



**ISTITUTO STUDI SVILUPPO AZIENDE NON PROFIT  
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRENTO**

via Inama, 5 – 38100 TRENTO (ITALY)  
Tel. 0039-0461-882289 - fax 0039-0461-882294  
e-mail: [issan@risc1.gelso.unitn.it](mailto:issan@risc1.gelso.unitn.it)  
<http://www-issan.gelso.unitn.it>

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

*di Carlo Borzaga*

**Working Paper n. 9**

Maggio 2000

## 1. Introduzione<sup>1</sup>

L'interesse degli economisti, e in particolare degli studiosi del mercato del lavoro, per il settore dei servizi sociali è, da qualche tempo, in crescita. Le ragioni di questo nuovo atteggiamento sono molteplici.

Fino agli anni '80 l'intero settore era considerato, a seconda dei modelli di welfare adottati, o parte integrante delle politiche pubbliche, oppure di prevalente competenza delle famiglie. E quindi di scarso interesse sia dal punto di vista economico che occupazionale. Negli ultimi due decenni, tuttavia, l'assetto del settore si è modificato: le politiche di contenimento della spesa pubblica e di privatizzazione hanno ridotto il numero, o almeno i tassi di crescita, dei dipendenti pubblici impegnati nell'erogazione di servizi sociali e hanno invece dato impulso allo sviluppo di iniziative private, in parte finanziate da denaro pubblico, e all'incremento della relativa occupazione. Questo processo si è tradotto prevalentemente nell'aumento di forme organizzative, generalmente nonprofit, che combinano in vario modo risorse (pubbliche, da donazioni, da attività commerciali) e fattori produttivi (lavoratori remunerati e volontari). In altri termini, i processi di riforma e di privatizzazione, più o meno consapevoli e politicamente gestiti, hanno determinato una moltiplicazione delle forme di produzione di servizi sociali e di interesse collettivo e, con esse, delle relazioni tra lavoratori e imprese.

Più di recente, ad accrescere l'interesse per il settore dei servizi sociali ha contribuito la presa d'atto delle sue potenzialità occupazionali. Le trasformazioni demografiche e sociali hanno infatti ridimensionato l'offerta di questi servizi da parte delle famiglie e ne hanno accresciuto la domanda potenziale. Questa riesce, tuttavia, a trasformarsi con difficoltà in domanda effettiva e a generare occupazione aggiuntiva, soprattutto nei paesi europei caratterizzati da sistemi di welfare fortemente incentrati sui trasferimenti monetari (tra cui, in particolare, Italia, Germania e Francia). L'esistenza di una domanda potenziale di servizi è stata più volte segnalata dalla Commissione Europea ed è stata di recente indirettamente confermata in uno studio (European Commission, 1999), secondo cui il

---

<sup>1</sup> Questo lavoro è una sintesi del rapporto di ricerca pubblicato per esteso in Carlo Borzaga (2000). La ricerca è stata dall'Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit (ISSAN) dell'Università di Trento e finanziata prevalentemente dalla Fondazione Italiana per il Volontariato e dalla Fondazione Europa Occupazione. Le elaborazioni contenute in questo lavoro sono state rese possibili da un contributo del MURST nell'ambito del progetto di ricerca "Analisi economica delle organizzazioni senza fini di lucro: approfondimenti teorici, verifiche empiriche, studi settoriali" e da un contributo del CNR.

Alla ricerca hanno collaborato: Stefania Bragato, Elema Contrini, Luca Fazzi, Renato Frisanco, Domenico Marino, Gianfranco Marocchi, Marco Musella, Luca Solari e Flaviano Zandonai, Alberto Bacchiega, Marina Schenkel, Luciano Aburrà, Vincenzo Cavalleri, Chiara Donati e Francesca Caresia. Ad essi vanno attribuite molte delle riflessioni di seguito riportate. Alla stesura di questa sintesi ha inoltre collaborato Sara Depedri. L'autore ringrazia tutti, ferma restando la propria responsabilità per eventuali errori.

rilevante divario tra i tassi di occupazione della popolazione in età lavorativa dei paesi europei e degli Stati Uniti (74% negli USA e 60,5% nei quindici paesi della Comunità Europea<sup>2</sup>) risulta quasi interamente spiegato dalle differenze rilevate nei settori dei servizi alle imprese (-3,2 punti percentuali), dei servizi commerciali ed alberghieri (-5,9 punti) e dei servizi sociali e di interesse collettivo (*communal services*) (-3,6 punti<sup>3</sup>). Questi confronti sembrano suggerire che ulteriori ed incisivi interventi di liberalizzazione e di privatizzazione dei servizi in genere e, in particolare, dei servizi sociali potrebbero contribuire alla piena liberazione delle loro potenzialità occupazionali.

Su questa tesi, tuttavia, non vi è accordo. Secondo diversi studiosi, infatti, i processi di riforma e di privatizzazione avrebbero determinato un peggioramento delle condizioni di lavoro e, probabilmente, anche una riduzione della qualità dei servizi. Remunerazioni più basse, condizioni di lavoro più pesanti e minore stabilità dei posti di lavoro caratterizzerebbero soprattutto le organizzazioni nonprofit, in particolare quelle che ricorrono in maggior misura all'impiego di volontari (Alboresi, 1966, pp.62-64; Pizzuti, 1997, pg.57; De Leonardis, 1998, p.71). Secondo questi autori, le potenzialità occupazionali del settore dei servizi sociali andrebbero quindi ridimensionate, soprattutto se si tiene presente anche la qualità dei posti di lavoro.

Queste posizioni critiche sono difficilmente verificabili a causa della carenza, nei paesi europei in generale e in Italia in particolare, di ricerche empiriche sulle condizioni di lavoro e sul livello di soddisfazione degli occupati nelle organizzazioni, vecchie e nuove, che operano nel settore. Le poche ricerche esistenti sono state realizzate nel Regno Unito ed esse sembrano confermare che l'espansione dell'occupazione nelle organizzazioni private che operano nel settore dei servizi sociali è stata accompagnata da un peggioramento delle condizioni di lavoro, soprattutto nelle organizzazioni indipendenti di piccole dimensioni e in quelle for-profit (Young, 1999).

Le ricerche effettuate negli Stati Uniti invece, forniscono, per le organizzazioni nonprofit, informazioni diverse (Mirvis e Hackett, 1983; Mirvis, 1992; Preston, 1990a; Preston, 1990b; Preston, 1994; Onyx e Maclean, 1996). Esse, pur confermando che le organizzazioni nonprofit remunerano i lavoratori meno di quelle pubbliche, giungono alla conclusione che gli occupati si ritengono trattati con equità, sono soddisfatti e sicuri del proprio lavoro. I divari retributivi sembrano non influenzare negativamente i livelli di soddisfazione, perché sono compensati dalla possibilità di svolgere un lavoro coerente con le motivazioni personali, da buoni rapporti con i colleghi e i

---

<sup>2</sup> Il divario è ancora maggiore per paesi come l'Italia (51,3%) e la Spagna (48,6%).

<sup>3</sup> Questa è la stima più contenuta tra quelle riportate nel documento citato. In altra parte del lavoro il divario è stimato addirittura di 7,6 punti percentuali. Ovviamente non tutti i paesi europei sono caratterizzati da un sottodimensionamento dei servizi sociali: Svezia, Inghilterra e Olanda hanno tassi di occupazione vicini a quello statunitense. Il tasso di occupazione italiano è invece tra i più bassi: 13,5% contro una media europea del 17,8% e un

superiori e dal coinvolgimento nella gestione dell'organizzazione. In altri termini, secondo queste ricerche, i lavoratori del nonprofit sembrano attribuire un particolare valore alle motivazioni intrinseche a discapito di quelle estrinseche, e quindi sono soddisfatti anche se percepiscono retribuzioni inferiori a quelle praticate in altre organizzazioni. Ciò è dimostrato anche dal fatto che nel corso del tempo, tra gli anni '70 e gli anni '90, le retribuzioni nel settore nonprofit statunitense sono cresciute allineandosi a quelle degli altri settori (Preston, 1990), senza che, tuttavia, siano migliorati i livelli di soddisfazione complessivi (Mirvis, 1992).

Per far fare un passo avanti al dibattito sulle potenzialità occupazionali del settore dei servizi sociali e sul ruolo da assegnare alle organizzazioni nonprofit nella riforma dei sistemi di welfare è quindi necessario conoscere meglio le caratteristiche, la situazione e il grado di soddisfazione dei lavoratori occupati nel settore. A questo fine è stata realizzata la ricerca di cui si riportano di seguito alcuni dei risultati principali.

La sintesi qui proposta è organizzata nel seguente modo: nel primo paragrafo si illustrano le caratteristiche, gli obiettivi e la struttura dell'indagine. Nel secondo paragrafo si analizzano i dati riferiti alle organizzazioni, descrivendo il campione e in particolare le tipologie istituzionali e i servizi interessati dall'indagine. Successivamente si procede all'analisi dei dati relativi ai lavoratori, alle loro caratteristiche socio-demografiche, alle forme assunte dai rapporti di lavoro, alle retribuzioni, alla storia lavorativa e alle motivazioni che hanno orientato i lavoratori verso il settore dei servizi sociali e verso l'organizzazione in cui sono occupati. Nei successivi paragrafi, si analizza la soddisfazione dei lavoratori, cercando di individuarne le determinanti. Ad integrazione dell'analisi della soddisfazione si esaminano l'equità procedurale e distributiva percepita, si misura cioè come i lavoratori percepiscano le condizioni lavorative e i rapporti con l'organizzazione. Si analizza, infine, la fedeltà dei lavoratori all'organizzazione.

## **2. Le caratteristiche dell'indagine: obiettivi e struttura**

La ricerca è stata realizzata in Italia<sup>4</sup>, paese caratterizzato fino all'inizio degli anni '90 da un settore dei servizi sociali poco sviluppato e dove, nel corso degli anni '90, si è avuto un forte sviluppo di forme organizzative nonprofit. Essa è stata organizzata in modo da:

- a. individuare le caratteristiche dei lavoratori occupati nei servizi sociali;

---

valore degli USA di 21,4%. Il divario è particolarmente evidente nei servizi sanitari e sociali in senso stretto (3% in Italia, 5,7% in Europa e 8,4% negli USA).

<sup>4</sup>. La rilevazione dei dati è stata effettuata nel 1998, in prevalenza nel corso del primo semestre.

- b. verificare l'esistenza di differenze, più o meno significative, tra i lavoratori occupati nelle diverse forme organizzative, con particolare attenzione alle condizioni salariali e di lavoro, al livello di soddisfazione, alla fedeltà all'organizzazione;
- c. approfondire l'esistenza di vantaggi competitivi delle diverse tipologie organizzative, soprattutto di quelli riconducibili al diverso modo di organizzare e gestire le relazioni con i lavoratori;
- d. verificare le relazioni esistenti tra lavoratori e volontari, le caratteristiche di questi ultimi e le motivazioni al lavoro volontario.

La ricerca ha interessato 228 organizzazioni, per complessive 268 unità operative, 266 dirigenti, 2066 lavoratori remunerati e 724 volontari, distribuiti in modo da garantire una sufficiente copertura delle diverse realtà territoriali<sup>5</sup>, della varie tipologie organizzative e delle più diffuse tipologie di servizi sociali<sup>6</sup>. La scelta delle organizzazioni da intervistare è stata preceduta dalla ricostruzione, in ogni provincia, dell'universo delle unità di offerta di una o più tipologie di servizi. Nel complesso sono state censite 1013 organizzazioni<sup>7</sup>. Il campione utilizzato fornisce quindi un'immagine sufficientemente realistica dell'universo.

