

LUCIANO ABBURÀ, GIANFRANCO MAROCCHI

LAVORARE NEI SERVIZI ALLE PERSONE

GLI OCCUPATI NON PROFIT FRA AZIENDE PRIVATE ED ENTI PUBBLICI



ISTITUTO DI RICERCHE ECONOMICO-SOCIALI DEL PIEMONTE

*Ricerca svolta nell'ambito della Convenzione tra Regione Piemonte
e Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte (IRES)
approvata dalla Giunta Regionale con deliberazione n. 156 - 19709 del 2/6/1997
e registrata in data 27/10/1997, avente per oggetto lo studio
della "Consistenza organizzativa e ruolo sociale del settore non profit in Piemonte".*

*La presente ricerca è stata condotta dall'IREs con la collaborazione
del Centro Studi CGM di Brescia.
La rilevazione dei dati è stata realizzata con la collaborazione della cooperativa Biblioidea.*

*Questo studio fa parte di una indagine nazionale sugli addetti ai servizi socio-assistenziali
ed educativi (in corso di pubblicazione) coordinata dal prof. Carlo Borzaga dell'ISSAN di Trento.
Progettazione, direzione e cura del Rapporto: Luciano Abburrà, Gianfranco Marocchi.
Analisi dei dati e Rapporto di ricerca: Gianfranco Marocchi.
Censimento delle strutture: Fabiola Bellini.
Coordinamento raccolta dati: Giovanna Comerio.
Intervistatori: Paola Barzanti, Sonia Bertolini, Giovanna Comerio, Federico Casale.*

ABSTRACT

La ricerca, parte di un'indagine più ampia realizzata a livello nazionale, analizza le caratteristiche e gli orientamenti dei lavoratori occupati nel settore dei servizi alla persona, mettendo a confronto gli occupati in organizzazioni non profit con gli addetti alle medesime attività in enti pubblici e aziende private. Essa rappresenta una delle prime indagini empiriche condotte su un vasto campione e si concentra, per quanto riguarda il Piemonte, sui servizi residenziali per anziani e pazienti psichiatrici.

Dopo una sezione iniziale che vale come introduzione generale e metodologica, la prima parte della ricerca descrive le caratteristiche degli intervistati e del lavoro, le retribuzioni, l'inquadramento contrattuale; la seconda parte tratta della scelta di operare in una data organizzazione, gli atteggiamenti rispetto al lavoro, il grado di soddisfazione, le motivazioni, la presenza di volontari nelle organizzazioni contattate.

Le persone occupate sono in gran parte donne con mansioni esecutive e con livelli di istruzione medio-bassa. La verifica delle ipotesi relative ad aspetti motivazionali esclude una differenza "originaria" tra lavoratrici occupate nel settore non profit e altre occupate in ambiti diversi: il lavoro è essenzialmente e prima di tutto *necessità*, un mezzo di sussistenza, anche se ciò non significa che le mansioni vengano mal sopportate e scambiate unicamente con la remunerazione in denaro. Le differenze – notevoli – emergono piuttosto sotto forma

di valutazioni sul lavoro svolto, di soddisfazione e di motivazioni ad esso connesse, quando si fa ricorso all'intreccio di dimensioni diverse (le situazioni oggettive, le aspettative, le alternative, la soddisfazione in altri ambiti) che vanno a definire l'opinione che gli intervistati esprimono relativamente ai diversi aspetti della loro attività.

Chi – come una parte considerevole delle donne intervistate nell'ambito della ricerca piemontese – non vede possibilità concreta di essere assorbito nel pubblico impiego ed è approdato al lavoro all'interno delle residenze per anziani dopo anni di vicissitudini in settori dequalificati con inquadramenti non garantiti, valuta positivamente la propria condizione, anche economica, sebbene essa possa essere inferiore rispetto a quella dei dipendenti pubblici. Al contrario, chi – ad es. molti lavoratori giovani e qualificati di organizzazioni non profit oggetto delle ricerche svolte in altre regioni – ha come termine di paragone e come opzione alternativa raggiungibile il lavoro nell'ambito del pubblico impiego, riconosce da una parte i benefici immateriali della permanenza nella propria organizzazione, ma al tempo stesso invidia talvolta le migliori condizioni retributive dei colleghi pubblici. Questi ultimi, a loro volta, confrontano il grado di impegno richiesto dal loro lavoro e la indubbia maggior pesantezza dei suoi contenuti con le attività svolte da moltissimi loro pari grado operanti in altre branche del settore pubblico ed è quindi possibile che non apprezzino i relativi vantaggi che hanno rispetto ai colleghi del settore privato e siano indotti a sognare un'opportunità di mobilità verso qualche nicchia della pubblica amministrazione meno esposta allo stress del lavoro di cura. I lavoratori del settore pubblico sono comunque in assoluto i meno soddisfatti e più demotivati.

In sostanza, anche un lavoro intrapreso per semplice necessità richiede di essere alimentato con un equilibrato insieme di remunerazioni materiali e immateriali. Questi elementi motivazionali possono consistere nella volontà di apportare un beneficio al prossimo, di migliorare la società in cui si vive, o essere formulabili in termini di altre istanze altruistiche; possono anche interessare l'area dell'autorealizzazione, cioè dello svolgimento di un lavoro che consente di esprimere al meglio le proprie capacità professionali e relazionali; ma possono infine riguardare la volontà di partecipare alla gestione del lavoro, entrando nel merito delle decisioni da prendere e trovando quindi gratificazione dall'esercizio di questa facoltà di orientamento. In questo ambito le organizzazioni non profit sembrano trovare un loro punto di forza.

The research, part of a broader survey carried out at national level, analyses the characteristics and trends of workers employed in the personal service sector, especially in non-profit organisations. It is also one of the first empirical studies of a certain importance on such topics and, as far as Piedmont is concerned, concentrates on residential services for the elderly and psychiatric patients.

After an initial section which serves as a general and methodological introduction, the first part of the research describes the characteristics of interviewees, their work, wages and contract schemes. The second part deals with the choice to work in a given organisation, attitudes to work, degree of satisfaction, motivations and the presence of voluntary workers in the organisations contacted.

The people employed are mostly women with executive functions and medium-low academic qualifications. Control of hypotheses of motivational aspects excludes an 'original' difference between these workers and others of equal social and professional status; work is essentially and primarily a necessity, a means of subsistence, though this does not mean that functions are poorly tolerated and exchanged solely in return for wages. Differences, which are notable, may be understood ex post, in the form of evaluations of work carried out and related satisfaction and motivations by considering the interplay of different dimensions (objective situations, expectations, alternatives, satisfaction in other ambits), which combine to define the opinion interviewees express on the different aspects of their activity.

Those – a large number of women interviewed as part of the survey for Piedmont, for example – who see no concrete possibility of being absorbed into public employment and have ended up working inside old people's homes after years of vicissitudes in dequalified sectors without guaranteed contract schemes, assess their condition (economic side included) positively, although it may be poorer than that of public employees. On the contrary, those – for example, many of the young, qualified workers in non profit organisations covered by the survey in other regions – whose term of comparison and alternative achievable option is educational work as public employees, recognise the intangible benefits of staying on in their organisation, but, at the same time, sometimes envy the better conditions of pay of their public colleagues. The latter, in turn, compare the degree of commitment required by their jobs and their undoubted heaviness compared with activities carried out by many of their peers in other branches of the public sector. It is thus possible that they fail to appreciate the advantages which they have over colleagues in the pri-

vate sector and are induced to dream of an opportunity of mobility towards a niche of the public administration less exposed to stress than care work. Overall, these workers are the least satisfied and the most demotivated.

Basically, even a job undertaken out of mere necessity needs to be bolstered by a balanced combination of tangible and intangible remuneration. These motivational elements may consist of the will to offer a benefit to one's neighbour or to improve the society in which one lives, or they may be formulated in terms of other altruistic reasons. They may also touch on the area of self-realisation; that is to say, doing a job which enables one to express one's professional and relational capacities to the full. They may, finally, relate to the desire to participate in job management and be involved in decision-making; in short, gratification from the power to steer events. It is precisely in this ambit that the strong point of non profit organisations lies.

INDICE

CAPITOLO I

Introduzione	13
1. Terzo settore e occupazione: una riflessione europea	13
2. Nuovi bisogni	15
3. Qualità della vita e occupazione	17
4. La dimensione locale	20
5. Lo scopo della ricerca	21

CAPITOLO II

L'indagine empirica	27
1. Lo svolgimento della ricerca	27
2. Le ipotesi di lavoro	32
3. Organizzazione del rapporto di ricerca	33

CAPITOLO III

Caratteristiche del campione	37
1. Le organizzazioni studiate	37
2. Profilo socio-demografico degli intervistati	39
3. Caratteristiche degli intervistati nei diversi tipi di organizzazione	48
4. La carriera lavorativa degli intervistati	52

CAPITOLO IV	
Il lavoro svolto dagli intervistati	55
1. Compiti e mansioni	56
2. Il rapporto con l'organizzazione	61
3. La retribuzione	63
4. Assenze e sindacalizzazione	69
5. La formazione	73
CAPITOLO V	
Un lavoro come tutti gli altri o qualcosa di diverso?	77
1. L'approccio all'organizzazione	79
2. La scelta di operare nell'organizzazione	83
3. Le occupazioni precedenti	89
4. Cambiare lavoro?	98
CAPITOLO VI	
Soddisfazione e motivazione	107
1. Gli atteggiamenti rispetto al lavoro	108
2. La soddisfazione	112
3. L'organizzazione del lavoro	124
4. Il trattamento economico ricevuto dall'organizzazione	129
5. La relazione con gli utenti	132
CAPITOLO VII	
Gli altri stakeholder: utenti e volontari	135
1. I servizi erogati e l'utenza	136
2. La presenza dei volontari nelle organizzazioni intervistate	138
3. Le opinioni rispetto al volontariato	140
4. Il rapporto tra lavoratori remunerati e volontari	146

CAPITOLO VIII

Le differenze tra le due province esaminate	153
1. Caratteristiche degli occupati nelle due province analizzate	153
2. La scelta del lavoro e di continuare a farlo	158
3. Il trattamento economico nelle due province	161
4. Atteggiamenti e soddisfazione	163
5. Il rapporto con gli altri stakeholder nelle due province	167
6. Le differenze territoriali: considerazioni di sintesi	170

CAPITOLO IX

Conclusioni	173
--------------------	-----

INTRODUZIONE

1. Terzo settore e occupazione: una riflessione europea

Da alcuni anni si assiste a un crescente interesse, rispetto al ruolo del terzo settore¹ nella produzione dei servizi e in particolare di servizi socio-assistenziali; a ciò è corrisposta un'evoluzione imprenditoriale del terzo settore che ha visto, a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta, accanto alle organizzazioni di volontariato – che hanno come ambito specifico di intervento la sensibilizzazione, la sperimentazione e la tutela dell'utenza – lo sviluppo di altre forme organizzative (come la cooperazione sociale) più inclini alla produzione di servizi.

¹Non ci si addentra in questa sede nell'ampio dibattito in corso sulla definizione di espressioni quali *terzo settore* od *organizzazioni non profit*; in prima approssimazione si può dire che le definizioni adottate a livello internazionale stanno progressivamente convergendo su alcune caratteristiche: le organizzazioni non profit sono organizzazioni private che si autogovernano e che adottano limitazioni alla possibilità di distribuzione degli utili ai membri, in cui è presente una certa quota di lavoro volontario o di donazioni e – soprattutto nel dibattito italiano – che operano per scopi di pubblica utilità. Operativamente, se ci riferiamo alle forme giuridiche presenti nel nostro Paese, con organizzazioni non profit si intendono organizzazioni di volontariato, associazioni, cooperative sociali, fondazioni e si sottolinea il ruolo che esse hanno avuto nel settore socio-assistenziale, in quello dell'educazione e formazione, nell'animazione culturale, nella salvaguardia dell'ambiente e in altri ambiti di utilità sociale.

Non a caso, l'espressione *impresa sociale*, utilizzata a partire dalla fine degli anni Ottanta prevalentemente all'interno di documenti "di movimento", è oggi entrata a tutti gli effetti a fare parte del linguaggio comune così come di quello delle pubblicazioni scientifiche ed è oggetto di specifici programmi di ricerca e di scambio promossi dalla Commissione Europea.

I processi di de-pubblicizzazione dell'offerta di servizi hanno creato le condizioni per la nascita di un mercato dei servizi sociali, i cui attori sono, sul versante della domanda, le pubbliche amministrazioni, ma anche i privati cittadini e, sul versante dell'offerta, le organizzazioni di terzo settore e, in alcuni casi, le imprese private a fini di lucro.

In questo panorama molti osservatori hanno sottolineato la crescita di cui si sono rese protagoniste le organizzazioni di terzo settore. È stata soprattutto la cooperazione sociale ad essere oggetto di studio, anche per la oggettiva maggiore facilità di reperimento dati, dal momento che le organizzazioni con questa forma giuridica sono tenute alla presentazione di bilanci al pari di qualsiasi altra impresa. Le diverse basi dati in cui è stato possibile confrontare più esercizi hanno tutte evidenziato una crescita dimensionale media di ciascuna impresa pari a circa il 15% annuo², cui si aggiunge un notevole incremento delle cooperative esistenti (meno di 1.000 alla metà degli anni Ottanta, circa 2.000 nel 1991, alla data di approvazione della legge 381/91 che disciplina il fenomeno, 3.800 nel 1996, circa 5.000 alla data attuale).

Lo sviluppo di un'offerta di servizi da parte di organizzazioni di terzo settore ha portato a ritenere che esse possano svolgere un ruolo significativo nell'affrontare uno dei maggiori paradossi delle economie europee: la compresenza di bisogni insoddisfatti e di alti tassi di disoccupazione. È utile a questo proposito ripercorrere alcune considerazioni che nell'ultimo decennio hanno caratterizzato la riflessione a livello europeo e che possono essere così sintetizzate:

1. sono in atto alcuni mutamenti nella composizione e nello stile di vita delle popolazioni europee, che inducono nuovi bisogni relativi alla qualità della vita;
2. nelle politiche sociali e del lavoro auspicate dall'Unione Europea, dal libro

² Al lordo di inflazione; questi dati sono contenuti in Stefano Lepri (a cura di), *Imprenditori sociali – Secondo rapporto sulla cooperazione sociale*. Torino: Fondazione Agnelli, 1997.

- bianco *Crescita, competitività e occupazione* in poi, l'obiettivo è quello di individuare una modalità di azione imprenditoriale che concili obiettivi quali crescita economica, occupazione, qualità della vita. Le imprese sociali, pur non essendo né l'unico né forse il principale attore di queste politiche, proprio per la loro vocazione a conciliare imprenditorialità e finalità sociali, sono tra i soggetti sui quali si concentra una notevole attenzione;
3. è possibile attendersi un consistente incremento occupazionale nei settori dei servizi rivolti alle comunità locali; anche in questo caso, pur non essendo le imprese sociali l'unico soggetto in grado di partecipare a questo processo, si ritiene che esse abbiano caratteristiche tali da potersi candidare a un ruolo assai rilevante.

In questo capitolo si richiameranno alcune analisi relative al mutamento dei bisogni nelle società avanzate e si proporranno alcune considerazioni sul ruolo delle organizzazioni non profit nel soddisfarli. Si evidenzierà come i servizi in questione si caratterizzino per l'alta intensità occupazionale e per la necessità che essi siano svolti in stretto legame con le comunità locali cui sono rivolti. Proprio l'aspetto dell'intensità occupazionale suggerisce però di interrogarsi sulle caratteristiche dei lavoratori di queste organizzazioni; e questo è il tema centrale dell'indagine qui presentata.

2. Nuovi bisogni

Alla base della nuova domanda di servizi vi sono i mutamenti nella struttura sociale e nella struttura dei consumi delle popolazioni europee, di seguito brevemente richiamati.

L'*invecchiamento della popolazione* genera la necessità di incrementare l'offerta di servizi di cura alle persone anziane, dall'assistenza domiciliare alle prestazioni di servizio (preparazione dei pasti, pulizie, riparazioni domestiche) che consentono di prolungare la presenza dell'anziano presso la propria abitazione. Bisogna inoltre sviluppare soluzioni residenziali alternative nel caso in cui la permanenza presso la propria abitazione risulti impossibile.

I *maggiori tassi di attività femminili* e la maggiore presenza di famiglie monoparentali comportano una maggiore domanda di servizi nella cura dei bambini e delle persone anziane – maggiore in termini quantitativi e più

articolata nella giornata in corrispondenza della maggiore flessibilità del lavoro – e nella cura dell’abitazione.

L’*urbanizzazione* crescente – e il corrispondente *abbandono delle zone rurali* – richiedono molteplici interventi: la cura delle zone rurali e montane per evitare fenomeni di dissesto idrogeologico e la tutela della qualità della vita delle popolazioni che continuano a vivere in quelle aree (es. trasporti, commercio); la gestione dei processi di urbanizzazione – soprattutto di quelli che avvengono in modo più repentino, legati a incrementi di domanda di lavoro in zone industriali – in termini di dotazione delle aree urbane di servizi adeguati e di manutenzione degli spazi urbani (manutenzione delle abitazioni, raccolta dei rifiuti, sicurezza dei residenti, educazione dei giovani problematici). In generale, ogni processo migratorio comporta quindi la duplice esigenza di allestire servizi per le zone che ricevono i flussi di popolazione e di evitare il degrado delle zone da cui la popolazione fuoriesce, insieme alla gestione delle eventuali conseguenze ecologiche dei processi migratori stessi.

Il *maggiore tempo a disposizione* legato alla diminuzione degli orari di lavoro e l’*incremento dell’istruzione media* della popolazione creano una domanda di prestazioni di servizio immateriali legate alla fruizione culturale intesa in senso ampio, dall’audiovisivo alla salvaguardia del patrimonio librario, all’organizzazione di eventi culturali.

Vi sono poi *mutamenti di tipo culturale*, quali l’accresciuta sensibilità ecologica, che aumentano la richiesta di intervento nei campi della salvaguardia ambientale, dell’allestimento e manutenzione delle aree verdi, della tutela delle acque, della raccolta e del riciclaggio dei rifiuti.

Cambia al tempo stesso il concetto di *esclusione sociale*, meno legato alla sola mancanza di reddito, ma connesso con diversi aspetti che concorrono a definire il livello della qualità della vita; e dunque combattere l’esclusione sociale viene a coincidere con il mettere a disposizione del cittadino un insieme di servizi (alloggio, istruzione, trasporti, condizioni sanitarie, possibilità di integrazione), senza i quali non si consegue una qualità della vita accettabile³.

³ “L’esclusione sociale non si esprime unicamente in un reddito insufficiente o nell’impossibilità di avere un impiego. Appare manifesta in ambiti come quello abitativo, educativo, sanitario e di accesso ai servizi e riguarda non soltanto singoli cittadini che hanno avuto gravi problemi ma anche interi gruppi sociali” (Commissione Europea, libro verde *Politica sociale europea*, 1993, pag. 21).

Un primo elemento che accomuna questo tipo di nuova domanda è costituito dal fatto che si tratti di domanda di servizi; peraltro a questo proposito la Commissione Europea evidenzia come la maggior parte dei posti di lavoro in Europa negli ultimi anni siano stati creati proprio nel settore dei servizi, che è cresciuto anche negli anni in cui l'economia è andata incontro a fasi recessive con una conseguente notevole perdita di posti di lavoro nel settore industriale⁴.

Lo sviluppo di questi servizi ha quindi una duplice valenza: da una parte, infatti, essi costituiscono una risposta a bisogni insoddisfatti, ma al tempo stesso, dall'altra, concorrono alla creazione di opportunità occupazionali, innestando così un circolo virtuoso tra sviluppo economico e qualità della vita.

3. Qualità della vita e occupazione

Vi è un'idea che pervade i documenti della Commissione Europea, dal libro bianco *Crescita, competitività, occupazione* all'inchiesta *Iniziative locali di sviluppo e occupazione*, alle successive inchieste sul possibile ruolo dell'impresa sociale: quest'idea è che tra crescita economica e aumento della competitività da una parte e soddisfazione delle istanze di una migliore qualità della vita e incremento dell'occupazione dall'altra non vi sia contraddizione, ma che piuttosto tutti questi obiettivi possano porsi come complementari l'uno per l'altro. L'occupazione presuppone la crescita economica, e quindi il rafforzamento competitivo delle economie europee; l'occupazione ha effetti sociali positivi e al tempo stesso, dal punto di vista economico, permette la riduzione dei costi connessi alla disoccupazione (sussidi, servizi, mancate entrate fiscali, ecc.); inoltre proprio la qualità del-

⁴ "Il calo dell'occupazione nel settore manifatturiero tradizionale induce a guardare al terziario come fonte di maggiori sbocchi grazie alla sua minore esposizione alla concorrenza internazionale, al fatto che spesso la domanda [...] non richiede competenze altamente specializzate (e quindi potrebbe essere soddisfatta da molti disoccupati cronici che non dispongono di alcuna qualifica comprovata) e alla concomitanza di fenomeni sociali e demografici che aprono nuove prospettive nell'ambito dei servizi domestici e delle prestazioni assistenziali fornite a titolo professionale" (Commissione Europea, libro verde *Politica sociale europea*, 1993, pag. 29).

la vita nelle comunità locali, nei suoi diversi aspetti (la cura delle persone, del patrimonio naturale e artistico, le possibilità di comunicazione attraverso le più moderne tecnologie), può costituire un settore in grado di creare posti di lavoro, vista la crescente importanza ad esso attribuita dai soggetti pubblici e privati⁵.

Questa filosofia di fondo intende superare quindi il possibile dilemma tra estensione dei servizi e crescita economica mostrando come esse si possano rafforzare vicendevolmente. L'introduzione della variabile occupazionale, in determinate condizioni, renderebbe cioè possibile superare il gioco a somma zero che vede da una parte il miglioramento della qualità della vita grazie all'incremento dell'offerta dei servizi e dall'altra la maggiore spesa che così si determina, con conseguente aumento del peso fiscale e relativo aggravio sul sistema economico e sugli investimenti.

Il quadro di riferimento della Commissione Europea tende a conciliare la fiducia nel mercato e nelle positive conseguenze sociali del suo corretto operare con un ruolo rilevante dei soggetti pubblici nel creare condizioni favorevoli e nell'orientare lo sviluppo secondo criteri di benessere sociale. Come il benessere sociale sarebbe impossibile senza il sostegno dello sviluppo economico, così non è concepibile un progresso economico non accompagnato dal miglioramento della qualità della vita, se non altro per le conseguenze economiche negative che deriverebbero dal deterioramento delle condizioni sociali.

⁵ In un documento successivo, il *Programma a medio termine di azione sociale 1995-1997*, presentato a Bruxelles il 12.04.95, la Commissione delle Comunità Europee afferma: "Non vi può essere progresso sociale senza competitività e crescita economica. Per converso non è possibile assicurare una crescita economica sostenibile senza tenere conto della dimensione sociale. Il progresso sociale e la solidarietà devono costituire parte integrante dell'approccio europeo alla competitività" (Commissione Europea, *Programma a medio termine di azione sociale 1995-1997*, pag. 3). Similmente, nel libro bianco *La politica sociale europea*, presentato dalla Commissione Europea il 27 luglio 1994, si affermava che: "L'efficienza della nostra società condiziona la sua competitività e la sua crescita economica. Ma quest'ultima, per incrementare il benessere dei cittadini, deve tenere conto di considerazioni sociali ed ambientali. Analogamente, la ricerca di elevati standard sociali non va considerata soltanto alla stregua di una fonte di costi aggiuntivi, bensì quale elemento co-determinante la competitività [...] L'aumento del numero degli indigenti e dei disoccupati, le crescenti pressioni che si trovano a sostenere i servizi sociali [...] e il diffondersi della criminalità sono tutti fattori che concorrono a esaurire le risorse disponibili" (libro bianco *La politica sociale europea*, 1994, pag. 10).

L'idea che sia possibile identificare dei "giacimenti occupazionali", cioè degli ambiti di attività in cui sia possibile produrre occupazione aggiuntiva, ha esercitato un forte fascino sui responsabili delle politiche del lavoro più aperti alle novità.

Il principio è quello precedentemente ricordato: le nostre società manifestano nuovi bisogni, ancora insoddisfatti, legati al cambiamento sociale in atto; ma d'altra parte si constata come esista una quota consistente di forza lavoro disoccupata e desiderosa di impiegarsi. Da ciò può derivare, in modo spontaneo laddove ve ne siano le condizioni, o attraverso apposite politiche dove vi siano delle "strozzature" da superare, l'occupazione aggiuntiva di persone disoccupate.

Questa via alla creazione di posti di lavoro è particolarmente allettante per alcune sue caratteristiche:

- affronta due problemi contemporaneamente, quello della disoccupazione e quello della qualità della vita delle comunità locali;
- crea occupazione aggiuntiva e non sostitutiva, in quanto i nuovi servizi non andrebbero che marginalmente a sovrapporsi ad attività produttive esistenti;
- si tratta di servizi in grado di occupare anche donne e persone con qualifiche basse, che costituiscono i soggetti maggiormente esposti al rischio di disoccupazione di lungo periodo;
- si tratta di servizi ad alta intensità di manodopera, cioè che richiedono un basso investimento in immobilizzazioni materiali; ciò può rendere le attività più facili da avviare, meno rischiose, proponibili anche a soggetti intraprendenti che però non possiedano ingenti capitali di partenza; inoltre, qualora il soggetto pubblico intendesse fare da volano a tali attività attraverso l'acquisto di servizi, la spesa effettuata si tradurrebbe quasi integralmente in occupazione;
- si tratta di servizi che generalmente sono prodotti da organizzazioni di piccola scala come le piccole e medie imprese (e tra queste le "piccole e medie imprese sociali") e che si coniugano quindi con una struttura dell'occupazione diffusa, flessibile, innovativa;
- si tratta di servizi che per loro stessa natura sono difficilmente soggetti a concorrenza internazionale e per i quali si può quindi prevedere una maggiore stabilità nel lungo periodo;

- si tratta di prestazioni in cui sono rilevanti gli aspetti relazionali o comunque dove minore è il rischio di sostituzione del lavoro con le macchine. Dunque, bisogni insoddisfatti da un lato, forza lavoro inoccupata dall'altro, possibilità che l'incontro di una domanda potenziale di servizi crei occupazione migliorando la qualità della vita di chi fruisce del servizio e di chi attraverso tale servizio trova un'occupazione: questa in sintesi la proposta che emerge dai documenti della Commissione Europea.

Un quadro così delineato non è certo privo di elementi problematici: le stesse indagini della Commissione Europea sottolineano ad esempio come la domanda privata di questi servizi sia solo parzialmente solvibile; ed infatti le previsioni di incremento occupazionale formulate nelle indagini sopra citate prevedono consistenti sostegni alla spesa privata sotto forma di assegni servizio. È d'altra parte noto che nel nostro Paese la politica di sostegno alla spesa privata (o di deducibilità fiscale delle spese sociali) è nel campo socio-assistenziale ancora assai poco sviluppata. Fino ad oggi, infatti, tale opzione è stata avversata come una forma di privatizzazione dell'ambito socio-assistenziale anche se, nel momento in cui viene portata a termine la redazione del presente volume, la proposta di legge quadro di riforma dell'assistenza prevede la possibilità che gli enti locali aumentino attraverso assegni di servizio la capacità di spesa dei cittadini.

Dunque, l'effettiva realizzazione degli auspici contenuti nei documenti citati non è priva di difficoltà, ma tutto ciò esula dagli interessi del nostro studio. Piuttosto, le argomentazioni che sono riportate in questo capitolo, contribuiscono a documentare come il tema del terzo settore e del suo sviluppo nei servizi alla persona abbia assunto una notevole rilevanza nel dibattito internazionale sulle politiche occupazionali e sulle politiche finalizzate al miglioramento della qualità della vita.

4. La dimensione locale

Un ulteriore aspetto, sottolineato ancora dalla Commissione Europea, a partire dal titolo stesso dell'inchiesta qui citata, è costituito dalla *dimensione locale* di queste iniziative. Si ritiene cioè che le iniziative imprenditoriali possano svilupparsi con maggiore facilità e con migliori risultati all'interno di un

rapporto peculiare con le comunità locali che fruiscono dei servizi prodotti.

Si tratta infatti di attività che, per le loro stesse caratteristiche, si prestano ad essere svolte in modo decentrato e non richiedono quindi, anche in una prospettiva di sviluppo, la concentrazione tipica degli insediamenti industriali tradizionali. Si tratta inoltre di servizi che richiedono una grande capacità di cogliere le sfumature di una domanda assai differenziata e in forte mutamento; i servizi considerati possono quindi rivestire un certo interesse per i potenziali clienti e modificare le loro abitudini di consumo nella misura in cui sono in grado di andare incontro con flessibilità e innovazione a esigenze che hanno un alto grado di personalizzazione. In terzo luogo, per un certo numero di servizi entra in gioco il fattore fiducia: tutto ciò che concerne la cura della persona, soprattutto se questa si trova in condizioni di inferiorità, richiede che il prestatore di servizio sia conosciuto, stimato, ritenuto affidabile dalle famiglie per un'azione così delicata come l'assistenza di persone care. Questo genere di accreditamento spesso si avvale di canali di conoscenza informale, che sono certamente favoriti dalla prossimità territoriale. Infine, la dimensione locale è quella in cui di fatto si realizza in modo naturale una "supplenza di prossimità" a fronte della minore protezione offerta dallo stato sociale; questo tipo di solidarietà, solitamente caratterizzata da rapporti informali, può costituire una base per lo sviluppo di attività di impresa.

Le "iniziative locali di sviluppo" assumono pertanto connotati del tutto particolari: sono imprese, in quanto creano posti di lavoro, ma instaurano rapporti peculiari con le comunità locali e in quanto nascono dalle comunità locali, producono servizi di interesse pubblico rivolti alle comunità stesse. Si suppone quindi che si pongano, in modo più o meno esplicito, finalità che non possono esaurirsi nel beneficio economico dei membri dell'organizzazione di servizio.

5. Lo scopo della ricerca

Date queste premesse, è possibile inquadrare e giustificare l'approccio di questa ricerca.

Se, come si è affermato in queste pagine, vi sono fondati motivi per guardare con particolare attenzione alle organizzazioni di terzo settore impegnate

nella produzione di servizi alle comunità locali e se tali servizi si caratterizzano per l'alta intensità di manodopera, diventa di grande importanza conoscere le caratteristiche e gli orientamenti dei lavoratori impegnati in tali servizi. In settori nei quali infatti la quasi totalità dei costi di produzione è costituita dal personale e la dotazione di macchinari è poco significativa, l'esito del servizio è da collegarsi prevalentemente alla qualità del personale impiegato, alle sue motivazioni e alle modalità di organizzazione del lavoro.

Relativamente a questi aspetti, una tesi talvolta sostenuta è che chi lavora in organizzazioni non profit sia maggiormente motivato, abbia scelto il proprio lavoro almeno in parte per coerenza con i propri ideali e non solo per procurarsi del reddito, profonda un maggiore sforzo e presti un servizio di maggiore qualità; e che da ciò derivi una prestazione comparativamente migliore rispetto ad altre organizzazioni, in particolare quelle pubbliche. È questa una tesi spesso supposta ma assai di rado compiutamente argomentata e mai sottoposta a verifica empirica. Lo stesso d'altra parte si può dire di ipotesi diverse, che sostengono la minore professionalità dei lavoratori delle organizzazioni non profit e la loro insoddisfazione per le supposte peggiori condizioni retributive. I motivi di questa omissione possono essere diversi.

Dal punto di vista delle organizzazioni non profit, se da una parte si rimarca la qualità del lavoro svolto dai propri operatori, dall'altra si tende a tacere su argomentazioni che potrebbero portare a una posizione di svantaggio nelle contrattazioni con l'ente pubblico. In altre parole: dichiarare la maggiore disponibilità dei propri operatori potrebbe portare a considerare come "normali" e quindi "dovute" prestazioni che gli enti pubblici non chiedono ai propri dipendenti o che comunque gli enti pubblici retribuiscono maggiormente. Al contrario, da un punto di vista commerciale, è evidentemente più conveniente – oltre che ineccepibile da un punto di vista logico – chiedere che i lavoratori delle organizzazioni non profit debbano essere tenuti a svolgere, per una medesima retribuzione, lavori qualitativamente e quantitativamente analoghi a quelli dei dipendenti pubblici. Da ciò discende che spesso l'accento è spostato su "caratteristiche organizzative" che, a parità di costi e di personale, garantirebbero una maggiore qualità del servizio all'utenza.

Dal punto di vista degli enti pubblici, che sono i maggiori interlocuto-

ri economici delle organizzazioni non profit che producono servizi socio-assistenziali, si ha uno speculare atteggiamento ambivalente: da una parte si giustificano le esternalizzazioni dei servizi – tranne alcuni casi in cui ciò avviene per meri motivi di costo – sulla base del maggiore o migliore prodotto che si suppone tali organizzazioni possano garantire a parità di spesa, anche a ragione delle motivazioni del personale impiegato; ma al tempo stesso vi sono evidenti motivi diplomatici per non affermare in modo esplicito che i lavoratori delle organizzazioni non profit lavorino di più, meglio, con maggiore convinzione e motivazione rispetto ai propri dipendenti.

I sindacati, al fine di tutelare i lavoratori del settore, sottolineano la necessità di equiparare le condizioni dei dipendenti pubblici e di quelli di organizzazioni non profit più che le differenze nelle effettive prestazioni rese; hanno inoltre spesso evidenziato il pericolo di sfruttamento insito nelle differenze di trattamento tra lavoratori pubblici e di organizzazioni non profit. Sempre da parte sindacale infine si sono messi in risalto i rischi connessi all'utilizzo dei volontari all'interno di organizzazioni che producono servizi, quando i loro compiti non siano chiaramente separati da quelli dei lavoratori retribuiti: tale apporto viene infatti interpretato alla stregua di un fattore di perturbazione del mercato che rischia di livellare verso il basso le retribuzioni, se non visto come forma coperta di lavoro nero⁶.

Anche gli studiosi hanno mostrato un certo imbarazzo di fronte a questo tema. Esso può esporre infatti a posizioni facilmente aggregabili a una certa "agiografia" sul non profit, che attribuisce aprioristicamente le migliori virtù a chi vi opera; ma, anche al di là di questo aspetto, ragionare sulle motivazioni ci pone al di fuori di un solco consolidato che analizza l'azione degli individui soltanto in termini di interessi.

In sintesi, se si sottolinea l'importanza delle organizzazioni non profit nel fornire servizi ad alta intensità occupazionale, ritenuti uno dei settori di maggiore espansione delle economie europee, si pone al tempo stesso il

⁶ Talvolta sono venuti alla luce, anche nelle organizzazioni non profit, casi di effettivo sfruttamento, ma questi non sono generalizzabili. D'altra parte sembra emergere da parte sindacale una certa imbarazzo nel filtrare situazioni che sfuggono alla dicotomia "padrone-dipendente"; di qui la tendenza a guardare con sospetto, come frutto di sfruttamento, ogni profusione di sforzo ulteriore a quella del "normale dipendente" da parte di membri di organizzazioni non profit.

problema di studiare le caratteristiche e gli atteggiamenti dei lavoratori di tali organizzazioni. Questo tema, pure centrale in argomentazioni così ampiamente condivise a livello europeo, è stato fino a oggi curiosamente compresso tra un senso comune incline talvolta alla “santificazione” e talvolta alla “demonizzazione” del non profit e di chi vi opera, e un’assenza di contributi fondati sull’argomento.

Questa ricerca, inserita in una più ampia rilevazione a nazionale, vuole costituire un primo tentativo di indagine scientifica in merito.

Un tale intento non poteva che essere perseguito con un’indagine comparativa, che tenesse costanti alcune variabili e che si concentrasse quindi sulle specificità dei lavoratori nelle diverse tipologie organizzative. Si è scelto quindi un campione di intervistati che fosse omogeneo rispetto al settore di servizio (le strutture residenziali per anziani e pazienti psichiatrici), alle caratteristiche socio-demografiche, alle mansioni svolte (le intervistate sono in gran parte donne con istruzione e profilo professionale medio-basso) e all’area territoriale, ma in cui variasse il tipo di organizzazione. Sono quindi state considerate strutture residenziali a gestione pubblica, privata for profit, non profit laica, non profit ecclesiastica.

È così possibile affrontare la domanda che percorre tutta la ricerca: vi sono, a parità di servizio e di mansione svolta, differenti caratteristiche del personale impiegato legate al tipo di organizzazione? E, se vi sono, a quali aspetti si riferiscono?

La ricerca farà così emergere le specificità degli addetti del settore non profit – nella sue varianti di organizzazioni laiche ed ecclesiastiche – dal costante confronto con addetti in mansioni confrontabili che operano in altre tipologie di organizzazione, pubbliche e private.

La limitazione a uno specifico settore richiede l’introduzione di alcune considerazioni aggiuntive laddove si intendesse riportare le conclusioni ad altri ambiti di servizio; ma a tale proposito può giovare l’inserimento di questa ricerca all’interno di una più ampia rilevazione su scala nazionale in cui sono state studiate anche altre tipologie di servizio alle persone.

Pur nella sua parzialità, la nostra indagine sembra raggiungere gli obiettivi dichiarati, dal momento che evidenzia, su diversi aspetti, peculiarità significative degli occupati nelle organizzazioni di terzo settore rispetto agli occupati in mansioni simili all’interno di organizzazioni private for

profit o pubbliche. Condividendo l'opinione, prima argomentata, che le risorse umane e la loro organizzazione siano un elemento centrale per la realizzazione di servizi su cui vi sono così alte aspettative occupazionali, ci si augura che questo studio possa fornire un utile contributo – empirico e concettuale – per affrontare un argomento tanto rilevante quanto delicato.

L'INDAGINE EMPIRICA

Questo studio fa parte della prima indagine italiana sugli addetti ai servizi socio-assistenziali ed educativi basata su un campione di dimensioni considerevoli (più di 2.000 questionari raccolti) e che ha interessato diverse province del Nord, del Centro e del Sud (Torino, Cuneo, Brescia, Trento, Venezia, Udine, Pordenone, Firenze, Salerno, Napoli, Catanzaro, Messina e Reggio Calabria). La ricerca è stata realizzata attraverso la somministrazione di un medesimo insieme di strumenti di rilevazione, predisposti e concordati all'interno di un gruppo di ricerca nazionale coordinato dall'ISSAN dell'Università di Trento.

