



**ISTITUTO STUDI SVILUPPO AZIENDE NON PROFIT  
UNIVERSITÀ 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>**

**Ricerca nazionale su**

**QUALITA' DEL LAVORO E SODDISFAZIONE DEI LAVORATORI NEI  
SERVIZI SOCIALI: UN'ANALISI COMPARATA TRA MODELLI DI  
GESTIONE**

“Caratteristiche delle risorse umane nelle organizzazioni  
eroganti servizi di asilo nido e servizi a minori-giovani”

**Rapporto di ricerca riguardante la Provincia di Trento**

*Carlo Borzaga e Chiara Donati*

**Working Paper n. 10**

Giugno 2000

# Indice

<b>1. Premessa .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Le organizzazioni interessate all'indagine .....</b>	<b>3</b>
2.1 Le attività ed i servizi erogati.....	4
2.2 La struttura organizzativa .....	6
2.3 Dati economico-gestionali.....	8
<b>3. I dirigenti.....</b>	<b>10</b>
<b>4. I lavoratori remunerati .....</b>	<b>13</b>
4.1 I lavoratori degli asili nido .....	13
4.2 I lavoratori delle organizzazioni che erogano servizi ai minori-giovani.....	17
4.3 Le motivazioni che hanno determinato la scelta dell'organizzazione.....	20
4.4 Condizioni precedenti all'assunzione e scelte lavorative.....	26
4.5 Livelli e determinanti della soddisfazione .....	29
4.5.1 <i>Il riconoscimento per il lavoro svolto</i> .....	30
4.5.2 <i>L'utilità del contributo del lavoratore per i beneficiari dei servizi erogati</i> .....	31
4.5.3 <i>La soddisfazione per la remunerazione</i> .....	32
4.5.3.1 <i>Valutazioni sull'equità del trattamento economico e sul sistema di ricompense</i>	33
4.5.4 <i>L'organizzazione dell'orario di lavoro</i> .....	35
4.5.5 <i>Il rapporto con i colleghi di lavoro</i> .....	36
4.5.6 <i>Formazione e crescita professionale</i> .....	37
4.5.7 <i>L'autonomia decisionale/funzionale</i> .....	37
4.5.8 <i>La varietà e creatività del lavoro</i> .....	38
4.5.9 <i>Gli avanzamenti e le prospettive di carriera</i> .....	39
4.5.10 <i>Sintesi</i> .....	41
4.6 La fedeltà all'organizzazione .....	43
4.7 La scelta di operare in organizzazioni <i>nonprofit</i> : un'analisi multivariata.....	44
<b>5. I volontari .....</b>	<b>48</b>
<b>6. Conclusioni.....</b>	<b>51</b>
<b>7. Indice delle tabelle e dei grafici .....</b>	<b>52</b>

## 1. Premessa

In questo rapporto sono presentati i risultati più significativi della ricerca realizzata in provincia di Trento, nell'ambito della più ampia indagine sulle caratteristiche degli occupati nel settore dei servizi socio-assistenziali ed educativi in Italia.

L'obiettivo principale della ricerca era l'analisi delle caratteristiche dei lavoratori e delle condizioni di lavoro nelle organizzazioni operanti nel settore dei servizi sociali (private *nonprofit*, private *for-profit* e pubbliche). Essa si proponeva inoltre di offrire elementi per comprendere il ruolo e l'importanza del volontariato.

L'indagine mirava ad ottenere risultati significativi per l'intero contesto nazionale. A tal fine ha coinvolto 15 province dell'Italia settentrionale, centrale e meridionale (oltre a Trento, Torino e Cuneo; Brescia; Venezia; Udine, Pordenone, Gorizia e Trieste; Firenze; Salerno e Napoli; Catanzaro e Reggio Calabria; Messina).

L'indagine è stata realizzata mediante la somministrazione di un insieme di questionari, rivolti rispettivamente all'organizzazione, a tutti o ad un campione di lavoratori e volontari e ai dirigenti.

Per ogni provincia sono state analizzate 2 o 3 tipologie di servizi<sup>1</sup> tra quelle più diffuse sul territorio e sono state sottoposte ad indagine circa 30 organizzazioni. Affinché il campione di organizzazioni fosse rappresentativo dell'universo, si è prima effettuato un censimento delle unità di offerta; tra queste si sono successivamente scelte le unità da sottoporre all'indagine. Per ciascuna realtà selezionata si è cercato di rilevare uno o due dirigenti, e da 15 a 20 tra lavoratori remunerati e volontari.

Per la provincia di Trento si è scelto di analizzare le organizzazioni operanti nell'ambito dei servizi di asilo nido/*baby-sitting* ed in quello dei servizi ai minori-giovani. Nella tabella 1 è presentata una sintesi dei risultati del censimento, disaggregati per i due servizi presi in esame. Sono state individuate complessivamente 39 organizzazioni (24 si occupano di minori-giovani e 15 erogano servizi di asilo nido), per un totale di 100 unità operative.

---

<sup>1</sup> All'interno del settore dei servizi socio-assistenziali ed educativi si sono prese in considerazione nove tipologie di servizi: agli anziani; ai portatori di handicap; ai tossicodipendenti/alcolisti; ai pazienti psichiatrici; di asilo nido/*baby-sitting*; ai minori-giovani; di orientamento scolastico/al lavoro; di inserimento lavorativo e servizi sanitari.

Tabella 1 - Le organizzazioni eroganti servizi ai minori-giovani e servizi di asilo nido e *baby-sitting* in Provincia di Trento al 31.12.97: risultati del censimento e del campionamento

<b>SERVIZIO MINORI-GIOVANI</b>				
NATURA DELL'ENTE	N° Org.ni	N° unità Operative	Organizzazioni selezionate	Unità operative selezionate
<b>Pubblica</b>	12	16	9	11
Di cui Ipab	3			
<b>Privato <i>for-profit</i></b>	-	-	-	-
<b>Privato <i>nonprofit</i></b>	12	51	9	19
Ente morale	2		1	3
Associaz. riconosc.	1		1	3
Cooperative sociali	9		7	13
	<b>24</b>	<b>67</b>	<b>18</b>	<b>30</b>
<b>SERVIZIO ASILI NIDO/BABY-SITTING</b>				
NATURA DELL'ENTE	N° Org.ni	N° unità Operative	Organizzazioni Selezionate	Unità operative selezionate
<b>Pubblica</b>	9	24	8	9
<b>Privato <i>for-profit</i></b>	3	3	1	1
<b>Privato <i>nonprofit</i></b>	3	6	3	3
Cooperative sociali	3			
	<b>15</b>	<b>33</b>	<b>12</b>	<b>13</b>

## 2. Le organizzazioni interessate all'indagine

Nella definizione del campione è stato seguito un criterio di proporzionalità che ha condotto alla selezione di 30 organizzazioni (43 unità operative): 18 erogano servizi a minori-giovani e le restanti 12 si occupano di servizi di asilo nido e *baby-sitting* (cfr. tabella 1).

Per quanto riguarda la natura, 17 organizzazioni (il 57% del campione) sono pubbliche<sup>2</sup>, 12 (40%) appartengono al settore *nonprofit* e 1 è privata *for-profit*<sup>3</sup>.

Tra le organizzazioni *nonprofit* di gran lunga prevalente è la forma giuridica della cooperativa sociale che rappresenta un terzo di tutte le organizzazioni selezionate; vi sono poi un'associazione riconosciuta e un ente morale. Mentre nel settore degli asili nido e *baby-sitting* si hanno soprattutto realtà pubbliche e qualche impresa cooperativa, nel servizio ai

<sup>2</sup> Tra le organizzazioni pubbliche sono ricomprese anche le Ipab.

<sup>3</sup> La presenza di imprese private *for-profit* nei servizi presi in esame è limitata: si tratta di realtà create in tempi molto recenti e quindi non facili da individuare. Durante la fase del censimento, si sono comunque rilevate alcune interessanti realtà, anche se, purtroppo, nel momento di partecipare all'indagine queste non hanno manifestato particolare entusiasmo.

minori-giovani opera una maggiore varietà di forme organizzative, con una forte presenza di cooperative sociali strutturate in più unità operative.

Nel corso dell'indagine sono stati somministrati, 30 questionari alle organizzazioni, 285 ai lavoratori remunerati, 90 ai volontari e 30 ai dirigenti.

## *2.1 Le attività ed i servizi erogati*

Nell'ambito delle organizzazioni selezionate che si occupano di servizi di asilo nido e di *baby-sitting*, le strutture pubbliche rappresentano i 2/3 del campione ed operano da lungo tempo (4 sono in attività da 11-20 anni, 4 hanno 21-30 anni di vita). A queste organizzazioni più tradizionali, si sono affiancate in tempi recenti sia imprese private *for-profit* che organizzazioni *nonprofit* (cooperative sociali).

Anche nel settore dei servizi ai minori-giovani le organizzazioni pubbliche rappresentano la componente più consolidata (5 organizzazioni su 7 hanno oltre 30 anni di vita, tra queste le due Ipab che operano da più di 70 anni), mentre le organizzazioni *nonprofit* risultano di più recente costituzione, (in particolare 4 su 9 operano da meno di 5 anni).

Di tutte le organizzazioni del campione 8 derivano dalla trasformazione di una preesistente organizzazione (anche per fusione/scissione tra organizzazioni).

Per una migliore descrizione delle attività, è utile prendere in esame le unità operative, piuttosto che le organizzazioni, in quanto il servizio viene erogato dalle prime. Nelle 13 unità operative che si occupano di servizi di asilo nido e *baby-sitting* la dimensione prevalente del servizio è quella educativa. Esse offrono un servizio diurno, operando nel 54% dei casi su scala comunale e nel 38% su scala intercomunale. Il numero di utenti serviti settimanalmente dall'unità operativa risulta tendenzialmente stabile.

I servizi ai minori-giovani si caratterizzano invece per una minore omogeneità: le 30 unità operative prese in esame (che fanno capo a 18 organizzazioni) offrono servizi diversificati come risulta dalla tabella 2.

Oltre ai servizi educativi e culturali, esse offrono infatti anche servizi assistenziali o tutelari, ricreativi, di orientamento scolastico o al lavoro, di inserimento lavorativo, che diventano prevalenti in alcune unità operative (in 19 il servizio educativo, in 7 quello ricreativo, in 2 quello assistenziale o tutelare, in 1 quello di orientamento scolastico o al lavoro).

Tabella 2 – Servizi offerti dalle unità operative operanti nel settore minori-giovan

SERVIZIO PREVALENTE EROGATO DALL'UNITÀ OPERATIVA					
	Tipologia di servizio				Totale
	Minori-giovan		Asilo nido/ <i>baby-sitting</i>		
Assistenziali/tutelari	2	(7%)			2
Educativi	19	(66%)	12	(92%)	31
Ricreativi	7	(24%)	1		8
Orientamento scolastico/al lavoro	1	(3%)			1
<b>Totale</b>	<b>29</b>	<b>(100%)</b>	<b>13</b>		<b>42</b>

Oltre ai servizi diurni (che interessano comunque 22 delle 30 unità operative coinvolte nell'indagine), le altre modalità prevalenti di erogazione del servizio sono quelle residenziali e territoriali.

Il numero di utenti serviti settimanalmente risulta meno stabile di quello degli asili nido; metà delle unità operative selezionate ha dovuto fronteggiare un aumento del numero di utenti nel corso del triennio 94-96. Per quanto riguarda gli asili nido, invece, 11 unità operative su 13 dichiarano di non aver registrato, nello stesso periodo, variazioni di rilievo della propria utenza. Ciò è dovuto peraltro ai vincoli di struttura esistenti negli asili nido (che hanno una capienza fissa e in cui si creano quindi liste di attesa anche lunghe) e non certo alla mancanza di domanda<sup>4</sup>. Questi aspetti si possono ricavare dall'esame del numero complessivo di utenti delle 43 unità operative considerate (sintetizzato nella tabella 3).

Tabella 3 – Numero di utenti delle unità operative

CLASSIUTENTI Servizio M/G*	Natura Organizzazione		Tot	CLASSIUTENTI Servizio AN/B*	Natura Organizzazione			Tot
	Pubblica	Privata Nonprofit			Pubblica	For-Profit	Privata Nonprofit	
0 – 19	2	4	6	0 – 19				
20 – 39	4	2	6	20 – 39	1		1	
40 – 59	2	3	5	40 – 59	5		2	
60 – 79	1	1	2	60 – 79	2		1	
80 – 139		5	5	80 – 139	1	1	2	
140 – 319		4	4	140 – 319				
Oltre 1000	2		2	Oltre 1000				
<b>TOTALE</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>TOTALE</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	

\*Legenda: Servizio M/G = servizi per minori-giovan; AN/B = servizi di asilo nido e *baby-sitting*.

Nel caso degli asili nido, 10 unità operative su 13 hanno un numero di utenti compreso tra le 40 e le 79 unità ed il rapporto tra questi e l'unità operativa ha una durata media superiore all'anno. La dinamica dei minori-giovan che hanno usufruito di servizi è invece

<sup>4</sup> Su 13 asili, 9 (ed in particolare gli 8 pubblici) non riescono a far fronte completamente alla domanda; nelle strutture che erogano servizi ai minori-giovan tale problema interessa 14 unità operative su 30.

più articolata e non sempre facile da quantificare. Spesso le unità operative che offrono questi servizi sono costituite da centri diurni, ludoteche, ecc. che vengono frequentati da un numero variabile di soggetti in modo spesso saltuario. Inoltre esse promuovono anche iniziative nelle scuole e sul territorio (si pensi all'esperienza del ludobus), coinvolgendo un gran numero di persone anche se per singole iniziative. Si spiega così perché alcune organizzazioni hanno dichiarato un'utenza nell'ordine delle migliaia.

Per quanto riguarda la fase di sviluppo in cui si trovano le unità operative, nell'ambito dei servizi ai minori-giovani, 15 unità operative su 30 si dichiarano in fase di crescita o di crescita accompagnata da ristrutturazione e riorganizzazione. Le relative organizzazioni sono molto dinamiche: dalla loro nascita, tutte si sono impegnate nell'apertura di nuovi servizi per rispondere ai bisogni emergenti; 13 su 18 hanno anche aperto nuovi servizi rivolti a diverse tipologie di utenti e altrettante hanno trasformato servizi già esistenti per soddisfare l'evoluzione dei bisogni. Inoltre, le 4 organizzazioni del campione che hanno dichiarato di aver promosso nuove organizzazioni autonome per far fronte ai bisogni della stessa o di diversa utenza, operano tutte nel settore dei servizi ai minori-giovani (3 sono imprese *nonprofit*).

Gli asili nido presentano invece una minore dinamicità: soltanto 3 (su 11) risultano molto dinamici.

La dinamicità è quindi legata al tipo di servizio, più che alla forma pubblica o *nonprofit* dell'organizzazione<sup>5</sup>.

## 2.2 La struttura organizzativa

Nell'analizzare gli organi di cui sono dotate le diverse organizzazioni si farà riferimento unicamente alla natura pubblica o privata *nonprofit* delle stesse<sup>6</sup> dal momento che i due aspetti sono fortemente correlati; non si tiene quindi conto nell'analisi della distinzione tra organizzazioni in base alla tipologia di servizi erogati.

Sono dotate di assemblea 12 organizzazioni su 29: 1 è pubblica (Ipab), le altre 11 sono *nonprofit* (10 cooperative sociali ed un'associazione riconosciuta).

Per quanto riguarda la composizione della base sociale, in tutte le cooperative sociali vi sono sia lavoratori che volontari e in 2 vi sono anche utenti/sovventori/persone giuridiche;

---

<sup>5</sup> Il ricorso ad un test d'indipendenza tra variabili, il  $\chi^2$  di Pearson, rivela l'esistenza di una correlazione statisticamente significativa fra la dinamicità delle organizzazioni e la tipologia di servizio erogato: alla statistica  $\chi^2$ , pari a 14.771, con 3 gradi di libertà, è associata una probabilità di indipendenza tra le suddette variabili di 0.02 (<0.05). Il test non consente invece di rifiutare l'ipotesi nulla di indipendenza tra dinamicità e natura dell'organizzazione: tale probabilità risulta infatti pari a 0.826.

<sup>6</sup> Non si considererà d'ora in poi l'unica impresa *for-profit* compresa nel campione.

nell'associazione riconosciuta i soci sono tutti sostenitori generici. Generalmente nella base sociale possono essere ammessi tutti coloro che ne fanno richiesta, purché siano in possesso dei requisiti previsti dallo statuto; tutti i soci hanno, inoltre, uguale potere decisionale.

Sono dotate del consiglio di amministrazione 18 organizzazioni su 29: tutte le organizzazioni *nonprofit* del campione (12) e 6 strutture pubbliche che operano tutte con i minori-giovani.

Relativamente alla composizione del consiglio si hanno dati per 12 organizzazioni: in 9 il consiglio di amministrazione è composto sia da lavoratori che da volontari (in particolare nelle cooperative sociali); in alcuni casi il consiglio è composto da un'unica categoria di soggetti: in una solo lavoratori, in una solo volontari, in una solo utenti/familiari.

In 16 casi su 18 le cariche del consiglio di amministrazione sono completamente elettive.

Inoltre, 19 organizzazioni su 29 sono dotate di un presidente (2 femmine e 17 maschi), che viene eletto in 10 organizzazioni dal consiglio di amministrazione e in 5 dall'assemblea.

In tutte le organizzazioni considerate esiste un direttore/responsabile o coordinatore; nel caso degli asili tale figura è stata individuata nella coordinatrice e si tratta quindi di donne. Per quanto riguarda il tipo di rapporto di lavoro vi sono 4 dirigenti volontari (tutti soci dell'organizzazione), 2 legati all'organizzazione da rapporto professionale; in tutti gli altri casi i dirigenti sono lavoratori dipendenti.

La presenza dell'assemblea dei soci e/o del consiglio di amministrazione e la loro configurazione sono stati sintetizzati in una variabile che fornisce un'indicazione sul grado di democraticità delle organizzazioni analizzate. In particolare, 12 strutture pubbliche su 17 sono connotate da un grado di democraticità nullo (non c'è assemblea dei soci, non esiste il consiglio di amministrazione, oppure se esiste, le relative cariche non sono elettive), nelle altre 5 è invece medio.

Tra le organizzazioni *nonprofit*, 11 (su 12) si caratterizzano per un grado di democraticità elevato: sono dotate di assemblea, le cariche del consiglio di amministrazione sono completamente elettive ed inoltre il presidente è eletto dal consiglio di amministrazione e/o da tutti i soci. Il test di indipendenza tra variabili, il  $\chi^2$  di Pearson, rivela l'esistenza di una correlazione statisticamente significativa fra il grado di democraticità delle organizzazioni e la loro natura (la probabilità di indipendenza tra le suddette variabili è di 0.000). Il test consente tuttavia di rifiutare l'ipotesi nulla di indipendenza anche tra democraticità e tipologia del servizio (la probabilità di indipendenza è pari a 0.015). Del resto, se nell'ambito dell'erogazione dei servizi ai minori-giovani le organizzazioni



pubbliche e private *nonprofit* sono ugualmente rappresentate (9 pubbliche di cui sono state analizzate 11 unità operative e 9 *nonprofit* di cui sono state selezionate 19 unità operative), nell'ambito dell'erogazione dei servizi di asilo nido e *baby-sitting* 8 organizzazioni su 11 hanno natura pubblica.

### 2.3 Dati economico-gestionali

Sei organizzazioni private *nonprofit* (su 11) hanno un volume di entrate inferiore ai 500 milioni (cfr. tabella 4). Tra quelle pubbliche solo una rientra nella stessa classe, mentre sei (su 16) registrano entrate comprese tra 500 milioni e 1 miliardo, e altre sei entrate superiori ai 2 miliardi.

Tabella 4 – Suddivisione delle organizzazioni in base alle entrate – esercizio 1996

TOTATE ENTRATE – ESERCIZIO 1996			
	Natura dell'organizzazione		Totale
	Pubblica	Privata <i>nonprofit</i>	
< 500 milioni	1	6	7
500 – 1000 milioni	6	2	8
1001 – 2000 milioni	3	1	4
> 2000 milioni	6	2	8
Totale	16	11	27

L'incidenza sulle entrate complessive dei corrispettivi per contratti/convenzioni con enti pubblici o/e contributi da enti pubblici è particolarmente rilevante, (cfr. tabella 5). In 10 organizzazioni pubbliche essa varia dal 60 al 79%, in 6 (tutte organizzazioni che si occupano di minori-giovani) è superiore all'80%.

Anche le organizzazioni *nonprofit* sono finanziate in gran parte dal settore pubblico (6 su 11 in misura superiore al 90%). Solo negli asili nido gestiti da *nonprofit* l'incidenza dei contributi pubblici è, in due casi su tre, minima.