Per ogni organizzazione sono stati intervistati tutti i lavoratori e tutti i volontari, se inferiori alle dieci unità; altrimenti si è proceduto ad un campionamento rispettando criteri di proporzionalità<sup>8</sup>. Per ogni unità operativa è stato, inoltre, intervistato almeno un dirigente. Nel presente lavoro si analizzano soltanto i risultati dei questionari sui lavoratori.

### **3. Le organizzazioni**

Le organizzazioni oggetto della ricerca sono in maggioranza nonprofit, mentre assai contenuto è il peso delle imprese for-profit (tab. 1). Le organizzazioni e i lavoratori intervistati sono distribuiti tra tipologie organizzative in modo proporzionale. I volontari, invece, sono presenti soprattutto nelle organizzazioni nonprofit: hanno volontari il 93% delle nonprofit religiose, il 71% di quelle laiche ed il 61% delle cooperative sociali (con una media, nelle prime due tipologie, di circa 30 volontari per organizzazione). I volontari sono inoltre presenti anche nel 40% degli enti pubblici, con un numero

---

<sup>5</sup> L'indagine è stata realizzata nelle province di Cuneo, Torino, Brescia, Firenze, Trento, Venezia, Gorizia, Pordenone, Trieste, Udine, Napoli, Salerno, Catanzaro, Reggio Calabria e Messina.

<sup>6</sup> Le categorie di servizi interessate all'indagine sono nove: servizi agli anziani; servizi a portatori di handicap; servizi a tossicodipendenti e alcolisti; servizi a pazienti psichiatrici; asili nido/scuole materne/*baby sitting*; altri servizi a minori o giovani; servizi di orientamento scolastico o al lavoro; servizi di inserimento lavorativo; servizi sanitari.

<sup>7</sup> Tale dato è riferito alle sole province per le quali sono disponibili i dati del censimento; resta esclusa, quindi, la regione del Friuli Venezia Giulia.

medio per organizzazione simile a quello delle nonprofit.

*Tab. 1. Il campione delle organizzazioni e dei lavoratori (val. assoluti e %)\**

	organizzazioni censite		organizzazioni campionate		unità operative campionate		lavoratori censiti		lavoratori campionati	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
ep	309	30,5	54	23,7	62	23,1	1728	20,4	616	29,8
fp	150	14,8	17	7,5	19	7,1	639	7,6	204	9,9
coop. sociali			74	32,5	89	33,2	3334	39,4	586	28,4
altre np laiche	554**	54,6	51	22,4	63	23,5	2199	26,0	440	21,3
np religiose			32	14,0	35	13,1	554	6,6	220	10,6
<i>totale</i>	<i>1013</i>	<i>100,0</i>	<i>228</i>	<i>100,0</i>	<i>268</i>	<i>100,0</i>	<i>8454</i>	<i>100,0</i>	<i>2066</i>	<i>100,0</i>

\* Legenda: ep= enti pubblici; fp= organizzazioni for-profit; coop.sociali= cooperative sociali; altre np laiche= organizzazioni nonprofit di natura diversa da quella cooperativa; np religiose= organizzazioni nonprofit di ispirazione religiosa. Nelle tabelle successive verrà utilizzata la stessa simbologia.

\*\* Il dato è riferito al complesso delle organizzazioni nonprofit.

Le organizzazioni analizzate operano principalmente in ambito locale e sono in prevalenza di piccole dimensioni. Le organizzazioni nonprofit hanno le dimensioni più contenute.

Prevalgono (tab.2) i servizi assistenziali e tutelari e quelli culturali e ricreativi. Le nonprofit laiche (in particolare le cooperative sociali) erogano soprattutto servizi educativi, ricreativi e culturali<sup>9</sup>, mentre i servizi assistenziali e tutelari sono erogati principalmente dalle nonprofit religiose e le for-profit si occupano più delle altre di servizi infermieristici e riabilitativi.

La ricerca conferma che, in Italia, lo sviluppo del settore dei servizi sociali è relativamente recente: oltre due terzi delle unità operative sono state costituite a partire dagli anni ottanta e, tra queste, più della metà sono in attività da meno di un decennio; solo il 15,9% ha iniziato ad operare prima degli anni settanta. Sono gli enti pubblici e le nonprofit religiose ad avere la tradizione più consolidata. La maggior parte delle imprese for-profit e delle nonprofit laiche è in attività da non più di dieci anni.

<sup>8</sup> Degli 8.454 lavoratori occupati nelle organizzazioni oggetto dell'indagine, ne sono stati intervistati il 20% (pari a 2.066).

<sup>9</sup> Nelle cooperative sociali si rileva, inoltre, un'elevata percentuale di organizzazioni dedite all'erogazione di servizi di inserimento lavorativo (compresi nella voce 'altri servizi').

Tab. 2. *Tipologie dei servizi erogati in forma prevalente nelle unità operative (val. assoluti e %)\**

	ep	fp	coop. sociali	altro np laico	np religioso	totale	
						v.a.	%
assistenziali/tutelari	54,1	52,6	34,1	40,3	64,5	118	45,2
infermieristico/riabilitativi	8,2	26,3	3,4	9,7	6,5	21	8,0
educativi	26,2	10,5	35,2	25,8	25,8	73	28,0
culturali o ricreativi	0,0	0,0	0,0	3,2	0,0	2	0,8
altri servizi *	11,4	10,6	27,3	21,0	3,2	47	18,0
<i>totale</i>	<i>62</i>	<i>19</i>	<i>89</i>	<i>63</i>	<i>35</i>	<i>268</i>	<i>100,0</i>

Le organizzazioni di più recente costituzione (cooperative sociali, imprese for-profit e altre nonprofit laiche) risultano anche più dinamiche (tab. 3), più attente alla qualità dei servizi (in oltre il 70% delle for-profit e delle nonprofit laiche è attuato un sistematico controllo della qualità, mentre il 42% degli enti pubblici ed il 32,3% delle nonprofit religiose non effettua alcun controllo) e hanno una visione più positiva del proprio posizionamento nel settore. Le non-profit laiche sembrano porre maggior attenzione anche alla tutela e alla promozione dei diritti dei propri utenti.

Tab. 3. *Lo stato delle organizzazioni per natura delle stesse (val.%)*

	ep	fp	coop. sociali	altro np laico	np religioso	totale	
						v.a.	%
crescita	37,0	47,1	56,7	62,0	28,6	109	48,9
stabilità	51,9	35,2	39,2	34,0	57,1	96	43,0
crisi	11,1	11,8	4,1	4,0	14,3	18	8,1
<i>totale</i>	<i>54</i>	<i>17</i>	<i>74</i>	<i>50</i>	<i>28</i>	<i>223</i>	<i>100,0</i>

Nel triennio 1994-96, gli occupati, gli utenti e il fatturato sono cresciuti soprattutto nel for-profit e nel nonprofit laico, nonché nelle strutture di maggiori dimensioni. Questa dinamica positiva sembra destinata a continuare. Infatti, praticamente la totalità delle nonprofit laiche, l'82,4% delle strutture pubbliche e il 70,4% delle for-profit dichiara di avere progetti di espansione per il triennio 1998-2000. Solo tra le nonprofit religiose una quota significativa, pari al 38,2%, non ha in programma alcun ampliamento dell'attività.

Le organizzazioni risultano attente ad adattare l'offerta alla domanda; lo sono in particolare le nonprofit, soprattutto laiche (che presentano tassi di apertura di nuovi servizi per utenti tradizionali o per nuovi utenti pari al 76% e 62% rispettivamente, contro medie di settore pari al 71% e 56%) e le organizzazioni che si rivolgono agli utenti che domandano i servizi più innovativi, quelli educativi, di recupero e di inserimento nel mondo del lavoro.

## 4. I lavoratori: caratteristiche demografiche e professionali

### 4.1. Le caratteristiche demografiche

La ricerca conferma che la forza lavoro occupata nei servizi sociali (tab.4) è prevalentemente composta da donne, soprattutto nelle organizzazioni for-profit e pubbliche. Solo nelle organizzazioni nonprofit laiche e nelle cooperative sociali i maschi rappresentano quasi un terzo del totale. Prevalgono i lavoratori in età adulta: l'età media è pari a 37 anni e per oltre due terzi gli intervistati appartengono alle classi di età centrali (30-49 anni). La struttura per età degli occupati non si modifica in maniera significativa né disaggregando per natura giuridica delle organizzazioni d'appartenenza, né distinguendo per tipologia di servizi erogati. I dati sembrano quindi smentire la diffusa convinzione che il settore dei servizi sociali assorba soprattutto giovani. Semmai i giovani sono attratti dalle organizzazioni di più recente costituzione e più dinamiche, come le cooperative sociali.

Tab. 4. Le caratteristiche demografiche dei lavoratori per natura delle organizzazioni (val.%)

	ep	fp	coop. sociali	altra np laica	np religiosa	totale v.a.	%
secco							
maschio	15,4	12,7	29,3	31,1	20,2	473	22,9
femmina	84,6	87,3	70,7	68,9	79,8	1589	77,1
età							
meno di 25	5,2	9,0	8,8	2,1	7,0	122	6,1
25-30	11,5	17,5	27,5	17,4	15,5	365	18,3
30-39	37,4	45,5	39,0	41,3	39,4	790	39,7
40-49	35,2	15,3	17,3	26,9	24,9	504	25,3
più di 50	10,7	12,7	7,4	12,3	13,1	210	10,6
titolo di studio							
fino licenza elementare	4,6	10,8	4,8	4,3	7,3	113	5,5
licenza media inferiore	18,7	26,6	21,0	15,7	36,2	440	21,3
qualifica professionale	30,9	18,7	14,0	10,7	16,1	392	19,0
diploma media superiore	33,2	30,5	42,9	44,4	28,9	776	37,7
laurea/ titolo superiore	12,5	13,3	17,4	24,8	11,5	340	16,5
stato civile							
celibe/nubile	24,3	31,2	39,3	32,3	32,7	653	31,8
coniugato/a	65,6	54,0	51,8	58,5	60,8	1200	58,5
divorziato/a	7,7	9,9	7,5	7,5	4,6	154	7,5
vedovo/a	2,5	5,0	1,4	1,6	1,8	44	2,1
<i>totale</i>	<i>312</i>	<i>204</i>	<i>588</i>	<i>440</i>	<i>218</i>	<i>2062</i>	<i>100,0</i>

Il 73,2% degli occupati ha un titolo di studio superiore alla scuola dell'obbligo. La distribuzione degli occupati per titolo di studio cambia significativamente a seconda della natura delle organizzazioni, mettendo in luce politiche di reclutamento e capacità di attrazione dei lavoratori molto diverse. Le organizzazioni pubbliche impiegano più delle altre lavoratori in possesso di



qualifica professionale, mentre le imprese for-profit e le nonprofit religiose occupano in misura nettamente superiore alla media lavoratori con la sola scuola dell'obbligo. Al contrario, le nonprofit laiche reclutano principalmente lavoratori con titolo di studio medio-alto (diplomati e laureati).