Il presente rapporto riguarda i risultati relativi al Piemonte (rappresentato nel campione nazionale dalle province di Cuneo e Torino), dove la ricerca è stata svolta dall'IRES Piemonte in collaborazione con il Centro Studi del Consorzio Nazionale della Cooperazione Sociale CGM.

1. Lo svolgimento della ricerca

L'ambito dei servizi socio-assistenziali ed educativi in Piemonte è molto ampio ed eterogeneo dal punto di vista della tipologia di prestazioni erogate, dell'utenza servita, delle organizzazioni che producono tali servizi; inoltre le unità di offerta sono dislocate su un territorio ampio, con carat-

teristiche socio-demografiche diverse. È quindi emersa la necessità di tenere sotto controllo alcune di queste variabili, diminuendo di conseguenza l'eterogeneità del campione almeno per alcuni degli aspetti sopra ricordati. Per contro, si è ritenuto necessario disporre di un campo d'osservazione differenziato sul piano territoriale, per rendere possibile un'analisi delle possibili relazioni fra contesto socio-economico esterno alle organizzazioni studiate e caratteristiche e condizioni dei lavoratori in esse occupati.

Il primo passaggio è consistito nell'isolare, all'interno della categoria molto ampia dei servizi socio-assistenziali ed educativi, un ambito di attività più ristretto costituito, nel caso del Piemonte, dai servizi residenziali rivolti ad anziani e pazienti psichiatrici. Essi presentano congiuntamente due caratteristiche molto importanti ai fini della realizzazione del disegno di ricerca: a) sono servizi erogati da strutture piuttosto numerose e ben distribuite sul territorio; b) sono servizi prodotti con caratteristiche molto simili da organizzazioni sia pubbliche, sia private for profit, sia private non profit. La numerosità e la diffusione consentono di ricavare campioni rappresentativi anche sul piano territoriale. La varietà di forme organizzative consente di perseguire uno degli obiettivi maggiormente caratterizzanti questa ricerca: la comparazione fra gli occupati nei servizi socio-assistenziali operanti in unità d'offerta con diversa configurazione giuridica.

Si è operato quindi un doppio restringimento dell'ambito di attività considerate, che da una parte identifica due tipi di utenza (anziani e persone con disagio mentale) e dall'altra un particolare tipo di servizi (quelli residenziali, anziché quelli svolti presso il domicilio degli utenti o i servizi fruiti in orario diurno da persone che risiedono in una propria abitazione). Le unità censite sono quindi costituite da strutture residenziali in grado di ospitare permanentemente i tipi di utenza interessati dall'indagine.

Un'ulteriore specificazione dell'ambito di analisi è consistita nell'identificare due province, Cuneo e Torino, che potessero rappresentare adeguatamente due diverse situazioni territoriali della regione: quella non metropolitana caratterizzata da un mercato del lavoro in condizioni di quasi piena occupazione, con una domanda di lavoro sostenuta anche ai livelli di qualificazione medio-bassi, e quella metropolitana con alti tassi di disoccupazione e un mercato del lavoro più selettivo a svantaggio delle componenti "deboli" dell'offerta.

In una prima fase si è provveduto a censire le organizzazioni pubbliche e private (e, tra queste, le imprese a fini di lucro e le organizzazioni non profit) operanti nelle province e nel settore di servizi prescelto. Si sono verificati, attraverso un'indagine telefonica, alcuni dati di base rispetto alla effettiva esistenza dell'organizzazione, alla sua forma giuridica, alla tipologia di utenza e di intervento. In questa prima fase si è provveduto a utilizzare sia fonti ufficiali di provenienza regionale (elenco dei presidi socio-assistenziali), sia elenchi provenienti da associazioni – in particolare una fonte preziosa è stata l'elenco delle strutture per anziani curato dal coordinamento piemontese dei Lions Club –, nonché ogni informazione che potesse emergere nel corso dell'indagine e che rivelasse la presenza di ulteriori unità censibili. Sono state così individuate 401 strutture residenziali che ospitano anziani (248 in provincia di Torino, di cui 52 nel capoluogo, e 153 in provincia di Cuneo) e 125 rivolte a utenti con disagio mentale (106 in provincia di Torino, di cui 49 nel capoluogo, e 19 in provincia di Cuneo). Il numero delle strutture censite in questa fase si approssima alla totalità delle strutture esistenti.

Si è quindi proceduto all'estrazione di un campione di 30 strutture per ogni provincia, avendo cura che fossero rappresentate strutture:

- che ospitano pazienti psichiatrici e che ospitano anziani;
- di natura giuridica diversa, pubblica, privata a fini di lucro, non profit (sia religioso sia laico);
- contenenti o meno operatori volontari;
- di dimensioni diverse;
- ubicate nel capoluogo o in altri centri (per la provincia di Torino).

La scelta delle unità del campione non ha seguito criteri di stretta proporzionalità con l'universo, perché ha inteso salvaguardare l'eterogeneità del campione relativamente ai punti prima ricordati; ciò ha comportato la sovrarappresentazione dei tipi di organizzazione meno numerosi.

Alle unità così individuate sono stati sottoposti, tra il novembre 1997 e il maggio 1998, quattro questionari con risposte chiuse, uno riguardante le caratteristiche dell'organizzazione, gli altri tre rivolti rispettivamente ai lavoratori, ai volontari e ai dirigenti. I tre questionari rivolti a persone fisiche erano composti da una prima parte contenente informazioni generali sul rispondente, sul suo ruolo nell'organizzazione, valutazioni sui motivi

che lo avevano indotto e lo inducevano a operare presso l'organizzazione; e da una seconda parte, contenente batterie di domande in cui all'intervistato era richiesto di esprimere un'opinione su proposizioni riguardanti il lavoro, gli utenti, il rapporto tra lavoratori e volontari, la soddisfazione, le caratteristiche dell'organizzazione in cui operava. Il questionario così configurato si è rivelato di compilazione piuttosto impegnativa. Ciò ha determinato un numero abbastanza alto (pari a circa il 25%) di rifiuti da parte dei responsabili delle organizzazioni contattate, che sono state sostituite con unità il più possibile simili a quelle che hanno opposto rifiuto. Ciononostante alcuni questionari sono stati compilati in modo incompleto o non accurato o, ancora, gli intervistatori hanno ritenuto che alcune domande fossero in realtà state scarsamente comprese.

La compilazione dei questionari è avvenuta, quando consentito dai responsabili dell'organizzazione, presso il luogo di lavoro, in modo individuale o in piccoli gruppi, con la presenza di un intervistatore per aiutare l'intervistato nella compilazione. Alcune organizzazioni non hanno permesso la presenza dell'intervistatore nei luoghi di lavoro, ma hanno consentito di distribuire i questionari agli operatori, che li hanno successivamente riconsegnati.

Tutti i questionari sono stati singolarmente esaminati dagli intervistatori che, oltre ad avere scartato quelli compilati in modo insufficiente, hanno evidenziato quali, per incompletezza o per dubbi sulla coerenza delle risposte, non fossero da considerare completamente affidabili. La tabella 1 sintetizza l'esito della raccolta dati: delle 60 unità previste inizialmente, ne sono state intervistate 56; in 51 di queste, oltre a intervistare gli addetti, è stato possibile raccogliere dati relativi all'organizzazione.

Nelle 56 organizzazioni interessate dalla ricerca sono stati raccolti 876 questionari; 141 di questi risultano compilati in modo incompleto o sono stati compilati senza che l'intervistatore potesse esercitare alcun controllo.

Tab. 1 Esiti della raccolta dati

	QUESTIONARI TOTALI	QUESTIONARI DUBBI O INCOMPLETI
Organizzazioni pubbliche	19	
Organizzazioni private for profit	9	
Organizzazioni non profit laiche	13	
Organizzazioni non profit religiose	10	
<i>Totale questionari rivolti alle organizzazioni</i>	<i>51</i>	
Lavoratori	669	88
Volontari	112	32
Dirigenti	95	21
<i>Totale questionari individuali</i>	<i>876</i>	<i>141</i>

Si è comunque scelto di non escludere i questionari dubbi o incompleti, quanto piuttosto di segnalare nel testo i singoli item su cui si ritiene che un numero considerevole di intervistati abbia potuto fraintendere il significato delle domande e di escludere di conseguenza questi item dall'analisi; ciò comunque non ha impedito di sviluppare in modo soddisfacente la maggior parte delle ipotesi di lavoro.

Probabilmente un successo minore è stato conseguito dal questionario rivolto all'organizzazione, anch'esso assai impegnativo. Alcune organizzazioni, che pure hanno consentito di contattare i propri addetti, non sono state disponibili, per motivi di tempo o di riservatezza, a compilare il questionario loro proposto o lo hanno fatto in modo parziale, soprattutto per quanto riguarda i dati relativi alla quantificazione delle risorse umane presenti. Ne deriva che, per lo scarso numero di questionari completi disponibili per ciascun tipo di organizzazione, solo poche informazioni potranno essere utilizzate nella ricerca su base locale, mentre sarà possibile fare confluire i dati raccolti nel campione nazionale per verificare la possibilità di raggiungere un'ampiezza sufficiente.

2. Le ipotesi di lavoro

Una prima ipotesi di lavoro riguarda la rilevanza dell'aspetto motivazionale nell'influenzare la scelta del settore di attività e gli atteggiamenti tenuti sul posto di lavoro. L'aspetto motivazionale può essere in qualche modo significativo in tutti gli ambiti di attività, ma si può presupporre che nei lavori di cura della persona, cui è comunemente attribuita una implicazione morale, gli elementi motivazionali abbiano una specifica rilevanza. Questa ipotesi di lavoro ha determinato una particolare attenzione, negli strumenti di rilevazione dei dati, ad indagare le ragioni per le quali le persone hanno scelto di lavorare nel settore dei servizi socio-assistenziali e/o in particolari tipi di organizzazione, nonché gli elementi motivazionali connessi al lavoro quotidiano. Si è ipotizzato che vi siano ideali di natura altruistica (rispetto alla scelta di operare nell'ambito dell'aiuto di persone in stato di sofferenza o disagio) e istanze di tipo partecipativo (rispetto alla scelta di essere parte di enti che prevedono specifiche possibilità per l'individuo di orientare le scelte organizzative) rilevanti nella scelta del settore e dell'organizzazione.

D'altra parte potrebbe essere ragionevole anche un'ipotesi diversa, soprattutto in determinati settori dei servizi socio-assistenziali, in cui una parte preponderante degli addetti ha un basso titolo di studio ed è impegnata in mansioni di tipo esecutivo. Si tratta dell'ipotesi che gli addetti a tali servizi siano assimilabili agli addetti di qualsiasi altro settore, lavorino sostanzialmente perché hanno necessità di un reddito e abbiano intrapreso il lavoro in un determinato settore non in virtù di particolari scelte ideali, ma semplicemente perché una determinata possibilità lavorativa si è resa disponibile nel momento della ricerca del lavoro. In quest'ottica, la scelta di determinate forme organizzative, come quelle delle organizzazioni non profit, può essere determinata non tanto da istanze ideali o partecipative, ma dalla possibilità, che si ipotizza essere maggiore in tali organizzazioni, di ottenere margini di flessibilità nel proprio lavoro che consentano di meglio conciliare impegni domestici e personali.

Una seconda ipotesi di lavoro, già accennata in precedenza, riguarda il fatto che le caratteristiche dell'organizzazione siano in relazione con le motivazioni individuali che determinano la scelta del settore di lavoro e la tipologia di investimento motivazionale che in esso viene riposto. Al di là

del fatto che una certa forma organizzativa sia stata consapevolmente scelta – nel momento in cui si è intrapreso a lavorarvi o, in ogni caso, nel momento in cui si è deciso di restarvi sulla base di caratteristiche specifiche di tale organizzazione – s'ipotizza che lavorare in un'organizzazione pubblica, privata for profit o privata non profit, possa determinare delle differenze nel tipo di coinvolgimento nell'organizzazione, nel grado di soddisfazione ricavato dal lavoro, nelle relazioni con i compagni e i dirigenti, ecc.

Un'ulteriore ipotesi riguarda la rilevanza del titolo con cui si opera nell'organizzazione: come volontario, come lavoratore o come dirigente. Le riflessioni sul ruolo dei volontari in organizzazioni che offrono servizi connotati da forte asimmetria informativa – come i servizi rivolti a utenti che non sono ritenuti giudici del tutto attendibili della qualità dei servizi ricevuti – sono state in questi anni sviluppate da Borzaga e da altri ricercatori enfatizzando gli effetti che la compresenza di più componenti (lavoratori, volontari, utenti) in grado di orientare la vita dell'organizzazione può avere sulla qualità del servizio prestato. Secondo questa tesi, se si ammette che il produttore disponga di informazioni qualitative e quantitative sul servizio offerto maggiori rispetto al compratore, ne deriva che per salvaguardare gli utenti da comportamenti opportunistici è auspicabile che essi – o loro rappresentanti – siano in condizione di orientare direttamente le scelte dell'organizzazione. I volontari, per definizione non interessati al percepimento di un reddito, ma verosimilmente mossi dall'interessamento per il benessere dell'utenza, sono comunemente ritenuti soggetti in grado di approssimare sufficientemente il punto di vista dell'utente, soprattutto nei casi in cui né quest'ultimo né i suoi rappresentanti più diretti – i familiari – sono in grado di esercitare poteri di controllo o facoltà di scelta.

3. Organizzazione del rapporto di ricerca

Il capitolo III, "Caratteristiche del campione", fornisce alcune informazioni sulle 56 organizzazioni studiate (forma giuridica, tipo di utenza servita, provincia di appartenenza), oltre ai dati relativi al profilo socio-demografico degli intervistati. Questo secondo aspetto, come si avrà occasione di sottolineare ulteriormente, caratterizza l'indagine svolta in Piemonte rispetto

a quelle delle altre regioni, e di ciò si dovrà tenere conto nella valutazione dei risultati: nei servizi residenziali per anziani il profilo tipico dei lavoratori (donne, istruzione medio bassa, presenza anche di persone non giovani) è diverso da quello tipico di altri settori di servizio alla persona con finalità socio-educative. L'aspetto interessante dell'analisi, da questo punto di vista, consiste nel testare l'esistenza e le eventuali conseguenze di elementi morali e motivazionali, generalmente associati al lavoro di cura, su una popolazione di lavoratori con queste caratteristiche.

Nel capitolo IV, "Il lavoro svolto dagli intervistati", si descrivono alcuni elementi che caratterizzano il lavoro degli intervistati: le mansioni svolte, il tipo di rapporto instaurato con l'organizzazione (soci o dipendenti, tempo pieno o parziale, determinato o indeterminato), la retribuzione, le assenze, le opportunità formative rivolte ai lavoratori. Il capitolo fornisce anche un profilo di volontari e dirigenti che operano presso l'organizzazione. Si avrà modo di constatare come la distinzione tra i diversi tipi di organizzazione – pubblica, privata for profit o privata non profit – faccia emergere tra i lavoratori alcuni elementi di uguaglianza e altri di differenza. Sono simili le mansioni svolte: si tratta infatti in tutti i casi di lavoratrici addette al lavoro di assistenza e cura o a servizi di supporto alla residenzialità quali cucina o pulizie; sono simili le modalità di rapporto con l'organizzazione e di inquadramento contrattuale. Ma, da qui in poi, iniziano le differenze, che costituiranno l'aspetto principale dell'analisi condotta in questo capitolo e nei successivi.

Nel capitolo V, "Un lavoro come tutti gli altri o qualcosa di diverso?", si analizzano alcuni elementi connessi al lavoro degli intervistati: attraverso quali canali siano giunti all'organizzazione, come e perché abbiano scelto di operarvi e a partire da quale condizione precedente; e quali siano gli aspetti positivi e negativi avvertiti nel passaggio dalla situazione precedente a quella attuale. Infine si esplorano le intenzioni rispetto al futuro: se permanere nell'organizzazione o cercare un diverso impiego, e in questo secondo caso, se si desidera che ciò avvenga sempre nel settore dei servizi socio-assistenziali o meno. Anche in questo caso alcuni elementi di identità tra gli intervistati si accompagnano a forti differenze, che si modellano a seconda del tipo di organizzazione in cui si lavora.

Il capitolo VI, "Soddisfazione e motivazione", riassume le valutazioni

di lavoratori, dirigenti e volontari rispetto a item riguardanti la soddisfazione, le motivazioni, gli atteggiamenti rispetto al lavoro, rispetto agli utenti, ai volontari, all'ambiente di lavoro. La diversità di giudizi tra chi opera nei diversi tipi di organizzazione appare del tutto evidente nelle risposte a questi item; permangono però anche valutazioni assai differenti in relazione alle caratteristiche socio-demografiche degli intervistati, che si combinano con quelle legate all'appartenenza a diversi tipi di organizzazione.

Nel capitolo VII, "Gli altri stakeholder: utenti e volontari", si approfondisce la questione, già evidenziata nelle ipotesi di lavoro, della presenza, all'interno delle organizzazioni, di *stakeholder* coincidenti con i destinatari della prestazione o ai quali si può comunque attribuire una condivisione di interessi con i destinatari. Oltre a verificarne la presenza, si tratterà di capire quali funzioni siano effettivamente svolte da questi *stakeholder* e quale sia il rapporto con i lavoratori retribuiti.

Infine, nel capitolo VIII, "Le differenze tra le due province esaminate", sono proposte alcune ipotesi sulle differenze esistenti tra le province di Torino e Cuneo, sia con riferimento alle caratteristiche socio-demografiche degli occupati sia relativamente agli aspetti motivazionali e di soddisfazione.

Nelle "Conclusioni" sono sintetizzati i risultati ottenuti e sono proposti alcuni raffronti con i risultati provenienti dalle altre province interessate dall'indagine.

CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

1. Le organizzazioni studiate

L'indagine sul campo ha interessato 56 enti diversi che erogano servizi residenziali di assistenza agli anziani e/o ai pazienti psichiatrici; di questi, 26 operano nella provincia di Torino e 30 nella provincia di Cuneo. I sottogruppi che compongono il campione non sono rigorosamente proporzionali alla loro consistenza nell'universo delle organizzazioni considerate, ma mirano piuttosto a salvaguardare l'eterogeneità del campione sotto diversi aspetti: l'adeguata rappresentazione di tutte le forme organizzative, l'ampiezza dell'organizzazione, la tipologia di utenza ospitata, la presenza o meno di volontari.

La tabella 2 fornisce un quadro delle organizzazioni intervistate: tra parentesi è indicato il numero di unità per le quali è stato possibile raccogliere, oltre che le interviste a lavoratori, dirigenti ed eventuali volontari, anche notizie sulle caratteristiche dell'organizzazione¹.

¹ I dati sono comprensivi anche di questionari parzialmente compilati. D'altra parte, anche per le organizzazioni che non sono state disponibili a compilare il questionario, si è in grado di conoscere attraverso le informazioni raccolte nella fase di censimento se si tratti di organizzazioni pubbliche, private, non profit laiche o non profit religiose; in alcuni casi è stato possibile anche accertare la presenza o meno di volontari.

Tab. 2 Organizzazioni intervistate

	TORINO	CUNEO	TOTALE
Pubbliche*	7 (5)	14 (14)	21 (19)
Private for profit	6 (5)	5 (4)	11 (9)
Non profit laiche	8 (8)	5 (5)	13 (13)
Non profit religiose	6 (4)	6 (6)	12 (10)
<i>Totale</i>	<i>26 (22)</i>	<i>30 (29)</i>	<i>56 (51)</i>

* 10 strutture pubbliche sono IPAB.

Va inoltre ricordato che in alcuni casi le unità intervistate erano costituite da organizzazioni pubbliche (ma in un caso anche non profit di tipo religioso) all'interno delle quali alcuni o tutti i lavoratori appartengono però a cooperative sociali, con gradi diversi di autonomia di queste ultime: dalla totale gestione della struttura alla semplice fornitura di alcune unità di personale.

Delle 56 strutture intervistate, 46 ospitano anziani (18 delle quali in provincia di Torino, 28 in provincia di Cuneo), 8 pazienti psichiatrici (5 a Torino e 3 a Cuneo) e 2 entrambi i tipi di utenza (in provincia di Torino).

In quasi il 40% dei casi si tratta di organizzazioni nelle quali non sono presenti in alcuna forma volontari, mentre nei restanti casi vi è una presenza più o meno consistente di questa componente.

Rispetto alle dimensioni, un terzo delle strutture intervistate ha fino a 15 lavoratori a tempo pieno, mentre circa un quarto ha più di 30 lavoratori.

L'eterogeneità del campione è stata quindi a grandi linee rispettata, anche se a seguito di alcuni rifiuti non è stato possibile rimpiazzare le unità inizialmente selezionate con altre aventi esattamente le stesse caratteristiche. Probabilmente l'aspetto più critico è la scarsa rappresentanza di strutture che accolgono pazienti psichiatrici, meno numerose anche nell'universo e meno propense a concedere il permesso di intervistare i propri lavoratori.

È probabile che la scelta del tipo di servizio e del tipo di utenza influenzino in modo significativo il profilo degli intervistati; si può immaginare ad esempio che gli addetti ai servizi di cura o di supporto (cucina, pulizie) presso case di riposo per anziani siano più facilmente donne con titolo di studio medio-basso e in molti casi di età media o medio-alta; men-

tre chi si occupa di educazione di minori a rischio appartenga a fasce di popolazione di età giovane con istruzione medio-alta. La comparazione dei risultati ottenuti nelle diverse province potrà quindi aggiungere alle analisi di seguito proposte anche l'ulteriore prospettiva determinata dal diverso profilo degli addetti intervistati in rapporto ai tipi di servizi e di utenza.

Nella lettura di questo lavoro si dovrà inoltre tenere conto del fatto che l'ambito di indagine selezionato rappresenta probabilmente una delle aree più tradizionali dei servizi socio-assistenziali ed educativi, in cui minore è la presenza di soggetti di terzo settore innovativi.

2. Profilo socio-demografico degli intervistati

Prima di affrontare le ipotesi di lavoro che costituiscono il principale motivo di interesse di questa ricerca, è opportuno dare un breve sguardo di insieme che consenta di inquadrare le caratteristiche socio-demografiche degli intervistati.

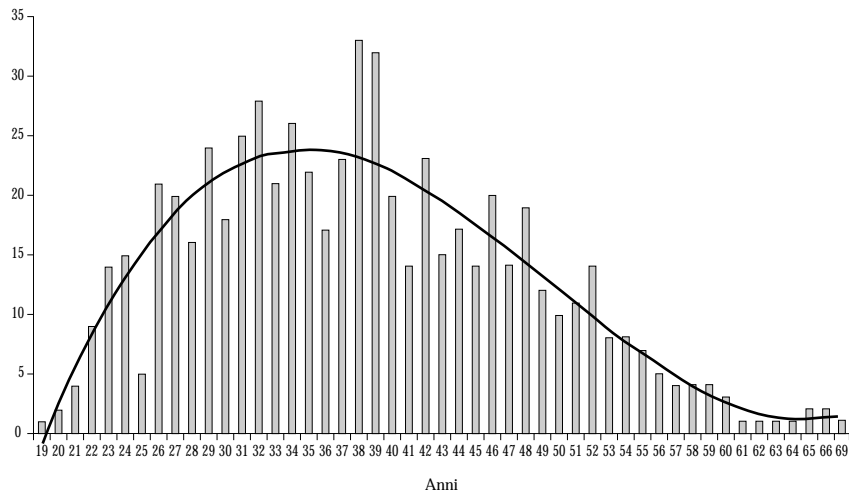
La tabella 3 espone i dati sintetici relativi all'età degli intervistati: la media, la mediana, i limiti che racchiudono il terzo centrale della distribuzione e i limiti che racchiudono la metà centrale della distribuzione².

I lavoratori sono distribuiti su tutte le età lavorative, con un picco della distribuzione corrispondente alla media.

Tab. 3 Età degli intervistati (età)

	LAVORATORI	DIRIGENTI	VOLONTARI
Media	38	44	52
Mediana	38	42	57
Terzo centrale della distribuzione	da 33 a 42	da 38 a 47	da 50 a 61
Metà centrale della distribuzione	da 31 a 45	da 35 a 52	da 44 a 63

² Ciò significa – considerando la terza riga, prima colonna dei dati della tabella 3 – che un terzo di lavoratori ha meno di 33 anni; un terzo ha più di 42 anni; e, quindi, il terzo centrale comprende i lavoratori tra i 33 e i 42 anni.

Fig. 1 Distribuzione dei lavoratori per fascia di età

Simile è la distribuzione dei dirigenti, con uno spostamento di alcuni anni verso le età più anziane e con una più pronunciata asimmetria della distribuzione.

Risulta diversa invece la composizione per età dei volontari, per la cui comprensione i valori di tendenza centrale non risultano di particolare utilità; la media infatti scaturisce da una distribuzione bimodale, in cui i valori risultano aggregati intorno a due picchi, come si può vedere nella tabella 4³. Esistono quindi due tipi distinti di volontari, in corrispondenza dei gruppi delineati dalle fasce di età: dai 21 ai 40 anni il primo gruppo, meno numeroso nel campione intervistato, con età mediana pari a 26 anni; dai 41 al termine della distribuzione il secondo, con età mediana pari a 59 anni.

³ La tabella 4 è un diagramma *stem and leaf*; iniziando a leggere la prima riga, ci dice che ci sono due individui con 21 anni, 2 con 23, tre con 24; la seconda riga mostra quattro persone con 25 anni e così via: intendendo il numero a sinistra in grassetto il numero di casi totali della riga, il numero centrale in corsivo le decine e i numeri a destra la quantità di casi per ciascun valore.

Tab. 4 Età dei volontari

7	2	1133444
8	2	55556689
5	3	00144
4	3	6899
3	4	014
8	4	56668899
12	5	001122234444
18	5	555566777788899999
20	6	00000011222223333444
12	6	566667788889
7	7	0001133
3	7	666
1	8	8

Gli intervistati operano nell'organizzazione in media da cinque-sette anni; circa un quarto sono presenti da dieci o più anni, mentre un altro quarto è presente da uno o due anni. I risultati sono simili, come si può constatare nella tabella 5, per lavoratori, dirigenti e volontari.

Tab. 5 Anno in cui si è iniziato a operare nell'organizzazione

	LAVORATORI	DIRIGENTI	VOLONTARI
Media	1991	1993	1992
Mediana	1993	1994	1993
Terzo centrale della distribuzione	1990 - 1995	1991 - 1996	1991 - 1995
Metà centrale della distribuzione	1988 - 1996	1990 - 1996	1989 - 1995

Nella tabella 6 è esposta la percentuale di presenza femminile nei diversi sottocampioni; si può constatare come il lavoro di cura nelle residenze per anziani e pazienti psichiatrici sia svolto in grandissima prevalenza da personale femminile, mentre le posizioni dirigenziali sono occupate in misura simile da uomini e da donne.

Rispetto ai volontari, si tratta prevalentemente di donne, anche se in questo caso diventa discriminante l'appartenenza all'uno o all'altro dei due sottogruppi

definiti sulla base dell'età; il gruppo dei volontari giovani infatti appare abbastanza equamente diviso tra uomini e donne, tra gli ultraquarantenni (gruppo più numeroso nel tipo di strutture esaminate) vi è una forte prevalenza femminile.

Tab. 6 Percentuale di donne

	LAVORATORI	DIRIGENTI	VOLONTARI
Tutte le età	89,1	47,9	72,9
Fino a 40 anni	88,9	47,4	56,0
Oltre i 40 anni	89,4	48,2	78,0

La tabella 7 riporta lo stato civile degli intervistati, divisa per gruppi e per fasce di età; tra le persone con più di 40 anni, dirigenti, lavoratori e volontari sono in grande prevalenza coniugati o conviventi o lo sono stati; tra i più giovani invece emergono alcune differenze, come la prevalenza dei celibi e nubili tra i giovani volontari a differenza di quanto avviene per i giovani lavoratori e dirigenti.

Tab. 7 Stato civile (%)

	LAVORATORI			DIRIGENTI			VOLONTARI		
	=<40	>40	TUTTI	=<40	>40	TUTTI	=<40	>40	TUTTI
Celibe/nubile	35,5	6,0	24,4	45,9	23,6	32,6	68,0	11,0	24,3
Coniugato/a o convivente	58,2	70,2	62,7	51,4	67,3	60,9	28,0	73,2	62,6
Separato/a o divorziato/a	5,9	14,5	9,1	2,7	7,3	5,4	4,0	2,4	2,8
Vedovo/a	0,5	9,4	3,8	0	1,8	1,1	0	13,4	10,3
<i>Casi</i>	<i>392</i>	<i>235</i>	<i>627</i>	<i>37</i>	<i>55</i>	<i>92</i>	<i>25</i>	<i>82</i>	<i>107</i>

Nella tabella 8 sono esaminati i titoli di studio degli intervistati, suddivisi per fasce di età, esponendo alla destra delle percentuali le frequenze cumulate; come è normale attendersi, per ciascun sottocampione i giovani hanno titoli di studio superiori rispetto ai meno giovani e i dirigenti hanno titoli di studio superiori rispetto agli altri due sottogruppi. È da notare in ogni caso come i volontari abbiano un titolo di studio superiore a quello dei lavoratori.

Tra i lavoratori meno giovani quasi il 60% non supera la licenza media, mentre tale percentuale è ridotta al 35% tra i lavoratori con età non superiore ai 40 anni, i quali hanno in maggioranza conseguito almeno un attestato di qualifica professionale. Tra i lavoratori giovani è invece più che doppia la percentuale di persone che hanno conseguito il diploma di scuola media superiore o titoli di studio più elevati⁴.

Tra i dirigenti più giovani poco meno della metà ha conseguito un diploma universitario o si è laureata, mentre tra i dirigenti ultraquarantenni questa percentuale è inferiore al 30%; in entrambe le fasce di età è comunque minima la quota di intervistati con titolo di studio inferiore al diploma di scuola media superiore. Rispetto ai volontari, la divisione tra i due sottogruppi definiti dall'età agisce soprattutto sui titoli medio-bassi; è cioè analoga la quota di persone con istruzione universitaria, ma, mentre la generazione più giovane è per quasi due terzi diplomata, una medesima percentuale di volontari meno giovani non supera la qualifica professionale.

Tab. 8 Titolo di studio (%)

	LAVORATORI				DIRIGENTI				VOLONTARI			
	=< 40 ANNI		> 40 ANNI		=< 40 ANNI		> 40 ANNI		=< 40 ANNI		> 40 ANNI	
	%	CUM.	%	CUM.	%	CUM.	%	CUM.	%	CUM.	%	CUM.
Senza titolo di studio	-	0,0	0,9	0,9	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0
Licenza elementare	2,8	2,8	23,1	24,0	-	0,0	1,8	1,8	-	0,0	20,7	20,7
Licenza media	32,3	35,1	35,9	59,9	-	0,0	10,9	12,7	12,0	12,0	30,5	51,2
Qualifica professionale	28,8	63,9	24,4	84,3	13,5	13,5	3,6	16,3	12,0	24,0	13,4	64,6
Diploma superiore	31,8	95,7	15,0	99,3	43,2	56,7	54,5	70,8	64,0	88,0	25,6	90,2
Diploma universitario	2,5	98,2	0,4	99,7	13,5	70,2	5,5	76,3	4,0	92,0	1,2	91,4
Laurea o titoli superiori	1,8	100,0	0,4	100,0	29,7	100,0	23,6	100,0	8,0	100,0	8,5	100,0
<i>Casi</i>	<i>396</i>		<i>234</i>		<i>37</i>		<i>55</i>		<i>25</i>		<i>82</i>	

⁴ Il controllo del grado di istruzione a seconda del sesso è poco significativo tra i lavoratori e i volontari, data l'assoluta preponderanza della presenza femminile.

La tabella 9 offre un quadro sintetico di quanto prima affermato, da cui emergono comunque le caratteristiche distintive dei sottogruppi. Nell'utilizzo dicotomizzato della variabile relativa al titolo di studio si potrà scegliere se aggregare coloro che hanno qualifiche professionali con il gruppo di coloro che hanno titoli di studio inferiori o superiori; rispetto alle statistiche in seguito presentate sui lavoratori, si è optato per la seconda possibilità.

Tab. 9 Sintesi titoli di studio (%)

	LAVORATORI	DIRIGENTI	VOLONTARI
Fino alla licenza media	44,1	7,5	41,8
Qualifiche professionali	27,2	7,6	12,7
Almeno diplomati	28,7	84,9	45,5

La tabella 10 riporta invece il numero di intervistati, suddivisi per categorie e per titoli di studio, che hanno conseguito una qualifica specifica inerente al campo socio-assistenziale; è riportato tra parentesi il numero di casi su cui ciascuna percentuale è calcolata per evidenziare il fatto che in alcune sottocategorie gli intervistati sono in numero troppo esiguo per consentire la costruzione di ipotesi specifiche. In ogni caso, la tabella mostra come le qualifiche professionali attinenti al settore socio-educativo (ad es. attestato di assistente domiciliare, diploma per educatori o assistente sociale) siano molto più diffuse tra i lavoratori rispetto agli altri gruppi di intervistati; il titolo, presumibilmente di assistente domiciliare o assimilati, è posseduto dalla quasi totalità dei lavoratori con titolo di studio più basso.

Tab. 10 Possesso di qualifiche specifiche per attività socio-assistenziali (%)

	LAVORATORI	DIRIGENTI	VOLONTARI
Qualifica professionale	83,5 ⁽¹⁷⁰⁾	33,3 ⁽⁶⁾	16,7 ⁽¹²⁾
Diploma superiore	63,0 ⁽¹⁶⁵⁾	20,0 ⁽⁴⁵⁾	10,5 ⁽³⁸⁾
Diploma universitario	83,3 ⁽¹²⁾	57,1 ⁽⁷⁾	0,0 ⁽²⁾
Laurea o titoli superiori	25,0 ⁽⁸⁾	28,6 ⁽²¹⁾	12,5 ⁽⁸⁾
Tutti quelli con titolo superiore alla licenza media	72,7 ⁽³⁵⁵⁾	26,6 ⁽⁷⁹⁾	11,7 ⁽⁶⁰⁾

I dati in apice tra parentesi indicano il numero di casi.

Le caratteristiche del campione finora esposte mettono in evidenza la bassa qualificazione di una parte del campione dei lavoratori, vale a dire il 44,1% di persone che non supera la licenza media. In questo senso appare confermata l'ipotesi che i servizi socio-assistenziali possano assorbire una parte rilevante di manodopera con qualifiche esecutive, nonché l'ipotesi che questa specifica area del settore socio-assistenziale occupi personale con attributi professionali inferiori rispetto a quelli richiesti in altre aree dello stesso settore che offrono servizi in cui è più accentuata la valenza educativa.

Detto questo, però, sarebbe errato ritenere che le strutture studiate ospitino solo o in prevalenza lavoratori a bassissima qualificazione: infatti più della metà delle persone impiegate – e una percentuale superiore se si considerano solo le persone incaricate di un lavoro di cura – ha conseguito almeno un titolo professionale successivo alla licenza media. Se il profilo prevalente appartiene all'area delle qualifiche esecutive, esso presenta tuttavia una qualificazione media più elevata di quella che si ritrova in molte delle posizioni lavorative esecutive comprese sia nell'industria che nei servizi. Anche di questo dato sarà necessario tenere conto quando si intraprenderà un'analisi sugli aspetti motivazionali e di soddisfazione chiedendosi se il lavoro svolto sia considerato come una scelta di ripiego, a fronte di migliori alternative possibili, se sia invece un approdo a una condizione professionale migliore rispetto a quelle precedenti e vissuta come non ulteriormente migliorabile, se sia infine una scelta possibile all'interno di un ventaglio di opportunità tra loro soppesate sulla base dei benefici economici ed extraeconomici che possono generare.

Rispetto ai dirigenti, la tabella 11 propone un'analisi disaggregata, anche se la ristrettezza del campione rende difficile ogni generalizzazione. In ogni caso i risultati sembrano concordare con le ipotesi più comuni, secondo le quali il genere ha maggiormente agito come discriminante per il titolo di studio in passato rispetto a quanto avviene oggi per le generazioni più giovani.

Tab. 11 Titolo di studio dei dirigenti (%)

	DIRIGENTI =< 40 ANNI		DIRIGENTI > 40 ANNI	
	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE
Licenza elementare				3,8
Licenza media			10,3	11,5
Qualifica professionale	15,8	11,1	3,4	3,8
Diploma superiore	52,6	33,3	44,8	65,4
Diploma universitario	10,5	16,7	6,9	3,8
Laurea o titoli superiori	21,1	38,9	34,5	11,5
<i>Casi</i>	<i>19</i>	<i>18</i>	<i>29</i>	<i>26</i>

Il questionario consente inoltre di conoscere la condizione lavorativa di chi opera volontariamente presso le organizzazioni considerate. Rispetto a questo problema numerose ricerche hanno evidenziato come i volontari all'interno di organizzazioni non profit provengano di solito da qualifiche professionali medio-alte e si occupino dello sviluppo e della amministrazione delle organizzazioni in misura almeno pari al rapporto diretto con l'utenza. Secondo questi risultati l'ipotesi che la presenza di volontari determini una sostituzione di lavoratori retribuiti sarebbe confutata, in quanto non si verificherebbe l'utilizzo di operatori a costo zero nella produzione del servizio; anzi, dotando organizzazioni in partenza deboli di una struttura amministrativa e imprenditoriale, i volontari contribuirebbero ad apportare competenze necessarie allo sviluppo del settore e quindi, in ultima analisi, alla creazione di ulteriori opportunità lavorative.

Sulla base dei dati raccolti è difficile esprimersi in modo univoco a riguardo. Nella base dati relativa ai volontari non appaiono indizi circa questa figura di volontario imprenditore; l'impressione è piuttosto quella di un volontariato abbastanza tradizionale, cui pare difficile, sulla base del

profilo professionale, attribuire un ruolo nella promozione dello sviluppo di impresa. Mentre le ricerche che sottolineano il ruolo imprenditoriale del volontariato constatano la presenza, tra i volontari, di professionisti, imprenditori e in generale di persone con qualificazione e status sociale alto, i volontari intervistati nella nostra indagine, come si può rilevare dalla tabella 12, sono in maggioranza casalinghe o pensionati; queste categorie assommano insieme i due terzi degli intervistati. Gli occupati sono pari a circa un quarto del campione; solo 3 su 22 (13,6% degli occupati, ma solo 2,8% dei volontari intervistati) hanno una posizione professionale elevata (dirigenti o liberi professionisti). La maggioranza dei volontari svolgono un lavoro impiegatizio, prevalentemente in imprese for profit, in alcuni casi presso pubbliche amministrazioni od organizzazioni di terzo settore.