Tabella 5 – Incidenza percentuale delle entrate di fonte pubblica sulle entrate totali (esercizio '96) nelle organizzazioni (distinte per natura e per tipologia di servizio erogato)

INCIDENZA PERCENTUALE ENTRATE PUBBLICHE SULLE ENTRATE TOTALI ESERCIZIO '96									
		Natura dell'org.ne					Natura dell'org.ne		
		Pubblica	Nonprofit	Totale			Pubblica	Nonprofit	Totale
M/G	0%	-	-	-	AN/B	0%	-	1	1
	2-3%	-	1	1		2-3%	-	1	1
	60-79%	2	1	3		60-79%	8	1	9
	80-89%	4	-	4		80-89%	-	-	-
	90-99%	1	4	5		90-99%	-	-	-
	100%	1	2	3		100%	-	-	-
	Totale	8	8	16		Totale	8	3	11

Per quanto riguarda il risultato conseguito nell'esercizio '96, la tabella 6 sintetizza i dati forniti dalle 27 organizzazioni che hanno risposto: nel complesso 6 erano in utile, 10 in pareggio e 11 in perdita. Nel caso delle organizzazioni pubbliche l'interpretazione di questo risultato è ambigua: in alcuni casi anche se in perdita, esse hanno indicato una situazione di pareggio, in quanto è previsto l'intervento dell'ente proprietario a ripiano delle perdite.

Tabella 6 – Risultato della gestione delle organizzazioni (distinte per natura e per tipologia di servizio erogato) – esercizio 1996

Tipologia di servizio	RISULTATO DELLA GESTIONE '96	Natura dell'organizzazione		Totale
		Pubblica	Nonprofit	
MINORI/ GIOVANI	UTILE	2	3	5
	PAREGGIO	5	4	9
	PERDITA	1	1	2
	Totale	8	8	16
ASILI NIDO/ BABYSITTING	UTILE	-	1	1
	PAREGGIO	1	-	1
	PERDITA	7	2	9
	Totale	8	3	11

La scarsa numerosità del campione non consente di effettuare analisi più approfondite, così come poco significative sarebbero ulteriori disaggregazioni dei dati. Tuttavia, entrare nel dettaglio di alcuni di questi può dare indicazioni significative. Ad esempio, se ci si limita ad osservare il risultato della gestione risulta che nessuno degli asili nido pubblici rilevati è in utile e 7 su 8 registrano una perdita. La situazione pare simile negli asili nido *nonprofit*: un'organizzazione è in utile e le altre 2 sono in perdita. Tuttavia le perdite dichiarate dalle cooperative sociali che offrono il servizio di asilo nido sono inferiori ai 9 milioni, mentre negli asili nido pubblici sono superiori ai 90.

Il divario di performance tra strutture pubbliche e organizzazioni *nonprofit* si ripropone anche quando si rapportano i costi totali dell'esercizio con il numero di utenti

(l'anno di riferimento è sempre il 1996). Nonostante si tratti di un indicatore grezzo, da esso emerge un dato interessante: negli asili nido gestiti da cooperative sociali il costo medio per utente è decisamente più contenuto di quello degli asili nido pubblici (inferiore del 60%: 6 milioni negli asili *nonprofit* contro 16 milioni in quelli pubblici). In 5 delle 8 strutture pubbliche il costo per utente è superiore ai 16 milioni (fino ad un massimo di circa 22,5 milioni).

### **3. I dirigenti**

Nel corso dell'indagine, accanto ai dati sulle organizzazioni, sono stati raccolti anche 29 questionari compilati dai dirigenti delle strutture rilevate: 11 per i servizi di asilo nido e 18 per i servizi ai minori-giovani; 17 operano in strutture pubbliche e 12 in realtà *nonprofit*. In realtà non si tratta di vere e proprie figure dirigenziali, ma piuttosto di coordinatori/responsabili delle unità operative. Nel caso degli asili nido il questionario al dirigente è stato somministrato alla coordinatrice.

Dei 29 dirigenti 17 sono donne e 12 uomini; la prevalenza della componente femminile è dovuta al fatto di aver considerato come 'dirigenti' le coordinatrici degli asili nido. Relativamente allo stato civile, 17 sono coniugati/conviventi, 8 celibi/nubili e 4 separati/divorziati; 9 hanno un'età compresa tra 41 ed i 47 anni, 8 tra 34 e 40 anni, 6 tra 27 e 33 anni e 4 tra 48 e 54; 12 sono in possesso di laurea, 3 del diploma universitario o di laurea breve, 9 del diploma di scuola superiore, 3 della qualifica professionale e 2 della licenza media inferiore. Tredici dei 27 intervistati non hanno un titolo di studio specifico per lo svolgimento di attività socio-assistenziali ed educative: questo vale in particolare per i responsabili di organizzazioni *nonprofit* (per 8 dei 10 intervistati). Nelle strutture pubbliche, invece, 12 su 17 sono in possesso di un titolo specifico.

La maggioranza (23) ha in essere un contratto di lavoro dipendente, mentre 2 hanno un rapporto professionale e 4 sono volontari (lavorano in organizzazioni *nonprofit*); in 10 casi l'incarico di dirigente è a termine. Inoltre, 10 sono anche soci dell'organizzazione (9 lavorano in organizzazioni *nonprofit* ed uno presta la propria attività in una Ipab).

Su 28 intervistati 6 hanno dichiarato di dedicare all'incarico di dirigente fino a 10 ore settimanali, 6 vi dedicano dalle 15 alle 30 ore, 6 circa 36 ore, mentre per i restanti 10 si tratta di un impegno superiore alle 36 ore settimanali.

Con riferimento alle variabili motivazionali, le dimensioni estremamente ridotte del campione limitano fortemente le possibilità di analisi; ci si limita quindi a rilevare solo gli aspetti sui quali si concentra il maggior numero di frequenze. Per quanto riguarda la scelta

del lavoro, su 28 intervistati, 18 hanno indicato come determinante l'interesse a lavorare nel settore di attività in cui l'organizzazione opera. Questo vale in particolare per 10 dei 12 dirigenti di *nonprofit*, e per 8 dei 16 dirigenti di strutture pubbliche. La condivisione del modo in cui l'organizzazione lavora a favore degli utenti ha rappresentato una motivazione molto rilevante per 15 su 27, in particolare per 9 degli 11 dirigenti di *nonprofit* e per 6 dei 16 dirigenti pubblici. Anche la coerenza tra il tipo di attività proposta dall'organizzazione e la propria formazione scolastica/professionale è stata determinante per oltre metà dei dirigenti (15 su 28), soprattutto per gli occupati in strutture pubbliche (per 11 su 16 intervistati, mentre lo stesso vale solo per 4 dei 12 dirigenti di organizzazioni *nonprofit*).

Il trattamento economico o/e le possibilità di carriera offerti dall'organizzazione sono state poco importanti ai fini della scelta per i 10 dirigenti di *nonprofit* e per 12 dei 15 dirigenti nel settore pubblico.

Per quanto riguarda la soddisfazione si dichiarano complessivamente molto soddisfatti del loro lavoro 15 dei 28 intervistati (6 su 16 nel pubblico e 9 su 12 nel *nonprofit*); la soddisfazione è legata soprattutto alla varietà e creatività del lavoro e all'autonomia decisionale/funzionale di cui si può disporre.

La limitatezza del campione non consente, come più volte ribadito, di approfondire gli aspetti connessi alle strategie e alla gestione delle risorse umane; nella tabella 7 si sono comunque sintetizzati alcuni giudizi connessi a questi aspetti; in particolare si sono riportate le affermazioni che hanno ottenuto consensi dal maggior numero di dirigenti.

Tabella 7 – Dirigenti che concordano con le affermazioni sottoindicate (\*)

NATURA DELL'ORGANIZZAZIONE	Pubblica		Nonprofit	
La nostra organizzazione riadatta continuamente la sua strategia sulla base dei segnali provenienti dalla società, dalla P.A. e dall'evoluzione dei bisogni	8	16	7	11
La strategia viene sviluppata coinvolgendo tutte le persone in un dialogo continuo	7	14	7	12
In questa organizzazione il personale viene incoraggiato alla sperimentazione, allo scopo di identificare procedure e servizi nuovi o più innovativi	5	15	7	12
Come dirigente stimolo sistematicamente il personale con nuovi obiettivi	5	15	7	12
In questa organizzazione la maggior parte del personale ha influenza sulle decisioni che lo riguardano	4	14	7	12

(\*) La prima colonna riporta il numero di dirigenti pubblici pienamente d'accordo (6 e 7), la seconda indica il numero dei rispondenti; le ultime due colonne offrono le medesime informazioni per quanto riguarda i dirigenti del *nonprofit*.

Su 27 intervistati solo 15 concordano sul fatto che l'organizzazione è impegnata ad adattare continuamente la propria strategia ai segnali provenienti dall'ambiente circostante, strategia che viene poi sviluppata coinvolgendo il personale (affermazione, quest'ultima, condivisa da 14 dei 26 intervistati).

In ambito *nonprofit* 7 dei 12 dirigenti sostengono che il personale viene incoraggiato alla sperimentazione, stimolato con nuovi obiettivi e che esso è in grado di influenzare le decisioni che lo riguardano; sulle stesse variabili si dichiarano d'accordo anche i dirigenti delle strutture pubbliche, seppur con minore intensità (si tratta, d'altra parte, soprattutto di responsabili di asili nido, impegnati quindi nell'erogazione di un servizio consolidato).

Infine, secondo 10 dei 12 dirigenti delle organizzazioni *nonprofit* la maggior parte dei collaboratori/dipendenti si dedica al proprio lavoro con professionalità e dedizione<sup>7</sup> e continuerebbe il proprio lavoro anche se i superiori non fossero nei dintorni; inoltre i collaboratori/dipendenti sono rispettati e considerati meritevoli di fiducia. Le stesse affermazioni hanno trovato un grado di assenso molto inferiore nelle strutture pubbliche, come risulta evidente dalla tabella 8 che sintetizza i casi in cui è stato assegnato il valore 6 o 7, quindi di completo accordo, all'affermazione proposta.

<sup>7</sup> Il dirigente dichiara di avere spesso un forte investimento emotivo nelle relazioni di lavoro con i propri collaboratori/dipendenti.

Tabella 8 – Affermazioni sui rapporti con i collaboratori e dipendenti fortemente condivise da parte dei dirigenti delle diverse organizzazioni (\*)

NATURA DELL'ORGANIZZAZIONE	Pubblica				Nonprofit			
In questa organizzazione il personale viene incoraggiato alla sperimentazione, allo scopo di identificare procedure o servizi nuovi o più innovativi	5	-	5	16	3	4	7	12
La maggior parte dei miei collaboratori/dipendenti sono affidabili nella realizzazione di quanto accordato	5	-	5	17	-	5	5	11
Io ed i miei collaboratori/dipendenti abbiamo un forte investimento emotivo nelle nostre relazioni di lavoro	5	-	5	16	3	4	7	12
La maggior parte dei miei collaboratori/dipendenti si dedica al proprio lavoro con professionalità e dedizione	4	1	5	17	3	7	10	12
La maggior parte dei miei collaboratori/dipendenti continuerebbe il proprio lavoro anche se i superiori non fossero nei dintorni	7	1	8	16	4	6	10	12
La maggior parte dei miei collaboratori/dipendenti sono rispettati e considerati meritevoli di fiducia all'interno di questa organizzazione	6	2	8	17	4	6	10	12

(\*) La terza colonna riporta il numero di dirigenti pubblici pienamente d'accordo (la prima indica quanti hanno assegnato il valore 6 e la seconda quanti il valore 7); la quarta indica il numero totale dei rispondenti. Le ultime quattro colonne offrono le medesime informazioni per i dirigenti del *nonprofit*.

#### 4. I lavoratori remunerati

I questionari complessivamente somministrati ai lavoratori remunerati sono stati 284<sup>8</sup>: 134 in organizzazioni che si occupano di servizi ai minori-giovani e 150 in quelle che erogano servizi di asilo nido/*baby-sitting*; sono stati intervistati 184 lavoratori di strutture pubbliche e 100 di organizzazioni *nonprofit*.

##### 4.1 I lavoratori degli asili nido

Il campione è composto in prevalenza da lavoratori che operano in strutture pubbliche (76%): soltanto il 24% presta la propria attività in organizzazioni *nonprofit*. Si tratta, in larga prevalenza di donne; la componente maschile è limitata al 2,7% del campione.

Il 44% degli intervistati ha un'età compresa tra i 30 ed i 39 anni, il 27% tra i 20 ed i 29, il 26% tra i 40 ed i 49 ed infine il restante 3% tra i 50 ed i 59 (cfr. tabella 9). Negli asili nido pubblici, il 79% si colloca tra i 30-49 anni (l'età media è di circa 36 anni), mentre in quelli privati *nonprofit* l'80% si distribuisce nella classe 20-39 anni (l'età media scende a 30 anni).

<sup>8</sup> Dal momento che si è preferito non esaminare l'unica organizzazione privata *for-profit* rilevata, il numero finale dei questionari esaminati è il seguente: 29 questionari alle organizzazioni, 42 alle unità operative, 29 ai dirigenti, 284 ai lavoratori e 89 ai volontari.

Tabella 9 – Suddivisione dei lavoratori degli asili nido pubblici e *nonprofit* per classi di età

ETÀ IN CLASSI	Pubblica		Privata <i>nonprofit</i>		Totale	
20 – 29	21	19%	19	54%	40	27%
30 – 39	55	49%	9	26%	64	44%
40 – 49	33	30%	5	14%	38	26%
50 – 59	2	2%	2	6%	4	3%
Totale (Missing)	<b>111</b> (3)	100%	<b>35</b> (1)	100%	<b>146</b> (4)	100%

Il 65% dei lavoratori è coniugato o convivente, il 27% celibe/nubile, l'8% è separato, divorziato o vedovo.

Il 51% dei lavoratori è in possesso della qualifica professionale, il 33% del diploma di scuola superiore, il 14% della licenza media inferiore, mentre soltanto l'1% ha un diploma universitario, una laurea breve o una laurea.

Negli asili nido *nonprofit* più della metà degli occupati ha il diploma di scuola media superiore e solo un quarto la qualifica professionale; nelle strutture pubbliche il rapporto si inverte: il 60% ha conseguito la qualifica professionale e più di un quarto il diploma di scuola media superiore.

L'84% dichiara di essere in possesso di un titolo di studio specifico per lo svolgimento di attività socio-assistenziali ed educative; la percentuale è leggermente superiore negli asili nido pubblici in cui, tra l'altro, operano gli unici due laureati presenti nel campione.

Il 79,2% si occupa dell'erogazione del servizio, ossia di attività in diretta relazione con gli utenti e ricopre il ruolo professionale di insegnante, educatore o animatore. Generalmente negli asili nido è prevista una figura di coordinamento; nell'indagine si è ritenuto più adeguato sottoporre a tali figure il questionario rivolto ai dirigenti: si spiega così il numero limitato di coordinatori presenti nel campione.

Il 20% svolge attività di supporto; per comprendere la distribuzione delle attività occorre tenere conto che alcuni lavoratori non operano in un'unica area ma, come risulta dalle risposte fornite, si occupano di vari aspetti<sup>9</sup>.

Il 66,7% dei lavoratori ha un rapporto di lavoro alle dipendenze a tempo indeterminato, mentre il 26% è assunto a tempo determinato. L'analisi del Chi<sup>2</sup> di Pearson (pari a 0,000) segnala l'elevata correlazione tra la forma del contratto di lavoro e la natura dell'organizzazione. I dipendenti a tempo indeterminato sono il 74% negli asili nido pubblici

<sup>9</sup> In realtà negli asili nido pubblici e quindi in 9 delle 12 unità operative selezionate, aspetti quali l'amministrazione/contabilità o la gestione del personale sono seguiti dai competenti uffici comunali anziché presso l'unità erogatrice del servizio.

e il 44% in quelli *nonprofit*, mentre la quota di lavoratori a tempo determinato è pari al 31% nelle realtà *nonprofit* e al 25% degli asili nido pubblici<sup>10</sup>.

Nell'80,7% dei casi il rapporto di lavoro è regolato da un contratto sottoscritto con le organizzazioni sindacali e nel 14,7% da regolamento interno.

La percentuale di lavoratori a tempo pieno è pari al 74,7%: essi prevalgono negli asili nido pubblici (82,5%) e sono solo la metà degli occupati nelle organizzazioni *nonprofit*<sup>11</sup>. Dal momento che si hanno a disposizione i dati relativi agli organici complessivi (al 31.12.96) si può calcolare l'effettiva distribuzione dei lavoratori in base all'orario di lavoro: presta la propria attività a tempo pieno, l'84% degli occupati in asili nido pubblici e il 60% di quelli operanti in ambito *nonprofit*; il ricorso al *part-time* interessa quindi il 16% dei dipendenti di strutture pubbliche e ben il 40% dei lavoratori degli asili nido *nonprofit*<sup>12</sup>, anche se essi svolgono la stessa attività, rispettando i medesimi standard. Questi dati confermano la maggior efficienza degli organismi *nonprofit*, già emersa dall'analisi dei dati di bilancio.

Per quanto riguarda la retribuzione è stato richiesto ai lavoratori di indicare l'importo medio della retribuzione netta percepita negli ultimi mesi (esclusi eventuali importi straordinari, arretrati, ecc.). Le informazioni raccolte sono sintetizzate nella tabella 10.

Limitando l'analisi ai soli lavoratori a tempo pieno, si rileva che il 55,5% degli intervistati dichiara un reddito compreso tra 1.600.001 e 2.050.000, il 22,7% tra 2.050.001 e 2.500.000 ed il restante 21,8% tra 1.151.001 e 1.600.000.

Il quadro risulta tuttavia diverso a seconda che l'analisi si concentri sui lavoratori degli asili nido pubblici, oppure su quelli che operano in organizzazioni *nonprofit*. Nelle strutture pubbliche 86 lavoratori su 92 guadagnano più di 1.600.000, mentre negli asili nido gestiti da cooperative sociali tutti i lavoratori ricevono una retribuzione inferiore<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Nelle organizzazioni *nonprofit* il rimanente 25% dei lavoratori ha indicato: contratto di formazione e lavoro (5 su 36; 13,9%) e collaborazione professionale coordinata e continuativa (4 su 36; 11,1%). Negli asili nido pubblici queste modalità sono segnalate solo da 2 dei 114 (1,8%) occupati.

<sup>11</sup> Il Test esatto di Fisher (pari a 0,000) segnala il legame esistente tra il tempo di lavoro previsto dal contratto e la natura delle organizzazioni: in quelle *nonprofit*, come detto, l'incidenza dei lavoratori a *part-time* è maggiore.

<sup>12</sup> Anche nelle organizzazioni *nonprofit* che erogano servizi ai minori-giovani si ottengono proporzioni analoghe: la suddivisione tra lavoratori a tempo pieno e lavoratori *part-time* (calcolata sulla base degli organici complessivi al 31.12.96) nelle organizzazioni pubbliche è pari rispettivamente all'82% e 18%, mentre in quelle *nonprofit* risulta rispettivamente pari al 62% e 38%.

<sup>13</sup> Si è preferito limitare l'analisi alle retribuzioni dei lavoratori a tempo pieno, in quanto i dati forniti per i rapporti di lavoro a tempo parziale sembrano meno affidabili; d'altra parte anche l'indice  $\chi^2$  indica una correlazione statisticamente poco significativa tra lavoro a *part-time* e ammontare della retribuzione essendo pari a 0,111 (nel caso dei lavoratori a tempo pieno è invece pari a 0,000).



Tabella 10 – Livelli retributivi per tipo di contratto e natura delle organizzazioni – servizi di asili nido

Tipo di Contratto	RETRIBUZIONE NETTA MENSILE IN CLASSI	Natura dell'organizzazione				Totale	
		Pubblica		Nonprofit			
Tempo Pieno	1.151.001 – 1.600.000	6	6,5%	18	100,0%	24	21,8%
	1.600.001 – 2.050.000	61	66,3%	-	-	61	55,5%
	2.050.001 – 2.500.000	25	27,2%	-	-	25	22,7%
	<b>Totale</b>	<b>92</b>	<b>100,0%</b>	<b>18</b>	<b>100,0%</b>	<b>110</b>	<b>100,0%</b>
Tempo Parziale	600.000 – 1.150.000	11	55,0%	15	88,2%	26	70,3%
	1.150.001 – 1.600.000	8	40,0%	2	11,8%	10	27,0%
	1.600.001 – 2.050.000	1	5,0%	-	-	1	2,7%
	<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	<b>17</b>	<b>100,0%</b>	<b>37</b>	<b>100,0%</b>

Su questi divari incide certamente la diversa anzianità di servizio: essa è inferiore a 2 anni praticamente per tutti i lavoratori a tempo pieno delle organizzazioni *nonprofit* (17 su 18), e solo per meno del 20% (18 su 94) degli occupati negli asili nido pubblici. In queste organizzazioni un'uguale quota di lavoratori ha invece un rapporto di servizio di durata compresa tra i 16 ed i 25 anni, mentre il restante 61,7% dichiara di prestare la propria attività da un periodo di tempo compreso tra i 3 ed i 15 anni. La diversa anzianità di servizio non è tuttavia sufficiente a spiegare i differenziali retributivi tra le due forme organizzative. Certo, se si considerano i lavoratori degli asili nido pubblici con un'anzianità di servizio analoga a quella dei lavoratori *nonprofit* la retribuzione media scende a circa 1.893.000 (contro 1.976.000 percepito mediamente da quelli con più di 2 anni di servizio) ma è comunque superiore a quella media percepita dai lavoratori del *nonprofit* (pari a circa 1.514.000).