#### *4.2. I rapporti di lavoro*

Smentendo le preoccupazioni di molti commentatori, il settore dei servizi sociali è caratterizzato dalla netta prevalenza di rapporti di lavoro regolari e stabili. La stragrande maggioranza dei lavoratori (90%) è infatti legata all'organizzazione da un rapporto di lavoro alle dipendenze. Un'incidenza del contratto a tempo indeterminato superiore alla media (che è pari al 75,2%) si registra nelle organizzazioni for-profit (85,3%) e nelle nonprofit religiose (84,5%), mentre alle assunzioni a tempo determinato ricorre principalmente il settore pubblico (15,4% contro una media del 9,5%). Le organizzazioni private, quindi, garantiscono rapporti di lavoro più stabili degli enti pubblici.

Prevalgono gli impieghi a tempo pieno (79,4%); solo nel nonprofit, soprattutto laico, sono relativamente diffusi i contratti a part-time (26,6%)<sup>10</sup>, un tipo di contratto di lavoro ancora poco diffuso nel contesto italiano.

#### *4.3. Le retribuzioni*

Le retribuzioni mensili nette<sup>11</sup> sono in media pari a Euro 832,21 (Lit. 1.611.380). Dal confronto tra tipologie organizzative (tab.5), risulta evidente che gli enti pubblici remunerano in media i propri lavoratori a tempo pieno più di tutte le altre organizzazioni, mentre le nonprofit religiose e le cooperative sociali hanno le retribuzioni più basse. Le retribuzioni dei lavoratori a part-time sono invece più omogenee e sono le strutture for-profit a garantire le retribuzioni mensili più elevate<sup>12</sup>. Le differenze tra livelli salariali non sono tuttavia così elevate da giustificare le preoccupazioni di chi vede nella diffusione delle nonprofit un possibile pericolo di sotto-retribuzione sistematica del fattore lavoro: queste organizzazioni infatti garantiscono in media salari solo di poco inferiori a quelli delle altre organizzazioni private e pubbliche. I dati mostrano piuttosto che nel mercato del lavoro sociale sono gli enti pubblici, peraltro minoritari, a costituire un'anomalia dal punto di vista dei livelli retributivi.

---

<sup>10</sup> Sono interessati al lavoro a tempo parziale soprattutto i giovani (22,9%) e le donne (22,1%).

<sup>11</sup> La retribuzione mensile rilevata esclude eventuali elementi contingenti, quali straordinari e premi.

<sup>12</sup> Non si tiene conto in questa sede della diversa durata degli orari di lavoro.

*Tab. 5. Retribuzioni medie mensili ed orarie dei lavoratori (valori medi in Euro)*

<i>retribuzioni mensili</i>	a tempo pieno	a tempo parziale
pubblica	897,52	554,13
for-profit	816,92	618,38
cooperativa sociale	766,47	501,75
altra nonprofit laica	858,26	615,86
nonprofit religiosa	759,13	546,05
<i>retribuzioni orarie</i>		
pubblica	6,26	6,81
for-profit	5,97	8,85
cooperativa sociale	5,12	6,22
altra nonprofit laica	5,98	7,20
nonprofit religiosa	5,31	5,68

Analizzando le retribuzioni per anzianità di servizio e per titolo di studio (e quindi per qualificazione professionale) si rileva che ambedue queste variabili influenzano i differenziali retributivi in modo diverso, a seconda della tipologia organizzativa considerata.

L'anzianità di servizio (tab. 6), influenza i livelli salariali soprattutto nelle cooperative sociali, nelle altre organizzazioni nonprofit laiche e nelle for-profit: le retribuzioni medie sono quindi più basse anche a causa della minor anzianità degli occupati in queste organizzazioni. Inoltre, i differenziali tra lavoratori pubblici e privati con più di 10 anni di anzianità sono praticamente insignificanti e (con l'esclusione delle nonprofit religiose) addirittura si invertono, a sfavore dei dipendenti pubblici, per i lavoratori con più di 20 anni di anzianità.

*Tab. 6. Retribuzioni orarie nette per anzianità di servizio e natura delle organizzazioni (valori in Euro)*

	fino a 2	3-5	6-10	11-20	Oltre 20	Totale
ente pubblico	6,16	6,66	6,13	6,51	6,23	6,33
impresa for-profit	5,71	5,78	5,68	6,05	6,95	6,38
cooperativa sociale	5,39	5,32	5,41	6,39	6,24	5,43
altra np laica	5,74	6,07	6,08	6,71	7,61	6,23
np religiosa	5,23	5,07	5,54	5,68	5,59	5,38
<i>totale</i>	<i>5,83</i>	<i>5,76</i>	<i>5,81</i>	<i>6,42</i>	<i>6,61</i>	<i>5,95</i>

Ancora più marcata risulta l'influenza sui differenziali retributivi del titolo di studio: è negli enti pubblici, in questo caso, che le retribuzioni crescono più velocemente al crescere del livello di istruzione e di qualificazione (tab. 7). Al contrario, le organizzazioni nonprofit, e in particolare le cooperative sociali presentano i differenziali retributivi tra lavoratori con diverso titolo di studio più contenuti e, quindi, la struttura retributiva più ugualitaria. In realtà, quindi, i differenziali retributivi tra lavoratori pubblici e privati (soprattutto nonprofit) sono significativi solo per i lavoratori con

titolo di studio più elevato e per quelli con limitata anzianità di servizio, e si riducono a poche decine di mila lire mensili tra i lavoratori meno scolarizzati.

*Tab. 7. Retribuzioni orarie nette per titolo di studio e natura delle organizzazioni (numeri indice\*)*

	fino alla scuola dell'obbligo	qualifica professionale	diploma scuola media superiore	laurea o titolo superiore
ente pubblico	113,5	124,2	127,9	155,1
impresa for-profit	122,0	117,2	116,0	138,1
cooperativa sociale	103,6	100,0	102,0	111,2
altra np laica	104,2	109,0	128,1	125,4
np religiosa	101,5	109,1	106,4	130,4

\* Si è posta pari a 100 la retribuzione più bassa, rilevata tra i lavoratori con qualifica professionale delle cooperative sociali, rapportando ad essa gli altri valori.

A salari più elevati non sembra comunque corrispondere un maggior impegno lavorativo. Nonostante siano meglio remunerati, i lavoratori pubblici presentano i tassi di assenza più elevati. Se nel nonprofit laico e nel for-profit l'incidenza di chi nell'ultimo anno non è mai mancato dal lavoro non si discosta significativamente dal valore medio (48,8%), essa si riduce al 38,1% nel settore pubblico e sale al 61,0% nelle nonprofit religiose. La durata dell'assenza media dal lavoro dei dipendenti pubblici (17 giorni) è doppia di quella dei lavoratori delle altre organizzazioni (in media 8-9 giorni). Inoltre, sia il numero di scioperi organizzati che la partecipazione agli stessi, sono nettamente più elevati tra i lavoratori degli enti pubblici.

#### *4.4. Le motivazioni della scelta del settore e dell'organizzazione*

La decisione di lavorare nei servizi sociali e in una specifica tipologia organizzativa può dipendere, alternativamente, da:

- a) motivazioni intrinseche, quali l'interesse per il settore e la condivisione del modo di lavorare dell'organizzazione;
- b) motivazioni estrinseche, quali remunerazione, la necessità di lavorare, la ricerca di un lavoro sicuro e della possibilità di conciliare il lavoro con gli impegni extra-lavorativi;
- c) conoscenza diretta e personale dell'organizzazione o di persone che vi lavorano.

Tab.8. Le motivazioni alla base della scelta di lavorare nell'organizzazione (medie dei punteggi)<sup>13</sup>

	ep	fp	coop. sociale	altra np laica	np religiosa	totale
interesse	<b>5,3</b>	<b>4,9</b>	<b>5,6</b>	<b>5,6</b>	<b>5,2</b>	<b>5,4</b>
condivisione modo lavorare	<b>3,9</b>	<b>4,1</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>	<b>5,0</b>	<b>4,4</b>
coerenza con la formazione	4,6	4,3	4,3	4,5	4,3	4,5
coinvolgimento lavoratori	<b>3,1</b>	<b>3,5</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>
conciliab. con altri impegni	<b>4,5</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>	<b>4,4</b>	<b>5,0</b>	<b>4,5</b>
unico lavoro	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>4,3</b>	<b>3,6</b>
trattamento economico	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,8</b>	<b>2,3</b>
lavoro sicuro	<b>4,6</b>	<b>5,2</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>4,9</b>	<b>4,2</b>
conoscenza lavoratori	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,2</b>
conoscenza utenti	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,7</b>	<b>2,2</b>

Tra i lavoratori oggetto dell'indagine, le motivazioni più importanti alla base della scelta dell'organizzazione (tab. 8) sono quelle intrinseche, e in particolare l'interesse per il settore e per il lavoro e la coerenza con la formazione; tra le motivazioni estrinseche, prevale la necessità di conciliare il lavoro con altri impegni familiari o personali.

I lavoratori delle imprese for-profit manifestano meno interesse per il settore e privilegiano più degli altri la sicurezza del lavoro. I lavoratori degli enti pubblici presentano i valori più bassi in tutti gli *item*<sup>14</sup>, ma ciò che li interessa meno sono la condivisione del modo con cui l'organizzazione opera e la retribuzione.

I lavoratori più interessati a lavorare nei servizi sociali sono quelli delle cooperative sociali e del nonprofit laico. Gli occupati nelle organizzazioni nonprofit religiose, invece, attribuiscono maggior importanza agli elementi estrinseci del lavoro (flessibilità, sicurezza, trattamento economico) e più spesso degli altri dichiarano che esso è l'unico lavoro che gli è stato offerto. Più elevato è anche il valore attribuito alla conoscenza di persone legate all'organizzazione. Tra i lavoratori del nonprofit, in generale, assumono un'importanza maggiore che per gli altri lavoratori anche la condivisione del modo di operare dell'organizzazione ed il coinvolgimento nelle decisioni.

Sono, infine, soprattutto le organizzazioni medio-piccole (con meno di 49 addetti) ad attrarre lavoratori più motivati dall'interesse per il settore e sono gli occupati nelle organizzazioni con meno

<sup>13</sup> In tutte le domande del questionario dove si richiedeva agli intervistati di esprimere un giudizio è stata utilizzata una scala di Richter a 7 gradi, dove all'1 corrisponde il valore di accordo più basso e a 7 il più elevato. In tutte le tabelle che riportano i punteggi medi sono segnati in grassetto i punteggi medi per i quali l'analisi della varianza porta al rifiuto dell'ipotesi nulla dell'eguaglianza delle medie delle distribuzioni (ad un livello di significatività del 5%).

<sup>14</sup> Ciò forse a causa del fatto che l'impiego nel settore pubblico è o l'esito della vincita di un concorso al quale spesso, almeno nel passato, si partecipava senza essere necessariamente spinti da forti motivazioni. Sorprende tuttavia che la sicurezza del posto di lavoro sia più sentita dai lavoratori del for-profit, ma ciò può dipendere dal particolare settore di attività indagato, che fa privilegiare ai lavoratori del settore pubblico la coerenza con il percorso formativo rispetto alla sicurezza, sia dall'elevata percentuale di contratti a tempo determinato riscontrata nei servizi pubblici.

di 10 addetti che attribuiscono minor rilevanza alle motivazioni estrinseche. All'aumentare della dimensione, l'importanza delle motivazioni estrinseche si accentua.

#### *4.5. La storia lavorativa*

Il questionario permette di ricostruire la storia lavorativa degli intervistati e quindi i flussi di lavoratori da altri settori e tra organizzazioni. E' così possibile valutare la capacità di attrarre lavoratori, sia del settore che delle singole tipologie organizzative.

