi anche alcuni temi collegati al ruolo delle imprese sociali nello sviluppo socioeconomico locale.

— 2. Dal vecchio al nuovo millennio: gli studi sulla qualità del lavoro nelle imprese sociali

Dalla seconda metà degli anni Novanta del secolo scorso l'attività di ricerca di Carlo Borzaga si orienta con decisione verso lo studio della qualità del lavoro nel settore dei servizi sociali, con particolare attenzione ai lavoratori delle organizzazioni nonprofit e delle cooperative sociali. Crediamo che uno dei libri che lo avevano più attratto in quegli anni e sul quale aveva poi approfondito le sue ricerche era *“Non solo per denaro. Le motivazioni disinteressate dell'agire economico”*, scritto da Bruno Frey nel 1997 e tradotto in italiano nel 2005. Questo libro approfondiva il collegamento tra la produttività del lavoro e la motivazione, la soddisfazione, l'impegno e gli incentivi non economici, “parole chiave” che negli anni successivi saranno poi oggetto di varie ricerche - molto originali soprattutto per la realtà italiana - promosse da Carlo Borzaga insieme a un numeroso gruppo di ricercatori a lui collegati e da lui spesso coordinati.

Il *background* teorico della ricerca empirica svolta dal gruppo di lavoro di ISSAN-EURICSE e dell'Università di Trento ha fatto riferimento specialmente ai meccanismi di coordinamento delle attività economiche e la *governance* multi-stakeholder delle cooperative e imprese sociali. Gli studi sul coordinamento orizzontale dell'attività degli stakeholder legati all'organizzazione e dell'inclusione di stakeholder

diversi nella sua *governance*, notabilmente anche dei lavoratori dipendenti, ha permesso di creare un *framework* di analisi adatto a sviluppare le ricerche empiriche del gruppo. Il *framework* è stato sviluppato specificatamente per l'analisi della *governance* delle imprese cooperative e imprese sociali. L'obiettivo principale di tale attività è stato quello di ricostruire le caratteristiche più proprie dei meccanismi di governo multi-stakeholder - inclusività, democraticità e azione collettiva - studiandoli secondo le loro caratteristiche originarie, evitando facili processi di traslazione ed isomorfismo con la *governance* delle imprese di capitale e degli enti pubblici (Borzaga e Tortia, 2010, 2017; Tortia e Valentinov, 2018; Poledrini e Tortia, 2021).

Un passaggio importante nello sviluppo di questi primi studi sull'impresa sociale in Italia è sicuramente stata la ricerca FIVOL-FEO 1998 (perché sostenuta dalla Fondazione Italiana per il Volontariato e dalla Fondazione Europa Occupazione), che riguardava l'analisi dei dati raccolti con una ricerca che aveva coinvolto circa 1.800 occupati di oltre 200 organizzazioni (pubbliche e private, for-profit e soprattutto nonprofit) operanti nel settore dei servizi sociali. L'originalità e l'importanza di questo studio anche per gli sviluppi che ha avuto successivamente sono ben descritte da Luciano Tavazza (Presidente FIVOL) e Novello Cavazza (Presidente FEO) nella prefazione al volume *“Capitale Umano e Qualità del Lavoro nei Servizi Sociali”* (Borzaga, 2000): *“Nessun approccio empirico aveva finora indagato all'interno dell'organizzazione del lavoro e della condizione dei lavoratori del sociale mettendo a confronto la pluralità dei soggetti gestori (pubblico, privato for-profit e privato nonprofit laico e religioso) per delineare le caratteristiche e le peculiarità del settore nonprofit che appare attualmente da questa ricerca quello di gran lunga più dinamico e attivo (soprattutto nella sua componente di emanazione aconfessionale)...i dati portano acqua al mulino dell'ipotesi 'ottimistica' - nel dibattito attuale - circa la capacità delle organizzazioni nonprofit di dar risposta ai bisogni insoddisfatti, di innovare il modo di organizzare i servizi, di canalizzare risorse diverse da quelle pubbliche, di selezionare e motivare i lavoratori, nonché di contribuire alla crescita economica dell'occupazione”*.