Per quanto concerne il modo con cui sono giunti ad operare nell'organizzazione, il 48,7% ha indicato la pubblicazione su giornali/riviste specializzate o la partecipazione ad un concorso pubblico (tale percentuale è pari al 61,4% negli asili nido pubblici, mentre in quelli gestiti da cooperative sociali solo 3 lavoratori su 36 hanno indicato questa modalità). Un ulteriore 12% ha indicato la segnalazione di amici/parenti/conoscenti, mentre il 10,7% dichiara di aver conosciuto l'organizzazione perché essa opera nell'area in cui risiede. Il 14,7% ha infine indicato la modalità "altro": questo vale soprattutto per i lavoratori degli asili nido pubblici e fa riferimento alla presentazione in Comune di domande di lavoro che confluiscono in liste da cui l'ente pubblico attinge per assunzioni temporanee.

Nelle organizzazioni *nonprofit* la modalità di contatto più frequente è la segnalazione di amici/parenti/conoscenti (è stato così per 14 lavoratori su 36). Anche con riguardo alle modalità di ingresso nell'organizzazione risulta statisticamente significativo tenere distinti i

dati a seconda della natura, pubblica o *nonprofit*, dell'organizzazione, ed è quello che si è fatto nella tabella 11.

Tabella 11 – Modalità prevalenti di ingresso dei lavoratori negli asili nido

MODALITA' DI INGRESSO NELL'ORGANIZZAZIONE	Pubblica		Priv. <i>nonprofit</i>		Totale	
Vincita concorso	65	58%	0	0%	65	44%
Assunzione diretta con selezione tra più candidati	31	27%	22	61%	53	35%
Assunzione diretta senza selezione	17	15%	14	39%	31	21%
Totale	113	100%	36	100%	149	100%

Infatti, mentre negli asili nido *nonprofit* nessuno dei lavoratori ha indicato la vincita di concorso, nelle strutture pubbliche questa modalità di ingresso ha riguardato il 58% dei lavoratori<sup>14</sup>. Nelle organizzazioni *nonprofit* la modalità prevalente è rappresentata invece dall'assunzione diretta con selezione tra più candidati (essa ha interessato 22 lavoratori su 36).

In conclusione va segnalato che nelle organizzazioni *nonprofit* un terzo circa degli intervistati è anche socio dell'organizzazione.

#### 4.2 I lavoratori delle organizzazioni che erogano servizi ai minori-giovani

Il campione dei lavoratori che si occupano di servizi ai minori-giovani si differenzia da quello degli occupati negli asili nido per una maggiore incidenza della componente maschile (28,4%) e di coloro che prestano la propria attività in organizzazioni *nonprofit* (47,8%).

Oltre ai lavoratori remunerati, nell'ambito di questo servizio<sup>15</sup>, hanno risposto all'indagine anche 89 volontari: 15 collaborano con strutture pubbliche e 74 con organizzazioni *nonprofit*.

Il 42% degli intervistati ha un'età compresa tra i 20 ed i 29 anni, il 37% tra i 30 ed i 39, il 18% tra i 40 ed i 49 ed il restante 3% tra i 50 ed i 59 (cfr. tabella 12).

Come nei servizi di asilo nido/*baby-sitting*, anche in quelli per minori-giovani si rileva una maggiore concentrazione di lavoratori giovani e questo vale soprattutto per le organizzazioni *nonprofit*. Dalla tabella 12 risulta infatti che 56 lavoratori (su 62) hanno

<sup>14</sup> Spesso la partecipazione al concorso avviene in un momento successivo rispetto all'ingresso nell'organizzazione, per cui parte di coloro che hanno indicato questa modalità in realtà sono entrati nell'organizzazione attraverso un'assunzione diretta, con o senza selezione, tra più candidati.

<sup>15</sup> Negli asili nido è prevista la presenza di tirocinanti, ma non di volontari.

un'età compresa tra i 20 ed i 39 anni (l'età media è di circa 31 anni). Nelle organizzazioni pubbliche rientra in questa classe il 70% del campione e l'età media è di 35 anni.

Tabella 12 – Suddivisione dei lavoratori delle organizzazioni eroganti servizi ai minori-giovani per classi di età

Età in classi	Pubblica		Privata <i>nonprofit</i>		Totale	
20 – 29	26	38%	29	47%	55	42%
30 – 39	22	32%	27	43%	49	37%
40 – 49	17	24%	6	10%	23	18%
50 – 59	4	6%	-	-	4	3%
Totale (Missing)	<b>69</b> (1)	100%	<b>62</b> (2)	100%	<b>131</b> (3)	100%

Con riferimento allo stato civile la composizione del campione è sostanzialmente analoga a quella rilevata per i lavoratori degli asili nido; tuttavia, considerata la maggiore incidenza di giovani, la percentuale di celibi/nubili sale al 41% (dal 27%) e si riduce il gruppo di coniugati o conviventi.

Il 58% è in possesso del diploma di scuola superiore, il 12% della qualifica professionale e l'8% della licenza media inferiore. Ha conseguito un diploma universitario, una laurea breve o una laurea il 22% del campione, il 17% degli occupati delle organizzazioni pubbliche ed il 28% di quelle *nonprofit*. Per quanto riguarda gli altri titoli di studio, non si rilevano sostanziali differenze tra lavoratori impegnati in strutture pubbliche e in realtà di terzo settore.

La percentuale di coloro che dichiarano di possedere un attestato, un diploma o una laurea specifici per lo svolgimento di attività socio-assistenziali ed educative scende (rispetto a quella calcolata per i lavoratori degli asili nido) al 38%, ed è ancora più contenuta nelle realtà di terzo settore (19 su 61 pari al 31%).

L'82,1% si occupa dell'erogazione del servizio: nel ruolo di insegnante, educatore o animatore; la tipologia del servizio prevede poi la presenza di altri ruoli quali: assistente domiciliare, assistente sociale, operatore socio-assistenziale e sociologo.

I lavoratori dichiarano di operare spesso in più aree; per completezza si ricordano gli altri ambiti di attività: 10 si occupano di amministrazione/contabilità, 2 di gestione e formazione del personale, 20 di attività di supporto e 11 di altre attività.

Vi sono poi 20 coordinatori/responsabili di settore: 16 operano nelle organizzazioni *nonprofit* (corrispondono ad un quarto dei lavoratori selezionati in tale tipologia organizzativa) e 4 (su 70) in quelle pubbliche<sup>16</sup>. Nelle realtà di terzo settore 14 coordinatori

<sup>16</sup> L'attività di supervisione e di coordinamento in tali realtà viene curata dal dirigente del servizio a cui fa capo l'unità di erogazione.

su 16 si occupano anche dell'erogazione del servizio; nelle strutture pubbliche invece solo 1 dei 4 coordinatori si dedica, oltre al ruolo di coordinamento, anche all'attività di erogazione.

Le forme prevalenti del rapporto di lavoro sono: alle dipendenze a tempo indeterminato per il 69,4% dei lavoratori del campione e alle dipendenze a tempo determinato per il 26,1%. Questa volta si rileva una maggiore incidenza del lavoro a tempo indeterminato nelle organizzazioni *nonprofit*<sup>17</sup>.

Nel 73,9% dei casi il rapporto di lavoro è regolato da contratto sottoscritto con le organizzazioni sindacali, nel 20,1% da regolamento interno e nel 3,7% da un accordo ad hoc.

La percentuale di lavoratori a tempo pieno è pari al 75,4% e deriva anche in questo caso dall'elevata quota di lavoratori a tempo pieno occupati nelle strutture pubbliche (84,3%), rispetto a quella delle organizzazioni *nonprofit* (65,6%)<sup>18</sup>.

Significativamente minori sono nei servizi ai minori e giovani i differenziali retributivi tra tipologie organizzative (cfr. tabella 13). Per i lavoratori di questo servizio infatti il test di indipendenza  $\chi^2$  non segnala una correlazione statisticamente significativa tra retribuzioni dei lavoratori a tempo pieno e natura dell'organizzazione (esso è infatti pari a 0.344). Solo la retribuzione dei lavoratori a *part-time* sembra essere correlata alla forma organizzativa (il test dà come risultato un valore di 0.061).

Tabella 13 – Livelli retributivi per tipo di contratto e natura delle organizzazioni – serv. minori-giovan

Tipo di Contratto	RETRIBUZIONE NETTA MENSILE IN CLASSI	Natura dell'organizzazione				Totale	
		Pubblica		Nonprofit			
Tempo pieno	600.000 – 1.150.000	-	-	1	2,4%	1	1,0%
	1.151.001 – 1.600.000	17	30,9%	9	22,0%	26	27,1%
	1.600.001 – 2.050.000	34	61,8%	28	68,3%	62	64,6%
	2.050.001 – 2.500.000	4	7,3%	3	7,3%	7	7,3%
	Totale	<b>55</b>	100,0%	<b>41</b>	100,0%	<b>96</b>	100,0%
Tempo parziale	600.000 – 1.150.000	2	18,2%	10	45,5%	12	36,4%
	1.150.001 – 1.600.000	5	45,5%	12	54,5%	17	51,5%
	1.600.001 – 2.050.000	4	36,4%	-	-	4	12,1%
	Totale	<b>11</b>	100,0%	<b>22</b>	100,0%	<b>33</b>	100,0%

Nelle organizzazioni *nonprofit* 10 lavoratori a *part-time* su 22 percepiscono una retribuzione compresa tra 600.000 e 1.150.000, mentre nelle strutture pubbliche solo 2

<sup>17</sup> I lavoratori a tempo indeterminato rappresentano il 58,6% nelle strutture pubbliche ed l'81,2% nelle organizzazioni *nonprofit*; gli operatori a tempo determinato rappresentano invece rispettivamente il 40% ed il 10,9%.

<sup>18</sup> Il Test esatto di Fisher (pari a 0,016) segnala il legame tra il tempo di lavoro previsto dal contratto e la natura delle organizzazioni: nelle *nonprofit* l'incidenza dei lavoratori a *part-time* è superiore; lo stesso risultato si era rilevato nel servizio asili nido seppure in misura più consistente (negli asili nido *nonprofit* i lavoratori a tempo

lavoratori su 11 rientrano nella medesima classe di reddito. Nelle *nonprofit* inoltre nessun lavoratore a part-time riceve più di 1.600.000 a differenza di quanto accade per 4 degli 11 occupati in strutture pubbliche.

Il contatto con l'organizzazione è avvenuto nel 19,5% dei casi attraverso un'offerta di lavoro pubblicata su giornali o riviste specializzate, nel 18,8% attraverso una segnalazione di amici, parenti o conoscenti, e nel 15% grazie ad esperienze di volontariato nell'organizzazione. Infine ben un quinto degli intervistati non si è riconosciuto in nessuna delle modalità previste.

Come nel caso degli asili nido anche nei servizi per minori e giovani si registra una correlazione significativa tra il modo con cui si è arrivati ad operare nell'organizzazione e la natura della stessa. Il contatto è avvenuto in seguito ad un'offerta di lavoro riportata su giornali o riviste specializzate per il 30,4% dei lavoratori operanti in strutture pubbliche contro il 7,8% degli occupati in organizzazioni *nonprofit*. In queste ultime sono state invece particolarmente rilevanti le esperienze di volontariato (26,6% dei casi) e le segnalazioni di amici, parenti o conoscenti (20,3%). Alcuni lavoratori hanno inoltre indicato l'appartenenza ad un'associazione o gruppo a cui l'organizzazione è collegata, oppure l'esperienza di servizio civile. Si tratta di pochi casi (7 su 64, nessuno nel pubblico) che tuttavia segnalano la varietà di modi con cui le realtà del terzo settore si fanno conoscere e reclutano personale sensibile ai propri valori.

L'ingresso nell'organizzazione è avvenuto per il 42,9% degli intervistati attraverso assunzione diretta senza selezione tra più candidati, per il 29,3% attraverso la vincita di concorso e nel restante 27,8% mediante assunzione diretta con selezione. La vincita di un concorso, come nel caso dei lavoratori del servizio asili nido, ha riguardato soprattutto gli occupati in strutture pubbliche (28 lavoratori su 69); nelle realtà *nonprofit* ha interessato invece solo 11 lavoratori su 64.

#### *4.3 Le motivazioni che hanno determinato la scelta dell'organizzazione*

Per rilevare le motivazioni si sono proposti ai lavoratori alcuni item (senza avere peraltro la pretesa di esaurire tutte le motivazioni possibili) chiedendo di valutare, sulla base di una scala di valori compresa tra 1 (non importante) e 7 (molto importante), la rilevanza che ciascuno di essi ha avuto, nel determinare la scelta lavorativa. Lo scopo era di quello di

---

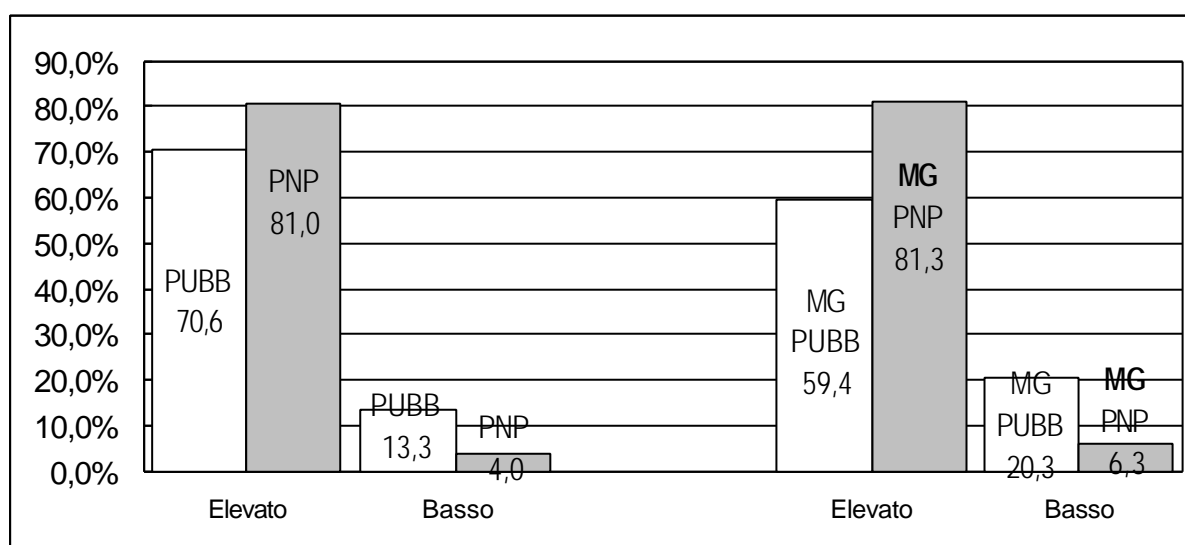
parziale rappresentavano la metà del campione, mentre nelle organizzazioni *nonprofit* che si occupano di minori-giovani sono poco più di un terzo).

verificare l'effettiva esistenza di un legame tra particolari orientamenti e atteggiamenti dei lavoratori e la forma organizzativa in cui hanno scelto di operare.

Il ricorso ai grafici consente di dare un'immagine sintetica e immediata dei risultati maggiormente significativi.

La scelta di operare in organizzazioni che erogano servizi socio-assistenziali ed educativi è motivata in primo luogo dall'interesse per il settore di attività. Questo vale per il 74,3% degli intervistati ed in particolare per i lavoratori delle realtà *nonprofit*: l'81% ritiene questa motivazione molto importante e solo il 4% poco o per nulla importante. Nelle strutture pubbliche invece essa è rilevante per il 70,6% e non importante per il 13,3% (cfr. grafico 1); se poi si considerano solo i dipendenti pubblici operanti nell'ambito dei servizi ai minori-giovani, soltanto il 59,4% (41 su 69) assegna elevata importanza all'interesse per l'attività, mentre il 20,3% è di parere opposto (14 su 69). Nelle realtà *nonprofit* invece l'81,3% ha ritenuto importante questa motivazione, che non è significativa soltanto per il 4%)<sup>19</sup>.

Grafico 1 – Grado di importanza dell'interesse per il settore di attività



Legenda: PUBBL = strutture pubbliche; PNP = organizzazioni *nonprofit*; MG = servizi ai minori-giovani

Il 56,5% degli intervistati ha inoltre indicato, come determinante nella scelta, la coerenza tra il tipo di attività e la formazione scolastica o professionale. Questo vale in particolare per i lavoratori delle strutture pubbliche (il 61,8% contro il 47,0% (cfr. grafico 2)

<sup>19</sup> Si è consapevoli delle limitate possibilità di elaborazione derivanti dall'aver a disposizione un insieme contenuto di dati. Per queste ragioni si è evitato di trattare alcune variabili e di effettuare disaggregazioni che avrebbero potuto trarre in inganno.

di coloro che operano in organizzazioni *nonprofit*<sup>20</sup>) e per i lavoratori impegnati nei servizi di asilo nido (il 67,1% considera infatti determinante questa motivazione, contro il 44,7% degli intervistati nei servizi ai minori-giovanetti).

La terza motivazione indicata come molto importante dal 39,5% degli intervistati è rappresentata dall'offerta da parte dell'organizzazione di condizioni di lavoro (orario, flessibilità, ecc.) che permettevano di conciliare l'attività lavorativa con gli impegni familiari e gli interessi personali. Non si rilevano in proposito sostanziali differenze nelle valutazioni effettuate da lavoratori di organizzazioni pubbliche e *nonprofit* (cfr. grafico 3). Significativa è invece la disaggregazione per tipologia di servizio: questa motivazione risulta interessare maggiormente (46,9%) gli occupati negli asili nido (sia pubblici che *nonprofit*), un dato comprensibile dal momento che nel 97,3% dei casi si tratta donne, spesso in età adulta.