Tab. 12 Condizione professionale dei volontari (%)

CONDIZIONE PROFESSIONALE	%
Disoccupato o in cerca di prima occupazione	1,9
Studente	3,7
Occupato	24,1
Casalinga	26,9
Pensionato	39,8
Altro	3,7
<i>Casi</i>	<i>108</i>

POSIZIONE PROFESSIONALE DEI VOLONTARI OCCUPATI	%
Apprendista o operaio	9,1
Impiegato	40,9
Direttivo/quadro	4,5
Lavoratore in proprio	9,1
Libero professionista	9,1
Altro	27,3
<i>Casi</i>	<i>22</i>

24 casi, 22 dei quali non lavorano nel settore socio-assistenziale.

Nella base dati dei dirigenti appaiono invece, su 94 casi intervistati, 16 persone che svolgono il proprio compito a titolo volontario: si tratta di 3 amministratori di IPAB (su 32 dirigenti operanti in enti pubblici) e di circa un terzo dei dirigenti di organizzazioni non profit, quota che sale al 50% se si considerano le non profit religiose. La maggioranza di queste persone ha una condizione professionale di pensionato. La base dati evidenzia una componente che potrebbe essere compatibile con l'ipotesi del volontariato imprenditivo; tuttavia la limitatezza dei dati a disposizione non consente di utilizzare questa indagine per confermare l'ipotesi in questione.

3. Caratteristiche degli intervistati nei diversi tipi di organizzazione

Le caratteristiche sociali e demografiche degli intervistati, sebbene non si distanzino in modo sostanziale dal profilo prima descritto, presentano alcuni elementi di diversità a seconda del tipo di organizzazione.

La tabella 13 sintetizza le caratteristiche dei lavoratori suddivisi per tipo di organizzazione. La colonna "Età media" riporta le età medie di ciascun sottogruppo escludendo gli estremi della distribuzione; la colonna "Fasce di età" suddivide gli intervistati di ciascun tipo di organizzazione in due gruppi a seconda dell'età – inferiore oppure uguale o superiore ai 40 anni. Le colonne "Titolo di studio" suddividono gli intervistati di ciascuna fascia di età a seconda del titolo di studio; la categoria "Titolo basso" comprende gli intervistati fino alla licenza media, la categoria "Qualifica" comprende gli intervistati che dopo la licenza media hanno conseguito un diploma regionale ADEST o qualifiche equivalenti, la categoria "Titolo medio-alto" riguarda i diplomati e i laureati; la somma delle tre categorie di ciascuna riga totalizza quindi 100⁵.

⁵ Esemplificando, se si considera la seconda riga relativa alle organizzazioni pubbliche, si può leggere nella tabella che, tra i dipendenti pubblici con meno di 40 anni, che sono il 58,1% del totale dei dipendenti pubblici, il 29,3% ha titolo di studio basso, il 35,0% ha una qualifica professionale, il 35,7% è diplomato o laureato.

Tab. 13 Età e titolo di studio nei diversi tipi di organizzazione (%)

	ETÀ MEDIA	FASCE DI ETÀ	TUTTI	TITOLO DI STUDIO		
				BASSO	QUALIF.	MEDIO ALTO
Tutti	37,9	Tutti		44,3	27,1	28,6
		< 40 anni	62,7	35,1	28,8	36,1
		>= 40 anni	37,3	59,8	24,4	15,8
Pubbliche	39,1	Tutti		39,2	33,3	27,5
		< 40 anni	58,1	29,3	35,0	35,7
		>= 40 anni	41,9	53,0	31,0	16,0
Private for profit	37,2	Tutti		51,8	20,1	28,1
		< 40 anni	69,8	42,3	24,7	33,0
		>= 40 anni	30,2	73,8	9,5	16,7
Non profit laiche	37,2	Tutti		38,4	24,0	37,6
		< 40 anni	66,7	28,6	25,0	46,4
		>= 40 anni	33,3	58,5	22,0	19,5
Non profit religiose	37,0	Tutti		51,6	26,2	22,2
		< 40 anni	59,5	44,0	26,7	29,3
		>= 40 anni	40,5	62,7	25,5	11,8

L'età media degli intervistati non pare differenziarsi in modo significativo rispetto ai diversi tipi di organizzazione, a parte la leggera maggiore anzianità dei dipendenti pubblici. In realtà la media risulta da distribuzioni con forma differente, come si può intuire dalla suddivisione degli intervistati di ciascun tipo di organizzazione in due categorie basate sull'età. A questo proposito si può constatare come le organizzazioni pubbliche e le non profit religiose abbiano una quota di lavoratori ultraquarantenni più alta rispetto agli altri due tipi di organizzazione. La distribuzione nelle non profit laiche e nelle pubbliche ricorda la forma normale, con il picco, nelle pubbliche, in corrispondenza dei 35-40 anni e nelle non profit laiche in corrispondenza dei 30-34 anni; e ciò spiega tanto la differente età media quanto la maggiore consistenza di lavoratori ultraquarantenni nelle organizzazioni pubbliche. La situazione è meno lineare negli altri tipi di organizzazione. Nelle organizzazioni for profit, a fronte della bassa quota di ultraquarantenni, vi sono classi assai numerose corrispondenti alle età limite di 38 e 39 anni, all'interno di una distribuzione bimodale che tende a individuare due gruppi di lavoratori, l'uno con età compresa tra i 21 e i 44 anni, l'altro, meno numeroso, con età compresa tra i 45 anni e i 60.

Tab. 14 Distribuzione di frequenza delle età nelle imprese for profit

2	11
2	22333
2	444444
2	66667777
2	888899999
3	0000011111111
3	222222223
3	444455555
3	6677777777
3	8888888888889999999999999999999
4	011111
4	222223
4	45
4	777
4	88999
5	001111
5	22222
5	4455
5	677
5	8
s	(62), (65)

Anche le non profit religiose presentano una distribuzione delle età bimodale, con due picchi corrispondenti rispettivamente alle classi di età 30-34 anni e 40-44 anni; l'incidenza di questo secondo gruppo spinge in alto tanto l'età media dei lavoratori di non profit religiose quanto la quota di lavoratori ultraquarantenni.

Tab. 15 Distribuzione di frequenza delle età nelle non profit religiose

1	9
2	0011233333444
2	55666677777888889999
3	00011111112222223333344444
3	5677778889
4	00000111222233333334444
4	55566677778888999
5	01111223344
5	678
6	03

Rispetto ai titoli di studio, la tabella 13 mostra una maggiore diffusione di titoli medio-alti nelle organizzazioni non profit laiche, e una scarsa presenza di titoli bassi nelle non profit laiche e nelle pubbliche, dove la non particolare diffusione di titoli medio-alti è compensata da una massiccia presenza di operatori con titolo professionale (ADEST o equivalenti) e dove è minore la quota di lavoratori meno giovani che non abbiano conseguito almeno il titolo ADEST (peraltro da diversi anni un requisito per accedere alla maggior parte degli impieghi in strutture pubbliche). La diffusione dei titoli di studio medio-alti nelle organizzazioni non profit è legata soprattutto alla maggiore qualificazione dei lavoratori più giovani (per più del 46% almeno diplomati) e dalla consistenza delle classi giovani tra i lavoratori di questo tipo di impresa.

Nelle imprese for profit e nelle non profit religiose, oltre la metà dei lavoratori non supera la licenza media; le imprese for profit, considerando le singole fasce di età, hanno lavoratori meno qualificati, ma la maggiore quota di lavoratori non giovani delle non profit religiose determina, come esito finale, una uguale quota di lavoratori a bassa qualifica.

In sintesi, il grado di qualificazione dei lavoratori nei diversi tipi di impresa è studiabile come effetto combinato del titolo di studio di ciascuna fascia di età e della consistenza delle fasce di età, dal momento che in tutti i tipi di impresa i lavoratori anziani hanno qualifiche inferiori ai lavoratori giovani.

L'esito di questo tipo di classificazione, fatte salve tutte le precisazioni introdotte nel paragrafo, è quello di distinguere in prima approssimazione i quattro tipi di organizzazione attraverso le due dimensioni delle fasce di età prevalenti e del livello di qualificazione degli operatori, come proposto nella tabella 16.

Tab. 16 Qualifiche ed età secondo tipo di organizzazione

	PREVALENZA NON GIOVANI	PREVALENZA GIOVANI
PREVALENZA QUALIFICA BASSA	Non profit religiose	Imprese for profit
PREVALENZA QUALIFICA MEDIO-ALTA	Organizzazioni pubbliche	Non profit laiche

4. La carriera lavorativa degli intervistati

Il profilo sociale e demografico degli intervistati può essere ulteriormente arricchito attraverso l'analisi della condizione lavorativa precedente.

Nella tabella 17 si può vedere come più del 45% degli intervistati abbia intrapreso l'attuale lavoro lasciando una precedente occupazione; un terzo erano disoccupati o studenti, il 15% casalinghe. Le persone con maggiore titolo di studio provengono più frequentemente da una condizione di occupazione o dalla condizione di studente, mentre le persone con titolo di studio minore provengono dalla disoccupazione o dal lavoro domestico. I meno giovani, oltre ovviamente a non provenire in nessun caso dallo studio, più frequentemente hanno lasciato la condizione di casalinga, mentre i giovani provengono più spesso dalla condizione di disoccupazione o di ricerca della prima occupazione.

Tab. 17 Condizione professionale precedente (%)

CONDIZIONE PRECEDENTE	TUTTI	GIOVANI			NON GIOVANI		
		TUTTI	SENZA TITOLO	CON TITOLO	TUTTI	SENZA TITOLO	CON TITOLO
Occupato	45,8	48,5	46,0	49,6	43,6	35,0	56,4
Disoccupato o in cerca di prima occupazione	27,2	29,1	34,5	26,2	21,4	25,0	16,0
Studente	6,0	9,6	0,7	14,5	0,0	0,0	0,0
Casalinga	15,6	8,1	15,1	4,3	27,8	33,6	19,1
Altro	5,4	4,8	3,6	5,5	7,3	6,4	8,5
<i>Casi</i>	<i>668 (629)*</i>	<i>395</i>	<i>139</i>	<i>256</i>	<i>234</i>	<i>140</i>	<i>94</i>

* Il numero di casi indicato tra parentesi nella colonna "tutti" indica il totale dei rispondenti che, avendo fornito risposta alle domande relative all'età ed al titolo di studio, sono stati inseriti anche nelle colonne a destra.

Tra coloro che avevano una precedente occupazione, il 55% lavorava già nell'ambito dei servizi socio-sanitari ed educativi, in grande maggioranza occupandosi della erogazione del servizio o, in misura inferiore, dei servizi di supporto e di altre mansioni, come indicato nella tabella 18. Tra coloro, il 45%, che lavoravano in altri settori, la condizione prevalente era quella di operaio/a, mentre percentuali inferiori provengono dal lavoro autonomo o da professioni impiegate.

Tab. 18 Aree e settori di provenienza (%)

SETTORE		AREA	
Lavorava già nei servizi socio-sanitari ed educativi	55,0	Coordinamento/amministrazione	6,1
		Erogazione	81,1
		Servizi di supporto e altro	12,8
Lavorava in altri settori	45,0	Operario	42,0
		Impiegato	21,3
		Lavoratore autonomo	16,1
		Altro	20,6

La tabella 19 mostra come provengano dal settore dei servizi socio-sanitari ed educativi soprattutto gli intervistati giovani e con maggiore titolo di studio; la mancanza di titolo di studio e soprattutto l'età meno giovane si associano invece alla provenienza da altri settori.

Tab. 19 Settore di provenienza per età e titolo di studio (%)

SETTORE DI PROVENIENZA	TUTTI	GIOVANI			NON GIOVANI		
		TUTTI	SENZA TITOLO	CON TITOLO	TUTTI	SENZA TITOLO	CON TITOLO
Servizi socio-sanitari ed educativi	55,0	60,5	48,4	66,7	44,6	36,7	51,9
Altri settori	45,0	39,5	51,6	33,3	55,4	63,3	48,1
<i>Casi</i>	<i>298 (286)</i>	<i>185</i>	<i>62</i>	<i>123</i>	<i>101</i>	<i>49</i>	<i>52</i>

In sintesi, il profilo degli intervistati delineato in questo capitolo mette in luce alcuni aspetti, che possono essere la base di ulteriori riflessioni sviluppate nel corso della ricerca:

- gli occupati nelle strutture considerate appartengono, come già ricordato, a posizioni occupazionali medio-basse del mercato del lavoro; i lavoratori intervistati non sono, tranne rari casi, né diplomati né laureati, in parte consistente non sono più giovanissimi e questo basta a definire la loro diversità da altre;
- d'altra parte, si è constatato come una parte degli intervistati non sia nemmeno assimilabile ai livelli più bassi della scala occupazionale: si tratta di persone che in almeno la metà dei casi hanno conseguito un attestato ulteriore rispetto alla licenza media e che solo nel 12% dei casi si sono fermate alla licenza elementare (e ciò avviene, lo si ricorda, soprattutto tra gli addetti ai servizi di supporto piuttosto che tra coloro che si occupano del lavoro di cura delle persone).

In questo senso si potrebbe ipotizzare che il lavoro di cura qui studiato possa rappresentare un approdo professionale non insoddisfacente per fasce di popolazione la cui qualifica limita comunque le possibilità di impiego alle mansioni esecutive; il conseguimento di una qualifica di assistente domiciliare spesso è vista come un traguardo importante per poter aspirare all'inserimento in posizioni professionali che coincidono spesso con la regolarizzazione della posizione contributiva e contrattuale e con un avanzamento di status rispetto alla posizione lavorativa precedente nel settore industriale, o nei gradi più bassi, e più spesso caratterizzati dalla precarietà, del settore dei servizi.

IL LAVORO SVOLTO DAGLI INTERVISTATI

In questo capitolo si intende innanzitutto descrivere in che cosa consista il lavoro svolto dagli intervistati; si tratta quindi di capire in che misura questi lavoratori svolgano attività di cura rivolte all'utenza, in che misura siano impegnati in servizi di supporto alle strutture residenziali, quali la preparazione dei pasti o le pulizie, e quale sia infine la quota di persone che si occupano di organizzazione, coordinamento e gestione del servizio. Oltre a conoscere le principali mansioni, ci si soffermerà su come effettivamente il tempo lavorativo viene suddiviso tra compiti di cura, momenti di relazione con colleghi e con interlocutori esterni.

Un secondo ambito di analisi è costituito dalle caratteristiche del rapporto di lavoro instaurato con le organizzazioni di appartenenza: come il rapporto è definito rispetto alla durata, al tempo di impiego, alla eventuale partecipazione all'organizzazione da parte del lavoratore.

Uno degli aspetti di maggiore importanza è poi costituito dalla retribuzione percepita; questa sarà studiata in funzione della mansione svolta e del tipo di organizzazione di appartenenza; a quest'ultimo proposito si evidenzia come organizzazioni pubbliche, private for profit e non profit abbiano strategie di remunerazione diverse, che vengono rese evidenti dall'analisi qui presentata.

L'analisi delle retribuzioni inizia a proporre alcuni elementi interpretativi che sono ripresi nei paragrafi 4 e 5, dedicati alle assenze e alla for-

mazione. Attraverso questi temi si passa da un'analisi descrittiva a un primo tentativo di individuare i fattori che possono influenzare il grado di soddisfazione degli operatori intervistati.

1. Compiti e mansioni

I lavoratori intervistati operano all'interno di strutture residenziali rivolte ad anziani e pazienti psichiatrici, svolgendo prevalentemente mansioni di cura dell'utenza o, in altri casi, servizi di supporto quali pulizie o preparazione dei pasti per gli ospiti. Del tutto secondaria è invece la presenza di intervistati impegnati nei servizi amministrativi e contabili, nella gestione del personale o nel coordinamento. La tabella 20 evidenzia le aree di attività – eventualmente più di una per ciascun intervistato – dei lavoratori; emerge come il lavoro di cura diretta delle persone si associ a un profilo più alto rispetto a quello del personale di supporto; allo stesso modo sono tipici dei profili più alti i compiti di coordinamento, contabilità e gestione del personale.

Dal confronto emerge invece come i volontari siano occupati in misura minore nel servizio diretto all'utenza; i volontari con maggiore istruzione sono abbastanza frequentemente impegnati in compiti di coordinamento (15,2% sul totale, circa 1/4 dei più istruiti), mentre soprattutto i meno giovani e i meno istruiti – probabilmente non ritenuti idonei al lavoro di cura – si dedicano a servizi di supporto.

Tab. 20 Area di attività (%)

	VOLONTARI	LAVORATORI				
		TUTTI	=< 40 ANNI		> 40 ANNI	
			TITOLO BASSO	TITOLO MEDIO ALTO	TITOLO BASSO	TITOLO MEDIO ALTO
Coordinamento	15,2	3,3	0,0	3,9	2,9	7,4
Erogazione	59,0	80,1	77,4	85,9	71,7	77,7
Contabilità	4,8	3,3	0,8	5,9	0,7	5,3
Personale	2,9	2,0	0,0	3,1	0,7	4,3
Supporto	26,7	10,5	15,0	5,9	18,1	5,3
Altro	9,5	5,3	8,3	2,7	9,4	4,3

Il ruolo ricoperto dagli operatori impegnati nell'erogazione del servizio corrisponde in grande prevalenza alle qualifiche operative socio-assistenziali quali assistente domiciliare o operatore socio-assistenziale; secondariamente, in circa il 12% dei casi, gli intervistati hanno un ruolo di tipo sanitario (infermiere professionale). La tabella 21 conferma la prevalente attività degli intervistati nel diretto lavoro di cura. È evidenziata la modalità più alta e la somma cumulata delle modalità contigue¹. I due terzi degli intervistati dedicano alla relazione diretta con gli utenti più della metà del loro tempo lavoro, oltre il 40% vi dedica più di tre quarti. Sono al tempo stesso quasi inesistenti gli intervistati che dedicano più del 25% del loro lavoro a momenti di riunione o alla relazione con esterni (altri enti o familiari). Leggermente superiore – circa il 20% – risulta invece la percentuale di coloro che sono impegnati in attività che non implicano la relazione con terzi: si tratta evidentemente degli addetti a servizi di supporto quali le attività di pulizia o di preparazione dei pasti, oltre alle persone con ruoli di responsabilità che si dedicano all'amministrazione o alla progettazione del servizio.

¹Ad esempio, la prima riga dice che il 16,1% dedica la totalità del tempo lavoro alla relazione diretta con l'utenza, mentre il 25,2% dedica a tale mansione più di 3/4 del tempo lavoro; queste due modalità danno, sommate, il 41,3% di intervistati che dedicano *almeno* 3/4 del proprio lavoro alla relazione con l'utenza. Nella seconda riga e nelle seguenti le percentuali cumulate sono calcolate invece a partire dalle quote di tempo lavoro più basse; la seconda riga ci dice ad esempio che il 85,3% degli intervistati dedicano alle relazioni con i colleghi *non più* del 25% del loro lavoro, mentre quasi nessuno dedica a tale funzione più della metà dello stesso.

Tab. 21 Percentuale del tempo lavoro dei lavoratori dedicato a...

	0	<25	25-50	50-75	>75	100
Relazioni dirette con utenti	10,2	8,8	13,9	25,8	25,2	16,1
Cumulate	100,0	89,8	81,0	67,1	41,3	16,1
Relazioni con colleghi (riunioni, supervisione)	50,5	34,8	12,0	1,9	0,8	0,0
Cumulate	50,5	85,3	97,3	99,2	100,0	100,0
Relazione con esterni (altri enti, familiari di utenti)	57,3	32,8	8,3	1,3	0,3	0,0
Cumulate	57,3	90,1	98,4	99,7	100,0	100,0
Attività senza relazioni con terzi (pratiche, stesura documenti)	36,1	31,3	13,4	7,1	5,0	7,1
Cumulate	36,1	67,4	80,8	87,9	92,0	100,0

Le differenze nell'utilizzo del tempo nei diversi tipi di organizzazione non sono fortissime; si può comunque notare:

- una tendenza nelle non profit laiche a diminuire il tempo dedicato alla relazione diretta con gli utenti a vantaggio soprattutto del tempo dedicato alle relazioni con i colleghi;
- una tendenza delle non profit religiose a diminuire il tempo dedicato alla relazione con i colleghi a vantaggio del tempo impiegato in attività senza relazioni.

Anche l'attività dei volontari si svolge in prevalenza a contatto con gli utenti (anche se in servizi accessori quali la ricreazione, l'animazione, la compagnia), occupazione che impegna più della metà del tempo dei 3/4 dei volontari intervistati e per quasi il 40% di essi costituisce l'attività esclusiva all'interno dell'organizzazione. Dalla tabella 22 emerge come una percentuale ancora maggiore rispetto ai lavoratori non si occupi affatto o si occupi in modo del tutto residuale delle relazioni con esterni o di attività che non implicano la relazione con nessuno. È invece simile il tempo dedicato a riunioni, supervisione o altre attività di scambio con i colleghi.

Tab. 22 Percentuale del tempo di servizio dedicato dai volontari a...

	0	<25	25-50	50-75	>75	100
Relazioni dirette con utenti	6,7	4,9	12,5	17,3	19,2	39,4
Cumulate	100,0	93,3	88,4	75,9	58,6	39,4
Relazioni con colleghi (riunioni, supervisione)	57,2	24,3	12,6	4,9	1,0	0,0
Cumulate	57,2	81,5	94,1	99,0	100,0	100,0
Relazioni con esterni (altri enti, familiari di utenti)	71,8	14,6	12,6	1,0	0,0	0,0
Cumulate	71,8	86,4	99,0	100,0	100,0	100,0
Attività senza relazioni con terzi (pratiche, stesura documenti)	74,8	10,7	7,8	2,9	2,9	1,0
Cumulate	74,1	85,4	93,2	96,1	99,0	100,0

Anche in questo caso chi opera all'interno di organizzazioni non profit laiche dedica meno tempo alla relazione diretta con l'utente; a guadagnarne però, per quanto riguarda i volontari, non sono solo le relazioni con i colleghi ma, in modo simile, tutte le altre occupazioni.

Diverso risulta invece l'utilizzo del tempo da parte dei dirigenti. Nessuno dei tipi di occupazione risulta totalizzante e per pochi dirigenti una delle categorie occupa da sola più della metà del tempo lavoro; al tempo stesso in pochi casi un certo compito è del tutto assente.

Mentre per lavoratori e volontari la presenza nell'organizzazione implica innanzitutto la relazione con gli utenti e, eventualmente e secondariamente, altre occupazioni, i dirigenti si dividono tra impegni diversi che non escludono il rapportarsi con gli ospiti, ma prevedono anche riunioni, incontri con soggetti esterni, lavoro amministrativo.

Tab. 23 Percentuale del tempo lavoro dedicato dai dirigenti a...

	0	<25	25-50	50-75	>75	100
Relazioni dirette con utenti	14,3	38,5	30,8	15,4	0,0	0,0
Relazioni con colleghi (riunioni, supervisione)	8,8	40,7	37,4	13,2	0,0	0,0
Relazioni con esterni (altri enti, familiari di utenti)	13,2	51,6	29,7	5,5	0,0	0,0
Attività senza relazioni con terzi (pratiche, stesura documenti)	7,8	41,1	31,1	20,0	0,0	0,0

È interessante notare come in questo caso le differenze tra i diversi tipi di organizzazioni assumano caratteristiche in parte differenti rispetto a quelle verificate con lavoratori e volontari. Infatti nelle organizzazioni non profit laiche i dirigenti hanno maggiori contatti con l'utenza, oltre che con colleghi ed esterni; è invece minore, per questi dirigenti, il tempo dedicato ad attività senza relazioni con terzi. I dirigenti di organizzazioni non profit religiose, al contrario, dedicano una quota minore di tempo alle relazioni con utenti e colleghi e un tempo maggiore alla relazione con gli interlocutori esterni e alle attività burocratiche e amministrative. Negli enti pubblici si nota invece una maggiore quantità di tempo spesa dai dirigenti nella relazione con i colleghi e nella cura di aspetti burocratici e amministrativi, mentre i dirigenti di imprese private for profit mantengono valori medi su tutte le voci.

L'analisi dell'impiego del tempo a seconda del tipo di organizzazione individua una caratteristica specifica delle organizzazioni non profit laiche che appare coerente con altre constatate nel corso della ricerca e che inizia a delineare un modello organizzativo peculiare: i lavoratori dedicano più tempo ad attività diverse dal servizio diretto, come i rapporti tra colleghi (riunioni, supervisione), i dirigenti ne dedicano di più alle relazioni con l'utenza. Si può ipotizzare quindi un modello con un minore distacco tra dirigenti e sottoposti, che potrà essere verificato anche a livello di retribuzioni corrisposte e di cui si potranno studiare gli effetti in termini di clima organizzativo e di soddisfazione di coloro che vi operano.

2. Il rapporto con l'organizzazione

Il tipo di rapporto che le persone instaurano con l'organizzazione è documentato nella tabella 24; la quasi totalità dei lavoratori ha instaurato con l'organizzazione un rapporto di lavoro dipendente. Anche la maggioranza dei dirigenti ha con l'organizzazione un tale rapporto, anche se una quota maggiore rispetto ai lavoratori ha in essere una collaborazione professionale; alcuni dirigenti inoltre esercitano i propri compiti a titolo volontario.

Tab. 24 Tipo di rapporto di lavoro (%) *

TIPO DI RAPPORTO DI LAVORO	LAVORATORI	DIRIGENTI
Dipendente a tempo indeterminato	86,1	62,8 ^(75,6)
Dipendente a tempo determinato	6,7	
Rapporto professionale	3,3	20,2 ^(24,4)
Volontario	–	17,0 ⁽⁰⁾
Altro	3,9	–
<i>Casi</i>	<i>612</i>	<i>94</i>

* Le percentuali indicate tra parentesi in apice escludono dal computo i volontari, così da poter operare un raffronto con il sottogruppo dei lavoratori.

Il rapporto di lavoro è, nella maggior parte dei casi, regolato da un contratto di lavoro sottoscritto da organizzazioni sindacali; un quinto degli intervistati afferma di sottostare a un regolamento interno, anche se la domanda corrispondente del questionario deve essere stata talvolta fraintesa. Infatti, anche se tale figura giuridica è possibile solo nelle società cooperative, alcuni dipendenti pubblici e di organizzazioni non cooperative affermano che il proprio rapporto di lavoro è normato da questo strumento.

Nell'85% dei casi il rapporto di lavoro è a tempo pieno; la tabella 25 conferma inoltre che l'orario effettivo corrisponde nella grande maggioranza dei casi al contratto di lavoro. Esiste, soprattutto nelle organizzazioni non profit, un maggiore ricorso a orari di lavoro brevi; non sono invece diffusi, se non in modo marginale, orari particolarmente prolungati.

Tab. 25 Orari di lavoro contrattuali ed effettivi secondo tipo di organizzazione

	ORE CONTRATTUALI	ORE EFFETTIVE
<i>Tutti</i>		
Media	35	36
Mediana	36	36
Terzo centrale della distribuzione	36 - 37	36 - 38
Metà centrale della distribuzione	36 - 38	36 - 38
<i>Enti pubblici</i>		
Media	35	36
Mediana	36	36
Terzo centrale della distribuzione	36 - 36	36 - 36
Metà centrale della distribuzione	36 - 36	36 - 38
<i>Imprese for profit</i>		
Media	37	37
Mediana	38	38
Terzo centrale della distribuzione	36 - 38	36 - 38
Metà centrale della distribuzione	36 - 38	36 - 38
<i>Non profit laiche</i>		
Media	35	35
Mediana	36	36
Terzo centrale della distribuzione	36 - 38	36 - 38
Metà centrale della distribuzione	30 - 38	34 - 38
<i>Non profit religiose</i>		
Media	34	35
Mediana	36	36
Terzo centrale della distribuzione	36 - 38	36 - 38
Metà centrale della distribuzione	32 - 38	32 - 38

Anche dalla tabella 26 non emergono dati univoci rispetto a una differenza tra i diversi tipi di organizzazioni nel modo di gestire gli orari del personale². Non risulta ad esempio confermata l'ipotesi che le organizzazioni non profit facciano un uso più diffuso di sistemi di flessibilità che richiedono ai lavoratori di effettuare ore straordinarie in misura maggiore rispet-

² Su questo tipo di domande può avere influito in qualche misura la reticenza degli intervistati a fornire elementi relativi al trattamento economico e contrattuale riservato dalle rispettive organizzazioni.

to ad altre organizzazioni operanti nei medesimi settori. È vero invece che le organizzazioni non profit sembrano avere una quantità leggermente maggiore di ore lavorate cui non corrispondono – parzialmente o totalmente – il recupero o la relativa retribuzione³.

Tab. 26 Come sono state considerate le ore straordinarie (%)

ORE	ENTI PUBBLICI	FOR PROFIT	NON PROFIT LAICHE	NON PROFIT RELIGIOSE
<i>Casi in cui sono state effettuate ore in più</i>	55	59	43	30
Regolarmente remunerate	43,2	64,0	40,0	59,5
Parzialmente remunerate	7,2	12,4	3,6	2,4
Totalmente recuperate	19,4	12,4	20,0	26,2
Parzialmente recuperate	5,0	1,1	9,1	4,8
Parzialmente remunerate e recuperate	24,5	6,7	21,8	4,8
Né recuperate, né remunerate	0,7	3,4	5,5	2,4

3. La retribuzione

Nei questionari somministrati ai lavoratori e ai dirigenti è stato richiesto all'intervistato l'importo della retribuzione media netta mensile in assenza di elementi contingenti (quali pagamento di ore di straordinario, liquidazione di arretrati, ecc.). La domanda, evidentemente assai delicata, ha avuto comunque un tasso di mancate risposte assai basso (inferiore al 10%).

Un ulteriore problema consiste nella necessità di parametrare la retribuzioni percepite con le ore di lavoro settimanali. La soluzione più immediata, quella di ricavare una retribuzione oraria, è in realtà fonte di errore, dal momento che la retribuzione netta oraria cresce con il diminuire delle

³ Purtroppo la formulazione della domanda non del tutto univoca rende impossibile una chiara interpretazione delle modalità di parziale recupero o remunerazione.

ore di lavoro settimanali per effetto del minore carico fiscale; ciò può generare delle imprecisioni nel momento in cui si confrontino sotto campioni con una diversa quota di lavoratori non a tempo pieno (cfr. tabella 25). La soluzione scelta è stata allora quella di considerare solo i lavoratori a tempo pieno, con un impiego quindi compreso – a seconda del contratto di lavoro – tra le 36 e le 40 ore settimanali, escludendo dall’analisi le persone impegnate per orari lavorativi a tempo parziale⁴.

La tabella 27 riporta i risultati ottenuti: la retribuzione netta mensile media è pari a L. 1.525.000 per i lavoratori e L. 1.942.000 per i dirigenti⁵. Le organizzazioni pubbliche sono quelle che in media retribuiscono maggiormente i lavoratori, con una differenza rispetto alle non profit religiose di 124 mila lire mensili; le non profit laiche e le for profit hanno in media retribuzioni simili ed intermedie tra gli altri due tipi. Le organizzazioni for profit invece sono quelle che in media remunerano maggiormente i dirigenti, mentre le non profit laiche si trovano da questo punto di vista all’estremo opposto.

⁴ Il problema degli impieghi part time, in ogni caso, richiederebbe un ulteriore approfondimento, soprattutto nel momento in cui si intenda considerare questo fattore come indicativo della bontà delle condizioni di lavoro offerte dalle organizzazioni. Vi sono infatti almeno due ipotesi in merito, di segno opposto, che dovrebbero essere verificate, ma che eccedono i limiti imposti da questa ricerca: – l’impiego part time può essere considerato, secondo l’opinione più diffusa, come una concessione alle esigenze di flessibilità dell’impresa, tendenzialmente a svantaggio del lavoratore, che si suppone interessato all’impiego a tempo pieno e eventualmente costretto ad accettare un contratto a tempo parziale dal potere di mercato dell’impresa datrice di lavoro; – recenti ricerche svolte su lavoratori del settore socio-assistenziale hanno evidenziato come l’impiego a tempo parziale possa però anche rispondere in primo luogo ad esigenze dei lavoratori, o più spesso delle lavoratrici che possono in questo modo conciliare la partecipazione al mondo del lavoro con impegni familiari e personali; la flessibilità diventa così una qualità organizzativa propria delle imprese in grado di strutturare la gestione del servizio in funzione anche di queste forme di disponibilità al lavoro, andando così incontro alle esigenze di specifiche fasce di lavoratori.

⁵ Ai fini di questa indagine sono definiti “dirigenti” coloro che svolgono funzioni di gestione e coordinamento a livello più elevato in ciascuna delle strutture considerate; non necessariamente quindi ciò corrisponde all’attribuzione della qualifica dirigenziale ai sensi dei vigenti contratti di lavoro.

Tab. 27 Retribuzione media netta mensile (migliaia di lire)

	DIRIGENTI	LAVORATORI		
		TUTTI	TITOLO DI STUDIO MEDIO BASSO	
Tutti	1.942	1.525	1.555	1.490
Ente pubblico	1.919	1.579	1.604	1.547
Impresa for profit	2.119	1.495	1.544	1.446
Non profit laica	1.885	1.498	1.518	1.475
Non profit religiosa	1.893	1.455	1.451	1.461

I dati sono computati escludendo il 5% di casi con valori estremi.

Nella tabella 28 le retribuzioni medie corrisposte ai lavoratori nei diversi sottogruppi sono confrontate con la retribuzione media di tutti i lavoratori; e le altre retribuzioni sono confrontate con la retribuzione media dei lavoratori nel singolo sottogruppo. Per riprendere una nota metafora sulla distribuzione dei redditi, su ciascuna riga si possono quindi leggere le differenze tra i pioli di ciascuna scala corrispondente a una tipologia di organizzazione, mentre nella colonna relativa a tutti i lavoratori (in grassetto), si può leggere l'altezza della scala stessa.

Tab. 28 Differenze di retribuzione netta mensile

	DIRIGENTI	LAVORATORI		
		TUTTI	TITOLO DI STUDIO MEDIO BASSO	
Tutti	127	100	102	98
Ente pubblico	122	104	102	98
Impresa for profit	142	98	103	97
Non profit laica	126	98	101	98
Non profit religiosa	130	95	100	100

Dalla lettura della tabella 27 emergono indizi circa le strategie retributive all'interno dei diversi gruppi di organizzazioni, che possono essere così schematizzate:

- le *organizzazioni pubbliche* si caratterizzano per corrispondere la maggiore retribuzione media ai lavoratori; le retribuzioni medie dei dipendenti pubblici con minore istruzione sono uguali o maggiori di quelle corrisposte negli altri gruppi per i lavoratori con maggiore istruzione. La differenza tra i dipendenti con titoli di studio alti e bassi è piuttosto consistente, mentre la differenza tra la retribuzione dei dirigenti (che pure è abbastanza alta) e quella dei lavoratori è minore, per effetto di una retribuzione dei lavoratori comparativamente elevata;
- le *imprese for profit* sono quelle che maggiormente enfatizzano le differenze retributive; corrispondono infatti la minore retribuzione media ai lavoratori con basso titolo di studio (inferiore di 100 mila lire mensili a quella dei dipendenti pubblici) e la maggiore retribuzione ai dirigenti. La differenziazione tra i lavoratori con diversi gradi di istruzione è la più forte tra i diversi sottocampioni, per effetto, oltre che della bassa remunerazione di coloro che hanno titoli di studio bassi, di una retribuzione ai lavoratori con titolo seconda solo a quella dei dipendenti pubblici;
- le *non profit laiche* sono quelle che remunerano in misura minore i dirigenti; la retribuzione media dei lavoratori è analoga a quella delle imprese *for profit*, ma con una remunerazione relativamente maggiore per i lavoratori a basso titolo e una minore di quelli a titolo più alto;
- le *non profit religiose* sono quelle che remunerano in misura minore i lavoratori; se infatti le retribuzioni dei bassi titoli sono di poco superiori a quelle corrisposte dalle imprese *for profit*, non vi è alcun innalzamento della retribuzione per i lavoratori con titolo di studio medio-alto. L'abbassamento delle retribuzioni medie dei lavoratori che ne deriva rende abbastanza ampia la distanza tra lavoratori e dirigenti, i quali hanno tuttavia retribuzioni che in assoluto sono di poco superiori a quelle delle non profit laiche.

Anche se va ricordato l'invito degli intervistatori a considerare possibili reticenze, i risultati conseguiti sembrano confermare impressioni diffuse tra gli operatori del settore. Le remunerazioni dei dipendenti pubblici di

livello basso e medio-basso sono cresciute nel tempo al di sopra dei livelli che il mercato corrisponde per analoghe mansioni nel medesimo settore produttivo. Al tempo stesso, però, come si vedrà nell'analisi delle motivazioni, tale maggiore retribuzione non sembra in grado di eliminare l'insoddisfazione e la conseguente possibile demotivazione dei dipendenti pubblici né per il lavoro in generale né in specifico per il trattamento economico ricevuto. Nei prossimi paragrafi, per tentare di spiegare questa apparente contraddizione, si proporranno alcune ipotesi sui fattori che possono influenzare la percezione soggettiva relativa al trattamento ricevuto dall'organizzazione per la quale si lavora.

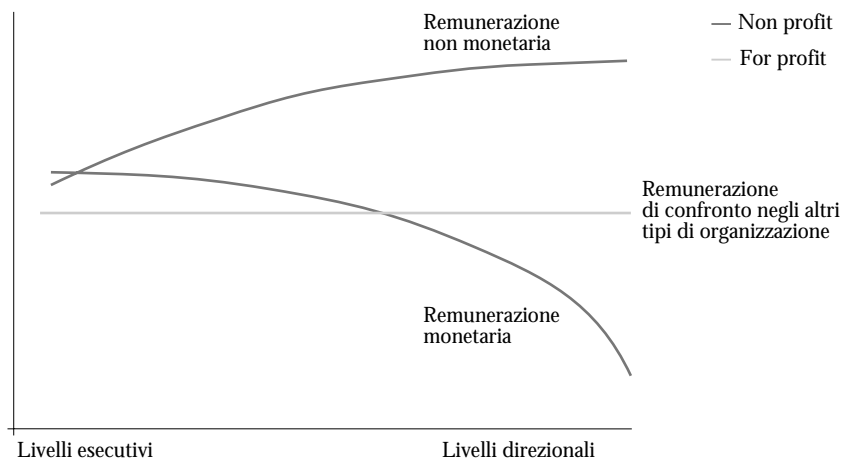
In generale, esce confermata l'ipotesi di una strategia propria delle organizzazioni a fini di lucro tesa a marcare in misura assai maggiore le differenze economiche rispetto alle non profit: a comprimere quindi quanto più possibile le retribuzioni dei livelli bassi e al contrario a premiare maggiormente, attraverso la monetizzazione, le responsabilità, innanzitutto quelle dei dirigenti, ma anche quelle delle fasce intermedie.