Le organizzazioni nonprofit e in particolare le cooperative sociali avevano avuto in quegli anni un notevole sviluppo dal punto di vista occupazionale, secondo Carlo Borzaga non solo in termini quantitativi, ma anche in termini qualitativi. I risultati di questa ricerca fornirono le prime evidenze empiriche a sostegno delle sue ipotesi teoriche: lavoratori e lavoratrici delle organizzazioni nonprofit, in particolare se occupati nelle cooperative sociali, si dimostravano mediamente più motivati/e e soddisfatti/e di quelli/e di altre organizzazioni dello stesso settore dei servizi, perché attratti da un'idea di condivisione dell'operare a favore degli utenti e dal coinvolgimento nelle decisioni organizzative. Inoltre, la soddisfazione per il lavoro nelle organizzazioni nonprofit risultava significativamente correlata con l'equità percepita, confermando così che il livello di soddisfazione di questi lavoratori e di queste lavoratrici comprendeva non soltanto la retribuzione e gli eventuali altri incentivi economici, ma anche i valori percepiti relativi all'organizzazione di appartenenza. In queste *imprese sociali* la qualità del lavoro doveva quindi essere necessariamente valutata in termini multidimensionali e soggettivi - non una ma tante possibili motiva-

zioni e soddisfazioni percepite per il proprio lavoro - e questa lettura multidimensionale poteva spiegare i bassi livelli retributivi e di turnover insieme agli alti livelli di coinvolgimento per il lavoro. Negli scritti di Borzaga e di altri studiosi che avevano partecipato alla ricerca (si veda in particolare Borzaga e Musella, 2003) veniva sottolineato in particolare come la specificità dei rapporti stabiliti tra queste organizzazioni e la propria forza lavoro - una sorta di *contratto psicologico dell'impresa sociale* - avesse fatto nascere un nuovo modello di relazioni industriali, elemento fondamentale per determinare livelli elevati di motivazione e soddisfazione, pur in presenza di scarsi riconoscimenti economici.

Dall'esperienza FIVOL-FEO 1998 nei primi anni del Duemila maturò l'idea di una nuova e più mirata ricerca, dedicata ai soli lavoratori delle cooperative sociali: il progetto ICSI (Indagine sulle Cooperative Sociali Italiane) venne finanziato per il biennio 2004-2006 dal Ministero dell'Università con il PRIN (Progetto di Rilevante Interesse Nazionale) *"Misurare la qualità del lavoro nelle organizzazioni nonprofit"* e vide coinvolte tre Unità di Ricerca (Trento, Brescia e Napoli) che coprivano tre aree territoriali (rispettivamente Nord-Est e Centro, Nord-Ovest, Sud e Isole), 10 responsabili del coordinamento di 44 rilevatori, incaricati di somministrare i questionari a un campione iniziale di poco più di quattrocento cooperative sociali progettato sulla base delle informazioni disponibili con il Censimento ISTAT del 2003. La rilevazione si svolse tra il 2006 e il 2007 e, a causa dell'irreperibilità e dei rifiuti a collaborare, il campione di cooperative sociali si ridusse a poco più di 300 con circa 4.100 lavoratori, mantenendo comunque una buona rappresentatività statistica sia a livello di tipologia e dimensione della cooperativa sociale sia a livello di ripartizione territoriale. La partecipazione al progetto ICSI 2007 fu un'importante e bella esperienza, perché ci permise non solo di approfondire temi metodologici e applicati, ma anche e soprattutto di conoscere e stringere amicizia con numerosi ricercatori di varie aree scientifiche interessate allo stesso tema di ricerca da punti di vista anche molto diversi: oltre ai co-autori di questo articolo, ricordiamo con molto piacere Domenico Marino, Gianfranco Marocchi, Michele Mosca, Marco Musella, Marina Shenkel, Luca Solari e Francesco Pastore, che ci ha lasciati due anni fa. I primi risultati della ICSI furono presentati nel numero di luglio-settembre 2007 di *Impresa Sociale* *"Quando le risorse umane fanno la differenza: il modello imprenditoriale delle cooperative sociali"*, che nella sezione *"Fiducia, capitale sociale e beni relazionali"*, conteneva 13 contributi di 7 partecipanti alla ricerca.

2.1. Misurare le motivazioni al lavoro, l'equità e la soddisfazione dei lavoratori nelle imprese sociali

Anche ICSI 2007 si inseriva nel filone di ricerca sostenuto da Carlo Borzaga, ovvero si poneva l'obiettivo di misurare non solo gli aspetti oggettivi come la retribuzione, ma soprattutto la dimensione "soggettiva" del lavoro: questa è da sempre una sfida molto difficile, perché mentre è relativamente semplice misurare una "retribuzione" è molto più complesso misurare una "motivazione". Per cercare di perseguire questo obiettivo è necessario combinare la teoria psicologica con la