Grafico 2 – Grado di importanza della coerenza tra attività proposta e formazione scolastica /professionale

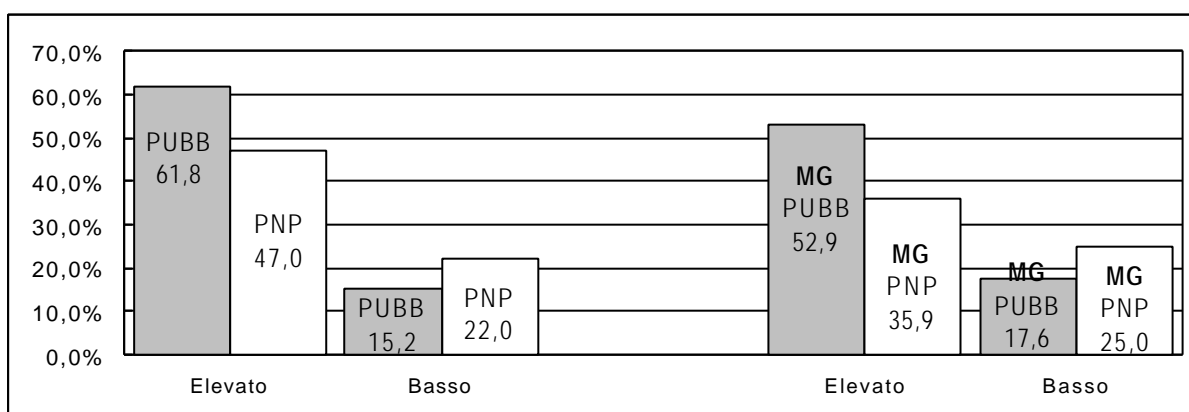
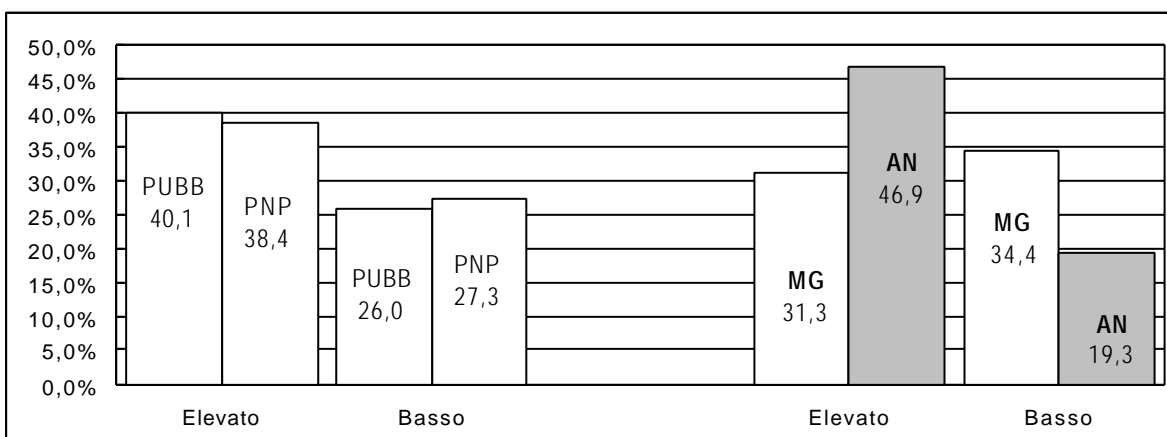


Grafico 3 – Grado di importanza dell'offerta di condizioni di lavoro tali da poter conciliare l'attività lavorativa con impegni familiari e interessi personali



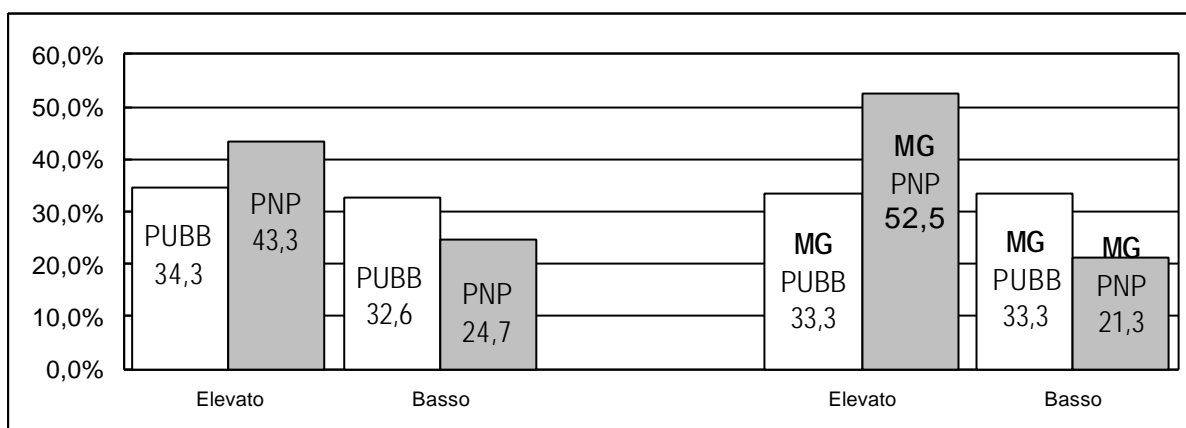
Legenda: PUBB = strutture pubbliche; PNP = organizzazioni *nonprofit*; MG = servizi minori-giovanetti

<sup>20</sup> Il divario riguardo all'importanza attribuita alla coerenza tra il tipo di attività proposta e la formazione scolastico/professionale risulta soprattutto tra i lavoratori dei servizi ai minori-giovanetti come evidenzia anche la seconda parte del grafico 2.

AN = servizi di asili nido

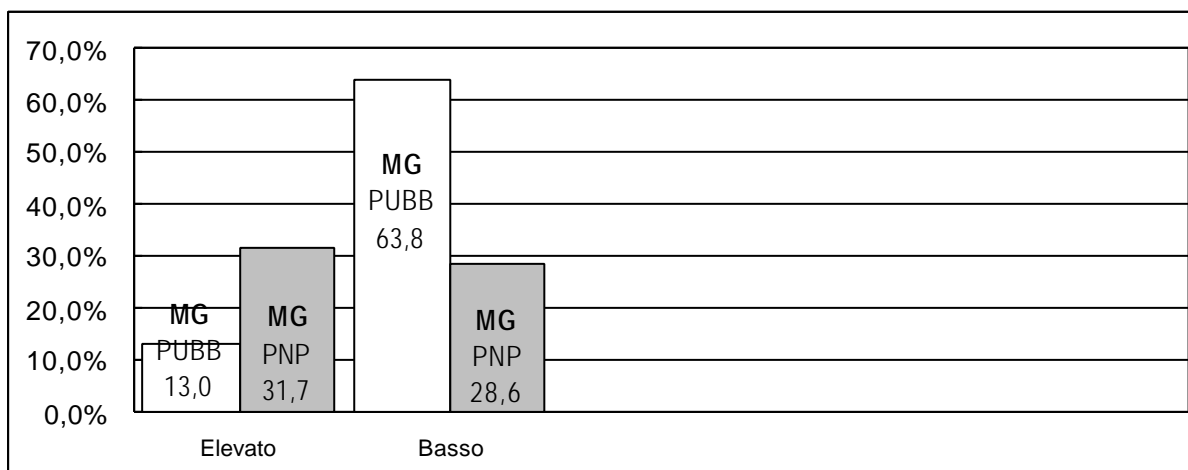
La condivisione del modo in cui l'organizzazione opera a favore degli utenti rappresenta una modalità particolarmente significativa per il 37,5% degli intervistati, e in particolare per il 34,3% dei dipendenti pubblici ed il 43,3% dei lavoratori del *nonprofit*. La maggiore rilevanza di questa motivazione per coloro che lavorano nelle realtà di terzo settore risulta ancora più evidente se si considerano solo gli occupati nei servizi per minori-giovani: oltre la metà ha infatti assegnato un grado di importanza elevato, contro il 33,3% dei colleghi delle strutture pubbliche (cfr. grafico 4).

Grafico 4 – Grado di importanza della condivisione del modo di operare a favore degli utenti



Va pure sottolineato che il 31,7% degli occupati in organizzazioni *nonprofit* che si occupano di minori-giovani ha indicato, come rilevante ai fini della scelta, l'elevato grado di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni riguardanti l'organizzazione. Nelle strutture pubbliche gli operatori che hanno assegnato a questa motivazione una scarsa importanza sono ben il 63,8% (cfr. grafico 5).

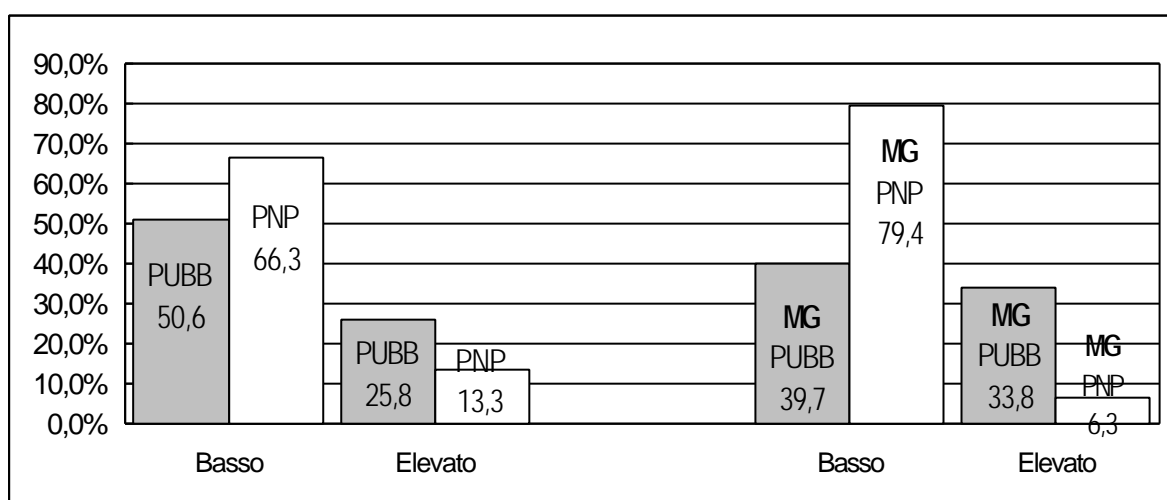
Grafico 5 – Grado di importanza dell'elevato grado di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni riguardanti l'organizzazione (servizi ai minori-giovani)





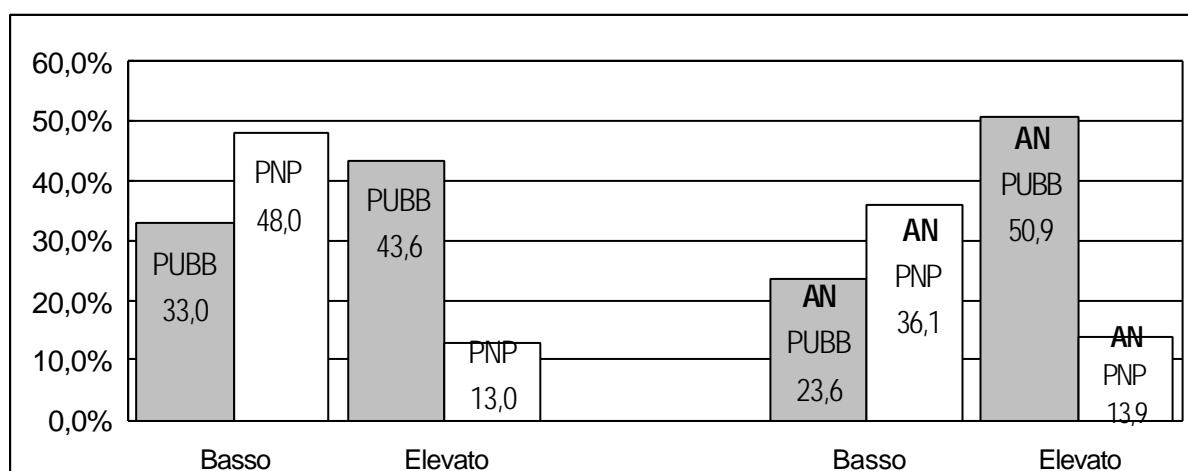
Sulla base di questi primi risultati si può ipotizzare che lavoratori con motivazioni diverse scelgono in modo consapevole la tipologia organizzativa presso cui occuparsi. E in particolare che i lavoratori del *nonprofit* assegnino maggior rilievo alle motivazioni di tipo intrinseco. Che la maggior parte dei lavoratori intervistati abbia scelto consapevolmente l'organizzazione presso cui lavora è confermato dal fatto che nel 56,2% dei casi essi non erano alla ricerca di un impiego e avevano reali alternative occupazionali. Questo è vero in particolare per i lavoratori che operano in organizzazioni *nonprofit* (66,3%) e si occupano di minori-giovani (79,4%): in tale ambito su 63 operatori ben 50 hanno dichiarato che la scarsità di alternative occupazionali non ha influenzato la loro scelta. Nel settore pubblico invece le stesse percentuali sono più ridotte, specie tra coloro che si occupano di minori-giovani (cfr. grafico 6).

Grafico 6 – Grado di importanza della scarsità di offerte di lavoro



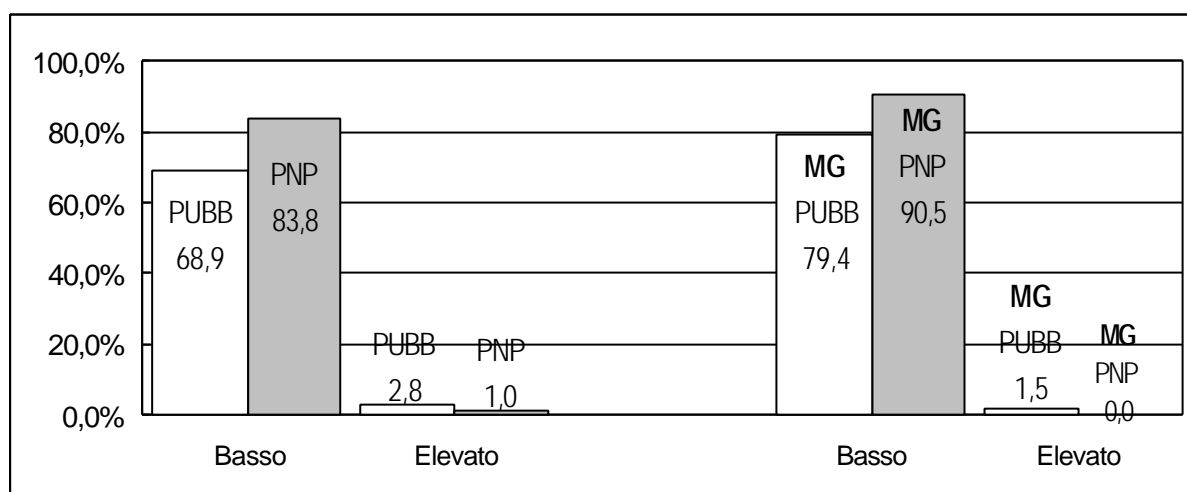
I lavoratori che hanno scelto strutture pubbliche sono stati più spesso attratti dall'offerta di un posto di lavoro sicuro (43,6%) e ciò soprattutto negli asili nido dove il 50,9% degli intervistati segnala appunto questa motivazione come molto importante. Nelle organizzazioni *nonprofit* solo il 13,0% dei lavoratori valuta tale modalità rilevante, mentre per il 48% essa ha un'importanza limitata e ciò in particolare (54,7%) tra i lavoratori delle organizzazioni che offrono servizi ai minori-giovani.

Grafico 7 – Grado di importanza dell'offerta di un posto di lavoro sicuro



Piuttosto significativa risulta anche l'analisi delle motivazioni che i lavoratori non hanno ritenuto importanti. Il 74,3% è d'accordo nel sostenere che non sono stati il trattamento economico o/e le concrete possibilità di avanzamento di carriera offerte dall'organizzazione a determinare la loro scelta. La percentuale è ancora più elevata tra i lavoratori delle organizzazioni *nonprofit* (83,8%), in particolare di quelle che offrono servizi ai minori-giovani: 57 lavoratori su 63 attribuiscono una significatività contenuta alla retribuzione e alle possibilità di carriera (cfr. grafico 8).

Grafico 8 – Grado di importanza del trattamento economico o/e concrete possibilità di avanzamento di carriera offerti



La maggior probabilità che i lavoratori attratti dal trattamento economico e/o dalle possibilità di carriera siano occupati in organizzazioni pubbliche è confermato dall'analisi multivariata presentata nel paragrafo 4.7. Il modello Logit utilizzato (dove la variabile dipendente si riferisce al fatto di lavorare in organizzazioni *nonprofit*, o in strutture pubbliche e l'analisi è limitata ai soli lavoratori del settore dei servizi ai minori-giovani) segnala che la probabilità di trovare nelle organizzazioni *nonprofit* lavoratori che giudicano molto importanti gli aspetti retributivi e di carriera si riduce di quasi il 40%. Il modello conferma inoltre l'esistenza di una relazione diretta tra forma organizzativa *nonprofit* e presenza di lavoratori che valutano positivamente sia il fatto di operare nello specifico settore di attività, sia il grado di coinvolgimento nelle decisioni. Nelle organizzazioni *nonprofit* la probabilità di trovare lavoratori con queste caratteristiche è superiore rispettivamente del 76% e del 36%, rispetto alle organizzazioni pubbliche.

#### 4.4 Condizioni precedenti all'assunzione e scelte lavorative

Prima dell'attuale occupazione il 42,5% degli intervistati era già occupato (cfr. tabella 14): il 48,3% degli occupati nei servizi di asili nido/*baby-sitting* ed il 35,9% degli occupati nei servizi per minori-giovani. In particolare, il 39,7% degli occupati in organizzazioni *nonprofit* aveva già un lavoro.

Era invece disoccupato o in cerca di prima occupazione il 26,8% degli intervistati. In questa situazione si trovavano soprattutto i lavoratori occupati in strutture pubbliche, in particolare in quelle che erogano servizi di asilo nido.

Tabella 14 – Condizioni dei lavoratori prima dell'assunzione

CONDIZIONE PRECEDENTE %			SERVIZI AI MINORI-GIOVANI						SERVIZI DI ASILO NIDO-BABYSITTING					
			Pb	%	Np	%	Tot	%	Pb	%	Np	%	Tot	%
Occupato	<b>119</b>	42,5	22	32,4	25	39,7	<b>47</b>	35,9	56	49,6	16	44,4	<b>72</b>	48,3
Disoccupato o in cerca di prima occup	<b>75</b>	26,8	19	27,9	12	19,0	<b>31</b>	23,7	35	31,0	9	25,0	<b>44</b>	29,5
Studente	<b>40</b>	14,3	13	19,1	18	28,6	<b>31</b>	23,7	6	5,3	3	8,3	<b>9</b>	6,0
Casalinga	<b>28</b>	10,0	9	13,2	1	1,6	<b>10</b>	7,6	12	10,6	6	16,7	<b>18</b>	12,1
Militare di leva/Odc	<b>6</b>	2,1	1	1,5	5	7,9	<b>6</b>	4,6	0	0	0	0	<b>0</b>	0
Altro	<b>12</b>	4,3	4	5,9	2	3,2	<b>6</b>	4,6	4	3,5	2	5,6	<b>6</b>	4,0
Totale	<b>280</b>	100	<b>68</b>	100	<b>63</b>	100	<b>131</b>	100	<b>113</b>	100	<b>36</b>	100	<b>149</b>	100

Per quanto riguarda il periodo di disoccupazione, su 74 intervistati 12 hanno dichiarato di essere rimasti disoccupati per meno di un mese, 33 fino a 6 mesi, 12 da 6 mesi ad 1 anno e 17 per oltre un anno, con un tempo medio di disoccupazione pari a circa 7 mesi per coloro che operano in strutture *nonprofit* o nei servizi ai minori-giovani e intorno ai 12 mesi per chi lavora negli asili nido o in strutture pubbliche.

Il 14,3% (cfr. tab. 14) degli intervistati ha indicato come condizione precedente all'assunzione quella di studente; 31 su 40 sono occupati nel servizio ai minori-giovani e di questi 18 operano in organizzazioni *nonprofit*. Oltre la metà non è in possesso di un titolo di studio specifico per lo svolgimento di attività socio-assistenziali ed educative.

Coloro che prima dell'assunzione erano casalinghe rappresentano il 10% del campione: 18 su 28 lavorano in asili nido, in particolare in quelli *nonprofit* dove esse rappresentano un quarto di tutti i lavoratori selezionati per questo servizio.

Infine 6 (2,1%) erano militari o obiettori di coscienza: ora lavorano tutti in organizzazioni che si occupano di minori-giovani. Da notare che la metà ha prestato servizio civile presso la stessa organizzazione e 2 hanno comunque conosciuto l'organizzazione in seguito ad un'esperienza di volontariato nella stessa.

Dal momento che un numero elevato di intervistati dichiara come condizione precedente all'assunzione quella di occupato, può risultare significativo analizzare da quale contesto lavorativo essi provengono, quali motivazioni li abbiano indotti a cambiare lavoro e che tipo di risultati abbiano ottenuto in seguito a tale scelta.

Il 67,8% già operava nel settore dei servizi socio-assistenziali ed educativi, soprattutto tra i lavoratori degli asili nido (76,1%). Il 32,2% lavorava invece in altri settori, soprattutto tra i lavoratori impegnati in organizzazioni che erogano servizi ai minori-giovani.

Circa il 50% (58 su 110) lavorava in enti pubblici o Ipab, 26 in organizzazioni private a scopo di lucro<sup>21</sup>, 10 in cooperative sociali, 13 in altre organizzazioni senza scopo di lucro<sup>22</sup> e 3 in cooperative non sociali o in consorzi. E' interessante notare (cfr. tabella 15) che 16 dei 26 (61,5%) lavoratori provenienti da organizzazioni private a scopo di lucro, ora sono occupati in organizzazioni *nonprofit*, contro un quinto dei lavoratori provenienti da enti pubblici. I flussi tra pubblico e *nonprofit* si equivalgono.

Tabella 15 – I lavoratori già occupati al momento dell'assunzione: natura dell'organizzazione da cui provengono e in cui operano

NATURA DELL'ORGANIZZAZIONE DI ORIGINE	NATURA DELL'ORGANIZZAZIONE DI DESTINAZIONE				
	Pubblica		Privata <i>nonprofit</i>		Totale
Privata a scopo di lucro	<b>10</b>	38,5%	<b>16</b>	61,5%	<b>26</b>
Cooperativa sociale	<b>5</b>	50,0%	<b>5</b>	50,0%	<b>10</b>
Coop. (non sociale/consorzio)	-	-	<b>3</b>	100,0%	<b>3</b>
Altra org.ne senza scopo di lucro	<b>8</b>	61,5%	<b>5</b>	38,5%	<b>13</b>
Ente pubblico/Ipab	<b>46</b>	79,3%	<b>12</b>	20,7%	<b>58</b>
Totale	<b>69</b>		<b>41</b>		<b>110</b>

Sarebbe interessante analizzare cosa abbia spinto questi soggetti a cambiare lavoro e se la forma organizzativa da cui provengono abbia condizionato la scelta dell'organizzazione verso la quale si sono indirizzati, soprattutto tenuto conto che il 32,2% non proviene dal settore dei servizi socio-assistenziali ed educativi e che quasi tre quarti hanno valutato non importante, ai fini del passaggio dal precedente all'attuale lavoro, il fatto di aver perso o di stare perdendo il precedente posto di lavoro<sup>23</sup>. Il numero di casi a disposizione è tuttavia troppo limitato per consentire analisi significative ad un tale livello di disaggregazione. Si possono comunque fare alcune considerazioni concentrandosi sulle valutazioni complessivamente fornite dai 119 lavoratori già occupati (indipendentemente

<sup>21</sup> Come definito nell'ambito del questionario, rientrano in tale gruppo le società individuali, società di fatto, società di persone, S.r.l., S.p.a.