Prima di prestare attività nell'organizzazione in cui sono stati intervistati, il 41,0% dei lavoratori aveva un'altra occupazione, il 27,5% era disoccupato, con o senza precedenti lavorativi, ed il 31,5% apparteneva alle non forze di lavoro (soprattutto studenti o casalinghe). Gli enti pubblici occupano più delle altre organizzazioni lavoratori provenienti da una precedente occupazione (45,7%), mentre le organizzazioni nonprofit assumono più delle altre tipologie organizzative studenti, se laiche (14,2% contro una media dell'11,6%), e casalinghe, se religiose (16,4% contro una media del 10,5%). Le imprese for-profit si rivolgono, invece, più delle altre ai disoccupati (32,4% rispetto ad una media del 27,5%).

La maggioranza dei lavoratori provenienti da una precedente occupazione lavorava in organizzazioni for-profit. Oltre la metà di essi lavorava già nel settore dei servizi sociali, soprattutto in organizzazioni nonprofit (48,9%). Si tratta quindi di persone che in buona parte hanno continuato a svolgere la medesima attività, seppure in un contesto lavorativo diverso.

Quello dei servizi sociali si conferma pertanto un mercato del lavoro non diverso dagli altri, con una buona mobilità intra ed inter-settoriale e con una discreta capacità di attrarre lavoratori da altri settori.

Dall'analisi dei flussi tra organizzazioni di diversa natura (tab. 9), emerge innanzitutto che il 39,6% dei lavoratori con una precedente occupazione ha cambiato datore di lavoro senza passare ad una diversa tipologia organizzativa, soprattutto se occupati nel nonprofit. Del rimanente 60,4% che ha cambiato tipologia organizzativa, il dato più interessante riguarda i flussi tra organizzazioni nonprofit ed enti pubblici, da un lato, e tra imprese for-profit ed organizzazioni nonprofit, dall'altro. Se dal nonprofit al pubblico è passato il 9,8% dei lavoratori, il percorso inverso ha interessato una quota di poco inferiore, pari all'8,0%, assorbita per più della metà da cooperative sociali (4,3%). Invece, mentre dalle for-profit alle nonprofit è transitato il 30,4% dei lavoratori, il flusso inverso è stato solo del 3,7%. La maggioranza di chi ha trovato occupazione nel nonprofit, specie in cooperative sociali nelle altre nonprofit laiche, proviene da imprese for-profit, mentre sia le imprese

for-profit che gli enti pubblici attirano lavoratori soprattutto da organizzazioni dello stesso tipo. Inoltre, dall'analisi dei flussi tra nonprofit emerge che sono le cooperative sociali ad attrarre il maggior numero di lavoratori dalle altre organizzazioni, mentre le nonprofit religiose sembrano essere quelle con minor capacità attrattiva.

Risulta smentita dunque la convinzione che i lavoratori del sociale preferiscano sempre essere alle dipendenze di un ente pubblico e considerino l'impiego in altre organizzazioni come un ripiego. Si conferma invece che il nonprofit, oltre ad attirare lavoratori dal settore pubblico, costituisce anche un polo di attrazione importante per la forza lavoro delle imprese for-profit, soprattutto esterne al settore. Infatti, il 43,9% del totale dei lavoratori con precedenti esperienze lavorative occupati in organizzazioni nonprofit<sup>15</sup> proviene da imprese for-profit esterne al settore dei servizi sociali.

Tab. 9. Flussi di lavoratori tra tipologie organizzative (val.%) (\*)

organizzazione di provenienza	ep	fp	organizzazione attuale			totale	
			coop. sociale	altra np laica	np religiosa	v.a.	%
organizzazione for-profit	23,1 (7,2)	50,6 (5,1)	43,9 (12,2)	56,8 (12,0)	62,8 (6,2)	337	42,8
organizzazione nonprofit	31,2 (9,8)	36,7 (3,7)	40,7 (10,0)	30,2 (6,4)	26,9 (2,7)	264	33,5
ente pubblico	45,7 (14,4)	12,7 (1,3)	15,4 (4,3)	13,0 (2,8)	10,3 (1,0)	186	23,6
<b>Totale</b>	<b>250</b>	<b>79</b>	<b>221</b>	<b>169</b>	<b>78</b>	<b>797</b>	<b>100,0</b>

(\*) In parentesi è indicata la percentuale sul totale dei lavoratori interessati

I motivi che hanno spinto i lavoratori occupati in settori diversi da quello dei servizi sociali a cambiare occupazione sono stati soprattutto la possibilità di aiutare persone in difficoltà (punteggio medio di 4,7), la maggior condivisione delle finalità sociali dell'organizzazione in cui sono occupati (4,6) e la possibilità di conciliare meglio gli impegni professionali con quelli familiari e personali (4,3). E proprio in riferimento alle prime due motivazioni, quelle strettamente intrinseche, si registrano le maggiori differenze tra chi proviene da altri settori e chi già lavorava nei servizi sociali. Quest'ultimo gruppo attribuisce ad entrambi gli *item* un punteggio medio più basso, pari a 4,2. Pochi sono, invece, i lavoratori che si sono orientati verso il settore dei servizi sociali, o verso l'organizzazione in cui operano, solo o prevalentemente per mancanza di alternative e alla ricerca di retribuzioni più elevate.

Hanno scelto di cambiare organizzazione (tab.10) soprattutto per motivi ideali (aiutare persone in difficoltà ed elevata condivisione degli obiettivi sociali) coloro che lavorano in cooperative sociali

e in organizzazioni nonprofit<sup>16</sup>; questi stessi lavoratori mostrano tuttavia grande interesse anche per il miglior trattamento non economico garantito dall'organizzazione. Chi invece ha scelto un ente pubblico o un'impresa for-profit attribuisce maggior importanza alla sicurezza del posto di lavoro e alla possibilità di conciliare impegni professionali e familiari.

*Tab.10. Motivazioni del cambiamento di occupazione per natura delle organizzazioni in cui i lavoratori sono occupati (punteggi medi).*

	ep	fp	coop. sociali	altro np laico	np religioso	totale
Aiutare persone in difficoltà	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>4,6</b>	<b>4,3</b>	<b>5,4</b>	<b>4,5</b>
Maggiore condivisione obiettivi sociali	<b>3,9</b>	<b>3,6</b>	<b>5,0</b>	<b>4,5</b>	<b>4,8</b>	<b>4,4</b>
Remunerazione più elevata	3,3	3,0	2,9	3,1	3,0	3,1
Maggiore sicurezza del posto di lavoro	<b>4,3</b>	<b>4,2</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>4,8</b>	<b>4,1</b>
Conciliare meglio impegni professionali e personali	<b>4,3</b>	<b>4,6</b>	<b>3,8</b>	<b>4,3</b>	<b>4,8</b>	<b>4,2</b>
Miglior trattamento non economico	3,7	4,0	4,5	4,0	4,1	4,1
Maggior coerenza con la formazione	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>
Perdita del lavoro precedente	2,6	2,1	2,9	2,2	2,8	2,6

La ricerca di una retribuzione più elevata ha avuto una scarsa influenza sulla decisione di cambiare organizzazione (3,1 il punteggio medio). In effetti, solo il 47,1% di chi ha cambiato lavoro ha migliorato la propria situazione economica. Hanno migliorato i livelli retributivi soprattutto coloro che lavoravano in organizzazioni nonprofit (62,1%), mentre hanno accettato retribuzioni inferiori soprattutto coloro che lavoravano in imprese for-profit (32,6%) e coloro che hanno trovato occupazione nel nonprofit (28,9% se religioso, 31,1% se laico).

La metà di coloro che hanno cambiato organizzazione dichiara di aver migliorato la condizione lavorativa complessiva; hanno migliorato soprattutto i lavoratori occupati in nonprofit laiche o enti pubblici (51,5% e 54%) e quelli provenienti da organizzazioni for-profit o nonprofit (51,3% e, 58,3%). Solo il 7,7% giudica peggiorata la propria situazione, ma meno del 5,5% di chi ha trovato lavoro in organizzazioni nonprofit.

<sup>15</sup> Si tenga presente che l'85,6% dei lavoratori provenienti da esperienze lavorative in attività diverse dai servizi sociali ed attualmente occupato in organizzazioni nonprofit lavorava in imprese for-profit.

<sup>16</sup> Sono inoltre fortemente motivati dalla possibilità di aiutare persone in difficoltà coloro che provengono da cooperative sociali o altre nonprofit laiche. Ma sono in particolare gli ex-dipendenti di organizzazioni for-profit a trovare nell'attuale impiego una maggior coerenza con i propri ideali ed obiettivi sociali ed un miglior trattamento non economico. I lavoratori che provengono da enti pubblici esprimono, invece, per i vari *item*, motivazioni generalmente meno forti.

## 5. I lavoratori: la soddisfazione

La soddisfazione dei lavoratori costituisce una proxy della qualità del lavoro. La sua misurazione è tuttavia esposta ad alcuni problemi dovuti, soprattutto, all'intreccio tra la soddisfazione per un determinato aspetto del lavoro e la rilevanza dello stesso<sup>17</sup>. Nella valutazione della soddisfazione è quindi opportuno procedere in modo graduale.

Analizzando il grado di soddisfazione per ognuno degli *item* utilizzati, emerge un buon livello di soddisfazione generale: gli insoddisfatti per il lavoro nel suo complesso sono poco numerosi, mentre prevalgono valutazioni di moderata soddisfazione. Gli aspetti del lavoro per i quali la soddisfazione è più elevata sono la sua utilità sociale e la qualità delle relazioni interne all'organizzazione (soprattutto con colleghi e volontari). Al contrario, le espressioni di massima insoddisfazione si hanno per gli avanzamenti di carriera passati e attesi e, anche se in misura meno accentuata, per la retribuzione, alla quale viene assegnato un punteggio medio di 4,1.

La soddisfazione per il lavoro nel suo complesso (tab.11) risulta influenzata innanzitutto dall'età e dal titolo di studio. Sono più soddisfatti i lavoratori più giovani (fino a 25 anni) e più anziani (con più di 50 anni) e quelli con titolo di studio più basso<sup>18</sup>.

La democraticità nel governo dell'organizzazione influenza positivamente la soddisfazione per il lavoro, mentre al crescere della dimensione delle organizzazioni la soddisfazione diminuisce. Particolare risulta l'influenza del tipo di rapporto di lavoro sulla soddisfazione: gli occupati più precari, cioè coloro che hanno un rapporto di lavoro a tempo determinato o un rapporto di collaborazione, dichiarano livelli di soddisfazione più elevati (punteggio pari rispettivamente a 5,4 e 5,7 in media) dei colleghi con un rapporto di lavoro dipendente a tempo determinato (5,2).

Un'influenza particolare sulla soddisfazione dei lavoratori sembra avere la presenza di volontari nell'organizzazione: essa è associata ad un valore medio della soddisfazione più elevato. Inoltre, da un'analisi dei singoli *item* risulta che vi sono aspetti della soddisfazione, quali la gradevolezza del lavoro o gli avanzamenti di carriera, ai quali la presenza di volontari è associata in misura più intensa. Infine, la relazione tra presenza di volontari e livello di soddisfazione è inversamente proporzionale

---

<sup>17</sup> L'assenza di soddisfazione per un determinato aspetto può infatti essere intesa o come indifferenza (un certo elemento non determina soddisfazione perché non è ritenuto importante) o come vera e propria insoddisfazione (un certo elemento è importante ed è presente in modo insoddisfacente). Un ulteriore problema metodologico nasce dal fatto che la scala su sette posizioni, anche se sembra permettere di graduare il giudizio in modo sufficiente, in realtà è basata su due polarità.