metodologia statistica, ovvero entrare nel campo di ricerca della "psicometria", disciplina che utilizza gli strumenti tipici dell'indagine psicologica (questionario o intervista), i metodi e i modelli statistici, con l'obiettivo di valutare quantitativamente motivazioni, aspettative, atteggiamenti e soddisfazioni. Queste dimensioni non sono direttamente osservabili e per questo motivo in statistica vengono chiamate variabili "latenti" (nascoste). Ad esempio, la "quantificazione" di risposte qualitative provenienti da una scala "ordinata" pone evidenti problemi di metodo: per rispondere alla domanda "sei soddisfatto del tuo lavoro?" l'intervistato può scegliere tra *"Decisamente NO"*, *"Più NO che sì"*, *"Più SI che no"*, *"Decisamente SI"*, ma trasformare queste quattro categorie ordinate in numeri per poterle poi elaborare non è automatico. In questi casi la soluzione più comoda che viene adottata è quella di trasformare le quattro possibili risposte nei numeri interi da 1 a 4: in questo modo si assume però implicitamente che tra due categorie contigue ci sia la stessa "distanza", mentre in realtà può essere più difficile (quindi ci può essere più distanza) passare da *"Più SI che no"* a *"Decisamente SI"* rispetto a passare da *"Più NO che sì"* e *"Più SI che no"*. Un altro elemento che caratterizza le scale psicologiche per misurare concetti non osservabili consiste nel fatto che si usano spesso più domande per rilevarlo: sempre nel caso della misura della soddisfazione per il lavoro, si possono considerare i numerosi aspetti che la compongono, come la stabilità, l'orario, la sicurezza, la retribuzione, la carriera, l'autonomia: in questo caso il problema non è più solo quello della quantificazione delle singole risposte, ma si aggiunge problema della "unidimensionalità", che si affronta verificando se le risposte a questi diversi aspetti possono essere ricondotte alla stessa variabile latente (la soddisfazione per il lavoro) e quindi sintetizzate con un unico indicatore statistico. Dal punto di vista statistico, per rappresentare e studiare queste relazioni si possono usare metodi multivariati, come i Modelli ad Equazioni Strutturali (SEM), i modelli di Rasch e Item Response Theory (IRT) (Carpita, 2003 e 2004).

Un altro aspetto emerso da queste ricerche è la necessità di considerare la struttura complessa ("gerarchica") dei dati, perché i lavoratori sono occupati all'interno delle cooperative e diventa quindi molto importante misurare le "interazioni" tra i primi e le seconde. Nel volume *"La Qualità del Lavoro nelle Cooperative Sociali. Misure e Modelli Statistici"* (Carpita, 2008) sono raccolti i contributi dei ricercatori del Centro di Studi e di Ricerca Dati Metodi e Sistemi del Dipartimento Metodi Quantitativi dell'Università degli Studi di Brescia (allora coordinato dalla Professoressa Livia Dancelli che ci ha lasciati nel 2014 e oggi denominato DMS StatLab) sul tema della costruzione delle misure oggettive e dei modelli statistici che possono essere utilizzati per valutare la *qualità soggettiva del lavoro* nelle cooperative sociali e più in generale nelle organizzazioni la cui attività richiede una medio-alta intensità di capitale umano e di capacità relazionali dei lavoratori. Nei capitoli che compongono il volume gli autori (Eugenio Brentari, Maurizio Carpita, Silvia Golia, Marica Manisera e Paola Zuccolotto) sviluppano diversi approfondimenti privilegiando le possibilità di rappresentazione e interpretazione offerte dalle tecniche e dai modelli statistici utilizzati, limitando i dettagli formali e metodologici a quelli strettamente necessari. I risultati presentati confermarono l'importanza della qualità soggettiva del lavoro nelle cooperative sociali ed evidenziarono le possibilità descrittive ed