<sup>22</sup> Fanno parte di questo gruppo fondazioni, associazioni, enti morali o enti ecclesiastici.

<sup>23</sup> La perdita del lavoro può essere connessa a licenziamento, chiusura dell'organizzazione, riduzione del personale, scadenza di contratto a termine, ecc.

quindi dalla forma organizzativa di provenienza), tenendo conto che 78 prestano attualmente la propria attività in strutture pubbliche e 41 lavorano in organizzazioni *nonprofit*.

La ricerca di una maggiore coerenza con la propria formazione scolastica e professionale ha rappresentato una motivazione importante per il 45,4% ed è stata giudicata non importante dal 37,9%.

Nel caso dei lavoratori attualmente impegnati in organizzazioni pubbliche, le motivazioni più rilevanti nella decisione di cambiare lavoro sono state la possibilità di conciliare meglio gli impegni professionali con quelli personali o familiari (molto importante per 28 lavoratori su 69) e la maggiore sicurezza del posto di lavoro (molto importante per 27 su 72).

Per oltre metà di questi lavoratori la possibilità di aiutare persone in difficoltà e di ottenere remunerazioni più elevate sembra non aver avuto grande importanza. L'interpretazione di questi risultati richiede tuttavia grande cautela: occorre infatti tenere conto che su 184 lavoratori occupati in strutture pubbliche, 150 operano in asili nido e che per questi lavoratori non è particolarmente pertinente il riferimento all'aiuto a persone in difficoltà. Spesso si è rilevato che il cambiamento di lavoro è dovuto ad un semplice trasferimento da una struttura pubblica ad un'altra e di conseguenza l'ambito di attività e anche la retribuzione non hanno subito sostanziali variazioni. L'item proposto non consente quindi di cogliere motivazioni rilevanti nel passaggio dalla precedente all'attuale occupazione.

Nel passaggio all'attuale lavoro la retribuzione è rimasta invariata per 36 dei 76 che hanno risposto alla domanda, mentre è migliorata per 35; miglioramenti di analoghe proporzioni si sono avuti per organizzazione e flessibilità dell'orario di lavoro, mentre le variazioni positive sono state leggermente più contenute per le relazioni con colleghi e superiori e per le soddisfazioni morali e le dimostrazioni di stima.

Dei lavoratori che hanno scelto di lavorare in organizzazioni *nonprofit*, 19 su 40 (47,5%) ritengono molto importante il fatto di condividere gli obiettivi sociali dell'organizzazione prescelta (solo 6 attribuiscono a questa motivazione un'importanza limitata); tra i lavoratori delle strutture pubbliche la stessa motivazione viene reputata molto importante solo dal 22,4%, mentre il 35,2% non la ritiene significativa.

La possibilità di aiutare persone in difficoltà è stata molto importante nel passaggio dal precedente all'attuale lavoro per il 37,5% dei lavoratori delle *nonprofit* (ma solo per il 19,7% dei lavoratori pubblici) mentre dal 30% è stata valutata poco importante.

Ciò che non è stato ritenuto molto importante dai lavoratori delle organizzazioni *nonprofit* è la ricerca di remunerazioni più elevate: la pensa in questo modo il 69,2%. Questa tendenza risulta confermata se si considera come è variata la retribuzione a seguito del cambio di lavoro: per 10 (su 39) è migliorata, per 10 è rimasta invariata, mentre per 19 è peggiorata. Per quanto riguarda l'organizzazione e la flessibilità dell'orario di lavoro e le relazioni con i colleghi e superiori ha registrato miglioramenti il 56,4%; la situazione è migliorata anche per le soddisfazioni morali e le dimostrazioni di stima: se nel caso dei lavoratori pubblici il miglioramento ha riguardato il 42,3%, nelle organizzazioni *nonprofit* ha interessato il 61,5%.

#### *4.5 Livelli e determinanti della soddisfazione*

Per valutare il livello di soddisfazione dei lavoratori si è seguita la stessa metodologia utilizzata per individuare le motivazioni alla scelta dell'organizzazione: si sono proposti una serie di item riferiti al lavoro e si è chiesto agli intervistati di esprimere una valutazione ricorrendo ad una scala di valori da 1 (massima insoddisfazione) a 7 (massima soddisfazione). Nel commento si terrà prima conto di tutti i valori e ci si concentrerà quindi su quelli estremi (1-2 e 6-7).

Il 45,6% degli intervistati è molto soddisfatto del lavoro nel suo complesso, il 52,3% è mediamente soddisfatto; gli insoddisfatti rappresentano soltanto il 2,1%.

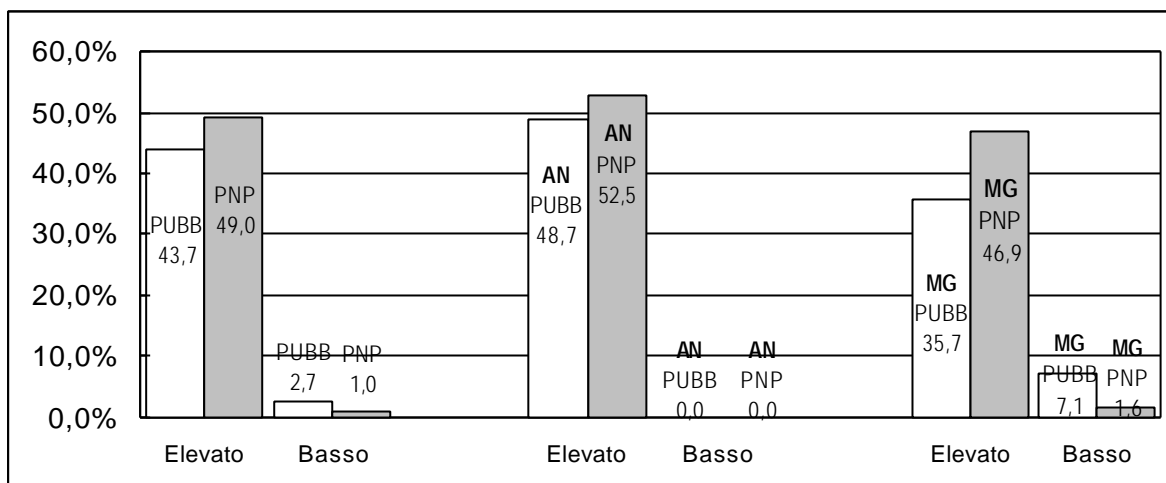
Se si separano i due servizi (cfr. grafico 9) si rilevano giudizi leggermente migliori tra i lavoratori degli asili nido (nessun lavoratore ha dichiarato un livello di soddisfazione basso).

Il grado di soddisfazione tende ad essere correlato con la natura dell'organizzazione, soprattutto tra i lavoratori che si occupano di servizi ai minori-giovani: nelle strutture pubbliche si nota sia un'incidenza maggiore, rispetto alle organizzazioni *nonprofit*, dei lavoratori insoddisfatti, sia una percentuale inferiore di quelli che si dichiarano molto soddisfatti (35,7% contro 46,9%, cfr. grafico 9).

Alla luce di queste prime considerazioni, nei paragrafi che seguono si cercherà di individuare le cause di queste differenze.

L'analisi è basata sull'ipotesi che per i lavoratori interessati ad operare in un certo settore la scelta di una forma organizzativa piuttosto che di un'altra non sia indifferente. Essi (in particolare nell'ambito dei servizi socio-assistenziali ed educativi) si indirizzano, per quanto possibile, verso l'organizzazione che è più in sintonia con le loro aspettative, che non sono solo di tipo economico.

Grafico 9 – Grado di soddisfazione per il lavoro nel complesso

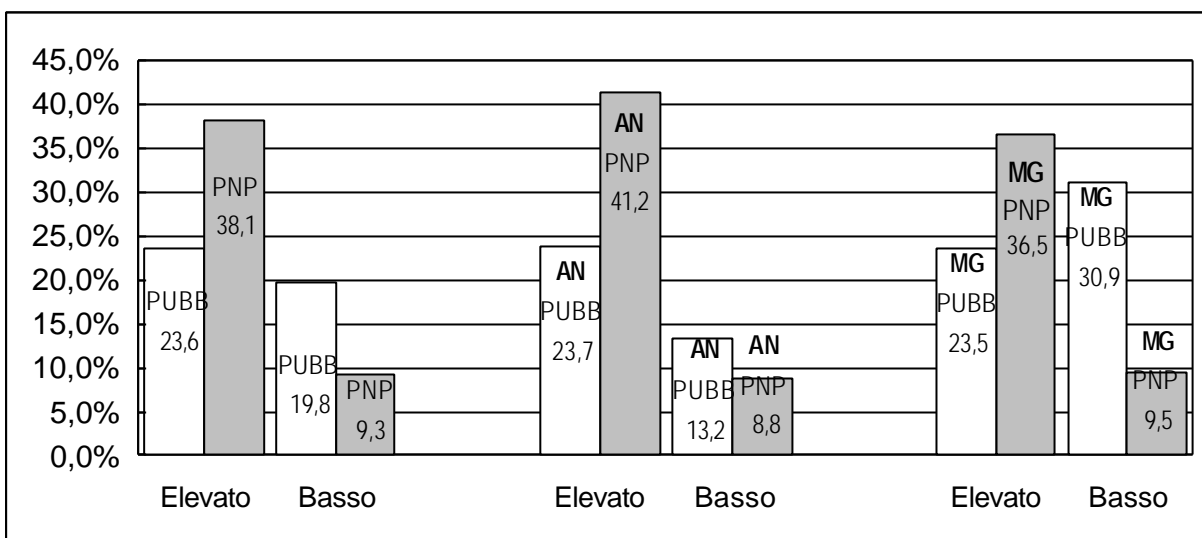


#### 4.5.1 Il riconoscimento per il lavoro svolto

Soltanto il 28,7% degli intervistati si dichiara molto soddisfatto dei riconoscimenti che riceve per il proprio lavoro, mentre il 16,1% manifesta una certa insoddisfazione. In realtà tali percentuali sintetizzano livelli di soddisfazione ben diversi a seconda della natura delle organizzazioni; come nel caso precedente si manifesta una correlazione statisticamente significativa tra le valutazioni fornite e la natura dell'organizzazione (e questo vale per entrambi i servizi).

I lavoratori relativamente più insoddisfatti sono quelli occupati nelle strutture pubbliche (19,8% contro 9,3% del *nonprofit*, cfr. grafico 10), in particolare in quelle che si occupano di minori-giovani dove il 30,9% si dichiara insoddisfatto dei riconoscimenti che riceve, contro il 9,5% degli occupati in realtà di terzo settore (cfr. grafico 10). Nelle organizzazioni *nonprofit* si registra sia una minore incidenza di persone insoddisfatte, sia percentuali più elevate di lavoratori con elevati livelli di soddisfazione. Negli asili nido gestiti da cooperative sociali il 41,2% è molto soddisfatto e il 50% è comunque mediamente soddisfatto; mentre negli asili nido pubblici solo il 23,7% degli intervistati ha indicato un elevato livello di soddisfazione.

Grafico 10 – Grado di soddisfazione riguardo al riconoscimento da parte degli altri per il lavoro svolto

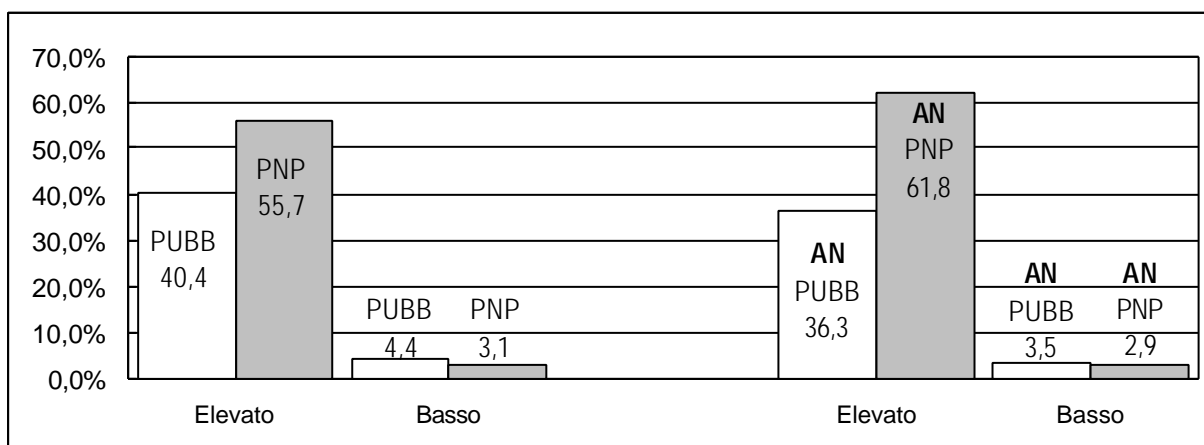


#### 4.5.2 L'utilità del contributo del lavoratore per i beneficiari dei servizi erogati

Il 45,7% degli intervistati valuta molto soddisfacente l'utilità del proprio contributo per gli utenti, e solo il 3,9% la ritiene inadeguata. Anche in questo caso le valutazioni sono correlate in misura statisticamente significativa con la natura dell'organizzazione.

Nel complesso i giudizi sono analoghi nelle due tipologie di servizi; tuttavia, se si considera la distinzione per forme organizzative si nota come le percentuali di insoddisfatti siano leggermente maggiori nelle strutture pubbliche (4,4% contro 3,1%), mentre i molto soddisfatti sono più numerosi nelle organizzazioni *nonprofit* (55,7% contro 40,4%). Fanno eccezione gli asili nido: mentre nelle strutture pubbliche solo il 36,3% si dichiara molto soddisfatto dell'utilità garantita agli utenti, negli asili nido gestiti da cooperative sociali la percentuale sale al 61,8% (cfr. grafico 11).

Grafico 11 – Grado di soddisfazione per l'utilità del proprio contributo per i beneficiari dei servizi erogati



#### 4.5.3 La soddisfazione per la remunerazione

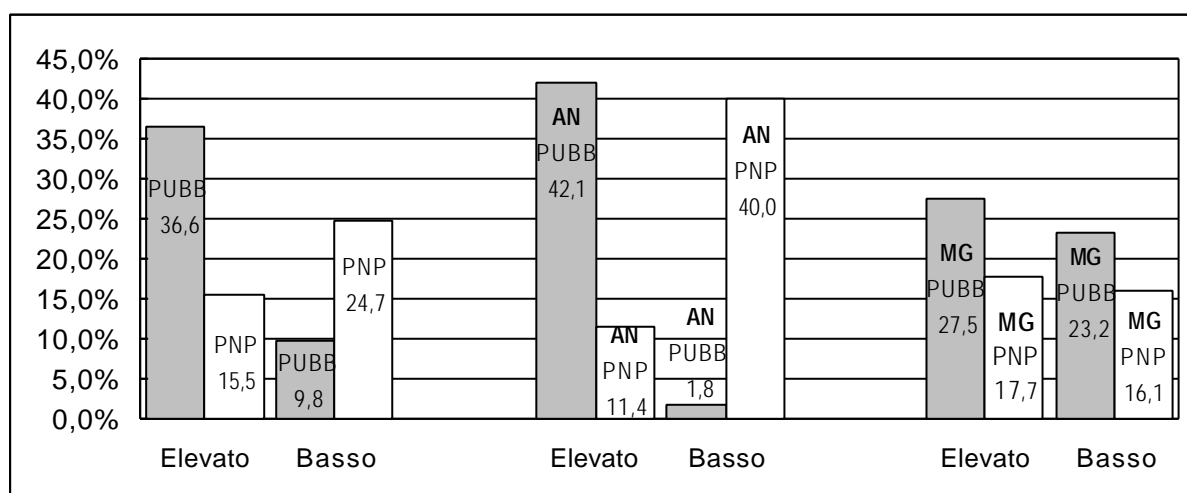


Tra le variabili esaminate, la soddisfazione per la remunerazione è sicuramente quella che presenta la correlazione statisticamente più significativa sia con la natura dell'organizzazione che con la tipologia del servizio (in entrambi i casi il test del Chi<sup>2</sup> fornisce un valore pari a 0.000). Il 55,7% degli intervistati è mediamente soddisfatto, il 15% è invece molto insoddisfatto; quest'ultimo risultato deriva dal basso livello di soddisfazione dichiarato dal 24,7% dei lavoratori delle organizzazioni *nonprofit* rispetto al 9,8% dei colleghi delle strutture pubbliche. Anche il gruppo di coloro che si dichiara molto insoddisfatto (29,3%) è più contenuto nelle realtà di terzo settore rispetto alle strutture pubbliche (cfr. grafico 12).

Questo consistente divario nella soddisfazione per la retribuzione è più evidente nel settore degli asili nido: nelle strutture pubbliche su 114 lavoratori soltanto 2 (1,8%) si dichiarano poco soddisfatti, mentre 48 (42,1%) sono molto contenti del loro stipendio; nelle cooperative sociali che gestiscono asili nido, invece, su 35 intervistati soltanto 4 (11,4%) risultano molto soddisfatti, mentre 14 (40,0%) manifestano insoddisfazione in relazione allo stipendio percepito (cfr. grafico 12).

Nell'ambito dei servizi ai minori-giovani le differenze si attenuano, si riduce il peso degli insoddisfatti, anche se aumenta la quota di insoddisfatti nelle strutture pubbliche.

Grafico 12 – Grado di soddisfazione per la retribuzione



I lavoratori a tempo pieno percepiscono una retribuzione media di circa 1.886.000 nelle organizzazioni pubbliche e di circa 1.684.000 in quelle *nonprofit*. Non si tratta di un differenziale particolarmente significativo (12%), ma esso si fa più pesante, se si tiene conto anche del numero di ore lavorate.

I lavoratori *full-time* che hanno dichiarato che il loro rapporto di lavoro prevede mediamente 36 ore settimanali sono l'89,5% nelle strutture pubbliche e solo il 25% nelle organizzazioni *nonprofit*. In queste ultime il 60% lavora 38 ore alla settimana. Inoltre, le ore

effettivamente lavorate dagli occupati delle strutture pubbliche sono 36 per il 62,2% degli intervistati, 38 per il 14,9% e 40 per il 10,1%. Nelle organizzazioni *nonprofit* il 17% dei lavoratori lavora 36 ore, mentre il 48,9% ne lavora 38 e il 19,1% 40. I lavoratori *nonprofit* sono quindi pagati meno dei colleghi impiegati in strutture pubbliche e viene loro richiesto un impegno orario superiore.

Analoghe considerazioni possono essere estese anche ai lavoratori a tempo parziale. Tuttavia, in questo caso i dati segnalano un divario nelle retribuzioni ancora più sfavorevole per i lavoratori delle realtà *nonprofit*. Essi percepiscono infatti una retribuzione netta media di circa 1.027.000 e lavorano circa 26 ore alla settimana, mentre i dipendenti di strutture pubbliche ricevono in media una retribuzione netta di circa 1.261.000 (con un differenziale pari al 22,8% e quindi quasi doppio rispetto a quello rilevato per i lavoratori a tempo pieno) in cambio di un numero medio di 21 ore settimanali. Nelle strutture pubbliche il contratto prevede 18 ore settimanali per il 51,6%, nelle organizzazioni *nonprofit* il 35% lavora in media 30 ore e il 20% ne lavora 25.

#### *4.5.3.1 Valutazioni sull'equità del trattamento economico e sul sistema di ricompense*

L'insoddisfazione per i livelli retributivi, particolarmente elevata negli asili nido gestiti da *nonprofit* ha evidenti conseguenze sulla percezione di equità distributiva, cioè sulla percezione che i lavoratori hanno dell'equilibrio tra quanto danno e quanto ricevono. Dei lavoratori delle organizzazioni *nonprofit*, il 35,1% non si sente per nulla soddisfatto considerando lo stress e le tensioni che derivano dal lavoro; il 30,5% considerando l'impegno, il 28,4% considerando le responsabilità e il 25,3% tenendo conto dell'addestramento e della formazione accumulati.

Anche per i lavoratori delle strutture pubbliche il trattamento economico è particolarmente insoddisfacente in relazione allo stress e alle tensioni che derivano dal lavoro; essi hanno inoltre indicato insoddisfazione in merito al lavoro ben svolto e all'impegno. Da notare che il 26,9% dei lavoratori pubblici ha dichiarato di non sentirsi per nulla equamente remunerato considerando le disponibilità economiche dell'organizzazione, mentre soltanto il 5,3% dei lavoratori delle organizzazioni *nonprofit* ha espresso la stessa valutazione (cfr. tabella 16).