<sup>18</sup> In particolare, età e titolo di studio sono positivamente correlati alla soddisfazione per la gradevolezza del lavoro e negativamente a quella per gli aspetti di sicurezza e comodità. Inoltre, mentre la giovane età influenza positivamente



alla consistenza della presenza stessa. Questa relazione si presta tuttavia ad una duplice lettura: da un lato, i lavoratori possono beneficiare della presenza in organico di personale non remunerato e spinto da motivazioni ideali molto forti; dall'altra la soddisfazione dei lavoratori può costituire un richiamo per i volontari.

*Tab.11. La soddisfazione per il lavoro nel suo complesso per caratteristiche dei lavoratori e delle organizzazioni (media dei punteggi)*

Variabile	Categorie	Rappresentatività %	Media punteggi per la soddisfazione
Sesso	maschio	22,9	5,3
	femmina	77,1	5,3
Stato civile	celibe/nubile	31,8	<b>5,3</b>
	coniugato/coniugata	58,5	<b>5,3</b>
	separato/a divorziato/a	7,5	<b>5,0</b>
	vedovo/a	2,1	<b>5,6</b>
Età	meno di 25	6,1	<b>5,5</b>
	25-29	18,3	<b>5,4</b>
	30-39	39,7	<b>5,2</b>
	40-49	25,3	<b>5,1</b>
	50-59	8,9	<b>5,6</b>
	più di 60	1,7	<b>5,8</b>
Titolo di studio	licenza elementare	5,4	<b>6,0</b>
	licenza media inferiore	21,3	<b>5,8</b>
	qualifica professionale	19,0	<b>5,3</b>
	diploma scuola media superiore	37,7	<b>5,2</b>
	diploma universit./laurea breve	7,4	<b>5,3</b>
	laurea/master	9,1	<b>5,0</b>
Titolo di studio specifico	no	41,5	5,1
	si	58,5	5,3
Condizione precedente all'assunz.	occupato in stesso settore	18,8	5,3
	occupato in altro settore	21,9	5,4
	disoccupato/in cerca di I occupaz.	27,5	5,1
	studente	11,6	5,2
	casalinga/pensionato	10,9	5,5
	militare di leva/obietto	1,2	5,3
Rapporto di lavoro	altro	7,8	5,4
	a tempo indeterminato	75,2	<b>5,2</b>
	a tempo determinato	11,5	<b>5,4</b>
	autonomo	13,3	<b>5,7</b>
Ore lavorative effettive	meno di 15	2,7	<b>5,4</b>
	tra 16 e 35	22,6	<b>5,3</b>
	tra 35 e 45	70,2	<b>5,2</b>
	più di 45	4,5	<b>5,7</b>
Dimensione organizzazione	meno di 10 addetti	19,1	5,3
	tra 10 e 19 addetti	26,5	5,3
	tra 20 e 49 addetti	30,9	5,4
	più di 50 addetti	23,5	5,0
Democraticità	nulla	27,6	<b>5,1</b>
	scarsa	0,5	<b>4,0</b>
	media	14,7	<b>5,2</b>
	elevata	57,3	<b>5,4</b>
Presenza di volontari	no	40,2	<b>5,2</b>
	si	59,8	<b>5,6</b>

sia la soddisfazione per i vantaggi economici che per le relazioni all'interno dell'organizzazione, un titolo di studio medio-alto influenza negativamente entrambi questi aspetti.

Procedendo nell'analisi del grado di soddisfazione dei lavoratori per natura delle organizzazioni (tab.12), nonostante la molteplicità delle variabili che influenzano la soddisfazione renda le relazioni non sempre nette, è possibile individuare alcune tendenze generali:

- la soddisfazione nelle organizzazioni pubbliche è quasi sempre inferiore a quella rilevata in tutte le organizzazioni private e tale differenza si accentua per gli *item* relativi alla gradevolezza del lavoro, agli avanzamenti di carriera conseguiti e attesi e ai rapporti interpersonali (in particolare con i superiori);
- i lavoratori delle organizzazioni for-profit sono più soddisfatti dei colleghi delle altre organizzazioni private per l'ambiente di lavoro e per la sicurezza del lavoro; i lavoratori delle nonprofit dichiarano livelli di soddisfazione più alti dei lavoratori pubblici in tutti gli *item*, con distacchi più netti rispetto a quelli osservati nel confronto con le for-profit. Fa eccezione la soddisfazione per lo stipendio percepito, che è uguale nelle diverse tipologie organizzative, nonostante le differenze nei livelli retributivi;
- i livelli di soddisfazione dei lavoratori delle nonprofit sono in generale superiori anche a quelli delle imprese for-profit; un punto di forza particolare delle organizzazioni nonprofit (soprattutto delle cooperative sociali) sembra essere il clima di lavoro (opportunità formative e di crescita professionale, autonomia decisionale, riconoscimento per il lavoro svolto, varietà e creatività del lavoro);
- dal confronto tra organizzazioni nonprofit non si rilevano particolari differenze; i lavoratori delle nonprofit religiose sono tuttavia più soddisfatti per la retribuzione, per la sicurezza e per l'ambiente di lavoro, mentre lo sono meno i lavoratori delle nonprofit laiche, in particolare delle cooperative sociali.

Tab. 12. La soddisfazione per natura delle organizzazioni (media dei punteggi)

Soddisfazione per ...	ep	fp	coop. sociale	altra np laica	nonprofit religiosa	totale
il lavoro nel suo complesso	<b>5,0</b>	<b>5,3</b>	<b>5,4</b>	<b>5,3</b>	<b>5,5</b>	<b>5,3</b>
la crescita formativo professionale	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>	<b>5,0</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,5</b>
l'autonomia decisionale	4,0	4,0	4,8	4,6	4,5	4,4
il riconoscimento per il lavoro svolto	4,2	4,3	4,9	4,8	4,8	4,5
la varietà e la creatività del lavoro	<b>4,4</b>	<b>4,2</b>	<b>5,0</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>
l'ambiente di lavoro	<b>4,1</b>	<b>4,8</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>5,1</b>	<b>4,5</b>
l'utilità sociale del lavoro	5,2	5,3	5,3	5,4	5,5	5,3
lo stipendio	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>4,6</b>	<b>4,0</b>
l'organizzazione dell'orario di lavoro	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>5,0</b>	<b>4,9</b>	<b>5,1</b>	<b>4,8</b>
gli avanzamenti di carriera ottenuti	<b>2,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>3,1</b>
gli avanzamenti di carriera futuri	<b>2,3</b>	<b>2,8</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>2,9</b>
la sicurezza del lavoro	<b>4,7</b>	<b>5,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,4</b>	<b>5,4</b>	<b>4,7</b>
rapporti con i superiori	<b>4,7</b>	<b>5,3</b>	<b>5,4</b>	<b>5,3</b>	<b>5,6</b>	<b>5,2</b>
rapporti con i colleghi	5,3	5,6	5,7	5,6	5,5	5,5
rapporti con i volontari	<b>5,2</b>	<b>4,9</b>	<b>5,5</b>	<b>5,5</b>	<b>5,8</b>	<b>5,4</b>

## 6. I lavoratori: l'equità percepita nella relazione con l'organizzazione

Nello sviluppo recente della ricerca sulla qualità dei rapporti tra lavoratori ed organizzazione, si fa sempre più spesso ricorso al concetto di "equità percepita". Si tratta di un modo per misurare come sono complessivamente percepite dal lavoratore le condizioni lavorative e di partecipazione all'organizzazione. Esso permette di capire quali elementi del contesto organizzativo e dello stile di *leadership* e di gestione influenzano la soddisfazione dei lavoratori e ne stimolano l'impegno. L'equità rappresenta, quindi, una misura del grado di salute del rapporto tra lavoratori e organizzazione.

In effetti, i vantaggi derivanti dall'equità del sistema organizzativo si apprezzano soprattutto nelle organizzazioni di servizio, nelle quali la percezione di equità tende a tradursi anche in una migliore qualità dell'*output* e in una conseguente maggior soddisfazione dei clienti (Schneider, Bowen, 1995; Normann, 1995).

Nell'indagine sono stati rilevati due tipi di equità che sembrano essere, da un'analisi fattoriale che verifica il grado di associazione tra gli *item*, capaci di ridurre sufficientemente la multidimensionalità del fenomeno:

1) l'equità distributiva, che sintetizza la percezione di equilibrio nella relazione tra ciò che il lavoratore dà all'organizzazione (contributi) e ciò che da essa riceve (incentivi);

2) l'equità procedurale, che segnala la percezione dell'esistenza di un sistema trasparente di regole che governa la relazione tra persona e organizzazione, e in particolare le decisioni relative alla gestione delle risorse umane (quali le progressioni di carriera, i riconoscimenti, le forme di incentivazione, ecc.).

L'equità distributiva è stata valutata attraverso domande concernenti la remunerazione, la formazione, le esperienze maturate, le responsabilità, l'impegno e la qualità del lavoro. I risultati a livello aggregato (tab. 13) indicano che i lavoratori nel complesso ritengono di essere remunerati in modo abbastanza adeguato rispetto alle disponibilità economiche dell'organizzazione (punteggio medio di 4,2), mentre hanno percezioni meno positive, pur non segnalando situazioni di forte disagio, per l'equilibrio tra ricompense (esplicite e implicite) ed impegno (3,8), qualità del lavoro (3,9), stress e tensioni accumulate (3,4).

L'equità procedurale è stata rilevata attraverso un insieme di giudizi sulle modalità con cui l'organizzazione prende le decisioni che interessano i lavoratori. Dall'analisi emerge (tab. 14) che le organizzazioni oggetto di indagine sono generalmente caratterizzate da un contesto lavorativo positivo: i lavoratori segnalano buona intensità di comunicazione (4,5) e disponibilità all'ascolto (4,1) che lasciano intravedere attenzione al coinvolgimento. Le organizzazioni sembrano inoltre garantire un contesto che favorisce la crescita professionale dei lavoratori (4,1). Si rivela invece una valutazione negativa dell'equilibrio tra contributi e incentivi (3,1), delle prospettive di carriera (3,1) e della trasparenza dei sistemi di promozione (3,0).

Poiché questi risultati possono essere viziati dalla presenza di eterogeneità nella distribuzione delle valutazioni all'interno del campione, si è analizzato il rapporto tra percezioni di equità e: i) caratteristiche dei lavoratori; ii) caratteristiche del rapporto tra individuo e organizzazione; iii) caratteristiche delle organizzazioni.

Per quanto riguarda il primo aspetto, i dati raccolti mostrano che, in generale, le variabili demografiche non sembrano avere un impatto particolarmente forte sulle percezioni relative ai diversi *item* di equità. Fanno eccezione il sesso e la specificità del titolo di studio. Il sesso diviene variabile discriminante nella percezione di equità procedurale nelle nonprofit (soprattutto religiose) e nel settore pubblico: in ambedue i casi le lavoratrici percepiscono una equità procedurale superiore ai lavoratori maschi<sup>19</sup>. Guardando all'equità distributiva, si rileva, invece, un andamento meno definito:

---

<sup>19</sup> Per il settore pubblico, tale risultato deriva certamente dalla presenza di una normativa, sia in ingresso che negli sviluppi di carriera, che essendo basata su indicatori impersonali e non legati al contenuto delle attività (come ad esempio i concorsi), tende a ridurre la discriminazione. Nelle nonprofit religiose, il risultato può derivare dalla

in particolare, nelle nonprofit religiose le lavoratrici segnalano un'equità percepita più elevata, soprattutto con riguardo alle prospettive di carriera e alla disponibilità delle informazioni rilevanti per il proprio lavoro.