interpretative offerte in questo contesto dall'approccio statistico. Un'ampia ed aggiornata bibliografia offre al lettore la possibilità di ulteriori approfondimenti dei temi trattati. Va sottolineato che Carlo Borzaga aveva sviluppato una visione delle cooperative sociali e più in generale delle imprese sociali molto chiara, che andava oltre il tema importante, ma se vogliamo circoscritto, della qualità del lavoro. Secondo la sua visione, queste organizzazioni non solo rappresentavano una risposta ai fallimenti dello Stato e del Mercato, ma proponevano in molti casi un modello organizzativo innovativo, che permetteva di sperimentare anche nuove modalità di erogazione dei servizi. Non sorprese quindi che volesse dedicare il numero di *Impresa Sociale* di gennaio-marzo 2009 a *“Le imprese sociali di qualità: modelli ed esperienze”*: il volume raccoglieva 12 contributi che approfondivano gli effetti dell'adozione di un sistema qualità sull'identità, sui processi, sulla gestione e sullo sviluppo dell'impresa sociale, con approfondimenti sul tema della certificazione e sulle esperienze di tre cooperative sociali e un consorzio che avevano adottato tale sistema; completava il volume sul tema un forum di approfondimento dell'argomento che aveva coinvolto sette responsabili e presidenti di importanti realtà di imprese sociali italiane. Anche sul tema della certificazione della “qualità”, utilizzato anche come criterio di accreditamento da parte degli enti pubblici per selezionare i fornitori dei servizi, Carlo Borzaga aveva un'idea molto chiara ed era - come sempre - anche molto disincantato: nell'editoriale di questo numero scriveva in proposito che *“In questo scenario, molto magmatico e dinamico, proliferano anche i “guru” delle qualità che vedono nel terzo settore una nuova fascia di mercato per estendere il proprio business”* e più avanti che *“Nella stragrande maggioranza dei casi tuttavia l'impressione è quella di un atteggiamento reattivo e in larga parte inconsapevole che porta spesso le imprese sociali all'adozione di strumenti o all'accettazione di regole e criteri poco congruenti con la loro finalità o persino dannosi per il loro sviluppo”*.

—— 2.2. Motivazioni al lavoro, pratiche organizzative, equità e soddisfazione dei lavoratori nelle imprese sociali

Tanto i dati della ricerca FIVOL-FEO 1998 quanto i dati della ricerca ICSI 2007 sono stati utilizzati per realizzare studi approfonditi in tema di determinanti del benessere (soddisfazione e lealtà all'organizzazione) dei lavoratori nelle cooperative e imprese sociali e di ruolo delle motivazioni al lavoro, pratiche organizzative ed equità. A seguito della costruzione di campioni di organizzazioni significativi a livello nazionale, in cui i questionari sono stati distribuiti ad un numero molto elevato di lavoratori salariati, le due survey hanno permesso di realizzare database di grandi dimensioni molto dettagliati su questi temi e rappresentativi dell'intero settore dei servizi sociali e delle cooperative sociali in Italia. I questionari molto dettagliati delle due survey contengono in prevalenza domande multi-item con scale di Likert che includono numerose dimensioni soggettive individuali e organizzative. Queste caratteristiche dei questionari sulle organizzazioni e sui lavoratori hanno permesso di effettuare numerose analisi empiriche analitiche sulle determinanti della soddisfazione dei lavoratori.

Lo studio della caratterizzazione della *governance* cooperativa come inclusiva, democratica e multi-stakeholders, che punta al coinvolgimento attivo nella *governance* di tutti gli stakeholder più rilevanti, non solo degli investitori, ha incontrato le sue maggiori difficoltà, sia teoriche, sia empiriche, nella definizione degli obiettivi specifici di questo tipo di organizzazione, anche in base alla loro caratterizzazione come imprese non-profit; nelle modalità con cui queste organizzazioni possono superare i classici fallimenti dell'azione collettiva legati all'opportunismo degli agenti coinvolti (es. free riding e abuso di potere) e alla presenza di asimmetrie informative e di interessi contrastanti (Borzaga e Depedri, 2005; Sacchetti, 2015; Sacchetti e Borzaga, 2021; Tortia e Troisi, 2021).

Il focus dell'analisi empirica è stato diretto sulla sostenibilità sociale ed economica, efficacia ed efficienza di questo tipo di *governance*. Le nostre ricerche empiriche hanno riguardato quei processi inclusivi che riguardano, prima di tutto, i lavoratori salariati, specialmente in termini di partecipazione ai processi decisionali, alla *governance* e alla mission sociale dell'organizzazione. Tale focus ha permesso di studiare le caratteristiche della *governance* inclusiva seguendo il punto di vista dei lavoratori, le loro motivazioni e il loro benessere.