Tabella 16 – Valutazioni sul trattamento economico

<i>In che misura si sente remunerato considerando...</i>	POCO		MOLTO	
	Publicche	Nonprofit	Publicche	Nonprofit
<i>Le responsabilità</i>	21,4%	<b>28,4%</b>	20,9%	9,5%
<i>L'addestramento e la formazione accumulata</i>	20,7%	<b>25,3%</b>	25,2%	12,7%
<i>L'esperienza acquisita</i>	23,2%	16,7%	23,7%	14,6%
<i>L'impegno</i>	<b>30,2%</b>	<b>30,5%</b>	23,1%	18,9%
<i>Il lavoro ben svolto</i>	<b>30,8%</b>	22,1%	23,1%	15,8%
<i>Gli stress e le tensioni derivanti dal lavoro</i>	<b>41,7%</b>	<b>35,1%</b>	13,3%	7,5%
<i>Le disponibilità economiche dell'organizzazione</i>	<b>26,9%</b>	5,3%	19,7%	29,8%

Per un'analisi più approfondita è però necessario separare le due tipologie di servizi dato che il differenziale di stipendio è rilevante soprattutto tra i lavoratori impegnati in strutture che offrono servizi di asilo nido<sup>24</sup>. In particolare si possono comparare le valutazioni offerte dagli occupati nei servizi per minori-giovani dal momento che la loro retribuzione non varia in misura sostanziale a seconda della forma organizzativa. La percentuale di insoddisfatti tra i lavoratori delle organizzazioni pubbliche supera in questo caso quella rilevata per i lavoratori del *nonprofit* per tutti gli aspetti proposti (cfr. tabella 17).

Tabella 17 – Valutazioni sul trattamento economico (servizi ai minori-giovani)

<i>In che misura si sente remunerato considerando...</i>	POCO		MOLTO	
	Publicche	Nonprofit	Publicche	Nonprofit
<i>Le responsabilità</i>	32,9%	27,0%	14,2%	14,3%
<i>L'addestramento e la formazione accumulata</i>	35,7%	25,3%	20,0%	14,3%
<i>L'esperienza acquisita</i>	32,9%	15,6%	20,0%	17,2%
<i>L'impegno</i>	40,0%	28,6%	18,5%	19,1%
<i>Il lavoro ben svolto</i>	41,4%	22,2%	20,0%	15,9%
<i>Gli stress e le tensioni derivanti dal lavoro</i>	51,5%	33,8%	14,7%	4,8%
<i>Le disponibilità economiche dell'organizzazione</i>	34,3%	8,0%	22,8%	30,6%

E' comunque opinione diffusa tra i lavoratori che l'organizzazione non ricompensi i lavoratori in proporzione alla qualità e quantità dei risultati prodotti. Questo vale per il 63,7% degli intervistati. In particolare nelle organizzazioni pubbliche i lavoratori che ritengono che l'organizzazione non ricompensi in proporzione alla qualità e quantità dei risultati prodotti sono il 68,7%. Quelli che all'opposto ritengono la ricompensa proporzionata ai risultati prodotti sono solo il 5%. Le organizzazioni *nonprofit*, sebbene non offrano remunerazioni particolarmente elevate, sembrano meglio in grado di ricompensare in altri modi i propri lavoratori dal momento che l'11,3% dichiara di essere ricompensato in

<sup>24</sup> La retribuzione netta mensile percepita dai lavoratori a tempo pieno nel caso degli asili nido risulta pari a 1.953.000 lire per i dipendenti pubblici e a 1.514.000 per i lavoratori delle cooperative sociali, mentre nelle organizzazioni che si occupano di minori-giovani risulta invece pari rispettivamente a 1.774.000 e 1.759.000.

proporzione alla qualità e quantità dei risultati prodotti, mentre la quota di quelli che sostengono che l'organizzazione non tiene conto dei risultati prodotti nel definire le ricompense scende al 54,6%. Si può quindi ipotizzare che le organizzazioni *nonprofit* siano in grado di garantire ai propri lavoratori riconoscimenti diversi dal salario che li motivano ad impegnarsi anche a condizioni economiche non particolarmente favorevoli.

Nelle organizzazioni *nonprofit* infatti l'insoddisfazione per gli aspetti economici non sembra influenzare la soddisfazione per il lavoro nel suo complesso. Dei 24 lavoratori che si dichiarano insoddisfatti dalla remunerazione, nessuno giudica il proprio lavoro complessivamente insoddisfacente e 9 (il 37%) danno una valutazione del lavoro molto positiva. Al contrario, nelle organizzazioni pubbliche, dei 18 lavoratori insoddisfatti della remunerazione, soltanto 1 (5%) è molto soddisfatto del proprio lavoro, mentre 3 sono totalmente insoddisfatti.

Inoltre, soltanto il 15,6% dei lavoratori delle *nonprofit*, contro il 20,3% di quelli delle strutture pubbliche, lavorerebbe con più impegno se la remunerazione percepita fosse più elevata.

#### 4.5.4 L'organizzazione dell'orario di lavoro

Il 41,1% degli intervistati si dichiara molto soddisfatto dell'organizzazione dell'orario di lavoro. Ciò vale in particolare per i lavoratori degli asili nido, dove il 51% è molto soddisfatto e, se si considerano anche quelli mediamente soddisfatti, si arriva al 93,3%; nei servizi a minori-giovani invece soltanto il 29,8% dichiara un alto grado di soddisfazione (cfr. grafico 13).

Grafico 13 – Grado di soddisfazione per l'organizzazione dell'orario di lavoro



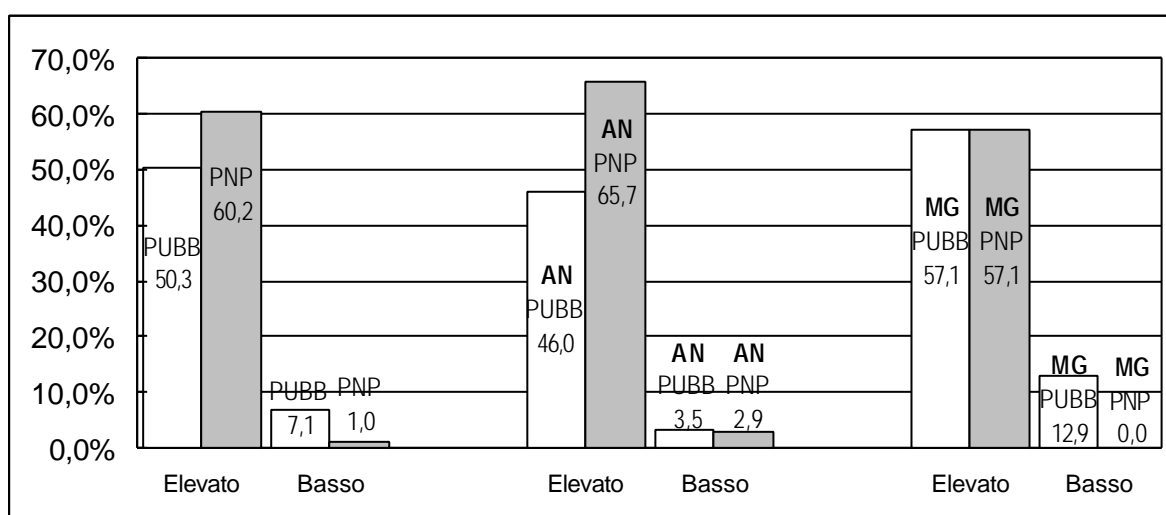
Gli insoddisfatti rappresentano complessivamente il 12,1% (il 18,3% se si considerano i lavoratori impegnati nei servizi ai minori-giovani). Il test di indipendenza segnala una

correlazione statisticamente significativa tra l'organizzazione dell'orario di lavoro e la tipologia di servizio; la natura dell'organizzazione non sembra invece determinare valutazioni sostanzialmente diverse. In realtà, se si considerano distintamente i due servizi si notano differenze anche a seconda della natura dell'organizzazione: negli asili nido sono relativamente più soddisfatti dell'organizzazione dell'orario di lavoro coloro che operano in strutture pubbliche, mentre nei servizi ai minori-giovani sono più soddisfatti i lavoratori delle organizzazioni *nonprofit*.

#### 4.5.5 Il rapporto con i colleghi di lavoro

I rapporti con i colleghi di lavoro non sembrano creare particolari problemi: il 53,7% degli intervistati ne è molto soddisfatto, mentre il 41,3% dichiara un grado di soddisfazione medio. Ancora una volta però si rilevano differenze a seconda della forma organizzativa ed in particolare si registrano livelli più elevati di soddisfazione tra i lavoratori delle organizzazioni *nonprofit* (60,2%). Negli asili nido *nonprofit*, ad esempio, circa due terzi dei lavoratori sono molto contenti delle relazioni con i propri colleghi, mentre negli asili pubblici solo il 46% è molto soddisfatto dei rapporti con i colleghi (cfr. grafico 14). Nelle strutture che si occupano di minori-giovani vi è la stessa percentuale di lavoratori molto soddisfatti dei rapporti con i propri colleghi, tuttavia va notato che nelle *nonprofit* nessun lavoratore ha manifestato insoddisfazione.

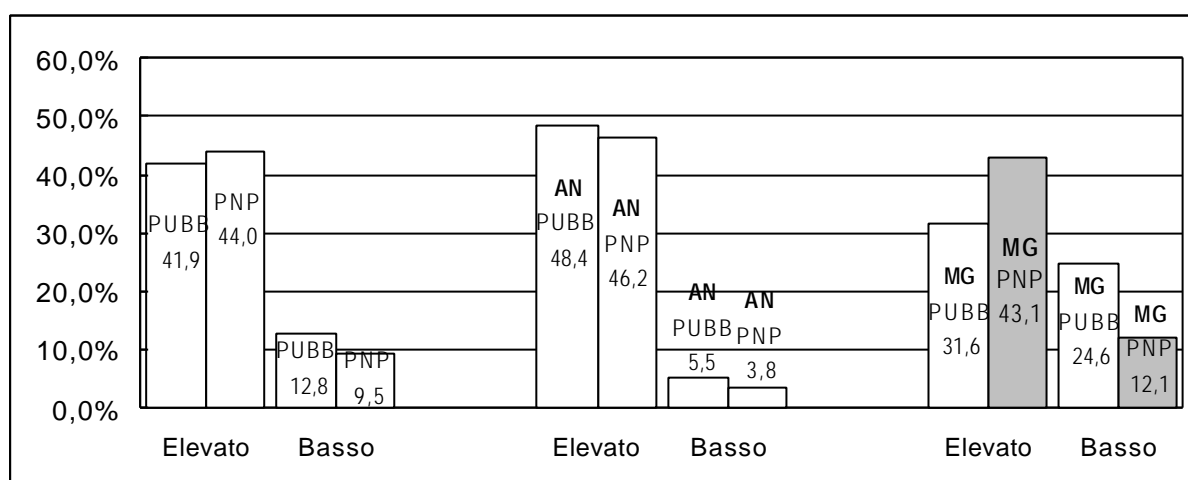
Grafico 14 – Grado di soddisfazione riguardo al rapporto con i colleghi di lavoro



#### 4.5.6 Formazione e crescita professionale

Nell'analisi del livello di soddisfazione per le possibilità di formazione e di crescita professionale offerte dall'organizzazione (grafico 15), si sono prese in considerazione solo le risposte fornite dai lavoratori che all'interno dell'organizzazione si occupano dell'erogazione del servizio e/o del coordinamento. Tale variabile, come peraltro le due seguenti, non é infatti particolarmente pertinente nel caso dei lavoratori che si occupano di attività di supporto.

Grafico 15 – Grado di soddisfazione riguardo alla crescita formativo/professionale consentita nell'organizzazione

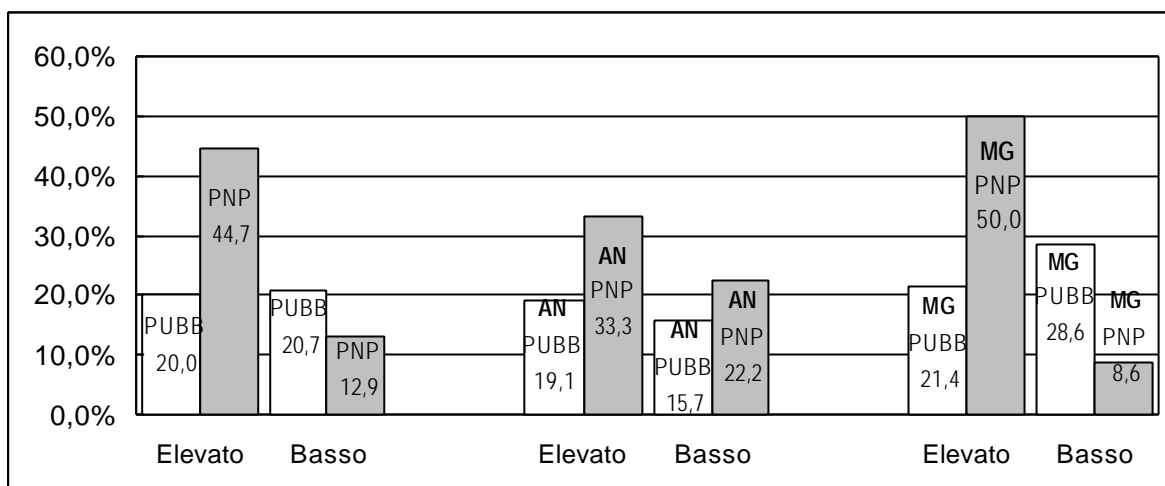


Il 42,7% degli intervistati è molto soddisfatto per la crescita formativo/professionale consentita nell'organizzazione, l'11,6% è insoddisfatto. Esiste una correlazione statisticamente significativa tra tipologia del servizio e livello di soddisfazione. Negli asili nido, i molto soddisfatti rappresentano il 47,9% contro il 5,1% di scontenti e la natura dell'organizzazione non comporta diversità di valutazioni. Nei servizi ai minori-giovani si rileva un abbassamento del livello di soddisfazione (i molto soddisfatti corrispondono al 37,4%, mentre gli scontenti rappresentano il 18,3%) che deriva soprattutto dalla maggiore insoddisfazione che caratterizza i lavoratori delle strutture pubbliche rispetto ai colleghi impegnati in organizzazioni *nonprofit*.

#### 4.5.7 L'autonomia decisionale/funzionale

Il 17,8% di coloro che si occupano dell'erogazione del servizio e/o del coordinamento si dichiara insoddisfatto dell'autonomia di cui gode, mentre il 29,1% è molto soddisfatto (cfr. grafico 16).

Grafico 16 – Grado di soddisfazione riguardo all'autonomia/funzionale

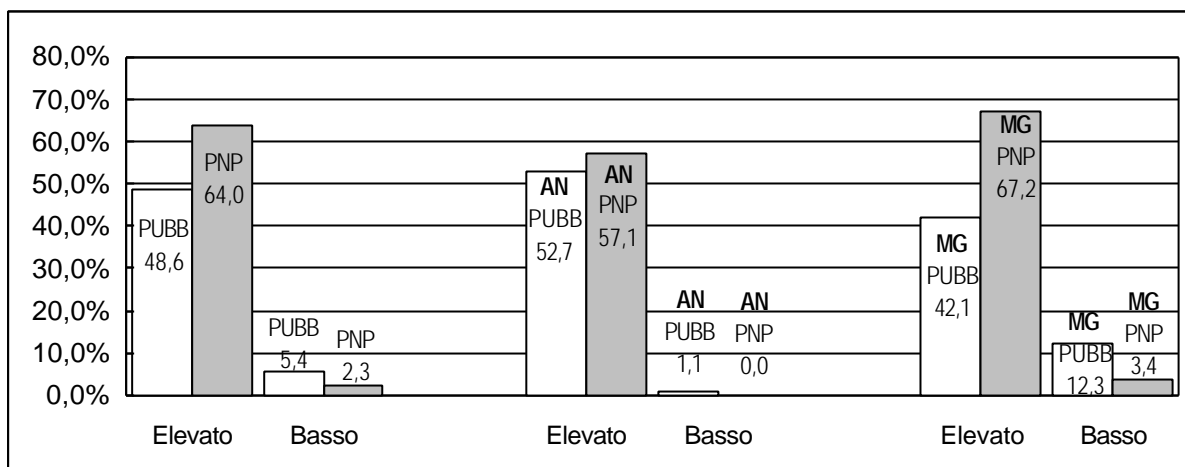


Il livello di soddisfazione risulta correlato in misura statisticamente significativa con la natura dell'organizzazione: i lavoratori delle realtà *nonprofit* sono più contenti dei colleghi delle strutture pubbliche. Questo vale in particolare per i servizi ai minori-giovani: nelle organizzazioni pubbliche il 21,4% dichiara un alto grado di soddisfazione mentre il 28,6% risulta insoddisfatto. Nelle organizzazioni *nonprofit*, invece, metà dei lavoratori è soddisfatta, mentre soltanto l'8,6% giudica l'autonomia di cui dispone insoddisfacente.

#### 4.5.8 La varietà e creatività del lavoro

Soltanto 10 dei 234 intervistati sono insoddisfatti della varietà e creatività del proprio lavoro, mentre più della metà si dichiara particolarmente soddisfatta (cfr. grafico 17). Di nuovo si registrano valutazioni più positive nelle organizzazioni *nonprofit*. In particolare si possono comparare le risposte fornite dai lavoratori dei servizi ai minori-giovani considerato anche che il campione ha dimensioni analoghe. Mentre nelle organizzazioni di terzo settore oltre due terzi dei lavoratori sono molto soddisfatti, lo stesso livello di soddisfazione caratterizza solo il 42,1% dei dipendenti pubblici; anche il numero di insoddisfatti nelle organizzazioni pubbliche è superiore a quello rilevato tra i lavoratori delle *nonprofit*.

Grafico 17 – Grado di soddisfazione per la varietà e la creatività del lavoro



#### 4.5.9 Gli avanzamenti e le prospettive di carriera

Negli asili nido e nelle organizzazioni che si occupano di minori-giovani risulta difficile individuare percorsi di carriera così come tradizionalmente intesi nelle imprese commerciali ed industriali. Certo, un lavoratore può diventare responsabile di particolari aree di attività o coordinatore, ma questo comporta soprattutto maggiori responsabilità piuttosto che rilevanti benefici economici e particolare prestigio all'interno dell'organizzazione. Può quindi risultare poco significativo parlare di 'avanzamenti di carriera' e di 'prospettive future di avanzamento di carriera' per le organizzazioni che erogano servizi socio-assistenziali ed educativi, ed in effetti i lavoratori intervistati si sono trovati in difficoltà nel valutare questi aspetti; 34 su 280 hanno segnalato chiaramente che le domande proposte non erano pertinenti. L'analisi di questi dati richiede quindi particolare cautela: il problema si pone nell'interpretare le frequenze assegnate ai valori che indicano insoddisfazione (1,2) e che riguardano oltre metà degli intervistati: gli avanzamenti di carriera potrebbero risultare effettivamente insoddisfacenti, ma l'insoddisfazione potrebbe semplicemente essere connessa all'assenza di percorsi di carriera. Per questi motivi si ritiene più significativo concentrarsi sui valori più elevati come riportato nelle tabelle 18 e 19.

La soddisfazione per gli avanzamenti di carriera e per le prospettive di carriera nell'organizzazione sono correlate in misura statisticamente significativa con la natura dell'organizzazione. Per quanto riguarda gli avanzamenti di carriera nelle strutture pubbliche



è molto soddisfatto il 5,1% mentre il 61,4% è insoddisfatto; nelle organizzazioni *nonprofit* è molto soddisfatto il 9,8% e molto insoddisfatto il 39,1%.