Infine, le organizzazioni non profit tendono a compensare una retribuzione leggermente maggiore conferita ai livelli più bassi con una compressione dei livelli intermedi (soprattutto le religiose) e dei livelli alti (soprattutto le laiche). Il problema organizzativo delle non profit non consisterebbe dunque, come talvolta ipotizzato, in una pratica generalizzata di basse retribuzioni, quanto nella bassa remunerazione monetaria delle responsabilità, che deve essere compensata da elementi immateriali della retribuzione per non spingere i livelli intermedi e alti verso altre occupazioni.

I dati qui raccolti sono coerenti con alcune ipotesi relative alla distribuzione del reddito all'interno delle organizzazioni non profit già avanzate in altre ricerche e illustrate nella figura 2.

La linea discontinua calante rappresenta il modo in cui la remunerazione monetaria nelle organizzazioni non profit si differenzia da quella in imprese for profit con analoghe caratteristiche: per i livelli bassi, le remunerazioni delle non profit sono pari o leggermente superiori; mentre via via che si sale verso i livelli di coordinamento e poi verso i livelli dirigenziali la retribuzione risulta minore rispetto a quella delle altre imprese, con una differenza crescente al crescere dei livelli. I dati empirici qui raccolti evidenziano infatti, per i lavoratori meno qualificati, una retribuizio-

Fig. 2 Remunerazione monetaria e non monetaria nelle organizzazioni non profit a confront con le imprese for profit



ne media delle non profit laiche pari a 1.475.000 lire nette mensili e una retribuzione delle non profit religiose pari a 1.461.000 lire nette mensili; in entrambi i casi queste cifre sono superiori al 1.446.000 corrisposto nelle imprese private for profit. Per i lavoratori con un profilo più alto le imprese for profit mostrano già una retribuzione leggermente maggiore, corrispondendo in media 1.544.000 lire contro i 1.518.000 nelle non profit laiche e cifre ancora inferiori nelle non profit religiose. Per i dirigenti la differenza si accentua maggiormente, con una differenza di più di 200.000 lire nette mensili corrisposte in più ai dirigenti di imprese a fini di lucro.

La linea discontinua crescente rappresenta invece l'entità delle remunerazioni non monetarie connesse al lavoro svolto: trovarsi bene nell'organizzazione, trovare utilità nel lavoro che si svolge, constatare la possibilità di una crescita professionale e personale. L'ipotesi è che le organizzazioni non profit siano in grado di corrispondere questo tipo di remunerazione in misura superiore alle altre organizzazioni per tutti i livelli, in modo crescente con l'innalzarsi dei livelli, compensando così la minore remunerazione monetaria.

Questa seconda parte dell'ipotesi sarà oggetto di verifica nell'ambito della ricerca; si può comunque anticipare che effettivamente vi è una mag-

giore gratificazione extraeconomica nelle organizzazioni non profit, in grado di mantenere la soddisfazione generale per il lavoro su livelli più alti rispetto agli altri tipi di organizzazioni.

4. Assenze e sindacalizzazione

Anche le domande sulle assenze e soprattutto sulle assenze dovute a scioperi scontano probabilmente alcune reticenze da parte degli intervistati, che soprattutto nelle organizzazioni non pubbliche possono avere temuto, malgrado le rassicurazioni degli intervistatori, conseguenze negative sul proprio lavoro collegate alle risposte date.

In generale, sembrano esservi nelle organizzazioni considerate un numero abbastanza basso di scioperi: poco più del 10% degli intervistati ricorda che ve ne siano stati nella sua organizzazione.

Dalla tabella 29 risulta che tale media è il risultato di situazioni abbastanza diverse: nelle organizzazioni non profit nessuno degli intervistati ricorda che vi siano stati scioperi, cosa che avviene invece per il 37,5% dei dipendenti pubblici; un quarto di questi vi ha anche aderito, almeno qualche volta. Nelle imprese a fini di lucro alcuni degli intervistati – meno del 10% – affermano che vi siano stati scioperi che hanno interessato l'organizzazione, ma nessuno afferma di avervi partecipato.

Tab. 29 Scioperi (%)

	VI SONO STATI SCIOPERI NELL'ORGANIZZAZIONE	L'INTERVISTATO VI HA ADERITO ALMENO ALCUNE VOLTE (percentuale sugli intervistati che ricordano la presenza di scioperi nell'organizzazione)
Tutti	10,6	19,1
Ente pubblico	37,5	23,7
Impresa for profit	9,2	0,0
Non profit laica	0,0	-
Non profit religiosa	0,0	-

Il grado di propensione all'iniziativa sindacale appare quindi in generale basso, dal momento che anche negli enti pubblici meno del 9% sul totale degli intervistati afferma di avere scioperato. Anche in questo caso appare abbastanza chiara una differenza di comportamento tra dipendenti pubblici e lavoratori di organizzazioni private, for profit e non. La questione si presta a interpretazioni diverse, compresa quella di un maggiore timore di questi ultimi di subire ritorsioni in caso di sciopero. Va però constatato che la maggiore propensione all'astensione dal lavoro dei dipendenti pubblici tende ad accompagnarsi a numerosi aspetti di insoddisfazione rispetto al lavoro svolto e al trattamento ricevuto dalla propria organizzazione, che potrebbero spiegare la maggiore presenza di comportamenti conflittuali.

Per alcuni versi simile è la questione del numero di assenze – escluse le ferie – occorse durante l'anno; anche in questo caso alcune precauzioni sono d'obbligo, in quanto, oltre alle possibili reticenze, vi è un problema di oggettiva possibilità del lavoratore di ricordare esattamente il numero di giorni di assenza.

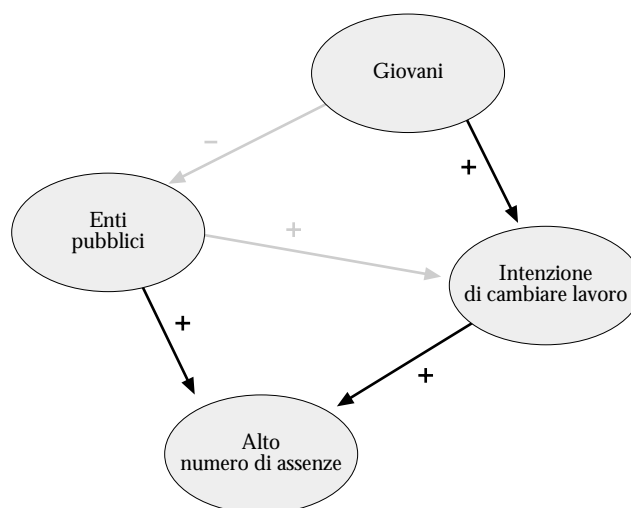
Circa la metà degli intervistati afferma di non essersi affatto assentata durante l'intero anno; è questo il comportamento di circa il 40% dei dipendenti pubblici, dei due terzi dei lavoratori di non profit religiose e di quote intermedie dei lavoratori in imprese for profit e non profit laiche.

Una situazione simile si verifica se si considerano i giorni medi di assenza dei lavoratori nei diversi tipi di organizzazione: negli enti pubblici le assenze medie annue sono 23, più che doppie rispetto a quelle degli altri tipi di organizzazione (10-11 giorni di assenza annui). Le distribuzioni evidenziano inoltre la presenza di alcuni valori estremi – alcuni lavoratori che sono stati assenti per l'intero anno o comunque diversi mesi dell'anno – in grado di attirare eccessivamente la media. Anche escludendo però gli estremi della distribuzione, il risultato precedente viene confermato: i dipendenti pubblici si assentano in media per 12 giorni all'anno contro i 6 delle non profit laiche (in cui sono meno presenti valori estremi), e i 4 delle non profit religiose e delle imprese a fini di lucro.

Si potrebbe poi ipotizzare che i lavoratori più anziani siano, per motivi di salute, più propensi ad assentarsi rispetto ai lavoratori giovani; i dati smentiscono questa ipotesi e mostrano anzi la relazione contraria: i giovani sono assenti in media 18 giorni all'anno, contro i 10 dei meno giovani;

questa relazione si indebolisce, ma permane anche se si escludono dal conteggio i valori estremi. In realtà la relazione è spuria, in quanto è spiegata attraverso il ricorso a una variabile che sarà studiata nei successivi capitoli, costituita dall'intenzione di permanere o meno nell'organizzazione (cfr. paragrafo 4).

Fig. 3 Fattori associati a un alto numero di assenze



La figura 3 illustra le relazioni esistenti tra le diverse variabili:

- il numero di giorni di assenza aumenta fortemente tra coloro che esprimono la volontà di cambiare lavoro in futuro e che comunque considerano la possibilità di farlo a determinate condizioni;
- non vi è relazione diretta tra età (e presumibilmente stato di salute) e assenze;
- vi è una relazione tra il fatto di lavorare in una pubblica amministrazione e l'alto numero di assenze. Non vi è invece relazione significativa tra gli altri tipi di organizzazione e le assenze dal lavoro, anche se emerge una certa relazione tra appartenenza a organizzazioni non profit reli-

giose o a imprese for profit e basso numero di assenze. La relazione tra appartenenza a un ente pubblico e numero di assenze esiste indipendentemente dalla volontà di cambiare o meno lavoro nel futuro e si riferisce specificamente al tipo di organizzazione in cui si opera. Nel caso degli enti pubblici, presso i quali vi è anche il maggior numero di persone che intendono cambiare lavoro, i due effetti quindi esistono anche a prescindere l'uno dall'altro e si sommano tra loro. La relazione esistente tra gli altri tipi di organizzazione e il numero di assenze è invece in buona parte spiegata dalla maggiore o minore propensione dei lavoratori di queste organizzazioni a cambiare lavoro. La relazione tra queste due variabili – tipologia di organizzazione e volontà di cambiare lavoro – sarà affrontata e approfondita nei paragrafi seguenti.

La tabella 30 quantifica le assenze medie che si verificano nei diversi sottocampioni; si può constatare come, indipendentemente dai tipi di organizzazione, coloro che intendono cambiare lavoro hanno una quantità di assenze estremamente elevata. Il numero di assenze dei dipendenti pubblici che non intendono cambiare lavoro è simile a quello che si verifica nelle altre organizzazioni tra i lavoratori che hanno deciso di cercare una diversa occupazione. Tra i lavoratori di organizzazioni non pubbliche che non vogliono cambiare lavoro il numero di assenze è veramente molto limitato, mentre tra coloro che intendono cambiare il numero di assenze sale soprattutto per i lavoratori di non profit laiche, giungendo a livelli analoghi a quelli degli enti pubblici.

Tab. 30 Numero di assenze medie

	TUTTI	INTENDE CAMBIARE LAVORO	NON INTENDE CAMBIARE LAVORO
Tutti	6,6 ⁽¹⁵⁾	11,2 ⁽²⁴⁾	4,0 ⁽¹⁰⁾
Ente pubblico	12,3 ⁽²³⁾	14,1 ⁽²⁸⁾	9,6 ⁽¹⁸⁾
Impresa for profit	3,6 ⁽¹⁰⁾	7,2 ⁽²¹⁾	2,4 ⁽⁴⁾
Non profit laica	6,0 ⁽¹²⁾	13,7 ⁽²⁴⁾	3,4 ⁽⁵⁾
Non profit religiosa	4,4 ⁽¹¹⁾	8,1 ⁽¹⁹⁾	3,4 ⁽⁸⁾

Dati in carattere normale calcolati escludendo i valori estremi; i dati in apice tra parentesi includono i valori estremi.

Questi dati, oltre a far emergere il disagio dei lavoratori degli enti pubblici, evidenziano, in accordo con il senso comune, come vi siano comportamenti che, anche se apparentemente legati a fattori esterni oggettivi, sono in realtà pesantemente filtrati dalle esperienze personali. Come una medesima retribuzione può essere percepita adeguata o meno a seconda della soddisfazione generale per il lavoro che si svolge, così la scelta di assentarsi dal posto di lavoro, in teoria dovuta sempre a motivi oggettivi, dipende fortemente dalla motivazione con la quale il lavoratore opera: chi ha deciso di lasciare un certo lavoro – e quindi presumibilmente riversa un minore investimento sulla propria occupazione attuale – individua situazioni oggettive quali la malattia con una frequenza assai maggiore rispetto a chi invece è determinato a restare nella stessa situazione lavorativa.

5. La formazione

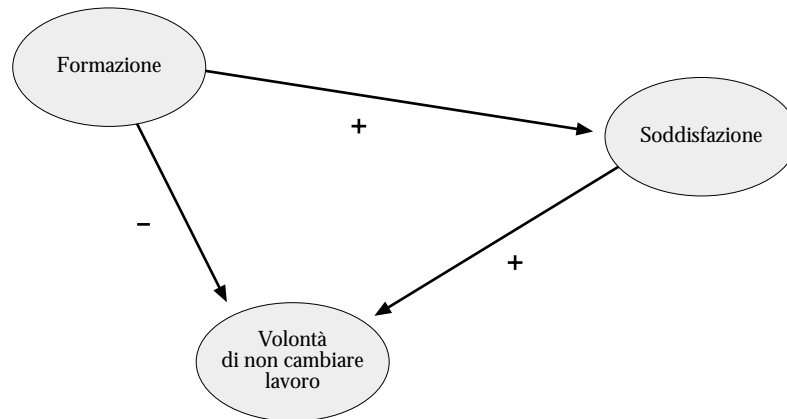
Spesso alla formazione è attribuito un ruolo significativo non solo nella valorizzazione delle capacità professionali degli operatori, ma anche nella creazione di un migliore clima organizzativo, essendo essa interpretata come segno di attenzione da parte dell'organizzazione nei confronti dei propri membri.

La tabella 31 mostra la percentuale di persone, divise per tipologia organizzativa, che hanno partecipato a momenti formativi. A prima vista la tabella sembra confermare quanto fino ad ora emerso dall'analisi, con le organizzazioni non profit più attente ad offrire opportunità formative sia ai lavoratori sia ai dirigenti. Poco significativo il dato sui volontari, dal momento che i volontari operanti in imprese for profit sono soltanto due, mentre quelli operanti presso enti pubblici fanno parte di associazioni di volontariato da cui dipende l'attenzione all'aspetto formativo.

Tab. 31 Persone che hanno partecipato a esperienze formative

	LAVORATORI	VOLONTARI	DIRIGENTI
Tutti	30,1	31,8	52,2
Enti pubblici	29,3	40,1	42,4
Imprese for profit	16,3	0	52,7
Non profit laiche	46,1	23,0	59,2
Non profit religiose	33,1	14,2	60,0
<i>Casi</i>	<i>627</i>	<i>104</i>	<i>94</i>

L'interpretazione potrebbe però non essere così scontata se si osserva che dall'analisi multivariata emergono rapporti non univoci tra partecipazione a momenti formativi, soddisfazione e attaccamento all'organizzazione. Nei prossimi capitoli saranno meglio definiti i concetti di attaccamento all'organizzazione e soddisfazione per il lavoro svolto; ma con riferimento alla formazione, a parità di altre variabili (età, titolo di studio, tipo di organizzazione di appartenenza) la relazione tra i tre elementi in questione è quella rappresentata dalla figura 4: si può constatare una relazione positiva tra l'essere inseriti in programmi di formazione e l'essere soddisfatti per il proprio lavoro; così come vi è una forte relazione – ragionevolmente da attendersi – tra la soddisfazione e la volontà di non cambiare lavoro. Ma, a parità di altre condizioni (le variabili prima citate e la soddisfazione) si può verificare l'esistenza di una relazione negativa tra l'essere inseriti in programmi formativi e la volontà di permanere nell'organizzazione.

Fig. 4 Formazione, soddisfazione e volontà di non cambiare lavoro

La questione dovrebbe essere ulteriormente approfondita, ma la spiegazione potrebbe risiedere in un utilizzo dei momenti formativi, da parte delle organizzazioni, al fine di coinvolgere maggiormente i lavoratori meno motivati o comunque più problematici. Questo spiegherebbe come mai, pur essendo di per sé la formazione in grado di aumentare la soddisfazione, vi sia un maggior numero di lavoratori sottoposti a formazione che medita di andarsene: una possibile interpretazione porta a dire che costoro non meditano di andarsene perché hanno fatto formazione (o sebbene abbiano fatto formazione), ma vengono indirizzati a momenti formativi perché orientati a valutare opportunità lavorative diverse, nella speranza che l'apporto formativo possa incrementare la motivazione o l'attaccamento all'organizzazione.

Una diversa spiegazione di questi dati potrebbe essere cercata nella percezione di avere conseguito, grazie alla formazione, conoscenze e qualifiche che rendono possibile la ricerca di un impiego migliore e/o a migliori condizioni; a rafforzamento di questa ipotesi si potrà constatare come rispetto a diversi item proposti dall'indagine, il nesso tra una posizione di maggiore forza (o percepita tale) del lavoratore – in primo luogo la giovane età o un maggiore titolo di studio – si associ più frequentemente al desiderio di mutare la propria condizione.

UN LAVORO COME TUTTI GLI ALTRI O QUALCOSA DI DIVERSO?

L'ipotesi di lavoro discussa in questo capitolo riguarda la presenza di specifiche motivazioni che accompagnino l'operare all'interno dei servizi socio-assistenziali; ci si chiede cioè se la natura di questi servizi richieda o stimoli in chi vi lavora un particolare orientamento ideale. Questo orientamento può comprendere:

- un apprezzamento per un impiego caratterizzato dalla dimensione di aiuto e di cura di persone in condizione di difficoltà (orientamento altruistico);
- un apprezzamento per un impiego prestato in un ente in cui, sia in virtù di caratteristiche istituzionali sia in conseguenza di determinati stili di lavoro, i membri hanno possibilità di incidere sulle scelte organizzative (orientamento partecipativo).

Queste due dimensioni non sono necessariamente tra loro correlate, anche se in molte organizzazioni in cui viene valorizzato l'orientamento altruistico si ritiene che questo necessiti, per essere realizzato, della partecipazione attiva dei membri alla vita dell'organizzazione.

Per verificare l'esistenza di tali elementi si sono indagate le motivazioni che hanno spinto gli addetti intervistati a lavorare in un certo settore e in una certa organizzazione, eventualmente abbandonando una precedente occupazione. Inoltre le sezioni motivazionali dei questionari hanno rile-

vato ripetutamente le opinioni degli intervistati rispetto alle motivazioni connesse allo svolgimento del lavoro.

Un problema metodologico da affrontare preliminarmente è la possibilità che un'analisi di questo tipo porti a sopravvalutare il peso degli item "idealistici"; si può ipotizzare infatti che gli intervistati siano più propensi a dichiarare ammirevoli intenti altruistici piuttosto che comuni interessi materiali. La presenza di questa possibile distorsione può in parte essere verificata attraverso controlli di coerenza interni al questionario, ma in parte rimane ineliminabile, essendo, in mancanza di evidenze empiriche, le opinioni espresse l'unica fonte disponibile per conoscere i valori e le motivazioni che ispirano le persone.

In questo capitolo si esamineranno in primo luogo le circostanze attraverso cui le persone intervistate sono entrate in contatto con l'organizzazione; un forte indizio della presenza di elementi motivazionali e ideali potrebbe infatti essere costituito da canali di accesso al lavoro connessi con un precedente impegno volontario o con l'essere membro di associazioni che sostengono l'organizzazione; mentre altri canali di accesso più neutri sono costituiti dal collocamento o dal rispondere a un'offerta di lavoro sui periodici.

In ogni caso il momento del contatto con l'organizzazione è solo il primo degli ambiti che vengono esaminati; nel secondo paragrafo si esaminano i motivi per i quali gli intervistati hanno deciso di intraprendere il lavoro che attualmente svolgono; anche in questo caso vengono considerate sia le possibilità maggiormente legate ad aspetti di necessità che quelle implicanti considerazioni relative al valore sociale del lavoro di cura.

Accanto a questo tipo di valutazioni, si è considerato, nel terzo paragrafo, anche un aspetto oggettivo relativo alla carriera professionale degli intervistati, costituito dalla precedente occupazione; a questo proposito si è poi chiesto di confrontare, sotto diversi aspetti, l'occupazione precedente con quella attuale nonché i motivi che avevano determinato il cambiamento.

Il quarto paragrafo concerne invece le intenzioni future, analizzando se e a quali condizioni gli intervistati intendono continuare a svolgere il lavoro attuale piuttosto che cambiarlo.

1. L'approccio all'organizzazione

L'approccio all'organizzazione non è di per sé decisivo per il problema che ci si sta ponendo: si può entrare in contatto per i più diversi fattori legati alla casualità e poi sviluppare un'affinità ideale con l'organizzazione ovvero valutare l'esperienza dal punto di vista dei vantaggi materiali che può o meno produrre. Ma esso costituisce comunque un primo indicatore dell'esistenza di una valenza motivazionale nella scelta di lavorare all'interno di un'organizzazione operante nei servizi socio-assistenziali. Nella tabella 32 sono evidenziate le modalità con le quali tale contatto è avvenuto.

In effetti, alcune delle risposte alla domanda relativa al modo in cui gli intervistati sono entrati in contatto con l'organizzazione ("segnalazione di amici o conoscenti") possono essere insignificanti all'interno del problema qui posto; né deve stupire che alcune strade, anche quando successivamente assumano una certa rilevanza nella vita dell'individuo, vengano intraprese sulla base di eventi di per sé privi di particolare significato.

Comunque: tra i lavoratori le risposte che più rappresentano un approccio professionale al settore di attività e all'organizzazione riguardano circa il 40% degli intervistati, mentre questa cifra scende al 34% per i dirigenti. Al contrario, le risposte che fanno pensare a una più accentuata motivazione ideale riguardano il 7,1% dei lavoratori e il 17% dei dirigenti.

**Tab. 32 Come è avvenuto il contatto con l'organizzazione in cui lavora
(% su totale risposte valide)**

	VOLONTARI	DIRIGENTI	LAVORATORI
Precedente rapporto di collaborazione professionale	2,7	12,8	7,4
Appartenenza ad un'associazione o un gruppo a cui l'organizzazione è collegata	21,4	8,5	2,0
Sono/ero un utente (o familiare o amico di utenti) dell'organizzazione	3,6	2,1	2,7
Segnalazione di amici o conoscenti	27,7	21,3	26,7
Ho conosciuto l'organizzazione perché opera nel territorio in cui vivo	16,1	9,6	14,0
Esperienza di volontariato nell'organizzazione	6,4	2,4	
Offerta di lavoro pubblicata su giornale o rivista specializzata	21,3	18,1	
Ufficio di collocamento	0	14,3	
Richiesta di amici/parenti che già vi lavoravano	13,4	-	-
Notizie apprese sui giornali o da persone che già conoscevano l'organizzazione	10,7	-	-
Altro	4,5	18,1	12,5
Casi mancanti	0,9	1,1	0,7
<i>Intervistati</i>	<i>113</i>	<i>95</i>	<i>669</i>

Nella tabella 33 la modalità di contatto con l'organizzazione è messa in relazione con la tipologia di organizzazione (pubblica, privata for profit, non profit laica, non profit religiosa). Nelle caselle sono riportate le modalità di risposta che hanno ottenuto maggiori adesioni all'interno dei sottogruppi dei lavoratori, dei volontari e dei dirigenti.

Chi ha un rapporto lavorativo, a qualsiasi livello, con un ente pubblico, lo ha instaurato a seguito di una procedura concorsuale o di una chiamata dell'ufficio di collocamento.

È interessante invece notare che mentre per i lavoratori le occasioni di contatto sono simili in tutte le strutture non pubbliche, diversamente accade per il reclutamento di volontari e di dirigenti. I lavoratori, infatti, giun-

gono alle organizzazioni presso le quali lavorano prevalentemente attraverso i normali canali di reperimento di un lavoro: la segnalazione di conoscenti o il fatto di conoscere l'organizzazione perché opera nell'area territoriale in cui essi vivono. Al contrario, per quanto riguarda i dirigenti, mentre per le organizzazioni private laiche prevalgono i normali canali di reclutamento informali, per le organizzazioni religiose diventa prevalente l'appartenenza ad associazioni o la precedente esperienza di volontariato nel settore. Rispetto ai volontari nelle strutture religiose diventa prevalente l'appartenenza ad associazioni legate all'organizzazione.

Tab. 33 Contatto con l'organizzazione, per tipo di organizzazione

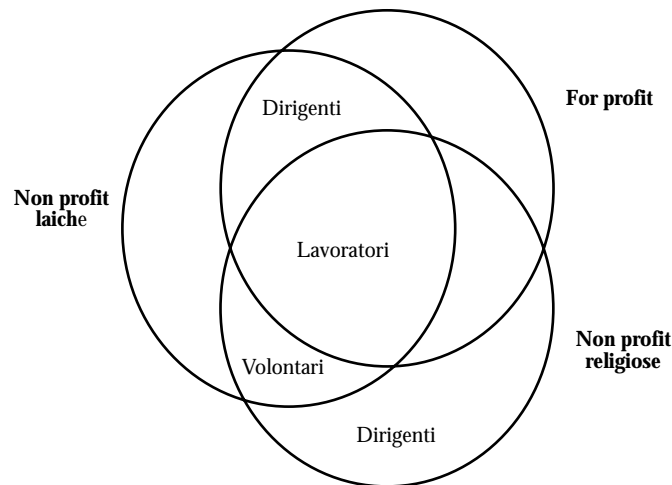
	LAVORATORI	VOLONTARI	DIRIGENTI
<i>Enti pubblici</i>	Concorso (36%) Collocamento (21%)	Segnalazione di conoscenti (30%) Appartenenza ad associazioni (19%)	Concorso (49%)
<i>Private for profit</i>		[Volontari assenti]	
<i>Non profit laiche</i>	Segnalazione conoscenti (32-37%) Organizzazione che opera nel territorio in cui vivo (15-21%)	Segnalazione conoscenti (26%) Organizzazione che opera nel territorio in cui vivo (37%)	Segnalazione conoscenti (21-26%)
<i>Non profit religiose</i>		Appartenenza ad associazione (47%)	Appartenenza ad associazione (33%) Precedente esperienza di volontariato (27%)

Questa prima analisi aggrega e differenzia i diversi tipi di organizzazione. Le indicazioni che derivano invitano a non sopravvalutare elementi ideali nella scelta del lavoro per le occupazioni di basso livello. Chi sta svolgendo mansioni esecutive nella cura della persona o nei servizi di supporto (pulizia, cucina, ecc.) ha una provenienza comune, indipendentemente dal fatto che lavori in organizzazioni for profit, non profit laiche, non profit religiose; ed è entrato in contatto con queste organizzazioni allo stesso modo con cui sarebbe entrato in contatto con organizzazioni operanti in settori diversi in cui si aprivano delle possibilità di occupazione. Anche l'ingresso in strutture pubbliche, avvenuto tramite collocamento o concorso, se è diverso nelle procedure, sembra appartenere a una stessa modalità di contatto con l'organizzazione.

Diversamente avviene per i dirigenti. Le modalità di contatto di per sé non ci dicono molto, ma rivelano che, almeno per le organizzazioni religiose, i dirigenti provengono da aree in cui la comunanza di ideali è significativa. Gli stessi dati non consentono di affermare se ciò sia vero o meno anche per gli altri tipi di organizzazione, ma questa può essere un'ipotesi degna di considerazione.

La figura 5 schematizza il risultato ottenuto: le modalità di contatto con l'organizzazione da parte dei lavoratori sono analoghe per i diversi tipi di organizzazione; le modalità di reperimento dei volontari, con alcune sfumature, sono simili per organizzazioni non profit laiche e religiose, mentre i volontari sono assenti dalle imprese for profit. Rispetto invece ai contatti con i dirigenti, le non profit laiche e le imprese for profit sembrano avere modalità di reclutamento simili – e non difformi da quelle utilizzate nel contatto con i lavoratori – mentre le non profit religiose utilizzano un canale specifico costituito da appartenenze associative ed esperienze di volontariato.

Fig. 5 Elementi di comunanza e di differenza tra i tipi di organizzazione



2. La scelta di operare nell'organizzazione

Nella tabella 34 sono elencati i motivi per i quali le persone hanno scelto di operare all'interno dell'organizzazione, cui gli intervistati hanno attribuito un voto da 1 a 7 in modo proporzionale all'importanza rivestita da ciascuno dei fattori; la tabella indica la percentuale di intervistati che, per ciascun item, hanno indicato un punteggio pari a 6 o a 7.

Per i lavoratori le motivazioni cui è attribuita maggiore importanza attengono alla sfera della sicurezza e della compatibilità con altri aspetti della propria vita: l'organizzazione ha offerto un posto di lavoro sicuro e in cui vi erano buone possibilità di conciliare gli impegni lavorativi con gli impegni familiari e personali. È significativo che l'apprezzamento per gli aspetti di sicurezza e conciliabilità non varino significativamente:

- né rispetto al tipo di organizzazione (ci si potrebbe attendere che la sicurezza del posto di lavoro caratterizzi in primo luogo le strutture

pubbliche; in realtà è alta in tutti i tipi di organizzazione, con una piccola flessione nelle non profit laiche. Questa motivazione assume i valori massimi nelle non profit religiose);

- né rispetto alla condizione lavorativa precedente (sia coloro che provengono da una condizione di precedente occupazione che non hanno lasciato a causa di licenziamento, prospettive di riduzione del personale o scadenza di un contratto a termine, sia coloro che non erano in precedenza occupati attribuiscono lo stesso alto valore a motivazioni concernenti la sicurezza e la compatibilità).

Subito dopo, per i lavoratori, vengono motivazioni legate all'ambito professionale: l'interesse per il settore di attività e/o la coerenza con la formazione scolastica e professionale. Questa motivazione, come è lecito attendersi, è maggiormente citata da coloro – la maggioranza – che sono in possesso di attestati specifici concernenti l'ambito socio-assistenziale.

L'item mirante a identificare l'aspetto della necessità – un lavoro scelto senza particolari motivazioni, perché se ne ha bisogno – ha un punteggio circa pari a quello delle motivazioni ideali.

Le prospettive di guadagno e le possibilità di avanzamento di carriera hanno invece ricevuto in tutti i casi punteggi bassi, così come gli item contenuti nell'area della conoscenza, che non identificano tanto una precisa motivazione quanto un canale di accesso all'organizzazione.

Tab. 34 Motivi per i quali si è deciso di operare nell'organizzazione (%)

RISPOSTA	LAVORATORI	DIRIGENTI	VOLONTARI
<i>Professione</i>			
Mi interessava lavorare nel settore di attività in cui questa organizzazione opera	56,2	56,3	51,4
Il tipo di attività proposta era coerente con la mia formazione scolastica e professionale	40,7	41,6	
<i>Ideali</i>			
Condividevo il modo in cui questa organizzazione lavora a favore degli utenti	37,7	40,9	57,5
Mi ha colpito positivamente l'elevato grado di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni riguardanti l'organizzazione	25,1	20,0	29,4
<i>Sicurezza</i>			
Questa organizzazione mi ha offerto un posto di lavoro sicuro	65,4	16,2	
Le condizioni di lavoro mi avrebbero permesso di conciliare l'attività lavorativa con impegni familiari e interessi personali	51,7	32,9	
<i>Necessità</i>			
Ero alla ricerca di un impiego e questa organizzazione è stata l'unica o una delle poche che mi ha offerto un posto di lavoro	44,8	9,4	
<i>Conoscenza</i>			
Conoscevo persone che beneficiavano dei servizi erogati dall'organizzazione	22,5	11,2	18,2
Conoscevo persone che già operavano nell'organizzazione	9,1	27,2	45,2
<i>Guadagno</i>			
Sono stato attratto dal trattamento economico e/o dalle possibilità di carriera	12,2	5,9	
Volevo fare volontariato e questa organizzazione me lo avrebbe permesso a condizioni favorevoli			48,0
Sono stato contattato dall'organizzazione stessa			12,9
Ho pensato che vi fossero concrete possibilità di assunzione			2,0

La tabella 35 esamina i motivi della scelta dell'organizzazione a seconda del tipo di organizzazione.

Gli addetti che operano all'interno degli enti pubblici hanno espresso un numero minore di motivazioni rispetto agli altri, da cui derivano punteggi inferiori nei diversi item, senza che si possano individuare motivazioni che caratterizzano in misura maggiore la loro scelta.

Per i lavoratori delle imprese for profit sono stati determinanti in misura maggiore rispetto agli altri gli aspetti legati alla sicurezza e alla necessità di lavorare.

I lavoratori delle non profit laiche sottolineano invece l'importanza, nella loro scelta lavorativa, degli aspetti di realizzazione professionale, e di accordo con i propri ideali e di soddisfazione delle istanze partecipative.

I lavoratori delle non profit religiose hanno indicato infine in misura maggiore come determinanti – analogamente a quanto avviene per le imprese for profit – aspetti di sicurezza e di comodità; sono le organizzazioni in cui è più frequente trovare lavoratori che hanno scelto quell'impiego a fronte dell'assenza di alternative e in cui ha avuto più peso la conoscenza di persone che già lavoravano nell'organizzazione.

Tab. 35 Motivi per i quali i lavoratori hanno deciso di operare nell'organizzazione, per tipo di organizzazione (%)

RISPOSTA	ENTI PUBBLICI	PROFIT	NON PROFIT LAICHE	NON PROFIT RELIGIOSE
<i>Professione</i>				
Mi interessava lavorare nel settore di attività in cui questa organizzazione opera	54,9	48,6	66,4	56,6
Il tipo di attività proposta era coerente con la mia formazione scolastica e professionale	34,2	43,3	46,7	43,7
<i>Ideali</i>				
Condividevo il modo in cui questa organizzazione lavora a favore degli utenti	33,1	32,1	45,8	43,6
Mi ha colpito positivamente l'elevato grado di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni riguardanti l'organizzazione	15,7	23,7	37,3	31,6
<i>Sicurezza</i>				
Questa organizzazione mi ha offerto un posto di lavoro sicuro	61,9	68,0	58,8	74,6
Le condizioni di lavoro mi avrebbero permesso di conciliare l'attività lavorativa con impegni familiari e interessi personali	47,0	47,2	57,7	59,3
<i>Necessità</i>				
Ero alla ricerca di un impiego e questa organizzazione è stata l'unica o una delle poche che mi ha offerto un posto di lavoro	43,2	50,3	35,5	50,4
<i>Conoscenza</i>				
Conoscevo persone che beneficiavano dei servizi erogati dall'organizzazione	10,5	6,9	6,7	11,5
Conoscevo persone che già operavano nell'organizzazione	22,4	17,8	20,0	29,4
<i>Guadagno</i>				
Sono stato attratto dal trattamento economico e/o dalle possibilità di carriera	6,1	11,3	15,0	21,4

Dunque i lavoratori intervistati hanno scelto il loro impiego innanzitutto sulla base di considerazioni di convenienza. Non pare forse a tutti scontato che il lavoro in una casa di riposo per anziani sia apprezzato come prototipo di lavoro sicuro e per la possibilità di conciliarlo con gli impegni familiari. Queste considerazioni, però, devono essere fatte tenendo conto delle condizioni di partenza e del punto di vista degli intervistati. Persone prive di qualifiche forti possono effettivamente percepire questo tipo di impiego come un miglioramento della propria condizione socio-professionale, non tanto relativamente al reddito, quanto alla stabilità e allo status dell'impiego, se confrontato ad esempio con altre attività dequalificate e precarie nei servizi o nell'industria.

Per i dirigenti, gli aspetti professionali e ideali hanno valori analoghi a quelli dei lavoratori, mentre l'aspetto della sicurezza o della necessità del posto di lavoro hanno un'importanza molto più limitata e inferiore a quella attribuita agli item professionali e ideali.

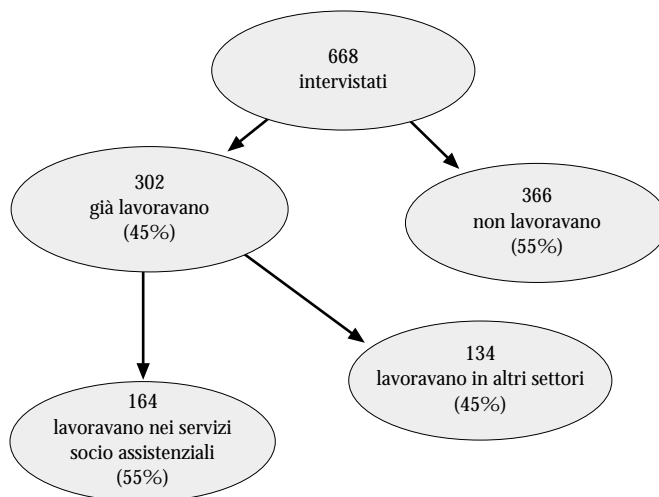
Per i volontari la questione assume un significato diverso; infatti gli aspetti legati alla retribuzione o al reperimento di una posizione lavorativa non sono pertinenti. Inoltre si può notare che i volontari intervistati affermano di non aver scelto di operare all'interno dell'organizzazione in vista di una possibile collocazione lavorativa. Per i volontari, come è lecito attendersi, la condivisione dell'attività svolta a favore degli utenti è la motivazione più importante, seguita dall'intenzione di operare in un determinato ambito. Nelle organizzazioni non profit laiche, così come avveniva per i lavoratori, gli item ideali hanno valori più alti. Anche per i volontari, nel momento della scelta dell'impegno nell'organizzazione, sono tuttavia presenti motivazioni che ricordano gli aspetti di "comodità" così importanti per i lavoratori: la conoscenza di altri membri interni all'organizzazione e le condizioni favorevoli in cui prestare la propria opera volontaria.

3. Le occupazioni precedenti

Agli intervistati sono state richieste informazioni sulla professione precedente. Indagare questo ambito di attività può contribuire a fare luce su alcune delle questioni fin qui poste: innanzitutto, se l'attuale occupazione nei servizi socio-assistenziali sia stata scelta a fronte della concreta possibilità di (continuare a) svolgere un diverso lavoro, anziché per averlo perso o non averlo trovato; e, nel primo caso, quali siano state le motivazioni del passaggio all'attuale occupazione.