Nelle ricerche empiriche svolte nel ventennio 2004-2023, il ruolo delle motivazioni al lavoro, soprattutto di quelle di tipo intrinseco, relazionale e sociale, è emerso in modo molto chiaro come determinante del benessere dei lavoratori (Borzaga e Tortia, 2006; Depedri, Tortia e Carpita, 2010 e 2012; Sacchetti e Tortia, 2013; Tortia, Gago, Degavre e Poledrini, 2022; Tortia, Sacchetti e Lopez-Arceiz, 2022). D'altro canto, le motivazioni estrinseche e monetarie hanno mostrato una generale correlazione negativa con il benessere dei lavoratori. Discorso simile va fatto riguardo al ruolo dell'equità percepita dai lavoratori a livello distributivo, in termini procedurali e nelle relazioni tra i lavoratori e i loro superiori. La seconda e la terza tipologia di equità percepita (quella procedurale e quella interazionale) sono emerse come le due maggiori determinanti del benessere dei lavoratori in tutti gli studi effettuati (Tortia, 2008; Depedri e Pugno, 2010; Fedele e Depedri, 2016; Tortia, Sacchetti e Valentinov, 2021). Tra le pratiche organizzative è emerso un ruolo rilevante dell'autonomia operativa sul lavoro e della partecipazione nei processi decisionali, più che dei sistemi incentivanti, come determinanti positive del benessere dei lavoratori. Nel complesso, l'insieme degli studi effettuati dall'intero gruppo di ricerca legato alle due survey FIVOL-FEO e ICSI (cfr. per esempio anche Michelutti e Shenkel, 2014; Shenkel, Ermano e Marino, 2014) mostra un quadro complesso e multidimensionale. Un tentativo di ricostruire un quadro complessivo delle determinanti del benessere dei lavoratori basato su modelli statistici complessi che considerano contemporaneamente motivazioni, equità e soddisfazioni per il lavoro basato sui dati della survey ICSI 2007 è stato proposto alcuni anni dopo (Carpita e Golia, 2012; Carpita e Vezzoli, 2012; Ciavolino, Carpita e Al-Nasser, 2015): lo studio evidenzia alcune direttrici importanti, che da una parte confermano risultati già esistenti (per esempio i livelli più elevati tanto di motivazione intrinseca che in termini di benessere delle donne rispetto agli uomini), ma dall'altro ampliano la gamma e soprattutto la precisione e la profondità dei risultati esistenti. Sia l'ampiezza sia la profondità di tali risultati sono state possibili grazie ad un continuo lavoro di approfondimento e analisi tanto della letteratura teorica quanto di quella empirica, quest'ultima basata sull'utilizzo delle ampie batterie di scale di Likert presenti nei questionari di FIVOL-FEO 1998 e ICSI 2007.

— 3. L'attualità del tema del lavoro nelle imprese sociali

Le numerose riflessioni maturate negli anni nei contributi con Carlo Borzaga attorno alla qualità del lavoro, al "Buon lavoro" (Borzaga e Paini, 2011) nelle imprese sociali hanno permesso di delineare pratiche e strategie organizzative per un'efficiente ed efficace gestione delle risorse umane all'interno di un settore in cui il lavoro è il garante della qualità del servizio. La forte componente relazionale che caratterizza infatti tutte le attività nel sociale rappresenta punto di forza, ma anche di possibile debolezza di questo sistema: laddove le organizzazioni riescono a valorizzare i propri lavoratori, a svilupparne le motivazioni pro-sociali ed intrinseche, a creare meccanismi di pieno coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori, l'attività supera il mero carattere prestazionale e conferisce al lavoro nel sociale un valore per chi lo pratica e per chi lo riceve. Se invece l'ambiente di lavoro non sostiene lo sviluppo di relazioni e l'identità lavorativa, il rischio è quello di generazione di burn-out tra i lavoratori, che si riversa sulle prestazioni finali.

Queste riflessioni presentano un significato ed un interesse del tutto attuale, tanto che nel 2023 è stata realizzata in Eurice una ricerca commissionata da Confcooperative d'Adda sui lavori di cura nelle imprese sociali delle province di Lecco, Sondrio e Monza-Brianza (Depedri, Bonazza e Lattari, 2024). Carlo Borzaga ha seguito con interesse i suoi sviluppi ed ha letto con partecipazione e contribuzione attiva il report prodotto, nonostante già si trovasse nel suo periodo di malattia. Nell'attualizzazione del tema del lavoro, obiettivo della ricerca era quello di comprendere le motivazioni dell'elevato tasso di turn-over giovanile rilevato oggi nelle cooperative sociali (35,8% nelle 24 cooperative sociali analizzate). Perché, in sintesi, i giovani tendono oggi più che in passato a lasciare le proprie organizzazioni, spesso dimettendosi, talvolta non accettando il rinnovo dei propri contratti a tempo determinato? Perché oggi guardano con maggior propensione all'occupazione negli enti pubblici, laddove questa presentava ad inizio secolo un'alternativa occupazionale meno soddisfacente per alcuni aspetti del lavoro e dell'ambiente di lavoro?