Tabella 18 – Soddisfazione sugli avanzam. di carriera

AVANZAMENTI DI CARRIERA FINORA OTTENUTI NELL'ORGANIZZAZIONE						
	Pb	%	Pnp	%	Tot	%
1,2	97	<b>61,4</b>	36	<b>39,1</b>	133	<b>53,2</b>
3	18	11,4	9	9,8	27	10,8
4	18	11,4	24	26,1	42	16,8
5	17	<b>10,8</b>	14	<b>15,2</b>	31	<b>12,4</b>
6	6	<b>3,8</b>	7	<b>7,6</b>	13	<b>5,2</b>
7	2	<b>1,3</b>	2	<b>2,2</b>	4	<b>1,6</b>
Tot	158	100	92	100	250	100

Tabella 19 – Soddisfazione per le prospettive future di carriera

PROSPETTIVE FUTURE DI AVANZAMENTO DI CARRIERA NELL'ORGANIZZAZIONE						
	Pb	%	Pnp	%	Tot	%
1,2	108	<b>68,3</b>	38	<b>41,3</b>	146	<b>58,4</b>
3	14	8,9	11	12,0	25	10,0
4	24	15,2	21	22,8	45	18,0
5	8	<b>5,1</b>	11	<b>12,0</b>	19	<b>7,6</b>
6	4	<b>2,5</b>	10	<b>10,9</b>	14	<b>5,6</b>
7	-	<b>0,0</b>	1	<b>1,0</b>	1	<b>0,4</b>
Tot	158	100	92	100	250	100

Grafico 18 – Grado di soddisfazione per gli avanzamenti di carriera finora ottenuti

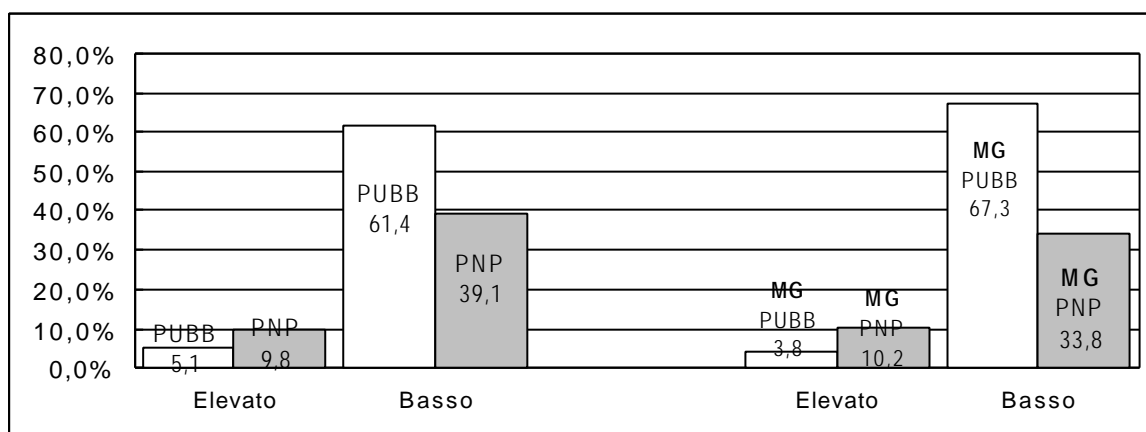
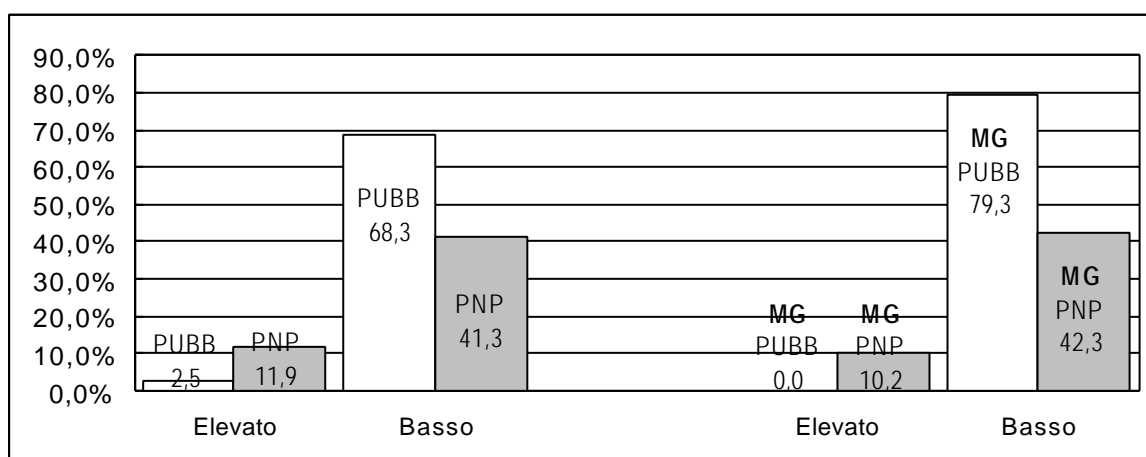


Grafico 19 – Grado di soddisfazione per le prospettive di carriera



La tendenza ad una minore insoddisfazione tra i lavoratori delle organizzazioni *nonprofit* si ripropone anche per le prospettive di avanzamenti di carriera, nonostante le valutazioni siano complessivamente più negative di quelle sugli avanzamenti già ottenuti:

l'11,9% dei lavoratori delle organizzazioni *nonprofit* è molto soddisfatto (nelle pubbliche il 2,5%), mentre il 41,3% è insoddisfatto (nelle pubbliche il 68,3%).

La maggiore insoddisfazione che contraddistingue i lavoratori delle organizzazioni pubbliche si rispecchia in quanto dichiarato da oltre due terzi degli occupati in tali realtà, secondo cui un dipendente che svolga bene il proprio lavoro non ha prospettive di crescita professionale e di carriera. Nelle organizzazioni *nonprofit* la pensa in modo analogo il 45,9%; tuttavia il 13,3% (4,5% nelle strutture pubbliche) ritiene che per chi svolge con impegno i propri compiti vi siano buone possibilità di crescita professionale e di carriera.

Sulla base di queste considerazioni si potrebbe concludere che le organizzazioni *nonprofit*, pur offrendo remunerazioni inferiori a quelle del settore pubblico, permettono ai propri lavoratori di 'crescere' all'interno dell'organizzazione sia in termini di professionalità<sup>25</sup> che di 'carriera', sono in grado di offrire riconoscimenti ai propri lavoratori, riescono a far loro percepire l'apprezzamento per il lavoro svolto, in una parola a 'farli sentire importanti nell'attività dell'organizzazione'. Infatti, se il 45,3% dei lavoratori del pubblico lamenta che i propri superiori non sono per nulla attenti alle loro idee ed ai loro suggerimenti, nelle organizzazioni *nonprofit* la stessa valutazione è espressa soltanto dal 15,3% dei lavoratori.

In conclusione, l'ipotesi che si può sostenere è che i lavoratori delle organizzazioni *nonprofit* condividano in buona parte il modo di operare dell'organizzazione e si sentano coinvolti nelle scelte. Le loro risposte descrivono, per molte delle variabili analizzate, una realtà più soddisfacente di quella che sembra caratterizzare le organizzazioni pubbliche.

#### 4.5.10 Sintesi

Una possibile sintesi dei risultati fin qui ottenuti dall'analisi delle determinanti della soddisfazione consiste nell'aggregare in 5 categorie omogenee gli aspetti in cui è stata scomposta la soddisfazione e di suddividere quindi i lavoratori in base alle risposte positive assegnate. Si sono così ottenuti cinque gruppi di lavoratori che apprezzano in particolare:

- a. la gradevolezza del lavoro: ricomprende i lavoratori che hanno assegnato una valutazione pari a 6 o 7 ad almeno 2 dei seguenti item: crescita formativo/professionale; autonomia decisionale/funzionale; riconoscimento per il lavoro svolto; varietà e creatività del lavoro;

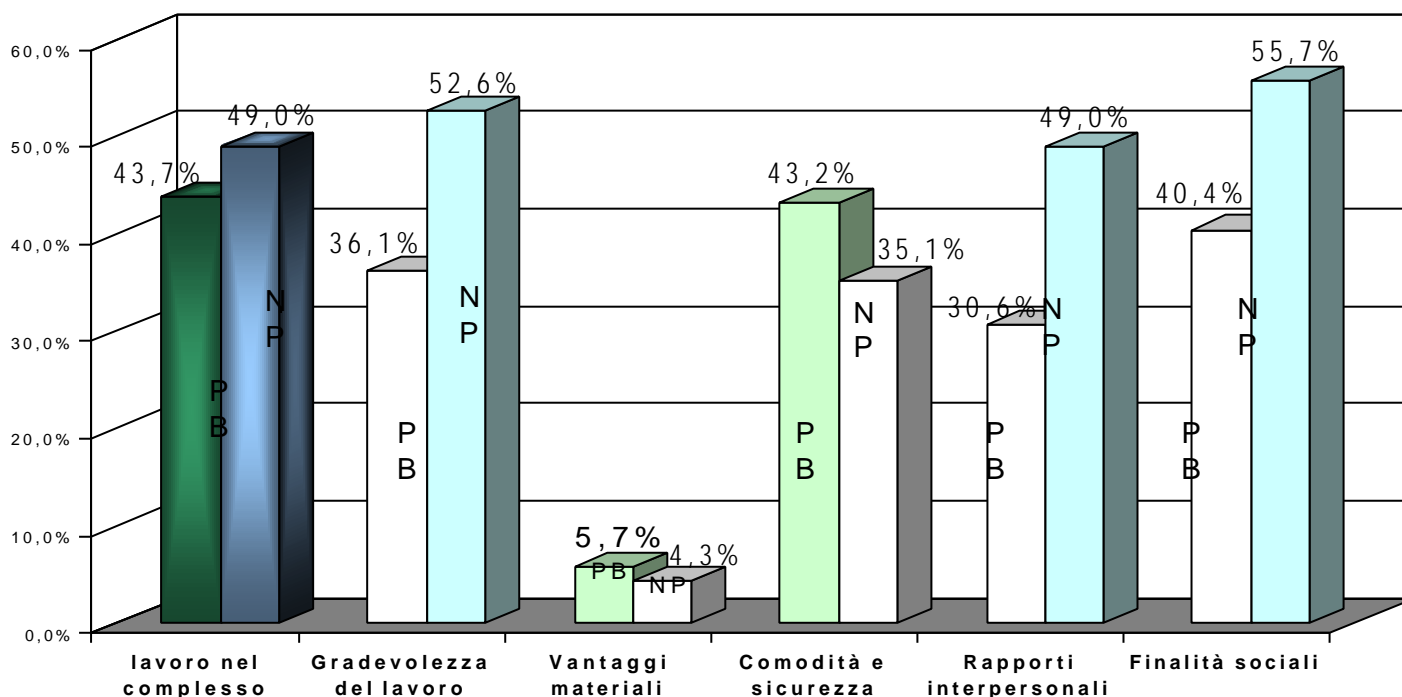
---

<sup>25</sup> Il 35,3% dei lavoratori delle nonprofit (20,3% nelle organizzazioni pubbliche) ritiene che l'organizzazione dia ai propri dipendenti opportunità concrete di migliorare le proprie capacità, mentre il 17,2% (contro il 34,6% nelle realtà pubbliche) pensa il contrario.

- b. vantaggi materiali: ricomprende i lavoratori che hanno espresso una votazione pari a 6 o 7 ad almeno 2 dei seguenti aspetti: stipendio, avanzamenti di carriera, prospettive future di carriera;
- c. comodità e sicurezza: ricomprende i lavoratori che hanno attribuito un punteggio di 6 o 7 ad almeno 2 dei seguenti aspetti: ambiente fisico di lavoro, organizzazione orario di lavoro, sicurezza del posto di lavoro;
- d. rapporti interpersonali: ricomprende i lavoratori che hanno espresso un punteggio di 6 o 7 ad almeno 2 dei seguenti aspetti: rapporto con i superiori, con i colleghi di lavoro, con i volontari;
- e. finalità sociali del lavoro: ricomprende i lavoratori che hanno espresso un punteggio di 6 o 7 a questo aspetto.

I risultati sono riportati nel grafico 20.

Grafico 20 - Le determinanti della soddisfazione dei lavoratori



Come si vede dal grafico ambedue i gruppi di lavoratori sono generalmente poco o solo mediamente soddisfatti per gli aspetti materiali del lavoro. I lavoratori pubblici si dichiarano molto soddisfatti più frequentemente dei lavoratori nel *nonprofit* solo per la comodità e la sicurezza del lavoro.

I lavoratori occupati in organizzazioni *nonprofit* apprezzano invece in maggior misura la gradevolezza del lavoro, i rapporti interpersonali e le finalità sociali nonché il lavoro nel suo complesso.

#### 4.6 La fedeltà all'organizzazione

Il 16,8% degli intervistati intende rimanere nell'organizzazione almeno per alcuni anni, mentre il 34,3% vi vuole rimanere il più a lungo possibile. Il 14,3% dovrà lasciare l'organizzazione avendo un contratto a termine, ma spera di restare.

Un gruppo (di cui fanno parte ben 10 dei 14 intervistati in possesso di laurea) lascerà l'organizzazione se si presenterà un'opportunità migliore nello stesso (il 13,2%) o in un altro (19,3%) settore di attività.

Le persone intenzionate a lasciare in ogni caso l'organizzazione rappresentano soltanto il 2,1% del campione.

Esiste una correlazione statisticamente significativa tra la fedeltà all'organizzazione e la natura delle stesse nel caso dei servizi ai minori-giovani. In particolare, intendono rimanere il più a lungo possibile, o comunque almeno per alcuni anni, il 29% degli occupati nelle strutture pubbliche e ben il 63,5% dei lavoratori delle realtà di terzo settore. In tali organizzazioni, inoltre, solo 14 lavoratori (su 63) se ne andranno al presentarsi di un'opportunità migliore; nelle strutture pubbliche i lavoratori disposti ad abbandonare l'organizzazione sono oltre la metà.

Questi dati suggeriscono percorsi di analisi interessanti: si potrebbe ad esempio analizzare se la scelta di rimanere nell'organizzazione almeno per alcuni anni o addirittura il più a lungo possibile è legata alle offerte/opportunità di cambiare lavoro che si sono presentate al lavoratore da quando lavora nell'organizzazione di appartenenza. Effettivamente esiste una correlazione statisticamente significativa tra le due variabili per i dipendenti delle organizzazioni pubbliche. Degli 85 lavoratori che professano la propria fedeltà all'organizzazione 61 non hanno ricevuto offerte di lavoro o, in generale, non hanno avuto l'opportunità di cambiare lavoro; 21 avrebbero potuto cambiare occupazione, senza tuttavia migliorare la propria situazione lavorativa e soltanto 3 hanno avuto la possibilità di migliorarla.

La scelta dei lavoratori delle organizzazioni *nonprofit* di rimanere nell'organizzazione di appartenenza si accompagna ad un maggior numero di offerte di lavoro ricevute<sup>26</sup>. Un dato particolarmente significativo: 15 lavoratori dichiarano di aver avuto l'opportunità di cambiare lavoro con la possibilità di migliorare la propria situazione lavorativa, ma sono rimasti.

---

<sup>26</sup> Mentre per le organizzazioni pubbliche il test di indipendenza Chi di Pearson è pari a 0.003, per le organizzazioni *nonprofit* assume valore 0.985.

#### 4.7 La scelta di operare in organizzazioni nonprofit: un'analisi multivariata

Per approfondire le caratteristiche dei lavoratori operanti nelle realtà di terzo settore e le differenze con i lavoratori dei servizi pubblici dal punto di vista delle motivazioni, si è fatto ricorso ad un approccio metodologico multivariato.

Al fine di cogliere i singoli effetti sulla variabile dipendente delle variabili selezionate, al netto dell'eventuale esistenza di correlazione tra le stesse, si è applicato un modello Logit<sup>27</sup> (GREENE, 1993; MADDALA, 1986). Nel caso in esame, la variabile dipendente è costituita dal fatto di lavorare in organizzazioni *nonprofit*, rispetto ad operare in strutture pubbliche.

L'analisi è limitata ai soli lavoratori del settore dei servizi ai minori-giovani perché solo in questi i due gruppi di lavoratori sono adeguatamente rappresentati<sup>28</sup>.

Nel modello Logit proposto<sup>29</sup>, le variabili prese in considerazione sono state prevalentemente trattate come variabili continue<sup>30</sup>; le rimanenti sono state gestite come *dummy*<sup>31</sup>.

Nel modello si sono inserite variabili di natura anagrafica e professionale (cfr. tab.20). Nel primo caso, si è fatto riferimento all'età (ETA), al sesso (SESSO) ed allo stato civile (STATCIV). Nel secondo caso, per tenere conto del livello di istruzione, si sono considerati gli anni di studio corrispondenti al titolo conseguito (ANNISTUD); si sono inoltre inserite la variabile TITSPEC, che specifica l'eventuale possesso di un titolo specifico per lo

---

<sup>27</sup> Data la variabile dipendente binaria  $y$ , definita come:

$$\begin{aligned} y &= 1 && \text{se } y^* > 0 \\ y &= 0 && \text{altrimenti} \end{aligned}$$

dove  $y^*$  è una variabile continua non osservabile, definita dalla seguente relazione stocastica con il vettore  $x$  dei regressori:  $y^* = x'\beta + u$  con  $u \sim N(0,1)$

il modello Logit esprime la relazione non lineare tra  $y$  e  $x$  come:

$$P(y=1) = F(x'\beta)$$

dove  $F(x'\beta)$  è la Funzione di Distribuzione Logistica degli errori  $u_i$ :

$$F(x_i' \mathbf{b}) = \frac{\exp(x_i' \mathbf{b})}{1 + \exp(x_i' \mathbf{b})}$$

La stima del modello è basata sul metodo della Massima Verosimiglianza (MLE). Il logaritmo della Funzione di Verosimiglianza da massimizzare è definito come:  $\log L = t^* \mathbf{b} - \sum_{i=1}^n \log[1 + \exp(x_i' \mathbf{b})]$  dove

$$t^* = \sum_{i=1}^n x_i y_i$$

<sup>28</sup> Il 76% dei lavoratori negli asilo nido opera in strutture pubbliche.

<sup>29</sup> L'ipotesi alla base della modellistica Logit, secondo cui gli errori seguono una distribuzione Logistica, non è stata verificata.

<sup>30</sup> Si è consapevoli che l'adozione della forma continua costituisce una forzatura, dato che tali variabili continue non sono; la mancata applicazione di specifiche procedure volte a discretizzare le variabili può portare a stime non robuste del modello.

svolgimento di attività socio-assistenziali ed educative, la variabile indicante la condizione del lavoratore al momento dell'assunzione nell'organizzazione (CONDPREC) e l'aver o meno fatto esperienze di volontariato (passate o attuali) (VOLONT).

Sulla base dei risultati emersi dall'analisi descrittiva sono state inoltre inserite nel modello alcune variabili di tipo 'motivazionale', indicanti le motivazioni alla scelta di operare in una determinata organizzazione: l'interesse per il settore di attività (SCELTA1), la compatibilità delle condizioni di lavoro offerte con impegni familiari ed interessi personali (SCELTA6), l'interesse per il trattamento economico o/e le possibilità di carriera (SCELTA8), la sicurezza del posto di lavoro (SCELTA9), il giudizio positivo rispetto al grado di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni riguardanti l'organizzazione (SCELTA10).

Si è ritenuto importante inserire anche una variabile connessa ai rapporti con l'utenza, volta a valutare l'importanza attribuita al fatto che l'utente tragga il massimo beneficio dal servizio erogato (UTENTI5), e due regressori riguardanti due atteggiamenti nei confronti del lavoro: il ritenerlo un'esperienza necessaria per realizzarsi pienamente come persona (ATTEGG1) oppure un modo per contribuire a migliorare e rendere più ricca la società (ATTEGG5).

Il modello Logit stimato conferma sostanzialmente i risultati dell'analisi descrittiva e permette di fare alcune considerazioni aggiuntive<sup>32</sup>.

L'esame dei principali indicatori statistici (cfr. tabella 21) mette in evidenza il soddisfacente adattamento del modello stimato ai dati. In particolare, il test del rapporto di verosimiglianza ( $\chi^2$ ) risulta significativo; il pseudo  $R^2$ , pari a 0,4016, rientra pienamente nei limiti di accettazione; sono inoltre da considerarsi elevate la percentuale di interpolazioni corrette positive (87,93%), negative (70,00%) e totali (79,63%), nonché l'area sottostante la curva ROC (89,72%)<sup>33</sup>. L'assenza di sostanziali variazioni nei coefficienti delle variabili

---

<sup>31</sup> Per la variabile qualitativa CONDPREC si è associata una *dummy* per modalità (esclusa quella di riferimento), costruita in modo da assumere valore 1 per la modalità rappresentata e valore 0 altrimenti.

<sup>32</sup> Una migliore specificazione del modello avrebbe richiesto l'applicazione di elaborate procedure statistiche, volte ad individuare relazioni non lineari (esponenziali, logaritmiche, ecc.) tra i regressori. Per gli obiettivi del presente lavoro non si è tuttavia ritenuto necessario un tale livello di approfondimento.

<sup>33</sup> Il test del rapporto di verosimiglianza ( $\chi^2$ ) viene utilizzato per verificare l'ipotesi nulla di non significatività di tutti i coefficienti associati alle variabili contenute nel modello ( $H_0: \mathbf{b}_k = 0$  con  $k=0,1..K$ ); definito  $L_0$  il logaritmo della verosimiglianza del modello con la sola costante ed  $L_1$  il logaritmo della verosimiglianza del modello in esame,  $\chi^2 = 2(L_1 - L_0) \sim \chi^2_{k-1}$ . Il pseudo  $R^2$  è ottenuto dalla seguente relazione:  $1 - \frac{L_1}{L_0}$ ; assume valore 0 qualora nel modello sia presente la sola costante ed è prossimo al valore 1 nel caso di

un adeguato adattamento. La percentuale di interpolazioni positive (negative) corrette, chiamata sensibilità (specificità), è data dal rapporto, moltiplicato per 100, tra il numero di successi (insuccessi) correttamente classificati ed il totale dei successi (insuccessi), definito successo (insuccesso) l'osservazione tale per cui

inserite (in termini di significatività e di valore), nonché degli indicatori sopra citati, in seguito all'eliminazione progressiva delle stesse, permette di confermare la stabilità del modello.