Un secondo livello di disaggregazione delle percezioni di equità è possibile considerando le condizioni e le caratteristiche del rapporto di lavoro. Risultano influenzare poco l'equità percepita la forma del rapporto di lavoro, la retribuzione e l'anzianità aziendale.

Un'influenza maggiore hanno invece le variabili: socio/non socio, mansione svolta e rapporto di lavoro (a tempo pieno/parziale). In particolare, i soci risultano avere una percezione di equità procedurale leggermente migliore dei non soci (media pari a 24,5, contro il 22,3 dei non soci), mentre non si rilevano differenze sostanziali per l'equità distributiva.

La variabile più importante appare però il tipo di mansione ricoperta. I lavoratori direttamente coinvolti nell'erogazione del servizio sono quelli che danno il giudizio peggiore per tutte le dimensioni dell'equità, sia distributiva che procedurale. Per l'equità procedurale si segnala invece la percezione particolarmente positiva dei coordinatori, che può essere spiegata dalla maggior possibilità di controllare il processo organizzativo.

La terza relazione che si considera è quella tra percezione di equità e caratteristiche dell'organizzazione; essa consente di rilevare eventuali proprietà differenzianti associate al modello istituzionale ed organizzativo.

Limitando l'analisi alla natura giuridica, i lavoratori delle nonprofit, ed in particolare quelli delle nonprofit religiose e delle altre nonprofit laiche, hanno una percezione di equità distributiva migliore degli occupati sia in organizzazioni pubbliche, che presentano stabilmente percezioni di equità inferiori agli altri, sia nelle for-profit (tab.13). Si nota, inoltre, che le percezioni di equità distributiva dei lavoratori del nonprofit laico tendono ad essere leggermente migliori di quelle dichiarate dai lavoratori delle cooperative sociali, ad eccezione della valutazione relativa alle disponibilità economiche dell'organizzazione, che supera nelle cooperative sociali i valori rilevati in qualsiasi altra tipologia organizzativa.

I sistemi organizzativi nonprofit appaiono quindi come quelli nei quali le persone percepiscono un più corretto equilibrio tra contributi e incentivi, contraddicendo la visione tradizionale che considera il lavoratore delle nonprofit come un lavoratore che dà più di quanto riceve. Se si tiene presente che la maggior parte delle nonprofit remunera i propri lavoratori meno delle organizzazioni

---

presenza di strutture direttive a composizione religiosa che avvicinano lavoratori e lavoratrici laici, che comunque non

pubbliche, risulta avvalorata la tesi della capacità delle nonprofit di offrire un insieme di incentivi immateriali che vengono positivamente valutati dal lavoratore e contribuiscono a formare la percezione di un sistema di ricompense equo.

Tab. 13. *Item di equità distributiva per natura delle organizzazioni (medie dei punteggi)*

	ep	fp	coop. sociali	np laica	np religiosa	totale
responsabilità	<b>3,6</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>	<b>4,2</b>	<b>4,6</b>	<b>4,0</b>
formazione	3,6	3,8	4,1	4,2	4,4	4,0
esperienza	3,6	4,0	4,1	4,1	4,3	4,0
impegno	3,4	3,7	4,0	4,0	4,3	3,8
qualità del lavoro	<b>3,5</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,5</b>	<b>3,9</b>
stress e tensioni	3,0	3,3	3,6	3,6	3,8	3,4
disponibilità economiche organizzazione	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>5,0</b>	<b>4,4</b>	<b>4,5</b>	<b>4,2</b>

Passando all'equità procedurale, emerge nuovamente la situazione di forte disagio del settore pubblico che è sempre la forma organizzativa con la percezione peggiore per tutti gli *item* considerati<sup>20</sup> (tab. 14). Particolarmente negativa è la valutazione della trasparenza delle regole di promozione e di carriera. Sono le cooperative sociali le organizzazioni che rilevano per tutti gli *item* considerati le percezioni di equità procedurale decisamente migliori.

Tab. 14. *Item di equità procedurale per natura dell'organizzazione (media dei punteggi)*

	ep	fp	coop. sociali	np laica	np religiosa	totale
equilibrio incentivi-contributi	2,5	3,3	3,5	3,0	3,3	3,1
comunicazione	3,9	5,0	5,0	4,2	4,8	4,5
carriera	<b>2,2</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>
ascolto	3,3	4,2	4,7	4,1	4,4	4,1
crescita	<b>3,3</b>	<b>3,9</b>	<b>4,7</b>	<b>4,2</b>	<b>4,5</b>	<b>4,1</b>
trasparenza promozioni	<b>2,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,6</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>

Per verificare se le percezioni di equità influenzano la soddisfazione, si è costruito un indicatore di sintesi della soddisfazione dei lavoratori e lo si è collegato alle variabili di equità percepita attraverso un modello di regressione lineare, dove sono state considerate, oltre all'equità procedurale e distributiva le seguenti variabili: la retribuzione, l'anzianità, il ruolo di socio, la modalità di relazione con l'organizzazione (contratto e ruolo ricoperto) ed il titolo di studio. La

possono sostituire il personale religioso.

<sup>20</sup> I lavoratori del settore pubblico presentano valori sempre inferiori alla media teorica di 3,5, segnalando una situazione davvero critica. La trasparenza delle regole di promozione e di carriera è decisamente critica se confrontata con le percezioni dei lavoratori del for-profit e, ancor più, del nonprofit. Lo stesso accade per la valutazione circa il flusso delle comunicazioni ricevute e la possibilità di essere ascoltati dai superiori e dall'organizzazione.

regressione presenta un  $R^2$  pari a 0,580 e i coefficienti relativi a equità distributiva e procedurale risultano significativi per  $p < 0.001$ .

Le percezioni di equità distributiva e procedurale risultano i fattori più fortemente correlati con la soddisfazione. Confrontando il peso relativo dei coefficienti standardizzati delle due variabili (che hanno entrambi segno positivo) emerge un peso maggiore dell'equità procedurale dell'ordine del 40%, ad evidenziare che la soddisfazione dipende prevalentemente dalla trasparenza del modello organizzativo e decisionale adottato.

Disaggregando per natura delle organizzazioni, e concentrando l'attenzione sulle nonprofit, emerge una sostanziale differenza tra nonprofit laiche e religiose. Mentre per le laiche i risultati sono sostanzialmente allineati a quelli del campione, nelle religiose non risulta alcun impatto dell'equità procedurale, ma solo un peso rilevante di quella distributiva<sup>21</sup>. Le nonprofit religiose, contrariamente alle attese, sembrano attrarre le persone quasi esclusivamente attraverso incentivi economici, mentre quelle laiche sembrano far leva anche sul particolare sistema organizzativo che le contraddistingue. Ciò non significa che il sistema organizzativo delle nonprofit religiose si caratterizzi per una minore equità procedurale (i dati dimostrano semmai il contrario), ma che i lavoratori nel formulare il loro giudizio di soddisfazione non sembrano considerare l'equità procedurale come un elemento rilevante. Secondo i lavoratori delle nonprofit religiose, dunque, il rapporto con l'organizzazione va ricondotto essenzialmente ad uno scambio tra contributi ed incentivi economici.

Ma la soddisfazione deve essere interpretata anche cercando di individuare le specifiche caratteristiche delle organizzazioni che assumono una valenza positiva per il lavoratore. A tale proposito un'analisi puntuale sui diversi *item* di equità conduce innanzitutto a rilevare che i lavoratori, indipendentemente dalle forme organizzative, appaiono considerare come fattore principale di soddisfazione la possibilità di miglioramento e crescita professionale. E' tuttavia dal confronto per natura giuridica che si hanno i risultati più interessanti: il lavoratore delle nonprofit laiche è interessato soprattutto ad una forma organizzativa dinamica, che consenta alle persone lo sviluppo di percorsi di carriera non condizionati dalla formazione iniziale<sup>22</sup>, mentre nelle nonprofit religiose assume un valore rilevante la possibilità di essere ascoltati dai dirigenti. Negli enti pubblici invece sono le dimensioni dello scambio istantaneo tra persona e organizzazione, il riconoscimento della dimensione gerarchica del ruolo organizzativo e la percezione di ascolto da parte dei dirigenti che giocano un ruolo fondamentale.

---

<sup>21</sup> Il valore di  $R^2$  è pari rispettivamente a 0,373 e 0,546.

<sup>22</sup> Presumibilmente questa è una caratteristica che differenzia fortemente il settore pubblico, dove il titolo di studio è ancora determinante.

## 7. I lavoratori: la fedeltà all'organizzazione

Storia lavorativa, motivazioni nella scelta del settore e dell'organizzazione, livelli di soddisfazione, equità procedurale e distributiva percepite, sono tutti elementi che influenzano il grado di fedeltà dei lavoratori all'organizzazione. Nella ricerca si è cercato di misurare tale fedeltà in due modi: chiedendo agli intervistati di dichiarare le loro intenzioni per il futuro<sup>23</sup> e verificando se nel passato essi avevano rifiutato altre offerte di lavoro.

### 7.1. Le prospettive di permanenza

Nel complesso, circa il 35% degli occupati dichiara che intende lasciare l'organizzazione, l'1,5% in ogni caso e il 33,2% quando si presenterà un'opportunità migliorativa. La maggioranza (65%) intende invece rimanere: il 52% il più a lungo possibile, il 13% almeno per qualche anno. Tali dati rivelano una buona qualità del legame con l'organizzazione e con il lavoro, e una sostanziale marginalità delle situazioni di insoddisfazione estrema, confermando i risultati emersi nell'analisi della soddisfazione.

Per valutare quali siano i fattori che determinano questo risultato, e in particolare se la volontà di permanenza sia associata a mancanza di alternative, è utile verificare se il tasso di fedeltà muta al variare delle caratteristiche socio-demografiche e professionali dei lavoratori.

La più alta fedeltà all'organizzazione viene espressa dai maschi (68,8%), dai lavoratori appartenenti alle classi di età più elevate (sopra i 40 anni), dai meno istruiti (76,2%), dagli occupati sia in mansioni di supporto all'attività caratteristica, sia nel coordinamento (71%), dai lavoratori con un rapporto a tempo determinato o di consulenza (70,6% e 73,3% rispettivamente).

Se si presentassero offerte alternative migliori lascerebbero invece con maggiore probabilità le donne (34,4%), i giovani sotto i 39 anni (percentuali attorno al 38%), i possessori di un titolo di studio medio-alto (percentuali che vanno dal 35% per i laureati al 38% per i diplomati con titolo specifico) e gli occupati nell'erogazione dei servizi (35%).

Da questi dati emerge chiaramente che tra i lavoratori intenzionati a rimanere sono presenti due gruppi con caratteristiche assai diverse. Un primo e consistente gruppo è costituito da coloro che hanno poche alternative, perché insufficientemente qualificati o con età elevata; l'altro è il

---

<sup>23</sup> Gli intervistati potevano scegliere tra le seguenti risposte: 1) intenzione di rimanere il più a lungo possibile, 2) intenzione di restare per almeno alcuni anni, 3) lasciare nel caso di una proposta migliore, 4) lasciare in ogni caso l'organizzazione.



gruppo dei lavoratori, soprattutto maschi, giovani e istruiti che, pur potendo, non desiderano cambiare lavoro.