Nella nuova ricerca si sono proficuamente applicati e riadattati i costrutti scientifici sperimentati nelle precedenti analisi e maturati negli studi con Carlo Borzaga e si sono studiate in particolare tre possibili dinamiche: i cambiamenti nelle motivazioni intrinseche dei lavoratori e in generale nelle loro preferenze ed aspettative; le pratiche organizzative e la gestione delle risorse umane oggi nelle cooperative sociali; gli elementi di contesto soprattutto in termini di relazioni con le pubbliche amministrazioni e con il mercato del lavoro. Sono stati così raccolti dati attraverso la somministrazione di questionari a 24 cooperative sociali e a circa 1200 lavoratori under-35 in esse impiegati.

Il quadro che ne emerge vede la copresenza di diversi fattori endogeni ed esogeni che spiegano il significativo turn-over. In primo luogo, nonostante le motivazioni pro-sociali dei giovani siano ancora elevate, così come la soddisfazione generale per il proprio lavoro e per le relazioni sul lavoro, i cambiamenti maggiori si registrano nella visione generale del lavoro e nelle proprie aspettative: il lavoro è considerato come un'opportunità formativa e di crescita, verso la quale fidelizzarsi quindi meno per cercare in generale occasioni di lavoro ulteriori,

anche non pre-definite; le aspettative verso il lavoro sono inoltre molto concrete e materiali (stipendio, orario di lavoro, inquadramento contrattuale), aumentando la rilevanza della componente estrinseca anche nel matching organizzativo o nel contratto psicologico con la propria organizzazione. Le cooperative sociali spesso non riescono a soddisfare le descritte aspettative, offrendo salari piuttosto bassi e soprattutto non competitivi rispetto agli stipendi offerti oltre frontiera o nel pubblico (come percepito dai giovani lavoratori), non investendo sempre con attenzione nella formazione dei giovani, anche se altri tratti delle politiche di gestione delle risorse umane sono molto apprezzati ancora dai lavoratori (capacità di ascolto, relazioni). L'elemento più critico oggi risulta essere il coinvolgimento dei giovani: pochi i giovani nei CdA delle cooperative, non sempre definiti i processi a sostegno del loro protagonismo attivo; aspetti questi che rischiano di affievolire in breve tempo la condivisione dei giovani della funzione sociale dell'ente. Ad incidere infine sulla probabilità di uscita sono anche i modelli organizzativi e le dimensioni del lavoro 'vincolate' dagli affidamenti (rigidità nelle modalità di strutturazione dei gruppi di lavoro, mansioni e professionalità stabilite rigidamente, riconoscimento delle ore lavorate secondo i parametri degli affidamenti pubblici, ecc.) e la limitata visibilità sociale delle professioni di cura. Sotto quest'ultimo profilo, si intercetta in particolare la necessità di riposizionare il lavoro dei giovani operatori e delle giovani cooperatrici sociali, puntando alla loro valorizzazione e al riconoscimento non solo all'interno delle organizzazioni di appartenenza, ma soprattutto nei contesti in cui tali figure si integrano (gli educatori in assistenza educativa all'interno delle scuole, le assistenti sociali nelle relazioni con le pubbliche amministrazioni). Dare dignità oggi al lavoro sociale significa lavorare sull'identità del lavoratore, e questo rappresenta un ulteriore tassello alla comprensione della qualità del lavoro nell'impresa sociale cominciata nel 1998 con Carlo Borzaga.

— Conclusioni

I 25 anni di attività di ricerca empirica sul tema della qualità del lavoro nelle imprese sociali e le innumerevoli pubblicazioni scritte con o a seguito della riflessione scientifica con Carlo Borzaga sono una prima dimostrazione della rilevanza del tema non solo dal punto di vista scientifico, ma anche operativo e politico. Una peculiarità di Carlo Borzaga ed un suo innegabile punto di forza era la capacità di leggere in chiave scientifica le realtà organizzative, dato anche il suo coinvolgimento diretto nella fondazione o gestione di organizzazioni del settore. Disporre di dati e di analisi statistiche sul settore (e con riferimento ai contenuti di questo capitolo sul lavoro nelle cooperative sociali) ha così avuto l'obiettivo non di realizzare pubblicazioni accademiche, ma di comprendere i fenomeni, di farli riconoscere e di darvi valore all'interno del contesto organizzativo e nel sistema socioeconomico.

L'auspicio da parte di chi scrive è quello di continuare a contribuire a queste riflessioni, ma anche di continuare a coltivare nei giovani la passione, la condivisione di idee e la volontà di comprendere e continuare ad approfondire la conoscenza sull'impresa sociale. In sintesi, proseguire nella direzione che ci ha sempre indicato molto chiaramente Carlo Borzaga.