Tra i 668 intervistati che hanno risposto a questa domanda, il 45% aveva una precedente occupazione, il restante 55% proveniva dalla disoccupazione o dall'insieme di chi non costituisce forza lavoro. In questa seconda categoria, la componente prevalente è quella dei disoccupati (27% del campione) seguiti dalle casalinghe (15,5%).

Fig. 6 Precedenti esperienze lavorative



Tra coloro che avevano in precedenza una diversa occupazione, la maggioranza lavorava già nei servizi socio-assistenziali; si tratta di persone che in media hanno alle spalle circa dieci anni di lavoro. È stato chiesto agli intervistati quali siano state le motivazioni che hanno indotto a cambiare lavoro. I risultati sono esposti nella tabella 36 e registrano la percentuale di intervistati che ha espresso, in una scala da 1 a 7, i punteggi 6 o 7 relativamente a ciascuno degli item proposti. I dati confermano, anche se con enfasi invertita, il binomio costituito dalla combinazione di sicurezza e conciliabilità con gli impegni familiari da una parte e motivazioni prosociali dall'altra. Vi è una conferma anche del fatto che gli aspetti immediatamente economici non sono prioritari e che non è determinante la condizione di perdita di precedente occupazione o di rischio di trovarsi in questa situazione.

Tab. 36 Motivazioni per il passaggio da un lavoro a un altro (%)

	TUTTI	PROVENIENTI DA ALTRI SETTORI	PROVENIENTI DAL SETTORE SOCIO- ASSISTENZIALE
Maggiore coerenza con la mia formazione scolastica	31,6	25,8	36,6
Possibilità di aiutare persone in difficoltà	60,0	66,9	54,5
Remunerazione più elevata	23,8	21,9	25,3
Maggiore sicurezza del posto di lavoro	51,4	54,7	48,7
Possibilità di conciliare meglio gli impegni professionali con quelli personali e familiari	47,5	51,9	43,8
Maggiore condivisione degli obiettivi sociali di questa organizzazione	34,4	35,3	33,7
Migliore trattamento (escluso quello economico) riservato da questa organizzazione ai suoi lavoratori	34,3	31,5	36,6
Avevo perso o stavo perdendo il precedente lavoro	25,2	22,4	27,4

I motivi filantropici sono citati specialmente, come è prevedibile, da coloro che provengono da settori di attività diversi e che hanno intrapreso con il lavoro attuale un'occupazione di cura alla persona. Meno scontato, inve-

ce, il fatto che il lavoro socio-assistenziale sia stato scelto da chi proveniva da altri settori per le sue caratteristiche di sicurezza e di conciliabilità con gli impegni familiari. Rispetto agli altri item, invece, non vi è una particolare differenza a seconda del settore di attività di provenienza, anche se si può constatare che coloro che provengono da altri impieghi socio-assistenziali sono passati all'attuale occupazione apprezzandone la maggiore coerenza con la formazione scolastica e il migliore trattamento economico e relativo alle condizioni di lavoro. Infine, si può osservare che la motivazione della perdita di una precedente occupazione è in assoluto la meno citata e che comunque interessa maggiormente chi proviene da altri impieghi nel settore socio-assistenziale.

I dati raccolti permettono anche di considerare il tipo di organizzazione dal quale gli intervistati che hanno svolto una precedente occupazione provengono. Nella tabella 37 sono illustrati i passaggi da un tipo di organizzazione a un altro, da cui si può constatare che la maggioranza delle persone che avevano una precedente occupazione hanno cambiato non solo il lavoro ma anche il tipo di organizzazione.

Tab. 37 Organizzazione di provenienza (%)

LAVORO PRECEDENTE	LAVORO ATTUALE			N.
	ENTE PUBBLICO	FOR PROFIT	NON PROFIT	
Ente pubblico	61	12	27	67
For profit	26	26	48	121
Non profit	31	25	44	88
<i>Totale</i>				<i>276</i>

Sulla base di questo schema è possibile delineare nove tipi – le celle della tabella 37 – corrispondenti alle diverse combinazioni possibili originate dall'incrocio tra organizzazione in cui l'intervistato operava precedentemente e organizzazione attuale.

Per tutte le possibili combinazioni la “possibilità di aiutare persone in difficoltà” è la motivazione indicata come maggiormente rilevante, seguita:

- per chi era e rimane in un'organizzazione non profit, dalla maggiore condivisione degli obiettivi organizzativi;
- per chi esce da un'impresa for profit, dalla maggiore sicurezza del posto di lavoro.

In tutti i casi la perdita di un precedente lavoro e la remunerazione più elevata sono indicati come i motivi meno importanti nel determinare il passaggio da un lavoro all'altro.

Nella tabella 38 sono indicate sinteticamente le motivazioni addotte per spiegare il cambiamento di lavoro a seconda del tipo di organizzazione di provenienza e del tipo di organizzazione presso la quale attualmente l'intervistato lavora.

Si tralascino innanzitutto le motivazioni con importanza bassa, cioè la ricerca di una remunerazione più elevata e la perdita di un lavoro precedente.

Le motivazioni idealistiche – possibilità di aiutare le persone in difficoltà e condivisione degli obiettivi organizzativi – hanno valori comparativamente più alti per coloro che fuoriescono da un'organizzazione for profit e, in particolare per quanto riguarda la condivisione degli obiettivi organizzativi, trovano occupazione presso una non profit. Come uscire dal for profit ed entrare nel non profit, anche il permanere in quest'ultimo settore si accompagna all'enfasi sulle motivazioni idealistiche.

Le motivazioni attinenti ai vantaggi personali non monetari possono essere evidenziate con sfumature diverse: l'approdo all'ente pubblico è motivato con il raggiungimento di un posto di lavoro sicuro, mentre la possibilità di conciliare meglio gli impegni professionali con quelli familiari e il conseguimento di un migliore trattamento (a parte l'aspetto economico) sono alla base della scelta di approdare a un'organizzazione non profit (e, in misura minore, a un'organizzazione for profit). Il passaggio da un'impresa for profit a una pubblica si associa invece a una minore importanza di questi fattori di "comodità".

Gli aspetti di gratificazione professionale, legati alla ricerca di un lavoro maggiormente coerente con la propria formazione, hanno maggiore rilevanza nei cambiamenti di lavoro che hanno come esito l'assunzione presso una non profit, mentre sono sottovalutati quando l'intervistato è impiegato presso un ente pubblico.

Tab. 38 Motivazioni per il cambio di lavoro secondo il tipo di organizzazione

MOTIVAZIONE	TIPO DI PASSAGGIO
Maggiore coerenza con la mia formazione scolastica	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Importanza media</i> - Maggiore per coloro che da un ente pubblico giungono a una non profit o passano da una non profit a un'altra. - Minore per coloro che da un ente pubblico o da una non profit giungono a un ente pubblico.
Possibilità di aiutare persone in difficoltà	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Importanza alta</i> - Maggiore per coloro che escono da un privato for profit verso un ente pubblico o una non profit. - Minore per chi rimane nell'impiego privato for profit.
Remunerazione più elevata	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Importanza bassa</i> - Non significativo l'esame della tipologia
Maggiore sicurezza del posto di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Importanza medio alta</i> - Maggiore per chi va dal for profit al pubblico, seguita dal passaggio dal privato for profit al non profit - Minore per chi rimane nel pubblico
Possibilità di conciliare meglio gli impegni professionali con quelli personali e familiari	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Importanza medio alta</i> - Maggiore per chi rimane nel privato for profit o non profit - Minore per chi va dal non profit al pubblico
Maggiore condivisione degli obiettivi sociali di questa organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Importanza media</i> - Maggiore per chi rimane nel non profit o passa da privato for profit a non profit - Minore per chi rimane nel privato for profit o passa dal non profit al pubblico
Migliore trattamento (escluso quello economico) riservato da questa organizzazione ai suoi lavoratori	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Importanza media</i> - Maggiore per chi rimane nel non profit - Minore per chi dal non profit passa a un ente pubblico o chi rimane nel privato for profit o pubblico
Avevo perso o stavo perdendo il precedente lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Importanza bassa</i> - Maggiore per chi rimane nel non profit - Minore per chi rimane nel privato for profit o vi giunge dal non profit

Agli intervistati è stato quindi chiesto se, nel passaggio dal precedente lavoro a quello attuale, la loro condizione fosse migliorata, rimasta invariata o peggiorata rispetto (1) alla retribuzione percepita, (2) alle modalità di organizzazione e flessibilità dell'orario di lavoro, (3) alle relazioni con i colleghi e i superiori e (4) alle soddisfazioni morali e alle dimostrazioni di stima connesse con il nuovo lavoro. Si può ritenere che:

- se almeno in uno degli aspetti gli intervistati hanno ravvisato un miglioramento della loro condizione, e in nessun aspetto hanno subito un peggioramento, la loro condizione complessiva possa dirsi migliorata: è questa la situazione del 56% di coloro che hanno cambiato lavoro;
- se almeno in uno degli aspetti la situazione dell'intervistato è peggiorata e in nessun aspetto la situazione è migliorata; la condizione complessiva è peggiorata: è questa la situazione del 11,5% di coloro che hanno cambiato lavoro;
- se invece in alcuni aspetti la situazione è migliorata, in altri è peggiorata, o se in tutti gli aspetti è rimasta invariata, l'esito del cambiamento di lavoro non è immediatamente identificabile in termini di miglioramento o peggioramento; è questa la situazione del 32,5% degli intervistati.

Nella tabella 39 queste valutazioni sono disaggregate sulla base del tipo di organizzazione entro la quale gli intervistati attualmente operano; si può constatare come i lavoratori delle non profit laiche siano quelli che più spesso valutano positivamente il passaggio di lavoro, mentre quelli delle non profit religiose esprimono in misura minore questo tipo di apprezzamento. Sull'altro versante, più di un quinto dei lavoratori di imprese for profit sono insoddisfatti per il cambiamento.

Tab. 39 Valutazione sul passaggio di lavoro secondo tipo di organizzazione attuale (%)

	TUTTI	ENTI PUBBLICI	FOR PROFIT	NON PROFIT LAICHE	NON PROFIT RELIGIOSE
Miglioramento	56,0	57,4	53,0	61,0	51,6
Peggioramento	11,5	11,3	21,2	8,5	4,8
Non definito	32,5	31,3	25,8	30,5	43,5
	302	115	66	59	62

È quindi possibile analizzare separatamente le motivazioni delle valutazioni a seconda della tipologia di organizzazione al cui interno gli intervistati operano, considerando quali elementi hanno determinato la valutazione di miglioramento o peggioramento complessivo per le diverse combinazioni di passaggio da un tipo di organizzazione all'altro.

Lavoratori di enti pubblici: il cambio di lavoro ha determinato un miglioramento della condizione economica soprattutto per coloro che provenivano da organizzazioni non profit; i casi di peggioramento economico sono poco numerosi (circa il 15%, nella maggioranza tra i provenienti da imprese for profit). Dal punto di vista dell'organizzazione e della flessibilità dell'orario di lavoro, l'impiego pubblico ha rappresentato un miglioramento della condizione per coloro che provenivano da imprese for profit, mentre è più spesso peggiorata o rimasta invariata per chi proviene da organizzazioni non profit. Sotto la media anche i miglioramenti di condizione rispetto al rapporto con i colleghi per chi lavora nel pubblico impiego; particolarmente bassi i casi di miglioramento per chi proviene da un impiego in organizzazioni non profit. Il miglioramento di condizione legata a maggiori soddisfazioni morali è raro per coloro che provengono da organizzazioni non profit, mentre è diffusa da parte di coloro che provengono da imprese for profit.

Lavoratori in imprese for profit: in generale coloro che provengono da enti pubblici tendono a rimpiangere la condizione precedente, mentre chi proviene da organizzazioni non profit esprime una maggiore soddisfazione. La retribuzione rimane invariata per coloro che provengono da enti pubblici, mentre migliora per i lavoratori che vengono da altre organizzazioni; i lavoratori provenienti da enti pubblici constatano un peggioramento delle condizioni economiche, ma il loro numero è troppo limitato per trarre indicazioni attendibili. L'organizzazione e la flessibilità del lavoro sono migliorate in molti dei casi considerati. Dal punto di vista delle relazioni con i colleghi e i superiori, l'ingresso in organizzazioni private for profit non sembra essere fonte di particolare soddisfazione soprattutto per coloro che provengono da organizzazioni pubbliche, mentre ancora più bassa è la gratificazione relativa alle soddisfazioni morali e legate alle dimostrazioni di stima.

Lavoratori in organizzazioni non profit: le condizioni economiche

sono migliorate in un numero assai scarso di casi se i lavoratori provengono da enti pubblici, mentre sono nella media per coloro che provengono da imprese for profit. Sul fronte della flessibilità e dell'organizzazione, è generalizzata la sensazione di miglioramento per coloro che provengono da imprese for profit ed è abbastanza alta per coloro che provengono da enti pubblici. Rispetto alle relazioni con i colleghi, che è l'ambito in cui sono ravvisati in generale meno miglioramenti, la quota di coloro che migliorano la propria condizione è superiore rispetto agli altri. Infine, molto alta è la quota di coloro che constatano un miglioramento relativamente agli aspetti di soddisfazione morale provenendo da imprese for profit; più alta della media anche la percentuale di chi constata questo miglioramento provenendo da un ente pubblico.

Tab. 40 Valutazione dei passaggi di organizzazione (%)

TIPO PASSAGGIO	GIUDIZIO GENERALE	RETRIBUZ.	ORGANIZZAZ. E FLESSIBILITÀ	RELAZIONE CON COLLEGHI E SUPERIORI	SODDISFAZ. MORALI
<i>Tutti</i>					
Migliora	25,3	51,4	56,6	46,5	51,4
Peggiora	5,2	22,1	17,1	10,6	13,4
Uguale	69,5	26,6	26,2	43,0	35,2
<i>Da ente pubblico a ente pubblico (14,9%)</i>					
Migliora	61,0	46,2	44,7	43,6	47,5
Peggiora	17,1	20,5	23,7	15,4	20,0
Uguale	22,0	33,3	31,6	41,0	32,5
<i>Da for profit a ente pubblico (14,5%)</i>					
Migliora	57,5	51,3	64,9	44,7	68,4
Peggiora	7,5	20,5	13,5	15,8	15,8
Uguale	35,0	28,2	21,6	39,5	15,8
<i>Da non profit a ente pubblico (6,9%)</i>					
Migliora	42,1	73,7	36,8	15,8	10,5
Peggiora	10,5	0,0	31,6	31,6	26,3
Uguale	47,4	26,3	31,6	52,6	63,2
<i>Da ente pubblico a for profit (2,9%)</i>					
Migliora	25,0	14,3	37,5	14,3	0,0
Peggiora	50,0	71,4	0,0	28,6	28,6
Uguale	25,0	14,3	62,5	57,1	71,4
<i>Da profit a for profit (14,1%)</i>					
Migliora	56,4	47,2	60,0	38,2	44,7
Peggiora	20,5	27,8	22,9	2,9	13,2
Uguale	23,1	25,0	17,1	58,8	42,1
<i>Da non profit a for profit (5,1%)</i>					
Migliora	57,1	57,1	53,8	41,7	33,3
Peggiora	7,1	21,4	23,1	0,0	25,0
Uguale	35,7	21,4	23,1	58,3	41,7
<i>Da ente pubblico a non profit (6,5%)</i>					
Migliora	55,6	33,3	62,5	50,0	56,3
Peggiora	5,6	26,7	12,5	6,3	12,5
Uguale	38,9	40,0	25,0	43,8	31,3
<i>Da for profit a non profit (26,8%)</i>					
Migliora	51,4	51,4	69,9	61,6	64,4
Peggiora	4,1	28,4	13,7	2,7	4,1
Uguale	44,6	20,3	16,4	35,6	31,5
<i>Da non profit a non profit (8,3%)</i>					
Migliora	65,2	60,9	56,5	54,5	47,8
Peggiora	17,4	13,0	8,7	9,1	13,0
Uguale	17,4	26,1	34,8	36,4	39,1

In sintesi: chi fuoriesce da imprese for profit constata un generale miglioramento delle condizioni; apprezza la maggiore retribuzione e la maggiore flessibilità, nonché una maggiore soddisfazione morale se approda a un ente pubblico, mentre è soddisfatto su tutti i fronti se giunge in un'organizzazione non profit (eccetto alcuni casi di lavoratori provenienti da enti pubblici relativamente al dato economico); specularmente, coloro che lasciano una non profit per un ente pubblico, rilevano un miglioramento del trattamento economico, ma sono invece scontenti degli altri aspetti. In particolare, è assai alta la quota di persone soddisfatte sul fronte dell'organizzazione del lavoro e delle soddisfazioni morali. Chi fuoriesce da organizzazioni non profit esprime una certa soddisfazione nei casi in cui approda a imprese for profit, mentre non si dichiara soddisfatto nel caso oggi lavori in enti pubblici.

4. Cambiare lavoro?

Un altro modo per indagare la soddisfazione degli intervistati rispetto all'attuale occupazione è quello di approfondire se e a quali condizioni sarebbero intenzionati a cambiare lavoro. Si può ipotizzare che la volontà di permanere o meno nell'attuale occupazione sia in relazione con aspetti quali:

- le possibilità alternative, nell'ipotesi che più queste sono ampie, più facilmente si può immaginare di mutare in meglio la propria condizione occupazionale;
- la soddisfazione per l'attuale condizione, nell'ipotesi che più questa è alta, meno si desidera cercare una diversa occupazione.

In questo paragrafo si potranno quindi esaminare:

- nella tabella 41, la volontà di cambiare lavoro in relazione con il fatto che gli intervistati dichiarino di avere avuto o meno offerte alternative;
- nella tabella 42, la volontà di cambiare lavoro in rapporto al titolo di studio, nell'ipotesi che tale variabile contribuisca a definire le effettive possibilità alternative all'attuale occupazione;
- nella tabella 43, la volontà di cambiare lavoro a seconda dell'età, ipotizzando che anche questo fattore influenzi le possibilità di reperimento di un impiego alternativo;

- nella tabella 44, le intenzioni di cercare altra occupazione a seconda del tipo di organizzazione, nell'ipotesi che ciò possa essere connesso al grado di soddisfazione e quindi alla volontà di mutare o meno la condizione attuale;
- infine, nella figura 7, l'effetto simultaneo delle variabili precedentemente citate, per isolare gli effetti specifici di ciascuna di esse.

La tabella 41 sintetizza le risposte a due delle domande poste: 1) se gli intervistati abbiano ricevuto offerte di lavoro o comunque abbiano avuto concrete possibilità di cambiare occupazione; 2) quali siano le loro intenzioni per il futuro.

Coloro che non intendono lasciare l'organizzazione (chi intende rimanervi il più a lungo possibile o almeno per alcuni anni; coloro che dovranno lasciarla avendo un contratto a termine ma desidererebbero rimanervi) ammontano in complesso al 61,4%; questa percentuale sale al 70% tra coloro che non hanno avuto possibilità concreta di cambiare lavoro, mentre si ferma ai valori più bassi (45%) tra coloro che hanno avuto occasioni diverse, ma le hanno ritenute non migliorative della propria condizione. In quest'ultimo sottogruppo, il numero di coloro che sono intenzionati a cambiare lavoro – considerando sia chi lo farebbe rimanendo comunque all'interno del settore socio-assistenziale, sia chi sarebbe disposto ad accettare una proposta migliorativa in qualsiasi settore – ammonta al 53%. È significativa comunque la quota di persone che, cambiando organizzazione, desidererebbe rimanere all'interno del settore socio-assistenziale: quasi il 20% di tutti gli intervistati.

Molto bassa (2,5%) è invece la percentuale di coloro che esprimono una decisa volontà di cambiamento, affermando di volere lasciare comunque l'organizzazione. Questa percentuale supera l'8% tra coloro che hanno ricevuto proposte migliorative rispetto all'attuale condizione.

Tab. 41 Prospettive per il futuro (%)

	NON HO AVUTO POSSIBILITÀ DI CAMBIARE LAVORO	HO AVUTO POSSIBILITÀ DI CAMBIARE SENZA MIGLIORARE LA MIA SITUAZIONE	HO AVUTO POSSIBILITÀ DI CAMBIARE MIGLIORANDO LA MIA SITUAZIONE	TOTALE
Intendo rimanere nell'organizzazione il più a lungo possibile	57,2	31,0	35,6	48,0
Intendo rimanere nell'organizzazione almeno alcuni anni	9,8	11,9	12,3	10,6
Lascero l'organizzazione se si presenterà un'opportunità migliore nello stesso settore di attività	14,0	29,2	27,4	19,4
Lascero l'organizzazione se si presenterà un'opportunità migliore anche in un altro settore	14,5	23,8	12,3	16,7
Lascero comunque l'organizzazione prima possibile	1,5	1,8	5,5	2,0
Dovrò lasciare l'organizzazione avendo un contratto a termine, ma spero di restare	2,7	2,4	4,1	2,8
Dovrò lasciare l'organizzazione avendo un contratto a termine, ma la lascerei comunque	0,2	0,0	2,7	0,5
<i>Totale</i>	<i>62,8</i>	<i>25,9</i>	<i>11,3</i>	<i>648,0</i>

La tabella 42 mette in relazione i progetti per il futuro con il titolo di studio, considerato come indicatore delle possibilità di presentarsi con forza sul mercato del lavoro e quindi di avere a disposizione possibilità alternative all'impiego attuale.

Una prima indicazione potrebbe in effetti rafforzare l'ipotesi che chi intende permanere il più a lungo possibile nell'attuale condizione occupazionale lo faccia per la difficoltà di immaginare una diversa possibilità di lavoro. Infatti la prima modalità di risposta – rimanere nell'organizzazione il più a lungo possibile – ottiene consensi inversamente proporzionali al crescere del titolo di studio. Ma se si aggrega questa modalità di risposta con quella – più possibilista – secondo cui si intende rimanere

nell'organizzazione almeno alcuni anni, il numero di persone che non intendono lasciare l'organizzazione non cala al crescere del titolo di studio, almeno a partire da coloro che hanno ottenuto la qualifica professionale. Questa affermazione si poggia su basi incerte, visto il basso numero di intervistati con titoli di studio medio-alti; ma in ogni caso non consente di affermare che chi ne intraveda la possibilità sia pronto a fuoriuscire dall'organizzazione non appena si presenti un'opportunità migliore. Piuttosto si può affermare che, stante una certa propensione – supposta simile tra i diversi gradi di istruzione – a permanere nell'organizzazione, le persone con maggiori alternative sostituiscono la disponibilità a rimanervi incondizionatamente a tempo indeterminato con l'intenzione di rimanervi “almeno alcuni anni”.

Similmente, mentre un alto titolo di studio non implica una maggiore propensione a lasciare l'organizzazione a fronte di opportunità migliori, in un certo numero di casi facilita la volontà di lasciare comunque l'organizzazione il prima possibile.

Tab. 42 Intenzioni per il futuro e titolo di studio (%)

	SENZA TITOLO	ELEMENT.	MEDIA	PROFESS.	SUPER.	LAUREA BREVE	LAUREA	TOTALE
Intendo rimanere nell'organizzazione il più a lungo possibile	100,0	82,9	55,5	40,7	34,1	25,0	0,0	48,0
Intendo rimanere nell'organizzazione almeno alcuni anni	0,0	7,1	8,6	8,1	15,9	16,7	50,0	10,6
Lascerò l'organizzazione se si presenterà un'opportunità migliore nello stesso settore di attività	0,0	0,0	14,5	30,8	21,2	25,0	16,7	19,4
Lascerò l'organizzazione se si presenterà un'opportunità migliore anche in un altro settore	0,0	1,4	16,4	15,7	24,1	25,0	16,7	16,7
Lascerò comunque l'organizzazione prima possibile	0,0	2,9	1,4	1,7	1,8	8,3	16,7	2,0
Dovrò lasciare l'organizzazione avendo un contratto a termine, ma spero di restare	0,0	4,3	3,2	2,3	2,9	0,0	0,0	2,8
Dovrò lasciare l'organizzazione avendo un contratto a termine, ma la lascerei comunque	0,0	1,4	0,5	0,6	0,0	0,0	0,0	0,5
<i>Totale</i>	<i>0,5</i>	<i>10,7</i>	<i>33,7</i>	<i>26,3</i>	<i>26,0</i>	<i>1,8</i>	<i>0,9</i>	<i>648</i>

L'esame della volontà di rimanere o meno nella stessa occupazione è in forte relazione con l'età; tra le persone meno giovani è molto più alta la propensione a rimanere comunque nell'organizzazione il più a lungo possibile, o quantomeno per alcuni anni: queste due possibilità raggruppano insieme quasi l'80% degli intervistati.

Tra i più giovani rimane bassa la modalità che raccoglie un'esplicita insoddisfazione per l'occupazione attuale ("lascerò l'organizzazione comunque"), mentre si alza la percentuale di coloro che sono intenzionati a valutare opportunità alternative e accettarle se vantaggiose, sempre nel settore dei servizi socio-assistenziali.

Tab. 43 Progetti per il futuro ed età degli intervistati (%)

	FINO A 35 ANNI	36 - 45 ANNI	OLTRE 45 ANNI	TOTALE
Intendo rimanere nell'organizzazione il più a lungo possibile	38,9	44,8	68,4	48,1
Intendo rimanere nell'organizzazione almeno alcuni anni	9,8	11,3	11,2	10,6
Lascerò l'organizzazione se si presenterà un'opportunità migliore nello stesso settore di attività	26,8	20,2	7,2	19,8
Lascerò l'organizzazione se si presenterà un'opportunità migliore anche in un altro settore	18,9	19,2	6,6	16,0
Lascerò comunque l'organizzazione prima possibile	1,9	1,5	2,6	1,9
Dovrò lasciare l'organizzazione avendo un contratto a termine, ma spero di restare	3,4	3,0	2,6	3,1
Dovrò lasciare l'organizzazione avendo un contratto a termine, ma la lascerei comunque	0,4	-	1,3	0,5
<i>Totale</i>	<i>265</i>	<i>203</i>	<i>152</i>	<i>620</i>

Nella tabella 44 i progetti per il futuro sono messi in relazione con l'appartenenza a una specifica tipologia organizzativa. L'ipotesi è che la soddisfazione dei lavoratori, trattata più diffusamente in un successivo capitolo, sia in relazione con il tipo di organizzazione e che di conseguenza ciò possa influenzare l'intenzione di permanere nell'organizzazione.

La prima cosa che si pone in evidenza è una più bassa fedeltà all'organizzazione da parte dei dipendenti pubblici. È probabile che tale risposta non debba essere interpretata nei termini di volontà di licenziarsi e di cercare un altro lavoro, quanto piuttosto di cambiare luogo di lavoro e/o tipo di mansioni svolte¹. Appare particolarmente diffusa la determinazione a permanere nell'organizzazione da parte dei lavoratori di organizzazioni non profit, soprattutto religiose.

¹ È possibile quindi che per il lavoratore di imprese private "lasciare l'organizzazione" sia inteso nel senso di lavorare per un diverso ente, mentre i molti dipendenti pubblici abbiano identificato tale opzione con una richiesta di trasferimento.

Tab. 44 Progetti per il futuro e organizzazione di appartenenza (%)

	ENTI PUBBLICI	FOR PROFIT	NON PROFIT LAICHE	NON PROFIT RELIGIOSE	TOTALE
Intendo rimanere nell'organizzazione il più a lungo possibile	41,1	50,0	48,8	59,4	48,2
Intendo rimanere nell'organizzazione almeno alcuni anni	8,9	12,8	14,4	8,0	10,7
Lascero l'organizzazione se si presenterà un'opportunità migliore nello stesso settore di attività	22,8	14,2	20,8	16,7	19,2
Lascero l'organizzazione se si presenterà un'opportunità migliore anche in un altro settore	17,5	20,9	12,8	13,8	16,6
Lascero comunque l'organizzazione prima possibile	4,1	0,7	0,8	0,7	2,0
Dovrò lasciare l'organizzazione avendo un contratto a termine, ma spero di restare	4,9	1,4	3,2	0,7	2,9
Dovrò lasciare l'organizzazione avendo un contratto a termine, ma la lascerei comunque	0,8	0,0	0,0	0,7	0,5
<i>Totale</i>	<i>246</i>	<i>148</i>	<i>125</i>	<i>138</i>	<i>657</i>

Nel successivo capitolo VI, in particolare nel paragrafo 2, il tema della soddisfazione sarà oggetto di specifica attenzione; in ogni caso è evidente che questa variabile può giocare un ruolo fondamentale nel determinare le scelte di permanenza o meno nell'organizzazione e per questo motivo può essere utile introdurla, anche se in forma ancora approssimativa, in questa analisi.

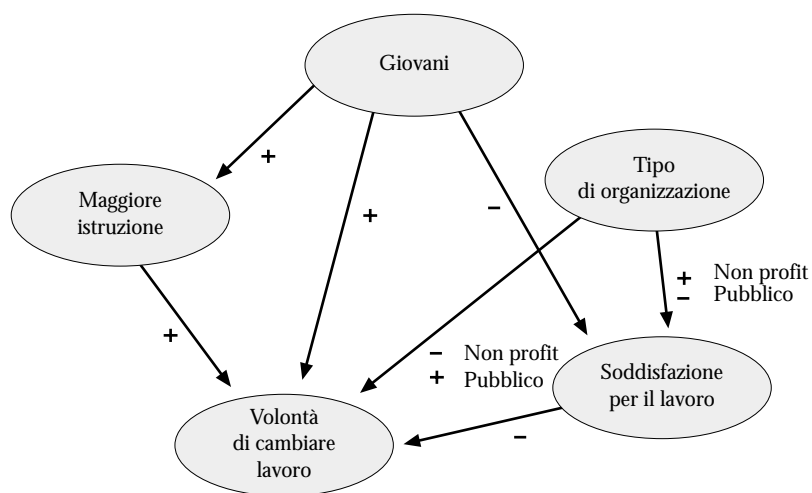
La scelta di cosa fare nel futuro, come si può constatare, mette quindi in gioco variabili diverse tra loro correlate; sono di seguito proposti alcuni modelli, in cui le quattro variabili indipendenti prese in considerazione (età, istruzione, tipo di organizzazione di appartenenza, soddisfazione² sono introdotte una in successione all'altra, analizzando gli effetti di ciascuna su quelle inserite successivamente. La figura 7 sintetizza i risultati di questa analisi; tutti gli effetti sotto descritti sono da intendersi come riferi-

² Sono considerati "giovani" gli addetti con età uguale o inferiore a 40 anni; sono considerati "istruiti" gli addetti con titolo superiore alla licenza media; per la soddisfazione si è diviso il campione in soddisfatti e insoddisfatti sulla base delle risposte fornite alle domande che saranno illustrate nel paragrafo 2.

ti a ciascuna delle variabili prese separatamente e a prescindere dagli effetti di altre variabili³ sul fattore che si intende spiegare:

- i giovani hanno, con una probabilità assai maggiore, un'istruzione superiore alla licenza media;
- non vi sono relazioni significative tra istruzione ed età da un lato e la probabilità di lavorare all'interno di un certo tipo di organizzazioni dall'altro;
- i giovani tendono ad essere in generale meno soddisfatti;
- coloro che lavorano in organizzazioni non profit sono più facilmente soddisfatti rispetto a coloro che lavorano presso enti pubblici;
- l'essere istruiti e l'essere giovani aumenta il desiderio di valutare diverse opportunità lavorative, mentre la soddisfazione genera fedeltà all'organizzazione; gli operatori pubblici sono più facilmente propensi a cambiare tipo di attività, mentre chi lavora nelle non profit intende più frequentemente rimanere nella posizione lavorativa attualmente ricoperta.

Fig. 7 La scelta di permanere nell'organizzazione



³ Rifacendosi all'esempio, si intende affermare che la relazione diretta tra maggiore istruzione e volontà di cambiare organizzazione sussiste indipendentemente dal fatto che le persone maggiormente istruite siano giovani e che i giovani abbiano una maggiore propensione a cercare un differente impiego.

Il modello proposto rispetto alle strutture pubbliche sconta probabilmente il fraintendimento di significato cui prima si è accennato; anche considerando ciò, i risultati mostrano una decisa propensione al cambiamento di lavoro o di servizio, anche a parità di età e di grado di istruzione, cui fa da contrappeso una chiara fedeltà all'organizzazione da parte dei lavoratori delle non profit.

In conclusione, i risultati ottenuti confermano l'ipotesi esplicativa dalla quale si era partiti: la volontà di permanere nell'organizzazione è analizzabile in funzione di due gruppi di variabili, il primo relativo alle possibilità alternative all'attuale occupazione, l'altro alla soddisfazione. I giovani e coloro che hanno maggiore titolo di studio vedono più realistica la possibilità di mutare in meglio la propria condizione e sono più propensi dunque a considerare la possibilità di lasciare l'attuale lavoro; allo stesso tempo chi è insoddisfatto e chi lavora all'interno di determinate tipologie organizzative è più incline a cercare una diversa collocazione.

SODDISFAZIONE E MOTIVAZIONE

Un tema centrale di questa indagine è costituito dalle opinioni degli intervistati sulle motivazioni connesse al lavoro svolto e sul grado in cui tale attività sia per loro fonte di soddisfazione. Il capitolo, oltre a descrivere sinteticamente i pareri degli intervistati in merito, intende evidenziare le connessioni tra le opinioni espresse, le caratteristiche socio-demografiche degli intervistati e il tipo di organizzazione a cui essi appartengono. Gli ambiti oggetto di indagine saranno i seguenti:

- *gli atteggiamenti rispetto al lavoro*: si tratta di opinioni rispetto al lavoro in quanto tale, non limitate quindi dalle valutazioni relative all'effettivo lavoro attualmente svolto;
- *la soddisfazione*: quali sono gli aspetti che generano soddisfazione e quali insoddisfazione con riferimento all'attuale attività;
- *l'organizzazione del lavoro*: riguarda il rapporto tra lavoratori e organizzazione con riferimento al sistema di ricompense e sanzioni e allo stile delle relazioni tra organizzazione e persone che vi operano;
- *il trattamento economico ricevuto dall'organizzazione*: in che misura gli intervistati sentono di essere correttamente remunerati in rapporto ad alcune caratteristiche loro e del lavoro che svolgono;
- *la relazione con gli utenti*: cosa pensano gli intervistati rispetto al rapporto con gli utenti dei servizi offerti dall'organizzazione in cui operano.

1. Gli atteggiamenti rispetto al lavoro

Il questionario ha proposto agli intervistati alcune batterie di domande in cui si è chiesto loro di esprimere il proprio parere su alcune questioni connesse alle ipotesi di lavoro della ricerca. La prima di queste è costituita dall'atteggiamento rispetto al lavoro; non intendendo con ciò riferirsi direttamente al lavoro effettivamente svolto dall'intervistato, quanto alle concezioni sul senso del lavoro in generale. Agli intervistati è stato richiesto di esprimersi in termini di disaccordo o accordo con le affermazioni loro proposte, in una scala a sette posizioni. Gli item rispetto ai quali è stato richiesto di esprimersi sono i seguenti:

In generale il lavoro rappresenta per me...

1. un'esperienza necessaria per realizzarsi pienamente come persona;
2. una necessità;
3. un'occasione per entrare in relazione con persone diverse da familiari e amici;
4. un modo per riempire il tempo libero;
5. un modo per contribuire a migliorare e a rendere più ricca la società;
6. il mezzo per guadagnarsi da vivere;
7. il mezzo per guadagnare quanto più possibile;
8. il modo per aiutare economicamente la famiglia in cui si vive;
9. un modo per avere successo ed essere riconosciuti.

Per trattare le opinioni circa queste affermazioni si è agito nel modo seguente: si sono individuate le affermazioni che sembrano descrivere un determinato atteggiamento nei confronti del problema esaminato e si sono individuati i casi di coloro che esprimono un forte accordo rispetto a un certo gruppo di affermazioni e non rispetto alle altre. Nello specifico, si è ritenuto che vi fossero almeno tre atteggiamenti tipici che possono riguardare il lavoro:

- *il lavoro come necessità*: è proprio di chi esprime punteggi alti agli item 2, 6 e 8 e punteggi bassi a tutti gli altri;
- *il lavoro come valore*: è proprio di chi esprime punteggi alti agli item 1 e 5 e bassi a tutti gli altri. Si è poi constatato come questa tipologia avesse un sottotipo che enfatizza solamente i contenuti di autorealizzazione espressi dal punto 1;

- *il lavoro come strumento di acquisizione*: è proprio di chi sottolinea solo aspetti di guadagno e di successo, proposti negli item 7 e 9.

Dopo questo primo passaggio si riesce a classificare, all'interno di una delle categorie sopra descritte, circa il 45,5% del campione.

La parte restante non è classificata:

- perché esprime un basso accordo con tutte le affermazioni proposte (12% del campione);
- perché esprime un alto accordo a più di un gruppo di affermazioni (42,5%).

Chi non risulta d'accordo con nessuna delle affermazioni proposte non è stato ulteriormente classificato. Si è considerata la possibilità di operazioni di standardizzazione delle variabili per contrastare la deviazione introdotta da eventuali atteggiamenti di maggiore "sobrietà" nell'esprimere il proprio accordo; ma i vantaggi di questa operazioni paiono secondari rispetto allo svantaggio di far risultare in accordo con determinate posizioni anche coloro che hanno espresso punteggi medio-bassi per determinati item¹. Chi risulta d'accordo rispetto a più gruppi di affermazioni è stato trattato come segue:

- se classificabile all'interno di due gruppi (ad esempio, lavoro come necessità e lavoro come valore) è stato inserito in un gruppo definito appunto dalla compresenza degli atteggiamenti caratterizzanti i due gruppi;
- se classificabile all'interno di tutti e tre i gruppi, è stato escluso dall'analisi; chi infatti esprime un massimo accordo con tutte le affermazioni, oltre a suscitare il sospetto di *response set*, non esprime una posizione che renda possibile discernere cosa sia per lui maggiormente importante. Il 13,5% del campione è stato escluso dalla classificazione per avere attribuito punteggi molto alti a tutti gli item proposti.

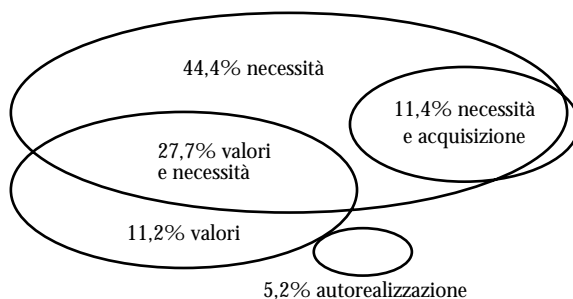
Questo 13,5%, aggiunto al 12% di coloro che non avevano accordato consenso a nessuna delle affermazioni proposte, racchiude circa un quarto del campione, che non è stato inserito nella tipologia di seguito proposta costruita quindi sui restanti tre quarti del campione.