Questi dati rafforzano la convinzione che ci si trovi di fronte a un mercato del lavoro del tutto simile agli altri, dove il tasso di fedeltà all'organizzazione è spiegato in molti casi da ragioni relative alle caratteristiche del lavoro e dell'organizzazione, e non solo all'assenza di alternative.

Analizzando i risultati per natura delle organizzazioni (tab.15) emerge che, in generale, i livelli massimi di fedeltà sono espressi dai lavoratori delle organizzazioni nonprofit (64,9% se laiche, 73,6% se religiose). Il grado di fedeltà dei lavoratori degli enti pubblici è invece quello più basso. L'elevato tasso di fedeltà rilevato nelle nonprofit religiose è probabilmente dovuto sia all'accento che esse pongono sul valore del servizio ai bisognosi, sia al fatto che esse sembrano reclutare forza lavoro con scarse alternative, come dimostra anche il ridotto numero di offerte di lavoro ricevute dai lavoratori di queste organizzazioni. La situazione del settore pubblico, invece, è coerente con i risultati dell'analisi della soddisfazione e dell'equità percepita, e conferma la criticità dello stato delle relazioni tra i lavoratori pubblici e le organizzazioni di appartenenza.

Tab. 15. Le intenzioni per il futuro secondo la natura delle organizzazioni (val.%).

	ep	fp	coop. sociale	altra np laica	np religiosa	totale	
						v.a.	%
intende rimanere nell'organizzazione il più a lungo possibile	45,1	52,2	51,5	53,7	66,8	1079	51,9
intende rimanere nell'organizzazione almeno per alcuni anni	13,0	12,1	18,4	11,2	6,8	271	13,4
lascerà l'organizzazione se si presenterà un'opportunità migliore nello stesso settore	21,3	16,1	15,1	13,3	10,9	327	16,2
lascerà l'organizzazione se si presenterà un'opportunità migliore anche in un altro settore	17,1	19,1	14,1	21,6	14,1	345	17,1
lascerà comunque l'organizzazione prima possibile	3,5	0,5	0,8	0,5	1,4	31	1,5
<i>totale</i>	<i>592</i>	<i>199</i>	<i>576</i>	<i>436</i>	<i>220</i>	<i>2023</i>	<i>100,0</i>

Emerge, infine, con chiarezza che la fedeltà all'organizzazione è massima tra i lavoratori che l'hanno scelta con motivazioni prevalentemente di tipo intrinseco, mentre ad atteggiamenti più strumentali verso il lavoro è associata una minor fedeltà.

Considerando ora la relazione tra l'intenzione di permanere, la soddisfazione e l'equità percepita, e raggruppando i lavoratori nelle due categorie rappresentative di chi intende rimanere almeno per qualche anno e di chi invece ha già deciso di abbandonare l'organizzazione, si osserva che il primo sotto-gruppo è caratterizzato da livelli di soddisfazione e di equità, sia procedurale che distributiva, più elevati (tabella 16).

Tab. 16. *Equità, soddisfazione e fedeltà all'organizzazione (media della somma dei punteggi)*

intenzione di rimanere	soddisfazione complessiva (media)	equità distributiva (media)	equità procedurale (media)
no	55,7	24,2	19,2
si	64,7	30,3	24,1
differenza %	16,2	24,8	25,8

La relazione tra fedeltà all'organizzazione, soddisfazione ed equità percepita si conferma per tutte le tipologie organizzative. Infatti, il livello di soddisfazione per il lavoro nel suo complesso, così come le percezioni di equità procedurale e distributiva, sono in tutte le tipologie organizzative sistematicamente inferiori tra chi intende lasciare l'organizzazione.

Passando all'analisi dei singoli *item* di soddisfazione (tab.17), coloro che mostrano maggiore attaccamento all'organizzazione sono soddisfatti soprattutto per i rapporti con i superiori, con i colleghi e con i volontari (relazione) e per la rilevanza sociale del lavoro svolto (socialità). Questi aspetti sono sottolineati soprattutto dagli occupati in organizzazioni nonprofit, specie religiose, e meno dai dipendenti pubblici. I vantaggi economici non sembrano influenzare la decisione di rimanere nell'organizzazione: solo il 15,3% dei lavoratori che intendono restare si reputa molto soddisfatto della retribuzione. La gradevolezza del lavoro è fonte di soddisfazione soprattutto per i lavoratori delle cooperative sociali e delle nonprofit religiose; in queste ultime è particolarmente significativa anche la soddisfazione per la comodità del lavoro.

I lavoratori che hanno deciso di lasciare l'organizzazione, specie se occupati in strutture pubbliche o nonprofit religiose, risultano insoddisfatti soprattutto della remunerazione e delle opportunità di carriera. L'insoddisfazione per i rapporti di lavoro, per l'utilità sociale dell'attività e per la gradevolezza del lavoro non sembrano invece influire significativamente sulla volontà di lasciare l'organizzazione, soprattutto tra i lavoratori delle nonprofit.

Tab. 17. *Prospettive di permanenza e fonti di soddisfazione e di insoddisfazione per natura delle organizzazioni (val.%)*

**Intendono rimanere nell'organizzazione:**

soddisfatti per...	ep	fp	coop. sociale	altra np laica	np religiosa	totale	
						v.a.	%
gradevolezza	34,0	34,4	50,2	40,6	50,3	560	42,4
vantaggi economici	8,8	18,3	15,9	16,1	14,8	180	14,3
comodità	38,4	45,8	35,3	36,3	61,0	529	40,4
relazione	49,1	62,5	68,4	66,4	79,2	353	65,7
socialità	43,7	57,5	56,2	56,6	61,5	673	53,9

**Intendono lasciare l'organizzazione:**

insoddisfatti per...	ep	fp	coop. sociale	altra np laica	np religiosa	totale	
						v.a.	%
gradevolezza	32,2	36,6	14,4	24,8	29,8	185	26,3
vantaggi economici	65,4	50,0	47,9	50,7	57,1	380	55,6
comodità	20,6	9,9	14,0	17,1	8,8	113	16,1
relazione	6,9	10,0	2,9	4,0	0,0	10	4,2
socialità	9,3	11,9	4,1	4,0	5,4	46	6,7

Da questo confronto tra chi intende mantenere l'attuale occupazione e chi è intenzionato a cambiare, emerge quindi il particolare ruolo svolto dalla remunerazione e dalle opportunità di carriera: quando prevale la volontà di restare esse non sembrano contribuire in modo significativo alla soddisfazione, mentre sono la maggior fonte di insoddisfazione per chi è intenzionato a cambiare lavoro. Le variabili economiche sembrano quindi rappresentare non un incentivo in senso stretto, ma una sorta di "soglia", sotto la quale la volontà di lasciare l'organizzazione cresce.

E', infine, tra i lavoratori delle cooperative sociali che dichiarano di voler lasciare l'organizzazione che si rilevano i più bassi livelli di insoddisfazione per tutte le variabili considerate; le cooperative sociali sono dunque le organizzazioni dove la volontà di cambiare lavoro è meno legata all'insoddisfazione per l'esperienza lavorativa in corso.

*7.2. Le scelte di permanenza*

Il 40,5% dei lavoratori, pur avendo ricevuto proposte di lavoro, ha deciso di rimanere nell'organizzazione. Il 12,9% ha addirittura rifiutato un'offerta di lavoro migliorativa. Tra questi ultimi prevalgono i giovani (il 16,5% dei lavoratori con meno di trent'anni), i maschi (14,6%) e quelli con titolo di studio elevato (21,3% di coloro che sono in possesso di laurea). Questi dati costituiscono un'ulteriore conferma che si è in presenza di un mercato del lavoro non marginale.

*Tab. 18. Le offerte di lavoro ricevute per natura delle organizzazioni (val.%)*

	nessuna	si, senza migliorare	si, migliorando
pubblica	64,2	26,0	9,8
for-profit	61,3	27,6	11,1

cooperativa sociale	57,1	27,4	15,5
altra nonprofit laica	52,7	31,1	16,2
nonprofit religiosa	64,5	25,0	10,5
<i>totale v.a..</i>	<i>1207</i>	<i>559</i>	<i>262</i>
<i>%</i>	<i>59,5</i>	<i>27,6</i>	<i>12,9</i>

---

I lavoratori raggiunti da proposte di lavoro, specie migliorative, e che hanno deciso di restare (tab. 18) sono soprattutto quelli che operano nelle nonprofit laiche (meno nelle cooperative sociali e più nelle altre nonprofit laiche). Questo dato si presta ad una duplice interpretazione. Esso indica innanzitutto che sono probabilmente i lavoratori delle nonprofit laiche ad avere le caratteristiche più richieste dal mercato del lavoro esterno, soprattutto perché in possesso di livelli di scolarizzazione più elevati. E' probabile, inoltre, che il tipo di formazione ricevuta e la maggiore autonomia di cui essi godono, ne accrescano le abilità e quindi la possibilità di ricevere offerte di lavoro. Ma, e questa è la seconda interpretazione, gli stessi dati possono indicare anche una maggiore fedeltà dei lavoratori delle nonprofit laiche all'organizzazione di appartenenza perché, a parità di offerte ricevute, una percentuale maggiore di essi vuole restare.

In generale, infine, si può affermare che chi lavora in contatto diretto con gli utenti ha più frequentemente rifiutato offerte di lavoro, anche migliorative. Gli occupati che lavorano con gli utenti e hanno deciso di rimanere pur in presenza di un'opportunità migliorativa, sono, infatti, il 13,7%, rispetto all'11% dei colleghi impegnati in attività collaterali.

## 8. Conclusioni

La ricerca permette di trarre alcune conclusioni su almeno quattro aspetti: 1) le caratteristiche del lavoro nei servizi sociali; 2) la qualità del lavoro nelle diverse tipologie organizzative; 3) l'importanza delle forme organizzative nel valorizzare le motivazioni che inducono a lavorare nel sociale; 4) le strategie di gestione delle risorse umane.

Dalla ricerca emerge innanzitutto un settore dei servizi sociali articolato e complessivamente dinamico, attento all'evoluzione e alla soddisfazione della domanda e alla qualità dei servizi erogati. A rendere il settore dinamico contribuiscono soprattutto le forme organizzative più nuove: le nonprofit laiche, in particolare le cooperative sociali, e le for-profit.

Tra i lavoratori del settore dei servizi sociali non sembrano prevalere le motivazioni intrinseche, nel senso che la scelta di lavorare nel sociale non risulta legata solo o prevalentemente a motivazioni ideali. Le motivazioni estrinseche sono generalmente presenti, anche se raramente risultano esclusive. Gran parte dei lavoratori, tuttavia, ha liberamente scelto sia il settore che

l'organizzazione; nella maggioranza dei casi essi sono soddisfatti dell'esperienza e intendono prolungarla, almeno per qualche anno. In un buon numero di casi, la fedeltà al settore e all'organizzazione è tale da aver giustificato il rifiuto di alternative migliorative. Tutte queste evidenze dimostrano che il settore è, dal punto di vista occupazionale, tutt'altro che marginale.

Le differenze principali tra tipologie organizzative riguardano soprattutto il livello e la struttura delle retribuzioni: da una parte vi sono i lavoratori degli enti pubblici, con retribuzioni mediamente più elevate, strutture retributive più gerarchizzate, ma che tengono poco in conto l'anzianità di servizio, e forme di accesso di tipo burocratico; dall'altra vi sono i lavoratori delle organizzazioni private, con retribuzioni spesso, ma non sempre, inferiori, forme di accesso più informali e strutture retributive più attente all'anzianità di servizio e, nelle nonprofit, più ugualitarie. Dalla ricerca non emerge nessuna evidenza empirica a sostegno del miglior funzionamento del primo modo di organizzare e remunerare il lavoro; anzi, se si prendono a riferimento la soddisfazione dei lavoratori e la loro fedeltà all'organizzazione, si può affermare che funzionano meglio le diverse forme di organizzazione privata del lavoro.