DOI: 10.7425/IS.2024.03.03

Bibliografia

- Autori Vari (2007). *Quando le risorse umane fanno la differenza: il modello imprenditoriale delle cooperative sociali*, Impresa Sociale, vol. 76, n. 3.
- Autori Vari (2009). *Le imprese sociali di qualità: modelli ed esperienze*, Impresa Sociale, vol. 78, n. 1.
- Becchetti L., Castriota S., Depedri S. (2014). *Working in the For-Profit versus Not-For-Profit Sector: What Difference Does It Make? An Inquiry on Preferences of Voluntary and Involuntary Movers*, Industrial and Corporate Change, Vol. 23, No. 4, pp. 1087-1120.
- Borzaga C. (a cura di) (2000). *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali*, Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma.
- Borzaga C., Carpita M., Covi L. (1994). *Le donne tra condizione di attività ed inattività economica. Le Occupate*. In Borzaga C. (a cura di) *Il mercato del lavoro femminile: aspettative, preferenze e vincoli; una ricerca con microdati nel Comune di Trento*, pp. 41-111, Franco Angeli Editore, Milano.
- Borzaga C., Carpita M., Frisanco M. (1995). *La mobilità extra-aziendale: un primo contributo per l'analisi delle determinanti della durata di iscrizione alle liste*, in Lavoro e politiche della occupazione in Italia, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, Rapporto '93-'94, pp. 208-226, Roma.
- Borzaga C., Carpita M. (1996). *Gli immigrati e il lavoro*, in *La presenza straniera in Provincia di Trento, attività di monitoraggio per il periodo 1993-1994*, Capitolo 3, pp. 45-65, Provincia Autonoma di Trento.
- Borzaga C., Carpita M. (1997). *Le determinanti della durata di iscrizione alle liste di mobilità. I casi della Regione Veneto e della Provincia di Trento*, in Borzaga C. e Brunello G. (a cura di), *L'impatto delle politiche attive del lavoro in Italia*, pp. 61-103, Edizioni Scientifiche Italiane, n. 5, Napoli.
- Borzaga C., Depedri S. (2007). *Il lavoro nelle cooperative sociali: verso un nuovo modello di relazioni industriali?*, Impresa Sociale, vol. 76, n. 3.
- Borzaga C., Depedri, S. (2005). *Interpersonal relations and job satisfaction: some empirical results in social and community care services*. In B. Gui, R. Sugden (eds) *Economics and Social Interaction: accounting for interpersonal relations*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 132-53.
- Borzaga C., Tortia, E. (2006), *Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and non-profit social services*, Non-profit and Voluntary Sector Quarterly, 35(2): 225-48.
- Borzaga C., Tortia, E. (2010), *The Economics of Social Enterprises: An Interpretive Framework*, in Becchetti L., Borzaga C. (eds.), *The Economics of Social Responsibility: The World of Social Enterprises*, London, UK: Routledge, pp. 15–33.
- Borzaga C., Tortia E. (2017), *Co-operation as Coordination Mechanism: A New Approach to the Economics of Co-operative Enterprises*, In Michie J., Blasi J., Borzaga C. (Eds.), *The Oxford Handbook of Mutual, Co-Operative, and Co-Owned Business*, Oxford: Oxford University Press, pp 55-75.
- Borzaga C., Depedri S. (2013). *When social enterprises do it better: efficiency and efficacy of work integration in Italian social cooperatives*, in Denny S and Simmon F. (eds.) *Social Enterprises – Accountability and evaluation around the world*, Routledge, pp. 85-101.
- Borzaga C., Depedri S. (2015). *Multi-stakeholder governance in civil society organizations: models and outcomes*, in Laville J.L., Young D., Eynaus P. (eds.) *Civil society in a changing world: Governance and democracy*, Routledge.
- Borzaga C., Musella M. (a cura di) (2003), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni nonprofit*, Edizioni31, Trento.

Borzaga C., Pains F. (2011), *Buon lavoro. Le cooperative sociali in Italia: storie, valori ed esperienze di imprese a misura di persona*, Altreconomia, Cantù.

Carpita M. (2003), *Metodi per la costruzione di indicatori della qualità del lavoro: un'applicazione al settore dei servizi sociali*, *Statistica & Applicazioni*, 1, 2, pp. 3-33.

Carpita M. (2004), *Analisi statistica multivariata per la valutazione della job satisfaction*, in Pagano A., Vittadini G. (a cura di), *Qualità e valutazione delle strutture sanitarie*, ETAS, pp. 245-263.

Carpita M. (a cura di) (2008), *La Qualità del Lavoro nelle Cooperative Sociali. Misure e Modelli Statistici*, FrancoAngeli, Milano.