¹ Ciò a maggior ragione, visto che la scala numerica da 1 a 7 era comunque etichettata ai due estremi con "disaccordo" e "accordo", dando così una corrispondenza semantica univoca al parere espresso. Inoltre lo scartare dalla classificazione questo 12% di intervistati risponde anche a criteri di prudenza, non "arruolando" all'interno di una classificazione chi non ha chiaramente espresso preferenza per le affermazioni proposte.

Infine, i gruppi troppo esigui sono stati accorpati ai gruppi concettualmente più simili; ad esempio, coloro che dimostrano solo un atteggiamento acquisitivo (lavoro come guadagno e successo), pari allo 0,6%, sono stati aggregati a coloro che combinano l'atteggiamento acquisitivo con gli aspetti di necessità. La figura 8 descrive l'esito di questo processo di classificazione rispetto al campione dei lavoratori. Per la maggioranza degli intervistati (44,4%) il lavoro rappresenta una necessità per guadagnarsi da vivere e per sostenere la propria famiglia. Per quasi l'85% l'aspetto della necessità è importante, da solo o insieme a uno degli altri due temi principali individuati nell'analisi. Non sono presenti atteggiamenti solo acquisitivi, anche se per una parte degli intervistati questi aspetti sono compresi con quelli del lavoro come necessità.

Gli intervistati per i quali sono importanti aspetti ideali sono in totale il 44%, anche se nella maggior parte dei casi questo atteggiamento è combinato con quello del lavoro come necessità.

Fig. 8 Atteggiamenti verso il lavoro



Nella tabella 45 i diversi gruppi di intervistati sono classificati a seconda dell'atteggiamento rispetto al lavoro. Tra i lavoratori sono assai più numerosi coloro che intendono il lavoro soprattutto come necessità, o come necessità combinata con altre valenze; tra i volontari sono più numerosi

coloro che enfatizzano i contenuti ideali, mentre i dirigenti si pongono come categoria intermedia, rispetto alla consistenza di ciascun gruppo, tra lavoratori e volontari.

Tab. 45 Classificazione degli atteggiamenti rispetto al lavoro (%)

GRUPPO	LAVORATORI	DIRIGENTI	VOLONTARI
1. Necessità	44,4	39,1	39,2
2. Ideale	11,2	24,6	35,1
3. Autorealizzazione	5,2	2,9	1,4
4. Necessità e ideale	27,7	24,6	20,3
5. Necessità e acquisizione	11,4	8,6	4,1
Non classificati	25,5	27,4	33,9
<i>Casi</i>	<i>66</i>	<i>96</i>	<i>112</i>

Questa classificazione può essere utilizzata anche all'interno dei modelli prima proposti. L'ipotesi teorica da sottoporre a valutazione è che la presenza di atteggiamenti che sottolineino gli aspetti ideali del lavoro – non necessariamente da soli – possa rafforzare la volontà di continuare a svolgere il lavoro di cura nel quale si è impegnati. I risultati ottenuti confermano questa ipotesi, oltre a rafforzare le affermazioni fatte in precedenza rispetto alla relazione tra tipo di organizzazione e volontà di permanervi. I risultati di questi modelli di analisi multivariata possono essere così riassunti:

- la giovane età e l'alto titolo di studio continuano a essere fattori che rendono più propense le persone a immaginare un avvenire lavorativo diverso;
- il lavoro in organizzazioni pubbliche o private for profit aumenta la propensione a cambiare occupazione, mentre l'appartenenza a un'organizzazione non profit (soprattutto laica) rafforza la volontà di permanenza;
- *in tutti i casi*, a parità di organizzazione di appartenenza, di età e di titolo di studio, la presenza di motivazioni ideali spinge le persone a non cambiare occupazione.

I risultati vanno progressivamente a costituire un quadro delle interazioni tra i diversi aspetti che influenzano gli orientamenti delle persone nei confronti del lavoro in ambito socio-assistenziale. In prima approssimazione si

può affermare che sarebbe errato, anche con riferimento a fasce di lavoratori con qualifiche medio-basse, ritenere che il lavoro, e in particolare il lavoro di cura, possa essere inteso come mero strumento di sussistenza senza che ciò determini demotivazione e volontà di cambiamento; al tempo stesso è ugualmente fuorviante pensare che chi lavora nel settore socio-assistenziale, per il fatto stesso di operare – direttamente o indirettamente – nella cura della persona, concentri le proprie aspettative solo su istanze ideali e/o partecipative.

2. La soddisfazione

A questo riguardo, il passaggio successivo è quello di indagare se gli addetti ai servizi socio-assistenziali siano soddisfatti e per quali aspetti. Agli intervistati sono stati proposti numerosi item relativi alla soddisfazione.

Il primo di essi – “quanto è soddisfatto relativamente al lavoro nel suo complesso” – richiede un’espressione generale di soddisfazione, mentre gli item successivi analizzano singolarmente la soddisfazione relativa a diversi aspetti dell’attività svolta.

Tab. 46 Item sulla soddisfazione

QUANTO È SODDISFATTO PER...	INSODDISFATTO					SODDISFATTO	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Il lavoro nel suo complesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Crescita formativa e professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Autonomia decisionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Riconoscimento da parte degli altri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Varietà e creatività del lavoro svolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ambiente fisico di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Utilità del lavoro per gli utenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Stipendio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Organizzazione dell'orario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Avanzamenti di carriera ottenuti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Avanzamenti di carriera futuri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Sicurezza del lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Rapporto con i superiori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Rapporto con i lavoratori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Rapporto con i volontari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Un problema è costituito dall'intrecciarsi della dimensione della soddisfazione con quella della rilevanza di una determinata questione. Vi sono infatti individui che si dichiarano nel complesso del tutto soddisfatti, anche se poi segnalano la loro soddisfazione in relazione solo a uno o due aspetti specifici, mentre negli altri si dichiarano insoddisfatti; così come accade il contrario. Questo comportamento può essere letto come una incoerenza delle risposte, ma più probabilmente esso deriva dalla diversa rilevanza che i vari item hanno per l'intervistato. Se, ad esempio, una persona è mediamente soddisfatta di diversi aspetti (rapporto con i colleghi, valorizzazione delle sue capacità, sicurezza di non perdere il posto di lavoro), ma lo stipendio risulta insufficiente rispetto a un aspetto di primaria importanza come la sussistenza, il giudizio complessivo può essere attirato da questo solo aspetto verso il basso.

La tabella 47 confronta il grado di soddisfazione generale per il lavoro svolto da parte dei dirigenti e dei lavoratori e riporta la distribuzione delle risposte degli intervistati su una scala da 1 a 7. Il confronto è reso difficile dal fatto che non necessariamente una maggior frequenza nei punti estremi della distribuzione è di per sé indicativa. I lavoratori sono più numerosi nella classe che esprime maggiore soddisfazione, ma diventano minoritari sia se si considerano le due codifiche di maggiore soddisfazione (6 e 7), sia se si considerano tutte le codifiche al di là della posizione intermedia che può avere assunto un significato di neutralità.

Se, come si ritiene più ragionevole, si considerano espressioni di soddisfazione le codifiche 6 e 7 ed espressioni di insoddisfazione le codifiche 1 e 2, così da includere anche coloro che rifuggono da pareri estremi – senza però contare coloro che mirano a differenziarsi solo moderatamente dalla posizione centrale (codifiche 3 e 5) – emerge una maggiore soddisfazione e una minore insoddisfazione dei dirigenti rispetto ai lavoratori².

² Rispetto ai volontari, la domanda non riguarda ovviamente il lavoro, ma l'attività svolta a titolo gratuito nell'organizzazione. Se comunque questo indicatore può essere confrontato con i precedenti per verificare la soddisfazione complessiva, si constata che tra i volontari è ancora più bassa la percentuale di insoddisfatti (2% considerando le due modalità estreme), mentre coloro che sono chiaramente soddisfatti sfiorano il 57%, con un risultato quindi pari a quello dei dirigenti.

Tab. 47 Soddisfazione per il lavoro nel suo complesso

DIRIGENTI		INSODDISFAZIONE			LAVORATORI			
		0	0	1	4,1	4,1	5,9	
7,5	3,2		3,2	2	1,8			13,1
			4,3	3	7,2			
13,8	39,4	80,9	13,8	4	16,6	67,2	45,9	16,6
			21,3	5	22,1			
78,7	57,4		38,3	6	19,5			70,3
		19,1	19,1	7	28,7	28,7	48,2	
SODDISFAZIONE								

Utilizzando il medesimo criterio è possibile offrire una prima descrizione sintetica della soddisfazione per ciascuno degli ambiti sottoposti ad analisi. La tabella 48 confronta la percentuale di soddisfatti (codifiche 6 e 7) e di insoddisfatti (codifiche 1 e 2) per ciascun tipo di intervistati.

Tra i lavoratori, le fonti di maggiore soddisfazione sono costituite dalla sicurezza per il proprio posto di lavoro, dal senso di utilità sociale del lavoro svolto e dalle relazioni interpersonali con le altre persone che a titolo diverso operano nell'organizzazione. Particolarmente basso il numero di coloro che ricavano soddisfazione dagli avanzamenti di carriera presenti o attesi per il futuro, così come solo un quarto dei lavoratori intervistati si dice soddisfatto per lo stipendio o per l'autonomia nello svolgere le proprie mansioni. Le fonti di insoddisfazione sono speculari e riguardano in primo luogo l'assenza di carriera. È da notare come l'insoddisfazione per singoli aspetti riguardi – facendo la media delle diverse voci – circa un quinto degli intervistati, mentre solo in un numero molto più ridotto di casi, meno del 6%, si determina una insoddisfazione generale per il lavoro svolto.

Un fenomeno simile riguarda la soddisfazione dei dirigenti che, con i parametri che si sono stabiliti, include più del 57% degli intervistati, molti di più di coloro che si dichiarano soddisfatti dei singoli aspetti; l'autonomia decisionale, l'organizzazione degli orari di lavoro e il senso di utilità sociale del lavoro svolto sono gli item che maggiormente determinano la soddisfazione dei dirigenti. Molto più bassa rispetto ai lavoratori è invece la sod-

disfazione che deriva dai rapporti interpersonali, anche se a questo non corrisponde nemmeno una significativa insoddisfazione. Le opinioni dei dirigenti, pur meno pronunciate rispetto a quelle dei lavoratori, confermano la valutazione del proprio lavoro come soddisfacente da un punto di vista della sicurezza, ma non altrettanto rispetto alla retribuzione e agli avanzamenti di carriera. I dirigenti, rispetto ai lavoratori, hanno comunque maggiore opportunità di apprezzare i riconoscimenti per il lavoro svolto, le possibilità di formazione e le occasioni di crescita personale e professionale.

Il confronto tra i due gruppi indica, quindi, da una parte una valutazione comune – anche in assenza di una retribuzione fonte di soddisfazione, il lavoro presenta elementi di comodità e di sicurezza – a cui si aggiungono per i lavoratori un apprezzamento dei rapporti interpersonali e per i dirigenti degli aspetti di gratificazione morale e professionale.

Per i volontari sono gli aspetti meno materiali a determinare la soddisfazione: i rapporti interpersonali, l'utilità sociale del lavoro svolto, il riconoscimento del valore del contributo apportato e, soprattutto, la coerenza con gli ideali per i quali si è intrapreso il servizio. Sono invece fonte di soddisfazione minore rispetto ai dirigenti l'autonomia decisionale o la varietà e creatività del lavoro. Tra le fonti di insoddisfazione sono da segnalare l'ambito della formazione – che esprime evidentemente l'auspicio che il servizio non si limiti alla prestazione di compiti esecutivi, ma introduca contenuti di crescita – e quello del rapporto con i lavoratori, a cui verrà dedicata un'apposita trattazione.

Tab. 48 Soddisfazione per i diversi aspetti dell'attività svolta

	SODDISFATTI			INSODDISFATTI		
	LAVORATORI	DIRIGENTI	VOLONTARI	LAVORATORI	DIRIGENTI	VOLONTARI
Crescita formativa e professionale	29,8	38,5	19,3	25,1	9,9	27,3
Autonomia decisionale	26,0	60,5	36,7	25,9	5,5	29,9
Riconoscimento da parte degli altri	31,1	39,6	47,3	21,1	8,8	21,0
Varietà e creatività del lavoro svolto	29,6	43,0	29,8	22,5	6,5	15,9
Ambiente fisico di lavoro	48,4	43,5	44,0	19,1	6,6	16,5
Utilità per gli utenti	55,9	52,2	58,1	7,3	4,4	7,6
Stipendio	26,2	22,6	-	27,5	16,0	-
Organizzazione dell'orario	40,2	54,6	-	17,5	8,4	-
Avanzamenti di carriera ottenuti	14,8	30,6	-	54,0	22,0	-
Avanzamenti di carriera futuri	11,5	25,7	11,4	58,5	38,6	68,6*
Sicurezza del lavoro	57,5	49,3	-	9,1	11,0	-
Rapporto con superiori	56,4	58,6	12,4	16,1	-	-
Rapporto con lavoratori	55,9	38,8	48,2	5,7	3,6	21,8
Rapporto con volontari	58,4	31,3	85,6	14,4	6,5	1,0
Coerenza con ideali	-	-	83,6	-	-	4,1
In generale	48,2	57,4	56,9	5,9	3,2	2,0

* Per i volontari la domanda richiedeva di esprimere la soddisfazione rispetto alle prospettive di assunzione nell'organizzazione. L'alto valore di "insoddisfatti" rispetto alle prospettive di assunzione probabilmente racchiude sia un numero (presumibilmente limitato) di persone che vorrebbero iniziare a lavorare nelle organizzazioni dove prestano volontariato e non intravedono spazi, sia coloro ai quali non interessa affatto il trasformare in lavoro il proprio impegno volontario. A questa domanda, infatti, più di due terzi dei volontari intervistati nemmeno risponde; dei rimanenti, una metà è già occupata, altri sono studenti ma non mostrano una particolare insoddisfazione a riguardo, un gruppo infine è costituito da casalinghe che si possono ritenere in minima parte interessate a intraprendere un rapporto lavorativo. Questo fraintendimento evidenzia un problema generale di queste scale, costituito dalla difficoltà di considerare insieme due dimensioni, la rilevanza e la soddisfazione. Chi non ritiene assolutamente rilevante un certo item può esprimere o una valutazione intermedia (non essendo per lui significativa né la soddisfazione né l'insoddisfazione) oppure allontanarsi il più possibile dal polo della soddisfazione, come hanno fatto gli intervistati; ma ciò di per sé non significa insoddisfazione.

Nella tabella 49 si propone un'ulteriore analisi delle motivazioni che possono generare soddisfazione o insoddisfazione per il lavoro svolto con riferimento alle interviste dei lavoratori. Nella colonna a sinistra sono esaminate le motivazioni dei soddisfatti, cioè di coloro – il 48,2% – che rispetto alla domanda relativa alla loro soddisfazione per il lavoro in generale hanno risposto con le due modalità più alte della scala (cfr. tabella 47). Nella colonna a destra sono esaminate le motivazioni degli insoddisfatti. Le “motivazioni” citate nella colonna centrale sono attribuite alle persone che hanno espresso giudizi concordi su più di un item relativo allo stesso aspetto³; sono così stati definiti cinque gruppi di motivazioni:

- la gradevolezza del lavoro, intesa come autonomia e varietà del lavoro, gratificazione per il riconoscimento accordato al lavoro svolto, autonomia, opportunità di formazione e di crescita professionale;
- i vantaggi materiali, consistenti nella retribuzione e in avanzamenti di carriera;
- gli aspetti di comodità e sicurezza: un posto di lavoro sicuro, un ambiente confortevole, un orario di lavoro comodo;
- i rapporti interpersonali, con superiori, colleghi e volontari;
- le finalità sociali, consistenti nel percepire un beneficio per gli utenti derivante dal servizio erogato.

Tra gli intervistati soddisfatti del lavoro nel complesso – quelli analizzati nella colonna a sinistra – il 43,1% non consente l'individuazione di una specifica tipologia di motivazioni associate alla soddisfazione. Ciò significa

³La motivazione “Gradevolezza del lavoro svolto” è attribuita a chi ha assegnato punteggio massimo di soddisfazione ad almeno due dei seguenti item: “Crescita formativo-professionale a Lei consentita in questa organizzazione”, “Autonomia decisionale/funzionale di cui Lei gode”, “Riconoscimento da parte degli altri per il lavoro da Lei svolto”, “Varietà e creatività del lavoro da Lei svolto”. La motivazione “Vantaggi materiali” si riferisce a coloro che esprimono soddisfazione per “Lo stipendio”, “Gli avanzamenti di carriera da Lei finora ottenuti in questa organizzazione”, “Le prospettive future di avanzamento in questa organizzazione”. La motivazione “Comodità e sicurezza” si riferisce alla soddisfazione per “L'ambiente fisico di lavoro”, “L'organizzazione dell'orario di lavoro”, “La sicurezza del suo posto di lavoro”. I “Rapporti interpersonali” sono valutati attraverso gli item “Il rapporto con i suoi superiori”, “Il rapporto con i suoi colleghi di lavoro”, “I rapporti con i suoi colleghi di lavoro volontari”. Infine, la soddisfazione per le “Finalità sociali” è attribuita a chi prevede il massimo punteggio all’ “Utilità del suo contributo per i beneficiari dei servizi erogati”. Allo stesso modo i punteggi minimi negli item citati porta a considerare un certo fattore come fonte di insoddisfazione.

che ci possono essere punteggi alti di soddisfazione per aspetti diversi, che non si è riusciti a ricondurre a una logica condivisa da una parte abbastanza ampia di intervistati⁴. Al restante 56,9% possono essere invece attribuite una o più motivazioni sopra elencate. Tra questi, circa la metà si dichiara soddisfatta sotto tutti gli aspetti, tranne quello legato ai vantaggi materiali per il quale vi sono punteggi medi o medio-bassi; per l'altra metà, a fronte di punteggi medi, vi è un particolare aspetto che ottiene una valutazione di forte soddisfazione e che può pertanto essere ritenuto esplicativo della soddisfazione generale per il proprio lavoro. In questo modo si tenta quindi di estrarre dalle risposte, oltre a un giudizio di soddisfazione, anche un giudizio di rilevanza dei singoli aspetti, ritenendo importante un item in grado di "attirare" la soddisfazione/insoddisfazione dell'individuo.

La tabella 49 mostra che dove sia un singolo aspetto a determinare un giudizio complessivo di soddisfazione, esso è costituito principalmente dai rapporti interpersonali all'interno dell'organizzazione o dal perseguimento di finalità sociali.

Al contrario l'insoddisfazione si genera prevalentemente per la compresenza di due fattori: gli scarsi vantaggi materiali (retribuzione e possibilità di carriera) e la poca gradevolezza del lavoro.

⁴ Il che non significa che le posizioni di questi intervistati non possedano una logica o non siano tra loro coerenti. Il fatto, ad esempio, di dichiarare solo una media soddisfazione per il rapporto con superiori e volontari e soddisfazione per il rapporto con i colleghi remunerati può essere una posizione plausibile, che qui non trova spazio in nessuna delle categorie riassuntive; d'altro canto l'insieme di questi elementi di soddisfazione può originare una soddisfazione generale per il lavoro svolto.

Tab. 49 Motivazioni per la soddisfazione e l'insoddisfazione (%)

PERCENTUALE TRA I SODDISFATTI	MOTIVAZIONE	PERCENTUALE TRA GLI INSODDISFATTI
4,3	Gradevolezza del lavoro	
3,3	Comodità e sicurezza	
9,5	Rapporti interpersonali	
11,2	Finalità sociali	
	Gradevolezza del lavoro e vantaggi materiali	74,5
28,6	Gradevolezza, comodità e sicurezza, rapporti interpersonali e finalità sociali	
43,1	Varie insieme	25,5
100,0	<i>Totale</i>	100,0

Nella tabella 50 e nella tabella 51 viene utilizzato un criterio più ampio di soddisfazione e insoddisfazione, includendo non una ma due posizioni estreme come espressione di soddisfazione o insoddisfazione. I dati di queste due tabelle inoltre confrontano i livelli di soddisfazione espressi dai lavoratori con quelli espressi dai dirigenti. Nella prima colonna sono invece riportati i dati relativi alla soddisfazione per il lavoro nel suo complesso.

Tab. 50 Motivi di soddisfazione, per tipologia di organizzazione (%)

	SODDISF.	GRADEVOL. DEL LAVORO	VANTAGGI MATERIALI	SICUREZZA E COMODITÀ	RAPPORTI INTERPERS.	FINALITÀ SOCIALI
<i>Enti pubblici</i>						
Lavoratori	43,2	22,0	7,0	24,0	23,0	27,0
Dirigenti	31,3	15,0	0,0	12,0	0,0	18,0
<i>For profit</i>						
Lavoratori	45,9	23,0	12,0	27,0	28,0	30,0
Dirigenti	68,5	37,0	26,0	42,0	0,0	53,0
<i>Non profit laiche</i>						
Lavoratori	57,2	30,0	9,0	30,0	41,0	38,0
Dirigenti	75,0	64,0	14,0	2,0	18,0	39,0
<i>Non profit religiose</i>						
Lavoratori	51,2	27,0	12,0	37,0	36,0	33,0
Dirigenti	66,7	47,0	20,0	33,0	13,0	47,0

Dall'esame delle due tabelle emerge in modo abbastanza netto come tra i lavoratori di organizzazioni pubbliche siano più numerosi gli insoddisfatti e meno numerosi i soddisfatti. L'aspetto più problematico appare essere, per questi lavoratori, quello dei vantaggi materiali: stipendio e possibilità di carriera; questo giudizio è confermato dall'analisi separata dei tre item (stipendio, avanzamenti di carriera fino ad ora, avanzamenti di carriera attesi per il futuro) che vanno a definire l'area dei vantaggi materiali. In tutti i casi i lavoratori di enti pubblici si dimostrano meno soddisfatti dei colleghi operanti in altre organizzazioni.

I lavoratori di organizzazioni non profit sono invece quelli più spesso soddisfatti; apprezzano nelle non profit laiche gli aspetti di gradevolezza del lavoro, i rapporti interpersonali e le finalità sociali, mentre nelle non profit religiose sottolineano maggiormente la comodità e sicurezza del proprio impiego.

I lavoratori di organizzazioni for profit esprimono un grado di soddisfazione intermedia tra i lavoratori pubblici e quelli di organizzazioni non profit.

Non sembra invece possibile, tranne che per i lavoratori di enti pubblici, fare particolari considerazioni sui motivi di insoddisfazione, in quanto le percentuali sono così basse che poche unità sono in grado di spostare in modo decisivo il risultato complessivo.

Ulteriori elementi emergono dall'analisi contemporanea dei livelli di soddisfazione dei dirigenti. Innanzitutto si amplia il divario tra le organizzazioni pubbliche e tutte le altre: infatti nelle organizzazioni pubbliche vi è una quota di non soddisfatti maggiore tra i dirigenti rispetto ai lavoratori, mentre negli altri tipi di organizzazione avviene il contrario. Il risultato è che tra i dirigenti la quota di soddisfatti è nelle organizzazioni pubbliche la metà rispetto alle organizzazioni private for profit e non profit. Un verdetto simile emerge dall'analisi degli insoddisfatti, che negli enti pubblici sono poco meno di un quinto dei dirigenti intervistati, mentre nessuno dei dirigenti di organizzazioni non profit si definisce tale.

Nessun dirigente di ente pubblico trova soddisfazione negli aspetti materiali (benché, come si è appurato in precedenza, la retribuzione sia maggiore rispetto a quella di chi svolge pari funzioni in organizzazioni non profit), né nei rapporti con dipendenti e volontari. I dirigenti di organizzazioni non profit laiche – nella quali vi è la maggiore quota di dirigenti soddisfatti – trovano soddisfazione soprattutto negli aspetti di gradevolezza del lavoro e nei rapporti con dipendenti e volontari, i dirigenti di imprese for profit

sono quelli che invece apprezzano maggiormente vantaggi materiali, sicurezza e comodità del lavoro e le finalità sociali; i dirigenti di organizzazioni non profit religiose hanno punteggi abbastanza alti in tutte le categorie.

I risultati ottenuti confermano in generale le ipotesi fino ad ora emerse rispetto alla relazione tra tipo di organizzazione e sentimenti nutriti nei confronti del proprio lavoro, nonché la visione più positiva che i dirigenti esprimono rispetto ai lavoratori (con l'eccezione delle strutture pubbliche); in specifico i risultati sono compatibili con l'ipotesi del *trade off* tra remunerazione monetaria ed altri elementi di gratificazione (cfr. paragrafo 2 del capitolo IV, sulla retribuzione e, in particolare la figura 2 a pagina 66). Infatti i livelli di soddisfazione generale nelle non profit si mantengono più elevati sia per i lavoratori (che, si ricorderà, hanno retribuzioni pari o leggermente superiori a quelle corrisposte nelle imprese private for profit), sia per i dirigenti, che hanno retribuzioni inferiori a quelle delle imprese for profit.

È quindi ragionevole ipotizzare la presenza di altri elementi – alcuni dei quali, come la gradevolezza del lavoro, emersi chiaramente dall'analisi – che costituiscono una remunerazione non monetaria in grado di innalzare i livelli generali di soddisfazione nelle organizzazioni non profit.

Tab. 51 Motivi di insoddisfazione, per tipologia di organizzazione (%)

	INSODDISF.	GRADEVOL. DEL LAVORO	VANTAGGI MATERIALI	SICUREZZA E COMODITÀ	RAPPORTI INTERPERS.	FINALITÀ SOCIALI
<i>Enti pubblici</i>						
Lavoratori	11,1	9,0	10,0	7,0	4,0	4,0
Dirigenti	18,8	9,0	9,0	0,0	0,0	0,0
<i>For profit</i>						
Lavoratori	2,0	2,0	1,0	0,0	0,0	0,0
Dirigenti	5,3	0,0	9,0	0,0	0,0	0,0
<i>Non profit laiche</i>						
Lavoratori	4,0	3,0	4,0	3,0	2,0	2,0
Dirigenti	0,0	0,0	9,0	0,0	0,0	0,0
<i>Non profit religiose</i>						
Lavoratori	2,9	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0
Dirigenti	0,0	0,0	9,0	0,0	0,0	0,0

Questi risultati sono confermati e arricchiti, per quanto riguarda i lavoratori, da un'analisi multivariata che tenga sotto controllo gli effetti di variabili socio-demografiche come l'età e l'istruzione. I modelli sono costruiti esaminando separatamente i fattori che influenzano la soddisfazione e l'insoddisfazione: l'esistenza infatti di una relazione tra un certo fattore (poniamo la giovane età) e la soddisfazione per un certo aspetto non implica necessariamente che l'assenza di tale fattore comporti insoddisfazione.

La soddisfazione per gli aspetti qui raccolti sotto la voce di "gradevolezza del lavoro" è meno forte tra i più giovani e istruiti, il che può essere interpretato come l'effetto di maggiori aspettative relativamente allo spazio di autonomia, alle opportunità di crescita professionale, ad aspetti di varietà e creatività del lavoro, che sono gli item che vanno a comporre la voce in questione. Mentre l'appartenenza a organizzazioni non profit – sia laiche sia religiose – è positivamente correlato alla soddisfazione per questi aspetti, l'operare in organizzazioni pubbliche diminuisce le probabilità di soddisfazione.

La soddisfazione per i vantaggi materiali del lavoro non ha relazioni significative né con l'età né con il titolo di studio. La relazione negativa tra soddisfazione per la retribuzione e appartenenza ad enti pubblici rimane quindi confermata, così come la maggior soddisfazione di coloro che lavorano in imprese a fini di lucro. L'insoddisfazione per questi aspetti riguarda gli enti pubblici, mentre per gli altri tipi di organizzazione diminuisce la probabilità di insoddisfazione; in tutti i casi un titolo di studio più alto aumenta le probabilità di insoddisfazione.

L'analisi multivariata consente di evidenziare come la relazione tra soddisfazione per la sicurezza e la comodità del lavoro e appartenenza ad organizzazioni non profit laiche o for profit sia in realtà spuria, perché assorbita dall'età; sono in particolare le persone meno giovani ad apprezzare questi aspetti. Permane invece una forte relazione tra gli aspetti di comodità e sicurezza e appartenenza a organizzazioni non profit religiose (positiva) e ad enti pubblici (negativa); questa relazione si aggiunge a quella, comunque presente, tra soddisfazione ed età.

La soddisfazione per rapporti interpersonali è correlata negativamente con l'essere giovani e con l'aver un maggiore grado di istruzione; rispetto invece ai tipi di organizzazione, emerge la maggiore soddisfazione degli

appartenenti ad organizzazioni non profit e l'insoddisfazione degli altri lavoratori. Vi è da notare poi che, mentre i giovani lavoratori di imprese for profit sono particolarmente insoddisfatti (con una relazione più forte di quella derivante dal solo fatto di essere giovani e di lavorare in organizzazioni for profit), l'interazione tra i due aspetti si attenua nelle organizzazioni pubbliche.

Una situazione simile si verifica rispetto alla soddisfazione per il perseguimento di finalità sociali, anche se il titolo di studio non ha un ruolo particolare nel diminuire la propensione alla soddisfazione (mentre coloro che hanno un basso titolo di studio esprimono più facilmente soddisfazione).

In conclusione, l'analisi conferma, seppure introducendo alcune precisazioni, l'esistenza di una relazione tra soddisfazione, nei suoi vari aspetti, e tipi di organizzazione; conferma che i lavoratori di organizzazioni pubbliche sono meno soddisfatti e più insoddisfatti, al contrario dei lavoratori di organizzazioni non profit.

Conferma che, in modo indipendente dal tipo di organizzazione di appartenenza, la soddisfazione diminuisce nelle persone più giovani e con maggiore istruzione. Una possibile interpretazione di questa relazione consiste nelle maggiori aspettative collegate a queste condizioni, cui si sostituirebbe, nelle persone meno giovani o con minore titolo, un'accettazione della condizione esistente e un apprezzamento per i lati positivi che essa offre.

Infine, suggerisce che i diversi fattori di soddisfazione non possono essere pensati né come indipendenti l'uno dall'altro né come necessariamente legati a circostanze oggettive. L'aspetto più facilmente collegabile a un dato quantitativo, la soddisfazione per la retribuzione percepita, si è dimostrata infatti non in relazione con l'effettivo stipendio. Si può supporre invece che questo tipo di soddisfazione, così come altri, debba essere inteso in senso relativo: se vi sono più aspetti importanti e gratificanti, le aspettative poste su ciascun ambito possono essere minori. Se i rapporti interpersonali, la gratificazione per il lavoro svolto e le modalità di organizzazione del lavoro sono fonte di insoddisfazione, l'aspettativa è che almeno il lato economico sia abbastanza elevato da compensare un lavoro che non contiene altra fonte di attrattività, riversando così su quest'ultimo tali aspettative da renderlo con ogni probabilità esso stesso fonte di insoddisfazione; se al contrario vi sono aspetti diversi fonte di soddisfazione,

una stessa remunerazione può essere ritenuta soddisfacente. In questo senso, una volta superati i limiti minimi di sussistenza, la remunerazione va intesa come un complesso di aspetti, economici e non, che vanno a compensare lo sforzo erogato nell'attività lavorativa.

3. L'organizzazione del lavoro

Si è richiesto agli intervistati di dichiarare il proprio accordo o disaccordo con alcune affermazioni relative all'organizzazione del lavoro; queste affermazioni sono riferite ad aspetti quali l'adeguata ed equa valutazione dei meriti da parte dell'organizzazione, il grado di informazione, l'attenzione dei superiori verso i subordinati; vi sono poi alcuni item tesi a individuare possibili aspetti problematici dell'ambiente di lavoro, quali la generazione di stress o tensione e la mancanza di sicurezza. Si chiede inoltre di valutare se una maggiore remunerazione per i lavoratori e maggiori riconoscimenti non economici per i volontari potrebbero aumentare l'impegno nell'attività svolta.

La tabella 52 sintetizza i risultati ottenuti. Secondo l'opinione della maggioranza dei lavoratori nelle organizzazioni non vigerebbe un principio meritocratico tendente a mettere in relazione le possibilità di ricompensa e carriera con il lavoro svolto. Il dipendente gode nella maggior parte delle situazioni di adeguata informazione, mentre molto più raramente i superiori sono attenti a idee e suggerimenti dei subordinati. Se non è frequente che si riscontrino problemi di sicurezza, molti lavoratori ritengono la propria attività fonte di stress e tensione e ritengono che l'impegno nel lavoro possa essere incentivato da una maggiore remunerazione.

I volontari, come accade in tutti gli item, hanno una visione più positiva delle organizzazioni in cui operano: constatano una maggiore capacità di riconoscere i meriti di ciascuno, non ritengono che l'impegno sia disincentivato dalla mancanza di ricompense (immateriali, con riferimento ai volontari), ritengono le organizzazioni più attente ai suggerimenti proposti e più propense ad offrire possibilità di crescita a chi svolge bene il proprio compito. Soprattutto individuano l'attività svolta all'interno dell'organizzazione come fonte di stress e tensione in un numero di casi assai inferio-

re. Infine, anche in questo caso vi è la conferma che i volontari intervistati non considerano il proprio servizio come ponte verso una collocazione lavorativa nell'organizzazione.

Nelle tabelle 52 e 53 le valutazioni relative all'organizzazione del lavoro sono analizzate sinotticamente per i diversi tipi di organizzazioni, evidenziando il disaccordo (-), il parziale accordo (\pm) o l'accordo (+) con ciascuna delle affermazioni proposte.

Tab. 52 Organizzazione del lavoro (%)

	LAVORATORI			VOLONTARI		
	-	\pm	+	-	\pm	+
Questa organizzazione ricompensa le persone in proporzione alla quantità e qualità dei risultati	50,6	34,7	14,7	21,7	32,5	45,8
Alle persone viene detto tutto ciò che devono sapere per svolgere al meglio il proprio compito	22,1	36,4	41,5	9,1	26,3	64,6
Chi svolge bene il proprio compito ha opportunità di crescita professionale	56,2	31,0	12,8	36,7	46,4	16,9
I superiori sono attenti alle idee e ai suggerimenti	30,3	42,8	26,9	14,2	51,0	34,8
Alle persone viene data opportunità di migliorare le proprie capacità	34,9	37,5	27,6	20,2	48,3	31,5
Le promozioni sono decise in modo da aiutare le persone migliori ad arrivare alle posizioni più elevate	56,6	29,1	14,3	-	-	-
Le persone si impegnerebbero di più se ricevessero maggiori ricompense	25,8	31,4	42,8	60,7	29,2	10,1
Spesso si lavora in condizioni di sicurezza non ottimali	43,2	34,7	22,1	68,6	16,3	15,1
Lavorare in questa organizzazione causa stress e tensioni	19,0	34,5	46,5	88,7	7,5	3,8
Un volontario che svolga bene il servizio ha buone possibilità di assunzione	-	-	-	78,0	20,8	1,2

La maggiore soddisfazione dei volontari rispetto all'organizzazione è del tutto ragionevole: infatti, mentre si può supporre che un lavoratore, sebbene insoddisfatto, continui a permanere presso lo stesso ente per la necessità di un lavoro, un volontario che non apprezzasse più la sua organizzazione smetterebbe prima o poi di operarvi.

A parte questa ovvia considerazione, è possibile anche proporre la chiave di lettura utilizzata nel paragrafo precedente per comprendere le differenze tra lavoratori e volontari. Il fatto che i primi siano più esposti a stress e tensioni, dal momento che operano nell'organizzazione per più tempo e presumibilmente con maggiori responsabilità rispetto al risultato finale del servizio, è in relazione con maggiori esigenze sui diversi fronti che riguardano l'organizzazione del lavoro. Ipotizzando cioè una medesima capacità dell'organizzazione di coinvolgere gli operatori, di far percepire loro attenzione e ascolto, di dimostrare gratitudine per i loro meriti, si può ipotizzare che chi nell'organizzazione riveste un ruolo di supporto ed è presente per un tempo assai più limitato abbia esigenze minori. Non si sarebbe di fronte quindi, come a prima vista si potrebbe ipotizzare, ad organizzazioni che in assoluto privilegiano il rapporto con i volontari (che peraltro nella maggior parte dei casi sono abbastanza pochi e con funzioni non strategiche), quanto piuttosto ad organizzazioni che talvolta difettano nel coinvolgere e nel gratificare i lavoratori in misura adeguata rispetto alle tensioni che si generano nello svolgimento di un lavoro di cura.

Si tratta quindi di interrogarsi su quali siano i problemi di gestione delle risorse umane che possono generare, nei diversi tipi di organizzazione, un malessere dei lavoratori e una conseguente esigenza di maggiore attenzioni agli aspetti di gratificazione, informazione e coinvolgimento.