Anche i flussi di lavoratori tra organizzazioni e tra queste e il mercato esterno sono tutt'altro che unidirezionali, smentendo la convinzione che l'impiego pubblico costituisca la condizione preferita da tutti i lavoratori. Essi evidenziano, semmai, che le organizzazioni private nonprofit più dinamiche favoriscono il passaggio volontario da altri settori, offrendo ai lavoratori interessati la possibilità di coniugare meglio il lavoro con i propri ideali o con le necessità familiari e personali, e, nella maggioranza dei casi di migliorare la loro condizione lavorativa. Non a caso i lavoratori delle organizzazioni nonprofit risultano complessivamente più soddisfatti per la gradevolezza del lavoro, per le prospettive di carriera e per le relazioni con colleghi e superiori.

I livelli retributivi e gli avanzamenti di carriera passati e attesi (ovvero i vantaggi economici) non sembrano essere le variabili che maggiormente influenzano la soddisfazione dei lavoratori. Nonostante piccole differenze tra tipologie organizzative, i livelli di soddisfazione per questi aspetti risultano contenuti. Inoltre, non sembra esistere una relazione diretta tra livelli retributivi e soddisfazione. Quest'ultima sembra piuttosto dipendere dall'equità procedurale e distributiva percepite.

Particolarmente preoccupante appare la situazione dei dipendenti pubblici: essi risultano meno motivati, guadagnano generalmente di più di chi lavora in altre organizzazioni, ma sono più scontenti anche degli aspetti materiali del lavoro, si assentano più frequentemente e, pur non correndo rischi di disoccupazione, apprezzano in misura minore la comodità e la sicurezza del posto di lavoro. Sono inoltre meno soddisfatti del rapporto con la propria organizzazione, più inclini a vedere negli utenti

un pretesto per intaccare i diritti dei lavoratori, più propensi a cambiare lavoro. Questi atteggiamenti sono tra loro correlati e sembrano influenzare le aspettative di ricompense monetarie, al punto da far ritenere insoddisfacente anche un trattamento più favorevole di quello degli altri lavoratori. Questi risultati indeboliscono quindi, almeno per l'Italia, uno dei più importanti elementi riportati in letteratura a sostegno della tesi che il settore pubblico è in grado di garantire una maggior qualità dei servizi proprio a seguito della capacità di motivare i lavoratori, di attrarre lavoratori con elevato capitale umano, pagandoli in alcuni casi meno delle organizzazioni private (Blank, 2000). Queste sembrano piuttosto prerogative del settore nonprofit.

Le differenze nei livelli di soddisfazione sembrano particolarmente influenzate dalla natura delle organizzazioni e da come esse sono strutturate. Infatti, mentre gli atteggiamenti generali verso il lavoro non risultano significativamente diversi, le motivazioni della scelta di una specifica organizzazione risultano più strettamente connesse alle caratteristiche della stessa. I lavoratori del nonprofit, in particolare, paiono valorizzare più degli altri gli aspetti di natura non strumentale (il coinvolgimento nelle decisioni, la più ampia autonomia e la maggior flessibilità, oltre al generale interesse per il settore) e la preferenza per tali forme organizzative sembra essere spiegata dal diverso valore assegnato alle loro caratteristiche, più che da una diversa visione del lavoro. I lavoratori non sembrano, quindi, scegliere in modo casuale le organizzazioni in cui lavorare: essi si orientano prevalentemente verso quelle con caratteristiche che valorizzano alcune peculiarità del lavoro piuttosto che altre. Sembra quindi che le diverse tipologie organizzative agiscano effettivamente come “strutture di incentivi” in grado di orientare le scelte dei lavoratori facendo loro valutare positivamente (o negativamente) determinati aspetti del lavoro. Si conferma così che nel settore dei servizi sociali la presenza di una pluralità di forme organizzative contribuisce a migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e quindi l'equilibrio su questo particolare mercato.

I dati confermano inoltre che il grado di attaccamento al lavoro varia in base alla tipologia organizzativa ed è elevato soprattutto nelle nonprofit, nonostante le retribuzioni siano inferiori a quelle del settore pubblico. Questi dati sono in pieno contrasto con la tesi di chi vede il lavoro nelle nonprofit non come una scelta (anche di lungo periodo) dettata da precise motivazioni, ma come una necessità, dovuta al rallentamento della domanda di lavoro nei servizi pubblici.

Dall'analisi è possibile, infine, trarre alcune riflessioni sulle strategie di gestione delle risorse umane finalizzate a conciliare i vari aspetti della soddisfazione dei lavoratori, in modo da svilupparne le motivazioni iniziali e sostenerne la soddisfazione e la fedeltà nel tempo. Le organizzazioni private, e in particolare le nonprofit, dovrebbero porre particolare attenzione ai livelli retributivi e alla sicurezza del lavoro. Anche se la retribuzione non appare un elemento fondamentale della

soddisfazione, vi è comunque la possibilità che il livello di insoddisfazione per la retribuzione possa varcare i limiti oltre i quali si innescano effetti di "trascinamento". Il problema dell'insicurezza del lavoro non è sempre immediatamente risolvibile; proprio per questo motivo, è necessario che le organizzazioni nonprofit instaurino e mantengano con i propri lavoratori un rapporto partecipativo e fiduciario, che li rassicuri su come l'organizzazione intende tutelare i lavoratori in caso venga a mancare una parte della domanda.

Le organizzazioni pubbliche, e con esse le organizzazioni sindacali, dovrebbero invece prendere atto che il semplice aumento delle retribuzioni, qualora gli altri problemi permanessero irrisolti, difficilmente sarà in grado di accrescere la soddisfazione complessiva per il lavoro. Molto più efficace sarebbe invece un intervento complessivo sull'organizzazione del lavoro, volto a modificare, in primo luogo, gli aspetti - relazionali e motivazionali - che sembrano essere la vera causa del basso livello di soddisfazione complessiva.

Più in generale, tutte le tipologie organizzative hanno bisogno di considerare con maggior attenzione le interdipendenze tra aspetti economici e non economici che compongono la remunerazione dell'impegno dei lavoratori. Qualsiasi strategia organizzativa che non tenga conto della complessità e dell'interdipendenza tra i diversi fattori di soddisfazione rischia di aumentare i costi senza che cambino in modo significativo il coinvolgimento e l'impegno degli operatori. Ed è proprio in questo che oggi sembra consistere il vantaggio delle organizzazioni nonprofit, o almeno di una parte di esse: nell'aver costruito un insieme bilanciato di ricompense monetarie e non monetarie, in grado di compensare una retribuzione inferiore (con conseguente maggior competitività in un ambito in cui il personale costituisce la parte preponderante dei costi), con gratificazioni extra-economiche consistenti nella partecipazione alla gestione, nella trasparenza e nell'evidenza del beneficio sociale prodotto.

L'analisi dell'equità percepita dimostra, a parziale sostegno delle affermazioni precedenti, come è proprio il modo con il quale è progettata la struttura gestionale ed organizzativa che contribuisce a determinare la soddisfazione dei lavoratori e quindi, indirettamente, la performance dell'organizzazione. La convinzione che la soddisfazione dipenda dalla sola equità distributiva, per di più limitata agli incentivi di natura economica, risulta riduttiva. Ne consegue che una strategia che si proponga solamente di ridurre il *gap* di natura retributiva tra le organizzazioni nonprofit e le altre forme, in particolare pubbliche, è perdente e non conforme alle preferenze stesse di gran parte dei lavoratori. Questo risultato segnala alle organizzazioni che operano nel settore dei servizi sociali, la necessità di investire sul sistema complessivo di gestione delle risorse umane e sulla trasparenza delle

regole che lo caratterizzano, piuttosto che sulle ragioni immediate dello scambio tra contributi ed incentivi.



## BIBLIOGRAFIA

- Alboresi M. (1996), "Impresa sociale e occupazione", Fondazione Cesar, *Le nuove frontiere dell'economia sociale*, Roma, Ediesse, pp. 62-64.
- Blank R. M., (2000), "When Can Public Policy Makers Rely on Private Markets? The Effective Provision of Social Services", *The Economic Journal*, n.110
- Borzaga C. (a cura di) (2000), *Lavorare nel sociale*, Fivol, Italia.
- Commissione Europea (1994), *Crescita, competitività, occupazione. La sfida e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*, Libro Bianco, Bruxelles.
- De Leonardis O. (1998), *In un diverso welfare. Sogni e incubi*, Feltrinelli, Milano.
- Mirvis P.H. (1992), "The Quality of Employment in the Nonprofit Sector: an Update on Employee Attitudes in Nonprofit Versus Business and Government", in *Nonprofit Management and Leadership*, n.1, vol.3.
- Mirvis P.H. e Hackett E.J. (1983), "Work and Workforce Characteristics in the Nonprofit Sector", in *Monthly Labour Review*, n.4, vol.106.
- Normann R. (1995), *La gestione strategica dei servizi*, Etaslibri, Milano.
- Onyx J.e Maclean M. (1996), "Careers in the Third Sector", in *Nonprofit Management and Leadership*, n.4, vol.6.
- Pizzuti F.R. (1997), "Il terzo settore e lo Stato sociale", in *Meridiana*, n. 28, pg.57.
- Preston A.E. (1990 a), "Changing Labour Market Patterns in the Nonprofit and For-Profit Sectors: Implications for Nonprofit Management", in *Nonprofit Management and Leadership*, n.1, vol.1.
- Preston A.E. (1990 b), "Women in the White-Collar Nonprofit Sector: the Best Option or the Only Option?", in *The Review of Economics and Statistics*, n.4, vol.LXXII.
- Preston A.E. (1994), "Women in the Nonprofit Labour Market", in Odendahl T. e O'Neil M., *Women and Power in the Nonprofit Sector*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
- Schneider B., Bowen D.E. (1995), *Winning the Service game*, Harvard Business School Press, Boston, Mass..
- Young R. (1999), "Prospective For New Jobs to Combat Social Exclusion: The Example of Home-care Service", in *European Urban And Regional Studies*, 6, pp. 99-113.

## **INDICE**

1. INTRODUZIONE
2. LE CARATTERISTICHE DELL'INDAGINE: OBIETTIVI E STRUTTURA
3. LE ORGANIZZAZIONI
4. I LAVORATORI: CARATTERISTICHE DEMOGRAFICHE E PROFESSIONALI
  - 4.1. *Le caratteristiche demografiche*
  - 4.2. *I rapporti di lavoro*
  - 4.3. *Le retribuzioni*
  - 4.4. *Le motivazioni della scelta del settore e dell'organizzazione*
  - 4.5. *La storia lavorativa*
5. I LAVORATORI: LA SODDISFAZIONE
6. I LAVORATORI: L'EQUITA' PERCEPITA NELLA RELAZIONE CON L'ORGANIZZAZIONE
7. I LAVORATORI: LA FEDELTA' ALL'ORGANIZZAZIONE
  - 7.1. *Le prospettive di permanenza*
  - 7.2. *La scelta di permanenza*
8. CONCLUSIONI

## **BIBLIOGRAFIA**