Nessuna delle variabili anagrafiche risulta significativa, presumibilmente alla luce delle distribuzioni per età, sesso e stato civile assai simili tra le due tipologie organizzative.

In relazione alle variabili professionali, si evidenzia la tendenza dei lavoratori in possesso di un titolo di studio specifico (TITSPEC) ad operare in strutture pubbliche; le probabilità che questi lavoratori operino in organizzazioni *nonprofit* si riduce del 70%.

L'aver prestato in passato o/e l'essere attualmente impegnati nello svolgimento di attività di volontariato (VOLONT) risulta invece influenzare significativamente e positivamente le probabilità di lavorare in organizzazioni *nonprofit* (addirittura 5 volte superiore come indica l'*odds ratio*).

Per quanto riguarda le variabili 'motivazionali', si rileva una relazione diretta tra forma organizzativa *nonprofit* e l'interesse ad operare nel settore di attività della stessa (SCELTA1), nonché il grado di coinvolgimento dei lavoratori (SCELTA10). Le relative probabilità sono superiori rispettivamente del 76% e del 36%.

Il modello conferma anche un altro importante aspetto evidenziato nel corso dell'analisi descrittiva: i lavoratori attratti dal trattamento economico e/o dalle concrete possibilità di carriera sono occupati con maggiore probabilità in organizzazioni pubbliche; la probabilità di trovare lavoratori con i medesimi orientamenti verso le variabili monetarie nelle organizzazioni *nonprofit* si riduce di quasi il 40%.

---

$p \geq (<) p$ ; la percentuale di interpolazioni totali corrette è data dal rapporto, moltiplicato per 100, tra la somma dei successi ed insuccessi correttamente classificati ed il totale delle osservazioni. La curva ROC rappresenta il grafico della sensibilità verso (1-specificità) al variare di  $c$  da 1 a 0; poiché il numero di successi correttamente classificati aumenta mentre il numero di insuccessi correttamente classificati diminuisce, la curva risulta essere una funzione monotona non decrescente; migliore è la bontà del modello, maggiore è la curvatura; ad un'area pari a 0,5 corrisponde un modello inammissibile; tanto più il valore si avvicina ad 1, tanto migliore è il modello.

Tabella 20 - Variabili considerate nella costruzione del modello sulla scelta della forma organizzativa in cui operare

**VARIABILE DIPENDENTE:** natura dell'organizzazione: assume valore 0 se l'organizzazione è pubblica e valore 1 se è *nonprofit*.

**VARIABILI ESPLICATIVE** (la modalità di riferimento è posta tra parentesi):

- Età (ETA): variabile continua con valori compresi tra 21 e 55 anni;
- Sesso (SESSO): (maschio), femmina;
- Stato civile (STATCIV): (celibe/nubile), coniugato/a-convivente/a-separato/a-divorziato/a-vedovo/a;
- Condizione precedente l'assunzione nell'organizzazione (CONDPREC): (occupato), disoccupato o in cerca di prima occupazione, non forza di lavoro;
- Livello di istruzione: variabile continua costruita sulla base degli anni di studio corrispondenti al titolo conseguito (TITSTUD?): (8-scuola dell'obbligo), 11-qualifica professionale, 13-diploma di scuola superiore, 16-diploma universitario/laurea breve, 18-laurea/Master/PhD;
- Titolo di studio specifico (TITSPEC): (no), si;
- Esperienze di volontariato (VOLONT): (no), si;
- Interesse per il settore di attività in cui l'organizzazione opera (SCELTA1): variabile continua che assume valori da 1 (non importante) a 7 (molto importante);
- Compatibilità delle condizioni di lavoro offerte dall'organizzazione con impegni familiari ed interessi personali (SCELTA6): variabile continua che assume valori da 1 (non importante) a 7 (molto importante);
- Interesse per il trattamento economico o/e le possibilità di avanzamento di carriera offerti dall'organizzazione (SCELTA8): variabile continua che assume valori da 1 (non importante) a 7 (molto importante);
- Sicurezza del posto di lavoro offerto (SCELTA9): variabile continua che assume valori da 1 (non importante) a 7 (molto importante);
- Giudizio positivo rispetto al grado di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni riguardanti l'organizzazione (SCELTA10): variabile continua che assume valori da 1 (non importante) a 7 (molto importante);
- Condivisione dell'importanza che l'utente tragga il massimo beneficio dal servizio erogato (UTENTI5): variabile continua che assume valori da 1 (per niente) a 7 (totalmente);
- Concezione del lavoro come un'esperienza necessaria per realizzarsi pienamente come persona (ATTEGG1): variabile continua che assume valori da 1 (disaccordo) a 7 (accordo);
- Concezione del lavoro come un modo per contribuire a migliorare e rendere più ricca la società (ATTEGG5): variabile continua che assume valori da 1 (disaccordo) a 7 (accordo).

I lavoratori occupati in strutture pubbliche sembrano attribuire con maggior frequenza importanza al fatto che l'utente tragga il massimo beneficio dal servizio erogato. Il modello segnala infatti una relazione inversamente proporzionale tra questa variabile e la natura *nonprofit* dell'organizzazione. In particolare, la probabilità di trovare lavoratori che assegnano un'importanza elevata al beneficio per l'utente nelle organizzazioni *nonprofit* è inferiore del 20% rispetto a quanto rilevato nel pubblico. Vale la pena soffermarsi su quest'ultimo dato che sembra disattendere le aspettative. In realtà, non è corretto affermare che una parte (peraltro contenuta) dei lavoratori del terzo settore non consideri particolarmente importante il beneficio ottenibile dagli utenti; il dato non indica infatti una diversa condivisione delle finalità del servizio, bensì un diverso modo di partecipare alla realizzazione delle finalità dell'organizzazione. In questo senso il risultato ottenuto segnala un diverso atteggiamento dei lavoratori a seconda dell'organizzazione di appartenenza: da un lato, il lavoratore che opera in strutture pubbliche e presta la sua attività per soddisfare le esigenze dei beneficiari; dall'altro, il lavoratore che presta la sua opera in organizzazioni *nonprofit* e che, al di là del soddisfacimento del singolo utente, è più coinvolto nella *mission*



dell'organizzazione e nelle scelte dell'impresa. Il lavoratore del *nonprofit* si presenta quindi diverso dal tradizionale lavoratore dipendente: si configura come un soggetto più attivo e più coinvolto in qualcosa che non si esaurisce nel rapporto con l'utente, ma che ricomprende anche l'interazione con l'organizzazione. In sintesi, un lavoratore con un atteggiamento più imprenditivo, attento alle modalità di funzionamento dell'organizzazione ed agli spazi di autonomia, grazie ai quali il lavoratore può partecipare alla realizzazione di più obiettivi che condivide e che ritiene importanti.

Tabella 21 – Risultati del modello Logit sui lavoratori operanti in organizzazioni pubbliche e *nonprofit* che erogano servizi ai minori-giovani

Variabili	Coeff.	Test-t	Pr = [  T  > t ]	Odds Ratio
<i>Eta</i>	-.0472104	-1.022	0.307	.9538867
Sesso	-.449403	-0.690	0.490	.6380089
Statciv	-.3705817	-0.572	0.567	.6903327
Condprec		0.436	0.660	
Condprec2	.3707634	0.440	0.660	1.44884
Condprec3	-.871205	-1.133	0.257	.418447
Annistud	.2025919	1.353	0.176	1.224753
Titspec	-1.203917	-1.820	<b>0.069</b>	.3000168
<b>Volont</b>	1.632448	2.692	<b>0.007</b>	5.116385
Scelta1	.5653058	2.283	<b>0.022</b>	1.759986
Scelta6	-.2053019	-1.523	0.128	.8144014
Scelta8	-.4583155	-1.675	<b>0.094</b>	.6323479
Scelta9	.0072813	0.047	0.962	1.007308
Scelta10	.3100217	2.164	<b>0.030</b>	1.363455
Utenti5	-1.551554	-2.755	<b>0.006</b>	.2119184
Attegg1	-.2210274	-1.162	0.245	.8016948
Attegg5	.1056178	0.598	0.550	1.111397
_cons	9.035702	2.158	0.031	
Observations: 108		Pseudo R <sup>2</sup> : 0.4016		
Pr (y=1):0.478		Sensitivity: 87.93%		
Log-Likelihood: -44.619801		Specificity: 70,00%		
Chi <sup>2</sup> (16): 59.89		Total predictive value: 79,63%		
Prob> Chi <sup>2</sup> : 0.0000		Area under ROC curve: 0.8972		

## 5. I volontari

Nell'ambito dell'indagine sono stati intervistati anche 89 volontari, operanti tutti in organizzazioni che erogano servizi ai minori-giovani: 15 collaborano con strutture pubbliche e 74 con organizzazioni *nonprofit* (50 con le cooperative sociali e i rimanenti 24 con l'ente morale).

Per quanto riguarda la distribuzione per sesso, la componente femminile costituisce il 69,7%, quella maschile il 30,3%; il 24,7% è coniugato/convivente e il 75,3% celibe/nubile.

I volontari sono molto giovani: oltre la metà (52,9%) ha un'età compresa tra i 16 ed i 25 anni. L'età media è comunque di circa 31 anni, dal momento che ci sono anche pensionati che prestano attività di volontariato; il 10,3% ha infatti un'età compresa tra i 53 ed i 71 anni.

Il 57,5% dei volontari è in possesso del diploma di scuola media superiore, il 16,1% del diploma universitario/laurea breve o laurea, il 14,9% della licenza media inferiore ed il 10,3% di una qualifica professionale. L'82,3% non possiede un titolo di studio specifico per lo svolgimento di attività socio-assistenziali ed educative.

La condizione di studente risulta essere la più frequente tra i volontari (il 40,2%); gli occupati sono invece il 27,6%, i pensionati il 13,8%, i disoccupati il 9,2% e le casalinghe il 4,6%.

Operano in organizzazioni *nonprofit* tutti gli studenti e 21 dei 24 occupati, mentre nelle strutture pubbliche 9 volontari su 15 sono pensionati. Il 70,8% degli occupati non opera nel settore dei servizi socio-assistenziali ed educativi.

In relazione alle modalità attraverso le quali sono giunti ad operare nell'organizzazione, il 24,1% ha indicato la segnalazione di amici/parenti/conoscenti, un altro 24,1% ha dichiarato di aver conosciuto l'organizzazione perché opera nell'area di residenza, il 17,2% apparteneva ad un'associazione o gruppo (religioso o non) a cui l'organizzazione era collegata e il 14,9% è stato stimolato da amici, parenti o conoscenti che già operavano all'interno dell'organizzazione

Un dato interessante è rappresentato dal fatto che, molto spesso, la scelta di prestare attività di volontariato è comune anche ad amici e familiari; ben il 72,7% ha amici che svolgono attività di volontariato. Ci sono poi volontari con fratelli o sorelle (14,8%), genitori (13,6%), il coniuge (12,5%) o i figli (8%) impegnati in attività di volontariato.

Le motivazioni segnalate, con maggiore frequenza, come molto importanti nel determinare la scelta di lavorare come volontario sono le seguenti: l'interesse a prestare la propria attività nel settore in cui l'organizzazione opera (55,3%); il fatto di condividere il modo in cui l'organizzazione lavora a favore degli utenti (55,3%); le condizioni favorevoli allo svolgimento dell'attività di volontariato offerte dall'organizzazione (46,4%).

Per l'84,5% dei volontari la scelta non è stata determinata dalla prospettiva di assunzione nell'organizzazione. Del resto il 48,8% del campione (42 su 86 intervistati) ha dichiarato di essere poco o per nulla interessato ad essere assunto, come lavoratore remunerato, il 22,1% ha manifestato invece un elevato interesse (5 hanno già un lavoro, 5 sono disoccupati, 6 sono studenti, 2 sono casalinghe e 1 è obiettore di coscienza). Se si tiene

conto anche di coloro che si dichiarano abbastanza interessati<sup>34</sup> si può rilevare che complessivamente i volontari attratti (abbastanza o molto) dalla prospettiva di assunzione nell'organizzazione sono nel 41,9% dei casi studenti, mentre nel 32,6% dei casi si tratta di persone che hanno già un lavoro.

Praticamente tutti intendono proseguire nel futuro l'attività di volontariato. In particolare, con riferimento all'attuale impegno nell'organizzazione, il 57,5% intende continuare l'attività il più a lungo possibile o almeno per alcuni anni e il 37,9% lascerà l'organizzazione solo se l'attività di volontario diventerà incompatibile con i propri impegni.

Concludendo la presentazione del profilo dei volontari, nella tabella 22 vengono riportati gli atteggiamenti rispetto al lavoro e all'attività di volontariato nei quali i soggetti intervistati si sono maggiormente identificati. Se per il 61,4% il lavoro rappresenta realisticamente il mezzo per guadagnarsi da vivere, nel 65,1% dei casi essi condividono l'affermazione che il lavoro rappresenta anche un'esperienza necessaria per realizzarsi pienamente come persona, oltre che un modo per contribuire a migliorare e rendere più ricca la società (50,6%).

Riguardo agli atteggiamenti nei confronti dell'attività di volontariato, gli intervistati sottolineano che, prima ancora di essere un'occasione per aiutare gli altri, il volontariato rappresenta un'esperienza che arricchisce sul piano umano. Da questo punto di vista, l'organizzazione *nonprofit* dà la possibilità a queste persone di esprimere sé stesse in quanto offre occasioni di impegno coerenti con i propri valori.

Tabella 22 – Gli atteggiamenti maggiormente condivisi dai volontari

<b>ATTEGGIAMENTI RISPETTO AL LAVORO</b>	Accordo	Rispondenti	%
Un'esperienza necessaria per realizzarsi pienamente come persona	54	83	65,1
Il mezzo per guadagnarsi da vivere	51	83	61,4
Un modo per contribuire a migliorare e rendere più ricca la società	42	83	50,6
<b>ATTEGGIAMENTI RISPETTO ALL'ATTIVITA' DI VOLONTARIATO</b>			
Un'esperienza che arricchisce sul piano umano	80	86	93,0
Un'occasione per aiutare gli altri	69	86	80,2
Un'occasione per instaurare rapporti umani nuovi e più profondi	61	86	70,9
Un'opportunità di fare qualche cosa di coerente con i miei valori personali	54	87	62,1

<sup>34</sup> Si tratta di 25 volontari su 86 rispondenti sono 25 (29,1%). Di essi, 9 hanno già un lavoro, 12 sono studenti, 1 è disoccupato, 1 obiettore di coscienza, 1 altro, 1 *missing*.

## 6. Conclusioni

Pur senza sottovalutare i limiti dei dati utilizzati (specie nel caso degli asili nido dove il *nonprofit* è presente da poco tempo e il numero di lavoratori intervistati è limitato), è possibile avanzare alcune considerazioni che in parte integrano i risultati ottenuti con l'analisi aggregata a livello nazionale. Confrontando infatti i risultati ottenuti nelle due tipologie di servizi, si può affermare che le organizzazioni *nonprofit* sono in grado di valorizzare pienamente le proprie specificità nel modo di selezionare, motivare e remunerare i lavoratori in presenza di almeno due condizioni:

- a. se operano in settori relativamente innovativi, dove il settore pubblico è poco consolidato;
- b. se adottano condizioni di lavoro, soprattutto salariali, non eccessivamente diverse da quelle delle altre tipologie organizzative.

Quando queste due condizioni non si verificano (come nel caso degli asili nido) i vantaggi tipici delle *nonprofit* non scompaiono (e vengono generalmente valutati dagli stessi lavoratori), ma non sono sufficienti a garantire un livello complessivo di soddisfazione pari o superiore a quello di altre forme organizzative, in particolare di quelle pubbliche.

## 7. Indice delle tabelle e dei grafici

Tabella 1	- Le organizzazioni eroganti servizi ai minori-giovani e servizi di asilo nido e <i>baby-sitting</i> in Provincia di Trento al 31.12.97: risultati del censimento e del campionamento.....	3
Tabella 2	- Servizi offerti dalle unità operative operanti nel settore minori-giovani.....	5
Tabella 3	- Numero di utenti delle unità operative.....	5
Tabella 4	- Suddivisione delle organizzazioni in base alle entrate – esercizio 1996.....	8
Tabella 5	- Incidenza percentuale delle entrate di fonte pubblica sulle entrate totali (esercizio '96) nelle organizzazioni (distinte per natura e per tipologia di servizio erogato).....	9
Tabella 6	- Risultato della gestione delle organizzazioni (distinte per natura e per tipologia di servizio erogato) – esercizio 1996.....	9
Tabella 7	- Dirigenti che concordano con le affermazioni sottoindicate (*).....	12
Tabella 8	- Affermazioni sui rapporti con i collaboratori e dipendenti fortemente condivise da parte dei dirigenti delle diverse organizzazioni (*).....	13
Tabella 9	- Suddivisione dei lavoratori degli asili nido pubblici e <i>nonprofit</i> per classi di età .....	14
Tabella 10	- Livelli retributivi per tipo di contratto e natura delle organizzazioni – servizi di asilo nido.....	16
Tabella 11	- Modalità prevalenti di ingresso dei lavoratori negli asili nido.....	17
Tabella 12	- Suddivisione dei lavoratori delle organizzazioni eroganti servizi ai minori-giovani per classi di età.....	18
Tabella 13	- Livelli retributivi per tipo di contratto e natura delle organizzazioni – serv. minori-giovani.....	19
Tabella 14	- Condizioni dei lavoratori prima dell'assunzione.....	26
Tabella 15	- I lavoratori già occupati al momento dell'assunzione: natura dell'organizzazione da cui provengono e in cui operano.....	27
Tabella 16	- Valutazioni sul trattamento economico.....	34
Tabella 17	- Valutazioni sul trattamento economico (servizi ai minori-giovani).....	34
Tabella 18	- Soddisfazione sugli avanzam. di carriera.....	40
Tabella 19	- Soddisfazione per le prospettive future di carriera.....	40
Tabella 20	- Variabili considerate nella costruzione del modello sulla scelta della forma organizzativa in cui operare.....	47
Tabella 21	- Risultati del modello Logit sui lavoratori operanti in organizzazioni pubbliche e <i>nonprofit</i> che erogano servizi ai minori-giovani.....	48
Tabella 22	- Gli atteggiamenti maggiormente condivisi dai volontari.....	50
Grafico 1	- Grado di importanza dell'interesse per il settore di attività .....	21
Grafico 2	- Grado di importanza della coerenza tra attività proposta e formazione scolastica /professionale.....	22
Grafico 3	- Grado di importanza dell'offerta di condizioni di lavoro tali da poter conciliare l'attività lavorativa con impegni familiari e interessi personali.....	22
Grafico 4	- Grado di importanza della condivisione del modo di operare a favore degli utenti.....	23
Grafico 5	- Grado di importanza dell'elevato grado di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni riguardanti l'organizzazione (servizi ai minori-giovani).....	23
Grafico 6	- Grado di importanza della scarsità di offerte di lavoro.....	24
Grafico 7	- Grado di importanza dell'offerta di un posto di lavoro sicuro.....	24
Grafico 8	- Grado di importanza del trattamento economico o/e concrete possibilità di avanzamento di carriera offerti.....	25
Grafico 9	- Grado di soddisfazione per il lavoro nel complesso.....	30

Grafico 10	- Grado di soddisfazione riguardo al riconoscimento da parte degli altri per il lavoro svolto.....	31
Grafico 11	- Grado di soddisfazione per l'utilità del proprio contributo per i beneficiari dei servizi erogati.....	31
Grafico 12	- Grado di soddisfazione per la retribuzione.....	32
Grafico 13	- Grado di soddisfazione per l'organizzazione dell'orario di lavoro.....	35
Grafico 14	- Grado di soddisfazione riguardo al rapporto con i colleghi di lavoro.....	36
Grafico 15	- Grado di soddisfazione riguardo alla crescita formativo/professionale consentita nell'organizzazione.....	37
Grafico 16	- Grado di soddisfazione riguardo all'autonomia/funzionale.....	38
Grafico 17	- Grado di soddisfazione per la varietà e la creatività del lavoro.....	39
Grafico 18	- Grado di soddisfazione per gli avanzamenti di carriera finora ottenuti.....	40
Grafico 19	- Grado di soddisfazione per le prospettive di carriera.....	40
Grafico 20	- Le determinanti della soddisfazione dei lavoratori.....	42