Tab. 53 Organizzazione del lavoro, per tipologia di organizzazione (%)

	ENTRI PUBBLICI			FOR PROFIT			NON PROFIT LAICHE			NON PROFIT RELIGIOSE		
	-	±	+	-	±	+	-	±	+	-	±	+
L'organizzazione ricompensa le persone in proporzione alla quantità e qualità dei risultati	57,5	30,4	12,1	45,7	38,8	15,5	48,3	37,5	14,2	45,2	35,7	19,1
Alle persone viene detto tutto ciò che devono sapere per svolgere al meglio il proprio compito	34,1	34,6	31,3	16,9	37,8	45,3	12,4	39,6	48,0	15,5	35,3	49,2
Chi svolge bene il proprio compito ha opportunità di crescita professionale	72,2	20,5	7,3	54,2	29,8	16,0	41,0	44,5	14,5	42,5	39,2	18,3
I superiori sono attenti alle idee e ai suggerimenti	41,0	41,4	17,6	34,7	34,8	30,5	15,0	48,0	37,0	20,2	49,2	30,6
Alle persone viene data opportunità di migliorare le proprie capacità	46,5	32,8	20,7	40,7	34,0	25,3	21,7	47,5	30,8	20,6	40,5	38,9
Le promozioni sono decise in modo da aiutare le persone migliori ad arrivare alle posizioni più elevate	69,6	20,6	9,8	53,0	26,5	20,5	46,6	42,4	11,0	46,0	34,9	19,1
Le persone si impegnerebbero di più se la remunerazione fosse più elevata	24,8	36,7	38,5	20,6	22,7	56,7	16,2	29,9	53,9	42,0	32,8	25,2
Spesso si lavora in condizioni di sicurezza non ottimali	34,3	40,0	25,7	51,2	30,4	18,4	40,7	35,1	24,2	51,8	30,1	18,1
Lavorare in questa organizzazione causa stress e tensioni	11,9	33,2	54,9	19,2	33,5	47,3	24,6	36,9	38,5	26,3	35,3	38,4

Come negli altri casi, le organizzazioni pubbliche mostrano le performance peggiori: sono meno in grado di gratificare i propri lavoratori, di informarli, di far percepire loro opportunità di crescita professionale; hanno d'altra parte una quota decisamente maggiore di persone che ritengono il lavoro causa di stress e tensione. Né questi problemi, che investono diverse sfere dell'organizzazione, sarebbero risolvibili, a detta di molti intervistati, con una remunerazione più elevata. Certo, i lavoratori degli enti pubblici hanno espresso una diffusa insoddisfazione per le loro condizioni retributive, ma non è, a loro avviso, una maggiore remunerazione che potrebbe cambiare la qualità del lavoro svolto, o almeno non lo è in misura maggiore che in altri tipi di organizzazione. I nessi causali compatibili con le risposte dei dipendenti pubblici sono altri. Vi sono problemi di tipo diverso – comunicazione, partecipazione, gratificazione, senso del lavoro: via via evidenziati nel corso di questa analisi – che determinano stress e tensioni; né si può dire che si tratti di un lavoro ingrato ma ben pagato. È pagato – oggettivamente – poco più che nelle altre organizzazioni, ma l'insoddisfazione per una molteplicità di aspetti evidenzia come la retribuzione non sia sufficiente a compensarli. Non sembra quindi l'aumento della retribuzione la via primaria per risolvere il problema dell'insoddisfazione, che richiede piuttosto di affrontare tutti gli altri aspetti.

Rispetto alle altre organizzazioni, si può evidenziare innanzitutto come le non profit – sia laiche sia religiose – abbiano una minore percentuale di persone che ritengono il lavoro fonte di stress e di tensione. Ciò avviene però sulla base di stili organizzativi in parte diversi: le non profit religiose sviluppano maggiormente una strategia di informazione e di riconoscimento dei meriti dei lavoratori, mentre le non profit laiche hanno come punti di forza l'attenzione dei dirigenti rispetto alle idee, alle proposte e alle necessità di informazione dei lavoratori⁵.

⁵ Controllando le relazioni qui descritte con le variabili socio-demografiche, risulta, indipendentemente dal tipo di organizzazione di appartenenza, una forte relazione tra l'essere maggiormente istruiti e l'avvertire stress e tensione per il lavoro svolto, mentre non vi sono in generale relazioni significative con l'età. Le variabili socio-demografiche comunque non esauriscono la spiegazione delle variabili in questione, in quanto, anche a parità di età e di titolo di studio, permane una forte relazione tra il lavorare in un ente pubblico e avvertire stress, mentre il contrario avviene relativamente alle organizzazioni non profit.

4. Il trattamento economico ricevuto dall'organizzazione

È emerso come uno degli aspetti più interessanti sia costituito dal rapporto tra soddisfazione economica e altri aspetti del rapporto con l'organizzazione. Agli intervistati è stato chiesto di indicare in che misura essi ritenessero adeguata la retribuzione percepita con riferimento ad alcuni fattori relativi alla qualità del lavoro svolto.

I risultati sono sintetizzati nella tabella 54. In primo luogo essi forniscono una conferma di quanto più volte affermato rispetto alla soddisfazione dei lavoratori provenienti dai diversi tipi di organizzazione. I dipendenti di enti pubblici sono i più insoddisfatti, seguiti dai dipendenti di imprese private for profit. Più soddisfatti sono invece i lavoratori di organizzazioni non profit, con valori più alti per coloro che operano all'interno di non profit laiche rispetto a quelli che lavorano all'interno di organizzazioni non profit religiose.

Va inoltre segnalato che, per tutti gli item e per tutti i tipi di organizzazione, la piena soddisfazione per la remunerazione percepita interessa, al massimo, poco più di un terzo degli intervistati, mentre al minimo il 30% ritiene che vi sia almeno un ambito rispetto al quale manca l'adeguato riconoscimento economico del suo operato; è d'altra parte prevedibile che ciascuno possa individuare un qualche buon motivo per godere di una remunerazione superiore.

Per tutti i tipi di organizzazione l'aspetto su cui i lavoratori percepiscono una maggiore inadeguatezza della remunerazione è costituito dagli stress e dalle tensioni connesse al lavoro, mentre è diffuso il riconoscimento che la retribuzione percepita non sia gravemente inadeguata rispetto alle responsabilità.

Tab. 54 Percezione di adeguatezza della propria remunerazione, per tipologia di organizzazione (%)

	ENTI PUBBLICI			FOR PROFIT			NON PROFIT LAICHE			NON PROFIT RELIGIOSE		
	-	±	+	-	±	+	-	±	+	-	±	+
Considerando le responsabilità che ha	27,6	49,4	23,0	17,3	51,1	31,5	5,9	59,8	34,4	12,1	57,4	30,6
Tenendo conto dell'addestramento e della formazione che ha accumulato	36,8	48,1	15,1	29,9	50,7	19,4	21,6	50,1	28,3	18,8	54,9	26,3
Considerando l'esperienza acquisita	35,1	47,2	17,7	28,7	51,0	20,3	17,6	46,3	36,1	17,9	56,0	26,1
Considerando l'impegno	34,6	45,4	20,0	29,0	48,7	22,3	14,3	48,0	37,7	19,5	50,4	30,1
Considerando il lavoro ben svolto	41,0	37,5	21,5	37,1	37,0	25,9	22,3	38,9	38,8	23,7	45,2	31,1
Considerando gli stress e le tensioni che derivano dal suo lavoro	52,7	31,1	16,2	45,4	36,4	18,2	30,9	41,6	27,5	35,3	38,4	26,3
Considerando le disponibilità economiche dell'organizzazione	38,0	41,2	20,8	37,2	41,7	21,1	19,7	48,7	31,6	25,4	48,5	26,1

I lavoratori delle organizzazioni for profit si distinguono per la convinzione che una delle maggiori cause di inadeguatezza della loro retribuzione – dopo lo stress e le tensioni sul lavoro, comuni a tutti – derivi dalla considerazione delle disponibilità economiche della loro organizzazione: in altre parole, i guadagni dell'organizzazione sono ritenuti alti rispetto ai redditi da loro percepiti. Proprio questa voce è invece quella che maggiormente identifica nel senso opposto – determinando cioè la convinzione che la retribuzione percepita sia adeguata – le organizzazioni non profit laiche rispetto agli altri tipi. Ciò concorda con quanto affermato a riguardo dell'ambiente di lavoro e alla soddisfazione per i rapporti all'interno dell'organizzazione: le non profit laiche hanno come punto di forza la capacità di instaurare un rapporto soddisfacente tra lavoratori e tra lavoratori e dirigenti; si constata

infatti una disponibilità all'ascolto di proposte e idee da parte dei dirigenti, unito alla soddisfazione nella relazione con compagni di lavoro e dirigenti (mentre, ad esempio, le non profit religiose conseguono un miglior rapporto tra lavoratori e volontari): in tutti questi ambiti le non profit laiche non solo ottengono performance assai migliori rispetto alle imprese for profit e agli enti pubblici, ma sono superiori anche alle non profit religiose. Di qui la percezione che – stante una sostanziale uniformità di retribuzione – le non profit laiche distribuiscano una remunerazione bassa, ma derivante da condizioni oggettive e non dalla appropriazione di risorse eccessive da parte di dirigenti o dell'organizzazione in quanto tale. Dunque la remunerazione bassa è da mettersi in relazione con eventi esterni, in primo luogo le tariffe corrisposte dall'ente pubblico, con buona possibilità che tale percezione possa rinsaldare anziché dissolvere l'organizzazione.

Per il resto vale probabilmente l'ipotesi già definita in precedenza: che la retribuzione minima in grado di non generare insoddisfazione vari a seconda di altri fattori. Minore è la comodità e la sicurezza del lavoro, il senso di utilità nello svolgerlo, la gradevolezza dei rapporti interpersonali, più la retribuzione sarà caricata di aspettative, più facilmente – a parità di stipendio – sarà considerata insoddisfacente.

L'esito è sintetizzato nella tabella 55, che espone i risultati ottenibili utilizzando diversi criteri per considerare il giudizio degli intervistati sul trattamento economico ricevuto.

Le remunerazioni erogate dalle organizzazioni non profit sono considerate inadeguate riguardo a un numero minore di aspetti; solo un quinto degli intervistati di organizzazioni non profit laiche ritiene che vi siano più di due motivi, tra quelli citati nella tabella 54, per i quali la retribuzione non è adeguata, mentre la metà ritiene che non ve ne sia alcuno; a poca distanza si trovano i lavoratori di organizzazioni non profit religiose, mentre solo un terzo degli intervistati di imprese for profit o enti pubblici ritengono che non vi sia alcun aspetto di inadeguatezza nel trattamento economico ricevuto.

Tab. 55 Motivi per cui la retribuzione è considerata inadeguata, per tipologia di organizzazione (%)

	NON PIÙ DI DUE MOTIVI DI INSODDISFAZIONE	NON PIÙ DI DUE MOTIVI DI FORTE * INSODDISFAZIONE	NESSUN MOTIVO DI FORTE INSODDISFAZIONE
Non profit laiche	64,0	79,7	53,9
Non profit religiose	58,0	72,5	52,2
Private for profit	50,6	63,8	34,9
Enti pubblici	39,0	55,5	35,1

* È stata considerata “forte insoddisfazione” l’attribuzione di un punteggio inferiore a 3 a una delle domande circa l’adeguatezza della retribuzione percepita (cfr. tabella 52), mentre è considerata “insoddisfazione” l’attribuzione di un punteggio inferiore a 4.

5. La relazione con gli utenti

È stato chiesto agli intervistati di esprimere il proprio accordo o disaccordo con alcune affermazioni⁶ relative al rapporto con gli utenti.

Il primo esame delle risposte fornisce l’esito che si poteva ragionevolmente attendere: la grande maggioranza delle persone concorda con l’affermazione “Ritengo di primaria importanza che l’utente tragga il massimo beneficio dal servizio erogato”; tale assunto, su cui il giudizio è unanime da parte delle diverse categorie di intervistati, è massimamente condiviso dai volontari; né sembrerebbe coerente il fatto di prestare gratuitamente la propria opera in un’attività di assistenza con una diversa opinione in merito. L’enfasi sull’utente come cliente ottiene consensi prevalentemente dai dirigenti, che affrontano la questione dal punto di vista di chi deve gestire un’organizzazione al fine di soddisfare i destinatari del servizio. Rispetto a questo item, in considerazione della formulazione forse non troppo felice della domanda (“Considero gli utenti *solamente* come clienti...”) si offre

⁶ La batteria comprendeva anche alcune domande ulteriori a quelle qui riportate, concernenti il coinvolgimento degli utenti nel servizio; la questione, di grande importanza nell’ambito dello studio degli *stakeholder* dell’organizzazione, di cui si parlerà più avanti, poco si adattava alla tipologia di utenza considerata nella ricerca piemontese ed è stata fraintesa dagli intervistati. Non sono pertanto state riportate le domande relative a questo tema.

anche, tra parentesi, il numero di consensi comprendendo la modalità di risposta 5, che potrebbe in parte recuperare coloro che, pur condividendo tale affermazione, non le hanno attribuito un punteggio superiore per la limitatezza della definizione stessa. Ottiene pochi consensi, e quasi esclusivamente tra i lavoratori, la posizione secondo la quale gli interessi degli utenti siano invocati in modo strumentale per ledere i diritti dei lavoratori.

Tab. 56 Affermazioni relative agli utenti (%)

PERCENTUALE DI INTERVISTATI CHE APPROVA LE SEGUENTI AFFERMAZIONI	LAVORATORI DIRIGENTI VOLONTARI		
Considero gli utenti solamente dei clienti che richiedono un servizio e lo ottengono	18,6 (24,2)	21,3 (29,2)	7,7 (12,1)
In nome degli utenti vengono richieste condizioni di lavoro (orario, flessibilità) non compatibili con i diritti del lavoratore	12,9	6,1	4,5
Ritengo di primaria importanza che l'utente tragga il massimo beneficio dal servizio erogato	89,3	88,9	92,8
L'utente e il suo coinvolgimento sono determinanti nel mio lavoro	58,8	35,9	51,7
L'utente è coinvolto nell'attività dell'organizzazione	26,5	15,7	19,8

Nella successiva tabella 57 sono riassunte le opinioni dei lavoratori divisi per tipo di organizzazione rispetto alle affermazioni concernenti gli utenti. I risultati confermano le attese: al di là dello scontato plebiscito a favore della terza affermazione, emerge la cultura aziendale delle imprese for profit, più inclini a considerare gli utenti come clienti, e i timori dei dipendenti pubblici, che in misura superiore agli altri tendono a ritenere che con il preteso dei diritti dell'utenza siano imposte condizioni di lavoro lesive dei loro diritti. Le non profit religiose sembrano d'altra parte le più immuni da questo tipo di concezioni, così come le più restie a considerare gli utenti come clienti.

Tab. 57 Affermazioni relative agli utenti, per tipologia di organizzazione (%)

PERCENTUALE DI INTERVISTATI CHE APPROVA LE SEGUENTI AFFERMAZIONI	ENTI PUBBLICI	IMPRESE FOR PROFIT	NON PROFIT LAICHE	NON PROFIT RELIGIOSE
Considero gli utenti solamente dei clienti che richiedono un servizio e lo ottengono	15,6	28,4	17,7	15,1
In nome degli utenti vengono richieste condizioni di lavoro (orario, flessibilità) non compatibili con i diritti del lavoratore	24,5	9,9	6,7	2,9
Ritengo di primaria importanza che l'utente tragga il massimo beneficio dal servizio erogato	92,4	86,6	87,7	88,2

GLI ALTRI STAKEHOLDER: UTENTI E VOLONTARI

La presenza dei volontari e di utenti all'interno di organizzazioni professionali che offrono servizi alla persona è oggetto di alcune ipotesi teoriche che hanno interessato i questionari somministrati.

Già si è ricordato (cfr. pagina 33) come una prima ipotesi sottolinei che la peculiarità di talune organizzazioni – in specifico le organizzazioni di terzo settore a carattere imprenditoriale – consista nell'essere composte da diverse categorie di portatori di interesse: lavoratori, volontari e utenti; e come ciò possa fornire una specifica tutela per l'utente in mercati connotati da asimmetria informativa. A tale proposito sono stati introdotti alcuni item che tendono a sondare la presenza di uno specifico ruolo dei volontari nella *advocacy* dell'utenza, con la propria azione pratica e/o con un'azione di orientamento dell'organizzazione.

Altre ipotesi, talvolta presenti in argomentazioni che intendono porre in luce, oltre ai meriti, anche i pericoli connessi alla diffusione del volontariato, riguardano il rischio che i volontari vadano a costituire una forma di sottoccupazione – magari costituita da persone che sperano in questo modo di avvicinarsi alla possibilità di impiego stabile – che sottrae opportunità di occupazione ad altri lavoratori. Contro questa ipotesi vi è chi fa notare che la presenza di volontari, soprattutto nei ruoli imprenditoriali e di coordinamento, consentirebbe di ridurre i costi generali nella fase di avviamento di nuove attività, permettendo di sperimentare la realizzazione di nuovi servi-

zi in mercati in cui la domanda rischia di non essere subito solvibile. In questo modo i volontari contribuirebbero a creare, anziché a distruggere, le opportunità di occupazione.

In questo capitolo si intende quindi in primo luogo verificare quale sia la effettiva situazione delle organizzazioni contattate rispetto alla presenza di utenti e volontari; quindi analizzare le opinioni degli intervistati rispetto al ruolo dei volontari.

1. I servizi erogati e l'utenza

Il primo aspetto oggetto di indagine riguarda i servizi erogati e l'utenza. Secondo una delle ipotesi prima citate, infatti, la presenza di utenti o di loro familiari all'interno di organi in grado di orientare direttamente o indirettamente le scelte dell'organizzazione è la modalità più diretta per garantire la salvaguardia degli interessi dei destinatari.

I dati ricavati dai questionari somministrati alle organizzazioni consentono inoltre di verificare anche l'eventuale rapporto tra partecipazione degli utenti e dinamismo delle organizzazioni nel ricercare innovazioni in grado di rispondere ai bisogni emergenti: in altre parole, se la presenza degli utenti all'interno dell'organizzazione o la loro rappresentanza all'interno di organismi consultivi di vario tipo (dai comitati formalmente istituiti a gruppi di lavoro anche informali) stimoli le organizzazioni a promuovere nuovi servizi.

I risultati non si prestano a un'interpretazione univoca, probabilmente a causa della varietà del periodo considerato per verificare l'esistenza di eventuali innovazioni ("dalla fondazione ad oggi") e a causa dell'ampiezza delle diverse possibili innovazioni corrispondenti a un'unica modalità di risposta. In ogni caso, nella tabella 58 si può constatare che, con l'eccezione di sette unità in cui non si verificano variazioni nell'offerta di servizi, le altre 41 vanno incontro a una o più modifiche.

Tab. 58 Variazioni nei servizi all'utenza dalla fondazione ad oggi (%)

	ENTI PUBBLICI	IMPRESE FOR PROFIT	NON PROFIT LAICHE	NON PROFIT RELIGIOSE	TOTALE
Apertura di ulteriori servizi rispondenti a nuovi bisogni dell'utenza a cui già l'organizzazione si rivolgeva	57,9	37,5	66,7	66,7	28
Apertura di ulteriori servizi rivolti ad altri tipi di utenza	26,3	50,0	66,7	44,4	21
Trasformazione di servizi esistenti per soddisfare il mutamento dei bisogni degli utenti	31,6	37,5	33,3	44,4	17
Chiusura di servizi esistenti	10,5	0,0	25,0	22,2	7
Nessuna variazione nei servizi erogati	21,1	12,5	8,3	11,1	7
Promozione di nuove organizzazioni	21,1	12,5	16,7	0,0	7

D'altra parte la rappresentanza di utenti riguarda una parte minoritaria di unità intervistate (11 su 50) che hanno fornito risposte in merito: due (entrambe non profit laiche) hanno alcuni utenti tra i propri soci, sei organizzano gruppi di lavoro con gli utenti riguardanti la gestione dei servizi (tre pubbliche e tre non profit), altre tre prevedono comitati formali a cui gli utenti partecipano (una pubblica, una privata for profit, una non profit laica). È vero che non vi è alcuna di queste organizzazioni che non sia andata incontro, dalla sua fondazione ad oggi, all'apertura di nuovi servizi o alla trasformazione degli stessi, ma l'impossibilità di conoscere più approfonditamente in che cosa effettivamente tali innovazioni consistano non rende possibile affermare che l'ipotesi sia confermata.

In ogni caso, questi risultati mettono in luce prima di tutto la scarsa confidenza di queste organizzazioni – e, secondo un'impressione diffusa, della maggior parte delle organizzazioni che in Italia producono servizi socio-assistenziali o educativi – con il meccanismo della rappresentanza di interessi diversi all'interno degli organi decisionali. In che misura ciò derivi da una volontà delle organizzazioni stesse di conservare maggiori margini di manovra, e in che misura ciò sia legato a una propensione delle organizzazioni di rappresentanza degli utenti ad assumere un ruolo rivendicati-

vo piuttosto che a partecipare alla gestione dei servizi, è una questione che dovrebbe essere approfondita con una specifica indagine.

2. La presenza dei volontari nelle organizzazioni intervistate

Il primo problema riguarda la presenza dei volontari nelle organizzazioni intervistate. Tale problema è solo apparentemente semplice, dal momento che le attività svolte dai volontari possono essere molto diverse tra loro e implicare gradi differenziati di coinvolgimento organizzativo. Gli intervistatori hanno potuto constatare situazioni in cui i volontari sono presenti con una certa stabilità, sono ben conosciuti dall'organizzazione e talvolta vi ricoprono anche incarichi di responsabilità e altre, assai più frequenti, nelle quali un numero di volontari non bene definito – non appartenente all'organizzazione – svolge occasionali compiti di supporto, come l'animazione nelle residenze durante le giornate festive. In questo secondo caso anche la semplice determinazione del numero dei volontari diventa più difficile e comunque meno attendibile.

Per rendere conto di queste differenze si potrebbe ipotizzare una scala che misuri il coinvolgimento dei volontari e dei familiari degli utenti:

1. organizzazioni in cui volontari o familiari di utenti sono rappresentati all'interno dell'organismo direttivo. Il 14,9% dei lavoratori intervistati fa parte di organizzazioni di questo tipo, che costituiscono il 13% di quelle incluse all'interno del campione;
2. organizzazioni in cui i volontari o i familiari di utenti sono membri e partecipano quindi all'azione di guida dell'organizzazione all'interno degli organi previsti dallo statuto pur senza essere parte dell'organo amministrativo. Questa è la situazione (oltre che delle organizzazioni nominate al punto precedente) di un altro 5%, cui corrisponde il 3,6% dei lavoratori intervistati. Si constata qui come, nella grande maggioranza dei casi, i volontari, se presenti, ricoprono anche funzioni amministrative. Questa caratteristica è simile a quella constatata in recenti ricerche sulla cooperazione sociale, dalle quali emerge come, a fronte di una forte diminuzione del numero di soci volontari, vi sia una minore diminuzione del numero di volontari che rivestono cariche sociali;
3. organizzazioni in cui vi sono volontari che prestano il proprio servizio pur

- non essendo amministratori né membri. Lavorano in organizzazioni che si trovano in questa situazione – pari al 28% delle organizzazioni considerate – il 30% dei lavoratori intervistati. Si tratta di situazioni che possono corrispondere a gradi di inclusione di questa componente molto diversi;
4. organizzazioni in cui, oltre a non esservi né volontari né familiari di utenti negli organi sociali, non vi sono volontari non soci che prestano servizio, ma si prevedono momenti, anche istituzionalizzati, di rappresentanza dei familiari degli utenti, i quali partecipano a incontri periodici o gruppi di lavoro riguardanti la gestione dei servizi o a comitati che hanno un ruolo di *advocacy* degli utenti presso il produttore dei servizi. È questa la situazione di un ulteriore 10% di organizzazioni, corrispondenti al 10,5% dei lavoratori;
 5. le organizzazioni fino ad ora considerate assommano al 57% di quelle esaminate e ad esse appartengono il 59% dei lavoratori intervistati. Tali organizzazioni sono caratterizzate da una qualche forma di presenza di volontari e di familiari degli utenti. Nel restante 43% queste componenti risultano invece assenti.

Nella tabella 59 la presenza dei volontari viene suddivisa per tipologia di organizzazione, indicando anche come questo dato si rifletta sul campione dei lavoratori.

Le organizzazioni non profit religiose hanno una partecipazione molto più numerosa dei volontari negli organi direttivi e sono al contempo quelle in cui è più raro non trovare né volontari né fruitori coinvolti. Al contrario le organizzazioni con fini di lucro sono quelle in cui è più facile constatare l'assenza di queste componenti.

Nelle organizzazioni non profit laiche la presenza dei volontari e dei fruitori è frequente, anche se inferiore rispetto alle non profit religiose, sia per il minore coinvolgimento di volontari e fruitori negli organi sociali che per la capacità di attirare volontari non facenti parte dell'organizzazione.

Infine, gli enti pubblici non possono giuridicamente avere né volontari né familiari di utenti come membri; d'altra parte in essi è assai diffusa l'interazione con volontari, di solito facenti parte di gruppi o associazioni, spesso aventi ispirazione religiosa, che svolgono attività di supporto entro strutture a gestione pubblica.

Tab. 59 Presenza dei volontari, per tipologia di organizzazione (%)

	NON PROFIT LAICHE		NON PROFIT RELIGIOSE		FOR PROFIT		ENTI PUBBLICI	
	ORGANIZZ.	LAVOR.	ORGANIZZ.	LAVOR.	ORGANIZZ.	LAVOR.	ORGANIZZ.	LAVOR.
In organo direttivo	21	18	33	53	9	3	-	-
Membri	14	15	8	4	0	0	-	-
Non membri	14	14	33	10	9	17	43	57
Comitati o riunioni	14	15	0	0	9	1	13	9
Nessuna	36	38	25	33	73	62	43	34
<i>Casi</i>	<i>14</i>	<i>128</i>	<i>12</i>	<i>138</i>	<i>11</i>	<i>152</i>	<i>23</i>	<i>251</i>

3. Le opinioni rispetto al volontariato

Sono state proposte agli intervistati alcune domande tese a chiarire le opinioni sul volontariato – in generale, non solo in riferimento con la concreta esperienza di rapporto con i volontari operanti nell'organizzazione.

I risultati sono esposti nella tabella 60. I dati non sono di facile interpretazione: vediamo infatti che una parte assai consistente dei lavoratori esprime un giudizio in generale positivo sul volontariato; opinione che è condivisa – come è ovvio attendersi – dalla quasi totalità dei volontari. È però difficile, per quanto riguarda i lavoratori, trovare nei successivi item segnali da cui emergano i motivi di questo giudizio favorevole; in ogni caso gli item raccolgono i consensi di non più di un terzo degli intervistati. I dirigenti esprimono opinioni simili, salvo essere meno propensi a condividere l'affermazione relativa alla positività dello sviluppo del volontariato.

I volontari da parte loro manifestano con più facilità accordo rispetto agli item che propongono giudizi positivi sul volontariato, in particolare rispetto al legame che esso garantisce con la comunità locale, al fatto che esso contribuisce all'innovazione del servizio, all'aiuto che viene così assicurato ai lavoratori e alla possibilità che esso introduce di sviluppare servizi altrimenti non proponibili agli utenti per motivi di costo¹.

¹ Probabilmente alcuni degli altri item proposti non sono stati correttamente compresi o sono risultati ambigui. Un'affermazione, in particolare, intendeva testare l'ipotesi di un ruolo di *advocacy*

Tab. 60 Opinioni rispetto al volontariato (%)

PERCENTUALE DI INTERVISTATI CHE APPROVA LE SEGUENTI AFFERMAZIONI	LAVORATORI DIRIGENTI VOLONTARI		
	LAVORATORI	DIRIGENTI	VOLONTARI
1. Lo sviluppo del volontariato è in generale un fatto positivo	67,5	30,6	92,8
2. I volontari sottraggono posti di lavoro ai lavoratori remunerati	16,4	3,6	4,7
3. I volontari garantiscono il collegamento con gli utenti e la comunità locale	28,4	36,4	43,5
4. I volontari sono <i>meno</i> (<i>più</i> , nella formulazione del questionario volontari) attenti dei lavoratori remunerati ai bisogni degli utenti	17,6	18,1	22,8
5. I volontari contribuiscono a motivare maggiormente gli operatori nello svolgimento della loro attività	18,4	24,4	23,3
6. I volontari sono utili purché i servizi non siano caratterizzati da un elevato grado di complessità e non siano erogati in maniera continuativa	25,5	24,7	25,0
7. La presenza di volontari, riducendo il costo del lavoro, favorisce la creazione di nuovi posti di lavoro	9,0	8,8	9,7
8. I volontari sono importanti perché contribuiscono a innovare le modalità di prestazione dei servizi	27,1	27,7	36,7
9. I volontari aiutano i lavoratori remunerati nel loro lavoro	30,3	28,2	42,7
10. I volontari permettono di sviluppare nuove attività quando le risorse economiche non sono sufficienti	39,8	41,5	58,8
11. I volontari, con la loro presenza, controllano l'impegno dei lavoratori remunerati	11,8	17,1	4,0

svolto dai volontari verificando se la loro presenza eviti comportamenti dei lavoratori contrastanti con gli interessi degli utenti. Il fatto che soprattutto i volontari non esprimano condivisione con quest'ultima affermazione della batteria proposta al loro esame – apprezzata invece da coloro che danno giudizi meno positivi sul volontariato – suggerisce che l'espressione utilizzata “controllano l'impegno dei lavoratori remunerati” abbia evocato azioni quali la sorveglianza o la delazione; al contrario, i volontari convengono maggiormente sul fatto che il loro ruolo comprenda la motivazione dei lavoratori retribuiti, azione per certi versi analoga, ma privata del significato “poliziesco” che ha reso invida l'affermazione relativa alla funzione di “controllo”. Altre affermazioni invece sono risultate difficilmente comprensibili (ad esempio, il legame tra volontariato e nuova occupazione, tipico di ipotesi teoriche non conosciute all'esterno del mondo degli studiosi) o generiche, e sono pertanto state escluse dai successivi ragionamenti.

Si sono quindi individuate le seguenti categorie di intervistati:

- coloro che esprimono una valutazione generale positiva sullo sviluppo del volontariato (punteggio 6 o 7) e di almeno uno degli item legati alle potenzialità del volontariato di stimolare una maggiore qualità del servizio: il collegamento con la comunità locale, la motivazione degli operatori, l'innovazione;
- coloro che esprimono una valutazione generale positiva sullo sviluppo del volontariato (punteggio 6 o 7) e di almeno uno degli item legati allo sviluppo di servizi altrimenti non possibili;
- coloro che esprimono una valutazione generale positiva sullo sviluppo del volontariato (punteggio 6 o 7) e di almeno uno degli item legati a entrambe le dimensioni prima ricordate;
- coloro che esprimono una valutazione generale positiva sullo sviluppo del volontariato (punteggio 6 o 7) ma non esprimono punteggi alti rispetto a nessuno degli altri item che si è riusciti a ricondurre a un significato teorico univoco;
- coloro che esprimono una valutazione generale non molto positiva sullo sviluppo del volontariato (punteggio minore di 5) e di almeno uno degli item legati alle motivazioni consuete di chi mette in luce i possibili rischi del fenomeno: la sottrazione di posti di lavoro ai lavoratori remunerati o l' "amatorialismo", inteso come minore attenzione ai bisogni degli utenti rispetto a quella tipica dei professionisti;
- coloro che esprimono una valutazione generale non positiva sullo sviluppo del volontariato (punteggio minore di 5) pur senza esprimere giudizi negativi su alcuno degli item che propongono i possibili rischi del volontariato.

Le prime tre categorie raggruppano coloro che sono chiaramente e motivatamente favorevoli al volontariato; le prime quattro tutti coloro che non avanzano esplicite riserve.

Tab. 61 Gruppi basati sulle opinioni relative al volontariato (%)

GRUPPO	LAVORATORI	DIRIGENTI	VOLONTARI
Valutazione positiva del volontariato come stimolo di qualità e innovazione	11,0	9,4	15,5
Valutazione positiva del volontariato come possibilità di sviluppo di servizi altrimenti non proponibili	5,8	9,4	14,5
Valutazione positiva del volontariato per entrambi i precedenti motivi	17,5	24,7	39,1
<i>Totale posizioni chiaramente positive</i>	<i>34,3</i>	<i>43,5</i>	<i>69,1</i>
Valutazione in generale positiva del volontariato, senza motivazioni specifiche	33,1	22,4	23,6
<i>Totale posizioni non negative</i>	<i>67,4</i>	<i>65,9</i>	<i>92,7</i>
Valutazione non positiva del volontariato perché toglie lavoro o è "amatoriale"	7,4	4,7	0,9
Valutazione non positiva del volontariato senza motivazioni specifiche	25,1	29,4	6,4
<i>Totale posizioni negative</i>	<i>32,5</i>	<i>34,1</i>	<i>7,3</i>
<i>Casi</i>	<i>634</i>	<i>85</i>	<i>110</i>

La tabella 61 espone le dimensioni dei gruppi definiti sulla base delle categorie prima descritte; l'atteggiamento esplicitamente positivo nei confronti del volontariato interessa un terzo dei lavoratori e due terzi dei volontari. L'apprezzamento dei dirigenti è maggiore, per un più ampio apprezzamento del volontariato nell'offerta di servizi altrimenti non proponibili – che è in effetti la dimensione più caratteristica di chi ha responsabilità di gestione e amministrazione – ma allo stesso tempo l'area di valutazione non positiva del volontariato è analoga tra dirigenti e lavoratori.

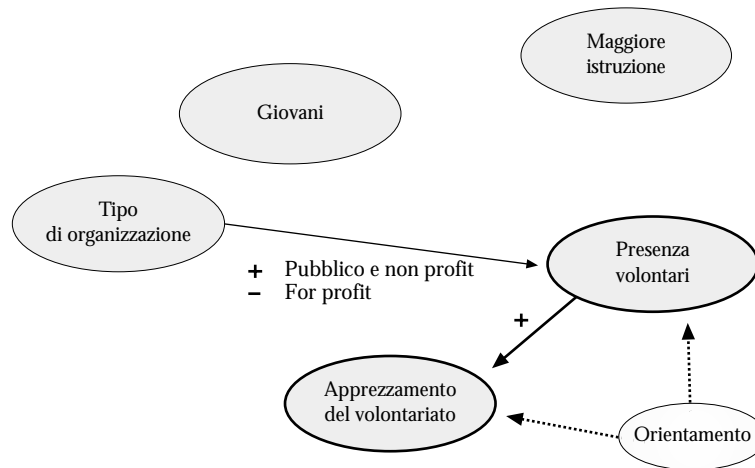
Si è quindi messa in relazione la variabile relativa agli atteggiamenti dei lavoratori rispetto al volontariato con le altre variabili esaminate nel corso dell'indagine: quelle socio-demografiche come l'età e il titolo di studio, il

tipo di organizzazione di appartenenza, la presenza o meno di volontari all'interno dell'organizzazione. In effetti, l'analisi bivariata mostra alcune relazioni coerenti con il quadro fino ad ora delineato: l'atteggiamento favorevole nei confronti del volontariato appare correlato con un basso titolo di studio, con una età meno giovane e con l'appartenenza a una organizzazione non profit religiosa, mentre gli atteggiamenti negativi sono più frequenti negli enti pubblici. In questo caso, però, l'analisi multivariata evidenzia come tali relazioni siano spurie, mentre l'unica relazione significativa riguarda la presenza o meno di volontari nell'organizzazione. Le organizzazioni in cui effettivamente operano i volontari sono quelle in cui i lavoratori hanno più frequentemente un atteggiamento positivo nei confronti del volontariato.

La figura 9 sintetizza i risultati dell'analisi multivariata; alle variabili già utilizzate in precedenza si sono aggiunte:

- una variabile relativa alla presenza o meno di volontari nell'organizzazione; i risultati esposti rimangono validi sia che si considerino volontari presenti quando sono previsti almeno dei momenti di incontro con familiari di utenti od organizzazioni di rappresentanza, sia in una definizione più restrittiva che richieda l'effettiva presenza di volontari operativi nel servizio offerto (cfr. tabella 59);
- la variabile dipendente, consistente nell'avere o meno una opinione favorevole del volontariato, che può essere intesa, con i medesimi risultati, sia nel senso restrittivo di avere esplicitato un chiaro apprezzamento dello stesso, sia in quello più ampio di esprimere una non ostilità (cfr. tabella 60).

Nella figura 9 sono tralasciate, per rendere più semplice la lettura, le relazioni delle variabili indipendenti tra loro. Rispetto ai fattori correlati con l'apprezzamento del volontariato, emerge che la gran parte delle variabili considerate non ha effetto sul fenomeno in questione: l'età e il grado di istruzione non influiscono ad esempio sul giudizio espresso sul volontariato; l'unica relazione di una certa rilevanza è quella che associa la presenza di volontari all'interno dell'organizzazione con un più positivo giudizio dei suoi membri sul volontariato. Nemmeno il tipo di organizzazione ha un rapporto diretto con il giudizio sul volontariato, anche se le organizzazioni pubbliche e non profit, che più facilmente ospitano volontari, hanno per questo più facilmente al loro interno lavoratori che apprezzano il volontariato.

Fig. 9 Variabili che influenzano l'apprezzamento del volontariato

L'interpretazione di questi risultati può essere diversa. Si può ritenere, in coerenza con lo schema proposto, che chi ha la possibilità di constatare cosa effettivamente sia il volontariato, tenda ad apprezzarlo maggiormente. Oppure si può ritenere che vi sia una variabile a monte, costituita dall'orientamento di fondo dell'organizzazione circa questi temi, che influenza insieme la presenza di volontari e il giudizio sul volontariato.

Vi sarebbero cioè organizzazioni la cui cultura – trasferita ai lavoratori attraverso la socializzazione ai valori aziendali – prevede una valutazione positiva del volontariato e in cui si ricercano attivamente collaborazioni con i volontari. Altre organizzazioni, invece, manifestano – e comunicano ai membri – giudizi negativi sul volontariato e tendono a evitare la presenza di volontari al proprio interno.

4. Il rapporto tra lavoratori remunerati e volontari

Nella successiva tabella 62 il tema della presenza dei volontari è affrontato non più in generale, ma con riferimento a ciò che concretamente accade nelle organizzazioni intervistate. A queste domande non hanno risposto tutti gli intervistati, ma solo quelli operanti in organizzazioni in cui sono presenti volontari. Anche in questo caso si sono in primo luogo evidenziati i punteggi (6 e 7) corrispondenti al più alto accordo con le affermazioni proposte.

Analogamente a quanto è accaduto rispetto al volontariato in generale (cfr. tabella 60), l'area di pieno consenso agli item proposti è piuttosto ristretta: coloro che ritengono che i volontari siano pienamente accettati dai lavoratori remunerati superano di poco la metà del campione. È questa – essere pienamente “accettati” – l'affermazione più generica e che, come già accaduto nel resto del questionario, ottiene un consenso maggiore, mentre tutte le altre affermazioni, che riguardano aspetti specifici, ottengono percentuali di accordo minori. Emerge come la percezione dell'utilità del volontariato, indicata nel terzo item, sia più diffusa tra i volontari che tra i lavoratori; sono pochi i casi in cui non vi è conflitto – ciò è riconosciuto sia dai lavoratori remunerati che dai volontari – ma questo non sembra comunque essere avvertito da nessuna delle due componenti come un problema derivante da un troppo ampio potere dei volontari.

Rispetto alle mansioni svolte dai volontari, il questionario ci indica che in pochissimi casi esse coincidono con quelle dei lavoratori remunerati e in un certo numero di casi (un quarto tra i lavoratori, quasi metà tra i volontari) sono complementari. Ipotizzando che le domande siano state correttamente comprese, se ne deduce che nella restante parte dei casi le mansioni dei volontari sono ritenute di scarsa utilità, il che coincide con l'area di chi non ritiene le attività dei volontari un utile supporto per i lavoratori².