Carpita M., Golia S. (2012), *Measuring the Quality of Work: The Case of the Italian Social Cooperatives*, *Quality & Quantity*, 46, 6, 1659-1685.

Carpita M., Vezzoli M. (2012), *Statistical evidence of the subjective work quality: the fairness drivers of the job satisfaction*, *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, Volume 5, Issue 1, pp. 89-107.

Ciavolino E., Carpita M., Al-Nasser A.D. (2015), *Modeling the quality of work in the Italian social co-operatives combining NPCA-RSM and SEM-GME approaches*, *Journal of Applied Statistics*, 42, 1, pp. 161-179.

Depedri S. (2012a), *Does part-time mean part-satisfaction?* in Addabbo T. e Solinas G. (eds.) *Non standard employment and quality of work. The case of Italy*, Springer Verlag - AIEL series volume III, pp. 189-204.

Depedri S. (a cura di) (2012b), *L'inclusione efficiente. L'esperienza delle cooperative sociali di inserimento lavorativo*, FrancoAngeli Editore, Milano.

Depedri S., Bonazza M. e Lattari E. (2024), *Lavorare in cooperativa oggi. La voce dei nuovi professionisti della cura e il turn-over nelle imprese sociali*, Euricse Research Report n. 35|2024.

Depedri S., Tortia E., Carpita M. (2010), *Incentives, Job Satisfaction and Performance: Empirical Evidence in Italian Social Enterprises*, Euricse Working Papers n. 012|10, Available at SSRN.

Depedri S., Tortia E., Carpita M. (2012), *Feeling satisfied by feeling motivated at work: Empirical Evidence from in the Italian Social Service sector*, in Heiskanen J., Henry H., Hytinkoski P., Köppä T. (eds.) *New opportunities for cooperatives: new opportunities for people*. Ruralia Institute, University of Helsinki, pp. 136-153.

Fedele A., Depedri S. (2016), *In medio stat virtus: Does a mixed economy increase welfare?*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3), 345-363.

Michelutti M., Schenkel M. (2009), *Working for nothing and being happy. The determinants of the satisfaction of volunteers and paid workers*, in Destefanis S., Musella M. (Eds.), *Paid and unpaid labour in the social economy: An international perspective*; pp. 81-96.

Poledrini S., Tortia E.C. (2020), *Social enterprises: evolution of the organizational model and application to the Italian case*, *Entrepreneurship Research Journal*, 10(4), 20190315.

Pugno M., Depedri S. (2010), *Job performance and job satisfaction: An integrated survey*, *Economia Politica*, 27(1), 175-210.

Sacchetti S. (2015), *Inclusive and Exclusive Social Preferences: A Deweyan Framework to Explain Governance Heterogeneity*, *Journal of Business Ethics*, 126(3), 473-485.

Sacchetti S., Borzaga C. (2021), *The Foundations of the "Public Organisation": governance failure and the problem of external effects*. *Journal of Management and Governance*, 25(3), 731-758.

Sacchetti S., Tortia E.C. (2013), *Satisfaction with creativity: A study of organizational characteristics and individual motivation*, *Journal of Happiness Studies*, 14(6), 1789-1811.

Schenkel M., Ermanno P., Marino D. (2014), *Recent trends in the supply and demand of volunteers*, *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 319-331.

Tortia E. (2008), *Worker well-being and perceived fairness: Survey-based findings from Italy*, *The Journal of Socio-Economics*, 37, 5, pp. 2080-2094.

Tortia E.C., Gago M., Degavre F., Poledrini S. (2022), *Worker Involvement and Performance in Italian Social Enterprises: The Role of Motivations, Gender and Workload*, *Sustainability*, 14, 1022.

Tortia E.C., Sacchetti S., López-Arceiz F.J. (2022), *A Human Growth Perspective on Sustainable HRM Practices, Worker Well-Being and Organizational Performance*, *Sustainability*, 14(17), 11064.

Tortia E.C., Sacchetti S., Valentinov V. (2020), *The 'protective function' of social enterprises: understanding the renewal of multiple sets of motivations*, *Review of Social Economy*, 78, 1-31.

Tortia E.C., Troisi R. (2021). *The resilience and adaptative strategies of Italian cooperatives during the COVID-19 Pandemic*. *Foresight and STI Governance*, 15(4), 78-88.

Tortia E.C., Valentinov V. (2018), *Internal organization and governance*, In Seaman B.A., Young D. (eds.), *Handbook of Research on Nonprofit Economics and Management*, 2nd edition, pp. 285-299. Cheltenham, UK: Edward Elgar.