Altri item sono stati probabilmente fraintesi o non consentono comunque di giungere a indicazioni chiare: il tema del controllo (ultimo item) è stato

² In realtà, questa affermazione si prestava ad essere criticata anche dalla parte opposta: non solo quindi da chi ritiene i volontari inutili, ma anche da chi ritiene riduttivo individuare l'utilità della loro opera nel supporto ai lavoratori, limitandone quindi la portata e l'indipendenza.

probabilmente inteso anche in questo caso con un' enfasi sugli aspetti polizieschi, più che di tutela degli utenti: è un'accusa che peraltro pochi lavoratori condividono e dalla quale tutti i volontari si difendono. Il "trattamento identico" (item 2) o il fatto che "i volontari accettino il contributo dei lavoratori remunerati" (item 9) sono affermazioni di difficile interpretazione.

Tab. 62 Rapporti tra remunerati e volontari (%)

PERCENTUALE DI INTERVISTATI CHE APPROVA LE SEGUENTI AFFERMAZIONI	LAVORATORI VOLONTARI	
1. I lavoratori remunerati e volontari si relazionano con facilità	37,1	42,9
2. A parte gli aspetti economici, il trattamento a favore di volontari e lavoratori remunerati è sostanzialmente identico	25,0	37,1
3. I volontari costituiscono un utile supporto ai lavoratori remunerati	31,4	63,9
4. I volontari si impegnano più dei lavoratori remunerati nello svolgimento delle attività	13,9	17,6
5. I lavoratori remunerati e i volontari non hanno mai occasione di entrare in conflitto tra loro	19,1	24,1
6. In questa organizzazione i volontari hanno troppo potere	8,8	1,1
7. In questa organizzazione l'attività dei volontari è complementare a quella dei lavoratori remunerati	26,3	46,9
8. I volontari sono pienamente accettati e rispettati dai lavoratori remunerati	53,5	57,1
9. Non sempre i volontari accettano il contributo dei lavoratori remunerati	16,8	16,4
10. In questa organizzazione i lavoratori remunerati e volontari svolgono le stesse mansioni	6,6	4,3
11. I volontari controllano l'impegno dei lavoratori remunerati nello svolgimento del loro lavoro	14,2	1,2

L'analisi di alcuni item del questionario proposto ai lavoratori disaggregata per tipologia di organizzazione di appartenenza, proposta nella tabella 63, conferma le tendenze emerse nel corso della ricerca: le migliori relazioni interpersonali si hanno nelle organizzazioni non profit, la valutazione dell'utilità del volontariato è condivisa soprattutto nelle non profit religiose mentre l'idea di complementarità è propria soprattutto delle non profit laiche.

I timori per un eccessivo potere dei volontari, in generale poco diffusi, sono comunque maggiormente presenti tra i dipendenti pubblici. È invece non del tutto in sintonia con i risultati ottenuti la constatazione che la completa accettazione dei volontari da parte dei remunerati sia diffusa in massimo grado nelle organizzazioni a fini di lucro, le quali denotano anche la percentuale più alta di assenza di conflitti³.

Tab. 63 Rapporto con i volontari nei diversi tipi di organizzazione (%)

PERCENTUALE DI INTERVISTATI CHE APPROVA LE SEGUENTI AFFERMAZIONI	ENTI PUBBLICI	IMPRESE FOR PROFIT	NON PROFIT LAICHE	NON PROFIT RELIGIOSE
I lavoratori remunerati e volontari si relazionano con facilità	22,6	36,4	54,9	50,0
I volontari sono pienamente accettati e rispettati dai lavoratori remunerati	47	79,3	57,8	52,8
I volontari costituiscono un utile supporto ai lavoratori remunerati	23,6	25,9	27,2	50,5
I volontari si impegnano più dei lavoratori remunerati nello svolgimento delle attività	7,4	15,7	10	27,6
I lavoratori remunerati e i volontari non hanno mai occasione di entrare in conflitto tra loro	17,5	38,8	19,6	14
In questa organizzazione i volontari hanno troppo potere	14,6	6,7	5,7	2,2
In questa organizzazione l'attività dei volontari è complementare a quella dei lavoratori remunerati	23,2	21,5	33,3	28,6
In questa organizzazione i lavoratori remunerati e volontari svolgono le stesse mansioni	4,4	6,8	11,4	6,8

³ È difficile in primo luogo comprendere se e in che misura il volontario abbia cognizione della natura – pubblica, for profit o non profit – dell'organizzazione e se e in che misura, in tal caso, questa caratteristica organizzativa venga presa in considerazione da chi è in primo luogo interessato ad agire nei confronti dell'utenza, forse anche al di là dell'organizzazione in cui questa viene ospitata. Inoltre, non è prudente sviluppare ipotesi troppo impegnative, visto il numero così limitato di casi in cui sono presenti volontari all'interno di imprese for profit. A puro titolo di stimolo per future riflessioni, si può comunque ipotizzare una sorta di fenomeno sociologico di iperselezione: normalmente la persona con istanze filantropiche preferirebbe donare il proprio

Si possono quindi, con una certa approssimazione, individuare due dimensioni, una più strumentale – il fatto che i volontari siano o meno un supporto utile, il fatto che si impegnino di più dei remunerati – e l'altra espressiva, relativa alla qualità dei rapporti.

Nella tabella 64 i dati prima esposti sono sintetizzati isolando appunto queste due dimensioni; si può constatare come l'assenza di giudizio positivo sia assai più diffusa nell'ente pubblico, mentre il giudizio positivo sia sotto l'aspetto strumentale sia sotto l'aspetto espressivo si manifesta soprattutto nelle non profit religiose, che mostrano un valore doppio rispetto agli enti pubblici.

Si può altresì notare come sia particolarmente basso il numero di giudizi non positivi nell'impresa for profit, derivante dalla frequenza con cui i lavoratori di queste organizzazioni hanno condiviso l'affermazione relativa alla piena accettazione dei volontari da parte dei lavoratori remunerati⁴.

Tab. 64 Quadro sintetico dei rapporti con i volontari, per tipologia di organizzazione (%)

	ENTI PUBBLICI	IMPRESE FOR PROFIT	NON PROFIT LAICHE	NON PROFIT RELIGIOSE
Giudizio positivo sotto tutti gli aspetti	21,4	34,5	32,8	42,9
Giudizio positivo con elementi problematici	37,9	51,7	45,9	38,1
Giudizio non positivo	40,7	13,8	21,3	19,0

L'opinione dei volontari a riguardo segue, anche se con enfasi diverse, quella dei lavoratori; tra i volontari sono maggiormente diffusi i giudizi

tempo all'interno di organizzazioni in cui il margine di gestione non vada a beneficio di un privato, ma venga piuttosto utilizzato in modo coerente con gli interessi dell'utenza per la quale il volontario ha scelto di operare gratuitamente. Se un volontario sceglie comunque di concedere la propria opera anche all'interno di una organizzazione for profit, potrebbe essere perché tale organizzazione funziona talmente bene (sotto il profilo della qualità del servizio, dello stile di lavoro, dei rapporti all'interno dell'organizzazione) da riuscire così a supplire alla sua minore "appetibilità" agli occhi del volontario.

⁴Valgono a tale proposito le riflessioni esposte nella nota precedente.

positivi sul rapporto con i lavoratori, ma anche in questo caso sono i volontari che operano presso strutture pubbliche a introdurre elementi problematici e valutazioni non positive.

Si è chiesto infine (cfr. tabella 65) ai volontari di individuare nell'interesse di chi sentivano di agire. La grande maggioranza ha indicato, come era prevedibile, la categoria degli utenti finali del servizio; si può tuttavia ravvisare una differenza di sfumature tra i volontari operanti nelle non profit religiose, più propensi a sentirsi tutori degli utenti, e quelli operanti nelle organizzazioni non profit laiche, che attribuiscono un punteggio leggermente maggiore alla tutela della "società in senso ampio" e della comunità locale.

Tab. 65 I volontari agiscono nell'interesse di... (%)

Utenti	89,0
Finanziatori	8,6
La società in senso ampio	33,9
I lavoratori remunerati	8,6
Gli altri volontari	42,6
La comunità locale	54,4

In conclusione: del volontariato, almeno ufficialmente, "bisogna" parlare bene; e infatti solo una parte minoritaria dei lavoratori non condivide l'affermazione che lo sviluppo del volontariato sia in generale un fatto positivo. L'impressione è però che a ciò non corrisponda una concezione ben definita del ruolo dei volontari all'interno delle organizzazioni che producono servizi alla persona. Questa opinione non deriva né dalle opinioni apertamente negative (poche) né dalle recriminazioni dei lavoratori, talvolta avvertite dagli intervistatori, e forse non completamente trasformate in giudizi negativi sul volontariato. Paradossalmente, esse sono così poche e così poco marcate da far pensare o a un contesto di piena integrazione del volontariato all'interno delle organizzazioni interessate – ma vi è da dubitare che sia così, visto che solo il 15% di queste ha dei volontari nell'organo direttivo – o a una certa marginalità di questa componente. Del resto, i resoconti degli intervistatori hanno evidenziato come nella maggior parte dei casi i volon-

ri non siano impegnati in compiti tali da far ipotizzare identità di ruoli con i lavoratori o la possibilità che alcune mansioni ordinariamente svolte dai lavoratori possano essere delegate ai volontari. Si potrebbe quindi ritenere che, salvo alcuni casi, l'elemento di "disturbo" provocato dai volontari consista nel dover gestire delle persone solo occasionalmente presenti, ben intenzionate ma talvolta estranee alle dinamiche del servizio, che si presentano periodicamente per fornire un aiuto. Se queste ipotesi sono vere non saremmo di fronte a un volontariato che sostituisce manodopera, ma nemmeno a un volontariato imprenditivo o che rappresenti coscientemente l'utenza⁵: si tratterebbe piuttosto di un volontariato limitato e prevalentemente tradizionale, in grado di portare nelle residenze studiate alcuni elementi di qualità e di attenzione all'utenza, ma non i contenuti più impegnativi prima citati.

⁵ La mancata comprensione degli item facenti riferimento al "controllo" da parte dei volontari sicuramente deriva da un linguaggio proprio delle ipotesi della ricerca sociale più che del parlare quotidiano; ma al tempo stesso testimonia lo scarso recepimento di tali ipotesi all'interno delle realtà studiate.

LE DIFFERENZE TRA LE DUE PROVINCE ESAMINATE

La ricerca ha interessato due province piemontesi scelte, come ricordato nel capitolo introduttivo, sia per l'oggettiva entità dei servizi in questione rispetto al totale delle strutture presenti in Piemonte, sia perché si è inteso esaminare la situazione di due contesti sociali differenti, l'uno metropolitano, l'altro caratterizzato da una maggiore estensione delle aree rurali e da aggregati urbani di piccole dimensioni¹.

In questo capitolo si avvanzeranno alcune ipotesi sui punti di similitudine e di differenza nel profilo degli intervistati delle due province, per poi studiare, a partire dal secondo paragrafo, come l'appartenenza a diverse aree territoriali sia connessa agli atteggiamenti verso il lavoro e alla soddisfazione.

1. Caratteristiche degli occupati nelle due province analizzate

Il primo passaggio consiste nell'analisi del profilo socio-demografico degli intervistati.

¹ Per una compiuta descrizione delle province nella quali si è svolta questa ricerca si può fare riferimento a numerose pubblicazioni IRES tra cui le ultime edizioni della *Relazione Piemonte economico-sociale*.

Tab. 66 Caratteristiche dei lavoratori, secondo la provincia
(dati in percentuale, salvo diversa indicazione)

	TUTTI	TORINO	CUNEO
Intervistati (valore assoluto e percentuale)	669	333 (49,8)	336 (50,2)
Età media (media)	38,2	38,6	37,7
Ultra quarantenni	37,3	38,3	36,4
Uomini	10,8	14,4	7,2
Senza titolo	0,5	0,3	0,6
Titolo di studio elementare	10,5	7,3	13,7
Licenza media	33,4	32,1	34,6
Qualifica professionale	26,9	29,1	24,8
Diploma	25,7	26,1	25,4
Diploma universitario	1,8	2,7	0,9
Laurea	1,2	2,4	0,0
Non oltre la licenza media	44,4	39,7	49,0
Lavorano in ente pubblico	37,5	30,6	44,3
Lavorano in impresa for profit	22,7	32,4	13,1
Lavorano in non profit laica	19,1	21,6	16,7
Lavorano in non profit religiosa	20,6	15,3	25,9

La tabella 66 sintetizza le caratteristiche dei campioni di lavoratori. Si può constatare che il campione di lavoratori cuneesi comprende intervistati di età leggermente più giovane, meno istruiti, più frequentemente di sesso femminile, e in misura maggiore operanti all'interno di enti pubblici e di organizzazioni non profit ecclesiastiche.

Le successive tabelle 67 e 68 contengono informazioni relative alle precedenti occupazioni degli intervistati. Da esse si evince che gli intervistati torinesi provengono più facilmente dalla condizione di disoccupazione, mentre i cuneesi sono in quota maggiore ex casalinghe. La percentuale di lavoratori provenienti da un precedente impiego è, nel complesso, pari nelle due province, anche se questo risultato deriva da una quota maggiore di persone con precedente occupazione tra i lavoratori cuneesi sotto i 40 anni, controbilanciata da una maggiore quota di già occupati tra i lavoratori torinesi oltre i 40 anni.

Tab. 67 Condizione professionale precedente in provincia di Cuneo (%)

CONDIZIONE PRECEDENTE	TUTTI	GIOVANI			NON GIOVANI		
		TUTTI	SENZA TITOLO	CON TITOLO	TUTTI	SENZA TITOLO	CON TITOLO
Occupato	45,4	50,5	50,0	50,9	39,1	33,3	47,8
Disoccupato o in cerca di prima occupazione	24,5	25,5	28,6	23,3	20,0	21,7	17,4
Studente	5,7	9,0	1,2	14,7	0,0	0,0	0,0
Casalinga	19,4	10,5	16,7	6,0	33,9	39,1	26,1
Altro	5,1	4,5	3,6	5,2	8,6	5,8	6,9
<i>Casi</i>	<i>335 (315) *</i>	<i>200</i>	<i>84</i>	<i>116</i>	<i>115</i>	<i>69</i>	<i>46</i>

* Il numero di casi indicato tra parentesi indica il totale dei rispondenti che, avendo fornito risposta alle domande relative all'età e al titolo di studio, sono stati inseriti anche nelle colonne a destra.

Dall'incrocio tra le variabili relative all'età e al titolo di studio si può osservare che la maggiore quota di torinesi provenienti dalla condizione di disoccupazione deriva in particolare modo dalla percentuale molto alta di ex disoccupati tra i giovani senza titolo di studio, mentre le ex casalinghe cuneesi sono particolarmente numerose tra le intervistate ultra-quarantenni.

Tab. 68 Condizione professionale precedente in provincia di Torino (%)

CONDIZIONE PRECEDENTE	TUTTI	GIOVANI			NON GIOVANI		
		TUTTI	SENZA TITOLO	CON TITOLO	TUTTI	SENZA TITOLO	CON TITOLO
Occupato	45,0	44,6	40,0	46,4	47,1	36,6	62,5
Disoccupato o in cerca di prima occupazione	30,0	32,8	43,6	28,6	22,7	28,8	14,6
Studente	6,3	10,3	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0
Casalinga	11,7	5,6	12,7	2,9	21,8	28,2	12,5
Altro	6,9	6,6	3,6	7,8	7,0	10,5	8,4
<i>Casi</i>	<i>333 (314) *</i>	<i>195</i>	<i>55</i>	<i>140</i>	<i>119</i>	<i>48</i>	<i>71</i>

* Il numero di casi indicato tra parentesi indica il totale dei rispondenti che, avendo fornito risposta alle domande relative all'età e al titolo di studio, sono stati inseriti anche nelle colonne a destra.

Nelle tabelle 69 e 70 sono illustrate le motivazioni del cambiamento di lavoro e le valutazioni del lavoro attuale in comparazione con quello precedente, riferite a coloro che, prima dell'attuale impiego, erano già occupati in altre attività lavorative. I dati, oltre che per provincia, sono disaggregati, limitatamente alla provincia di Torino, rispetto all'appartenenza o meno a un contesto metropolitano. Va tenuto presente che, in generale, gli intervistati cuneesi si sono espressi con maggiore enfasi, adottando con più facilità le modalità di risposta estreme. Ad esempio, nella successiva tabella 69, su 8 modalità di risposta, 7 sono state evidenziate come maggiormente significative dagli intervistati cuneesi rispetto ai torinesi. È opportuno quindi interpretare questi dati al netto di questa propensione all'enfasi, considerando caratterizzanti degli intervistati cuneesi i motivi di cambiamento di lavoro in cui si possa apprezzare una forte differenza con i torinesi. Un esame della tabella 69 rivela che tra gli intervistati cuneesi hanno molta più rilevanza gli aspetti materiali e di necessità: sono infatti maggiormente citati, come motivo di cambiamento, la maggiore remunerazione, la maggiore sicurezza del posto di lavoro e la perdita di una precedente occupazione. D'altra parte per i torinesi assumono una maggiore importanza innanzitutto la condivisione degli obiettivi sociali dell'organizzazione, e quindi altri item facenti riferimento ad aspetti non solo materiali come la coerenza del nuovo lavoro con la propria formazione scolastica, gli aspetti non economici di rapporto con l'organizzazione, la possibilità di conciliare impegni lavorativi e familiari.

Tab. 69 Motivi del cambiamento di lavoro (%)

	PROVINCIA DI TORINO				PROVINCIA DI CUNEO
	TUTTI	CITTÀ	FUORI CITTÀ	CINTURA	
Maggiore coerenza con la mia formazione scolastica	31,0	30,9	30,4	34,7	31,5
Possibilità di aiutare persone in difficoltà	58,8	53,7	58,9	66,7	62,5
Remunerazione più elevata	17,6	12,2	21,8	13,0	32,4
Maggiore sicurezza del posto di lavoro	48,3	55,0	52,6	24,0	56,0
Conciliabilità tra impegni professionali e familiari	46,1	35,9	52,0	44,0	48,3
Condivisione degli obiettivi sociali dell'organizzazione	37,1	30,0	36,4	52,2	31,5
Migliore trattamento (escluso l'aspetto economico)	31,9	26,9	34,2	33,4	35,7
Avevo perso o stavo perdendo il precedente lavoro	18,8	11,2	22,8	20,0	30,8

È da notare, sul fronte delle motivazioni non materiali, che mentre i cuneesi sono poco propensi a indicare la motivazione della “condivisione degli obiettivi sociali dell’organizzazione”, una parte considerevole cita invece il più concreto “possibilità di aiutare persone in difficoltà”, che ottiene comunque ampi consensi in entrambe le province.

La valutazione del lavoro attualmente svolto in comparazione al precedente impiego è illustrata nella tabella 70, che riporta prima un indicatore sintetico² e quindi le opinioni degli intervistati su ambiti specifici³. Sono soprattutto i cuneesi a constatare un miglioramento della propria condizione rispetto all’impiego precedente; questa opinione si basa su una valu-

² Similmente a quanto fatto in precedenza, la situazione si considera complessivamente migliorata se è migliorata in almeno un ambito senza essere peggiorata in nessuno; complessivamente peggiorata se è peggiorata almeno in un ambito senza essere migliorata in nessuno. Se non ci si trova in uno dei due casi precedenti, è considerata incerta.

³ In questo caso la tabella 68 riporta la percentuale di casi in cui la situazione in un certo ambito è migliorata al netto dei casi in cui è peggiorata.

tazione positiva riguardante tutti gli ambiti, dalla retribuzione all'organizzazione del lavoro, dalle relazioni con i colleghi alle soddisfazioni morali; è comunque l'ambito della retribuzione a evidenziare una maggiore differenza rispetto alla provincia di Torino. Anche se tutte le categorie di intervistati vedono, rispetto a tutti gli ambiti oggetto di indagine, una quota di casi in cui vi è stato un miglioramento della situazione maggiore rispetto a quella in cui vi è stato un peggioramento, questa percentuale diventa particolarmente bassa soprattutto con riferimento agli intervistati metropolitani.

Tab. 70 Passaggio di lavoro: valutazioni (%)

	PROVINCIA DI TORINO				PROVINCIA DI CUNEO
	TUTTI	CITTÀ	FUORI CITTÀ	CINTURA	
<i>La situazione è...</i>					
Migliorata	50,7	37,2	54,3	61,5	61,2
Peggiorata	12,7	18,6	12,3	3,8	10,5
Incerta	36,7	44,2	33,3	34,6	28,3
<i>Casi di miglioramento al netto dei peggioramenti nei diversi ambiti:</i>					
Retribuzione	21,9	31,7	21,5	7,7	36,8
Organizzazione orario di lavoro	38,3	10,5	40,2	79,2	40,7
Relazioni con i colleghi	33,3	9,8	37,2	60,0	38,5
Soddisfazioni morali	32,9	9,3	38,5	60,0	43,1

2. La scelta del lavoro e di continuare a farlo

In questo paragrafo si analizzeranno i motivi per i quali gli intervistati cuneesi e torinesi hanno intrapreso la loro attuale occupazione e se essi intendano o meno continuare a svolgerla in futuro.

La tabella 71 riporta le motivazioni citate come rilevanti dai due gruppi di intervistati; anche in questo caso l'interpretazione deve tenere conto della maggiore enfasi con la quale i cuneesi esprimono i propri giudizi, da cui deriva che essi ritengono maggiormente rilevanti nove delle dieci motivazioni proposte. L'unica motivazione più citata dai torinesi è l'elevato grado di coinvolgimento dei lavoratori, mentre le altre in cui i consensi dei

torinesi non si distaccano troppo da quelli dei cuneesi sono costituite dalla coerenza del lavoro con la formazione scolastica e dal modo in cui l'organizzazione lavora a favore dell'utenza.

La distanza tra i due sottogruppi è più forte invece rispetto a motivi legati alla sicurezza, alla possibilità di conciliare lavoro e impegni familiari, al fatto che si tratti di una delle poche offerte di lavoro ricevute, ai canali di accesso legati alla conoscenza di utenti o lavoratori che già lavoravano nella stessa organizzazione e non ultimo rispetto al trattamento economico.

Se si eccettua l'aspetto della conciliabilità tra lavoro e impegni familiari, i risultati confermano le impressioni derivanti dai motivi di passaggio da una precedente occupazione a quella attuale nell'ambito dei servizi socio-assistenziali. I cuneesi enfatizzano maggiormente gli aspetti materiali e di convenienza, i torinesi quelli non materiali; tra questi, i torinesi si distinguono non tanto per il richiamo a valori solidaristici, quanto per l'apprezzamento della partecipazione e sono più propensi dei cuneesi a considerare rilevanti motivazioni che implicano concettualizzazioni e astrazioni.

Non sembrano emergere invece indicazioni univoche dalla considerazione, all'interno della provincia di Torino, delle differenze tra contesti metropolitani e di provincia.

Tab. 71 Motivazioni per la scelta del lavoro (%)

	PROVINCIA DI TORINO				PROVINCIA DI CUNEO
	TUTTI	CITTÀ	FUORI CITTÀ	CINTURA	
Mi interessava lavorare in questo settore di attività	52,6	46,7	54,2	59,2	59,7
Si tratta di un lavoro coerente con la mia formazione	39,2	30,8	45,2	38,0	42,2
Il modo in cui l'organizzazione lavora per gli utenti	35,6	36,3	33,8	39,6	39,6
L'elevato grado di coinvolgimento dei lavoratori	26,0	22,0	30,2	20,9	24,3
Era un posto di lavoro sicuro	60,8	57,9	65,5	52,0	69,8
Possibilità di conciliare lavoro e impegni familiari	47,7	33,0	54,3	57,1	55,5
È stata l'unica o una delle poche offerte di lavoro	40,9	46,1	40,5	32,0	48,6
Conoscevo utenti dei servizi erogati	5,8	6,1	5,4	6,5	12,3
Conoscevo persone che già lavoravano lì	18,0	19,0	18,4	14,3	26,8
Sono stato attratto dal trattamento economico	9,5	10,3	12,1	0,0	14,9

La tabella 72 descrive invece le intenzioni che gli intervistati dichiarano di avere per il futuro riguardo alla permanenza o meno nell'organizzazione in cui attualmente operano. Emerge chiaramente che i lavoratori cuneesi sono più propensi a permanere nell'attuale occupazione rispetto ai torinesi. La percentuale di cuneesi che esprimono il desiderio di restare nell'organizzazione il più a lungo possibile è circa doppia rispetto a quella di chi lavora in strutture di Torino o della cintura; inoltre tra i cuneesi interessati a valutare opportunità alternative, la quota di persone intenzionate a permanere comunque nell'area dei servizi socio assistenziali è maggiore rispetto alla provincia di Torino. Per quanto riguarda le intenzioni per il futuro emerge inoltre una somiglianza, non avvertita negli item proposti in precedenza, tra chi lavora in provincia di Cuneo e chi lavora a Torino al di fuori dell'area metropolitana⁴.

⁴ Gli atteggiamenti rispetto alla possibilità di cambiare lavoro qui descritti mantengono la loro validità anche se valutati contemporaneamente ad altre variabili, quali età, titolo di studio, tipo di organizzazione in cui si lavora, che si sono viste essere correlate con i progetti lavorativi futuri. La variabile territoriale non annulla gli effetti di queste altre variabili, ma a sua volta non è da esse annullata.

Tab. 72 Intenzioni per il futuro (%)

	PROVINCIA DI TORINO				PROVINCIA DI CUNEO
	TUTTI	CITTÀ	FUORI CITTÀ	CINTURA	
1. Intendo rimanere nell'organizzazione il più a lungo possibile	41,5	29,1	54,4	23,5	54,8
2. Intendo rimanere nell'organizzazione almeno alcuni anni	11,5	12,6	8,9	17,6	9,9
3. Lascero l'organizzazione se si presenterà un'opportunità migliore nello stesso settore di attività	20,7	25,2	16,6	25,5	17,7
4. Lascero l'organizzazione se si presenteranno opportunità migliori anche in un altro settore	22,0	29,1	16,0	27,5	11,4
5. Lascero comunque l'organizzazione prima possibile	2,2	2,9	1,8	2,0	1,8
6. Dovrò lasciare l'organizzazione avendo un contratto a termine, ma spero di restare	1,2	0,0	1,8	2,0	4,5
7. Dovrò lasciare l'organizzazione avendo un contratto a termine, ma la lascerai comunque	0,9	1,0	0,6	2,0	0,0
Quota di intervistati che vorrebbero restare nell'organizzazione (1 + 2 + 6)	54,2	41,7	65,1	43,1	69,2
<i>Casi</i>	<i>323</i>	<i>103</i>	<i>169</i>	<i>51</i>	<i>334</i>

3. Il trattamento economico nelle due province

Il trattamento economico dei lavoratori nelle due province non sembra differire in modo significativo; la tabella 73 evidenzia come le retribuzioni medie nette mensili siano in generale assai simili (circa 13.000 lire di differenza, imputabili a fattori casuali); questa media risulta da una tendenza, sempre di bassa intensità, a una forbice più allargata nel territorio torinese, che evidenzia maggiori retribuzioni per gli intervistati con titolo di studio medio-alto e minori retribuzioni per gli intervistati con titolo di studio basso.

L'analisi disaggregata per provincia e per tipologia di organizzazione rivela una maggiore remunerazione dei torinesi che lavorano in enti pubblici controbalanciata da una maggiore remunerazione dei cuneesi che lavorano in non profit laiche.

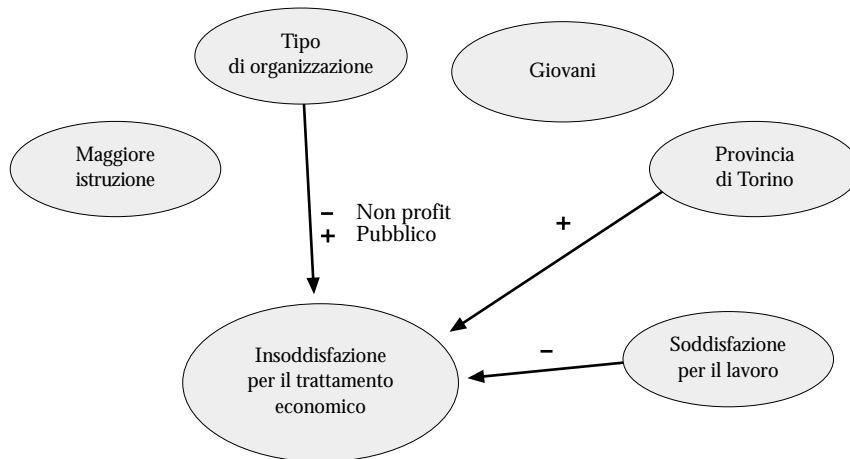
In ogni caso, le differenze sono abbastanza contenute e probabilmente imputabili a fattori casuali.

Tab. 73 Retribuzione media netta mensile secondo provincia (in lire)

	PROVINCIA DI TORINO			PROVINCIA DI CUNEO		
	TUTTI	TITOLO		TUTTI	TITOLO	
		BASSO	MEDIO-ALTO		BASSO	MEDIO-ALTO
Tutti i lavoratori	1.479.476	1.401.105	1.528.250	1.466.443	1.446.055	1.484.908
Enti pubblici	1.594.928	1.533.012	1.627.950	1.504.327	1.454.186	1.540.358
Imprese for profit	1.495.245	1.415.851	1.567.666	1.481.428	1.500.000	1.463.888
Non profit laiche	1.398.028	1.187.058	1.466.352	1.451.893	1.535.321	1.328.947
Non profit ecclesiastiche	1.326.000	1.340.380	1.312.869	1.396.311	1.348.650	1.447.837

La figura 10 riassume invece le opinioni degli intervistati rispetto alla equità della loro remunerazione rispetto a diversi fattori (responsabilità, livello di formazione, esperienza, impegno profuso, qualità del lavoro svolto, tensioni generate e possibilità economiche dell'organizzazione); rispetto a ciascuno di essi i cuneesi ritengono di essere remunerati in misura adeguata per quote superiori rispetto ai torinesi. L'analisi multivariata⁵ mostra la presenza di forti relazioni tra la percezione di adeguatezza del trattamento economico, il territorio di appartenenza, la soddisfazione e la tipologia di organizzazione, mentre le variabili socio-demografiche non hanno influenze significative.

⁵ Il modello proposto nella figura 10 riporta solo le relazioni con la variabile dipendente e non le relazioni delle variabili indipendenti tra loro.

Fig. 10 Fattori che influenzano l'insoddisfazione per il trattamento economico

Anche in questo caso viene confermata l'ipotesi che la soddisfazione per il trattamento economico sia il risultato di una serie di fattori che portano a percepire una remunerazione simile come adeguata o non adeguata sulla base di considerazioni relative al lavoro nel suo complesso.

4. Atteggiamenti e soddisfazione

Il paragrafo "Gli atteggiamenti rispetto al lavoro"⁶, ha classificato gli intervistati a seconda di quale fosse la loro concezione generale del lavoro, indipendentemente dal giudizio sulla loro attuale occupazione. I diversi item sono stati aggregati in tre gruppi principali, che sottolineano rispettivamente l'aspetto del lavoro come necessità, il lavoro come valore (con la variante che enfatizza maggiormente gli aspetti di autorealizzazione), il

⁶ Pagina 108 e seguenti; si rimanda al paragrafo citato per le modalità con cui sono stati elaborati i gruppi.

lavoro come strumento di guadagno e successo. Gli intervistati sono stati classificati all'interno dei gruppi così definiti o in gruppi che rappresentano una combinazione di due gruppi principali. Si era altresì constatato che il lavoro inteso come guadagno e successo non era presente se non combinato con aspetti di necessità.

La tabella 74 classifica gli atteggiamenti nei confronti del lavoro in generale considerando separatamente gli intervistati cuneesi e torinesi; le differenze non sono molto forti, ma confermano comunque gli orientamenti emersi in precedenza: tra i cuneesi gli aspetti di necessità sono nel complesso più rilevanti, soprattutto per la più ampia quota di intervistati classificati all'interno del gruppo che, insieme alla necessità, sottolinea come il lavoro può essere uno strumento di guadagno e di successo. I torinesi, e in particolare coloro che lavorano in strutture cittadine, sono più propensi a intendere il lavoro come valore o come autorealizzazione. Le tre modalità di risposta che citano questo tipo di atteggiamenti, da soli o combinati con la necessità, raggruppano il 46,3% degli intervistati della provincia di Torino (e il 52,4% di chi lavora in strutture del capoluogo) contro il 41,6% dei cuneesi.

Tab. 74 Atteggiamenti nei confronti del lavoro, secondo la provincia (%)

	PROVINCIA DI TORINO				PROVINCIA DI CUNEO
	TUTTI	CITTÀ	FUORI CITTÀ	CINTURA	
<i>Lavoro come...</i>					
Necessità	47,3	41,6	48,0	57,0	41,6
Valore	12,5	19,0	10,9	2,9	9,6
Autorealizzazione	5,2	3,6	7,0	2,9	5,2
Necessità e insieme valore	28,6	29,8	27,9	28,6	26,8
Necessità e insieme guadagno e successo	6,4	6,0	6,2	8,6	16,8

Sebbene le differenze non siano così marcate, anche in questo caso appare una maggiore propensione dei cuneesi a valutare gli aspetti materiali contro una tendenza torinese a enfatizzare gli aspetti di valore; anche questa rela-

zione non è riconducibile all'azione di altre variabili quali l'età degli intervistati, il loro titolo di studio o il tipo di organizzazione di appartenenza.

Uno degli aspetti sui quali più si è concentrato questo studio è costituito dalla soddisfazione per il lavoro svolto, cui è stato dedicato uno specifico paragrafo (pag. 112 e sgg.) al quale si rimanda per i problemi relativi a come è stata elaborata la successiva tabella 75. In questa tabella la soddisfazione per il lavoro svolto in generale e per specifici ambiti è suddiviso a seconda della variabile territoriale. Ne emerge una complessiva maggiore soddisfazione dei cuneesi, evidente soprattutto con riferimento agli aspetti di sicurezza e comodità del lavoro svolto e soddisfazione connessa ai rapporti interpersonali sul luogo di lavoro. Le differenze sono minori per quanto riguarda la soddisfazione derivante dal perseguire finalità sociali, mentre per quanto riguarda i vantaggi materiali – in generale l'ambito che meno frequentemente costituisce fonte di soddisfazione per tutti gli intervistati – non si nota una significativa differenza tra le due province.

Tab. 75 Soddisfazione per il lavoro svolto secondo provincia (%)

	PROVINCIA DI TORINO				PROVINCIA DI CUNEO
	TUTTI	CITTÀ	FUORI CITTÀ	CINTURA	
<i>Soddisfazione per il lavoro...</i>					
In generale	43,1	41,3	46,7	35,3	53,2
Gradevolezza del lavoro	22,5	14,5	27,6	22,6	26,8
Vantaggi materiali	8,4	3,6	9,4	15,1	10,4
Sicurezza e comodità	24,6	20,0	28,8	20,8	31,8
Rapporti interpersonali	24,0	20,0	28,2	18,9	36,0
Finalità sociali	29,7	31,0	31,2	20,8	32,1

Nel paragrafo VI.2 si è argomentato che la soddisfazione è influenzata da diverse variabili, legate sia alle caratteristiche socio-demografiche dell'intervistato (età e titolo di studio), sia all'organizzazione di appartenenza; anche in questo caso si tratta quindi di capire in che rapporto si pongano

la variabile territoriale e le altre variabili considerate. Gli esiti di quest'analisi possono essere sintetizzati come segue:

- rispetto alla soddisfazione per il lavoro in generale, anche se l'esito dei modelli non è del tutto definito, sembra confermata la rilevanza della variabile territoriale costituita dalla provincia di appartenenza, che anzi in alcuni modelli "oscura" gli effetti connessi al titolo di studio⁷;
- gli item raggruppati nel concetto di "gradevolezza del lavoro" sono correlati in modo più debole con le diverse variabili; in ogni caso l'effetto dell'appartenenza territoriale, pur non molto intenso, "sopravvive" anche se considerato insieme alle altre variabili e tende anzi a renderle meno significative;
- gli intervistati che traggono soddisfazione dalla remunerazione e dal progresso di carriera sono probabilmente troppo pochi per avere indicazioni sicure sulle variabili che contribuiscono a influenzare tale valutazione; la relazione con la variabile territoriale, pur non scomparendo, tende ad essere assorbita dall'organizzazione di appartenenza;
- l'analisi contemporanea delle diverse variabili non mette invece in dubbio la relazione tra ambito territoriale di appartenenza e soddisfazione per la sicurezza e la comodità del lavoro svolto; anzi, questa relazione può⁸ assorbire anche quella altrove sottolineata tra soddisfazione per la sicurezza del lavoro e il basso titolo di studio;
- lo stesso accade per la soddisfazione derivante dai rapporti interpersonali sviluppati sul lavoro, che si può rilevare in misura maggiore tra i cuneesi; anche in questo caso la variabile territoriale può assorbire l'effetto del titolo di studio;
- la soddisfazione per il perseguimento di finalità sociali condivise dal-

⁷ I cuneesi sono più soddisfatti. I meno istruiti appaiono essere più soddisfatti perché vi è una maggiore quota di non istruiti tra i cuneesi; ma tenendo sotto controllo la variabile territoriale le differenze di soddisfazione tra istruiti e non istruiti sfumano.

⁸ La formula in parte dubitativa utilizzata qui e successivamente è dovuta al fatto che le affermazioni fatte sulla capacità di una variabile di "assorbire" un'altra sono frutto di ipotesi testate su più modelli, che possono fornire risultati non sempre univoci; sebbene quindi alcuni di essi non falsifichino l'ipotesi in cui l'effetto del titolo di studio sia assorbito dall'appartenenza a un certo territorio, sono non falsificati anche modelli in cui i due effetti convivono e si sommano. La scelta dipende in realtà dalla ragionevolezza della proposta teorica su cui i modelli si basano.

l'intervistato non è invece significativa e viene assorbita dall'età e dal tipo di organizzazione di appartenenza.

Riassumendo, i dati esaminati consentono di affermare che, tenendo sotto controllo le altre variabili considerate nella ricerca, gli intervistati cuneesi esprimono una maggiore soddisfazione e una maggiore volontà di continuare ad operare all'interno dell'organizzazione rispetto ai torinesi. In particolare, vi sono alcuni elementi quali la gradevolezza dei rapporti interpersonali e le caratteristiche di comodità e sicurezza, che fanno emergere una maggiore soddisfazione degli intervistati cuneesi. Non emergono invece particolari relazioni tra appartenenza territoriale e soddisfazione per gli aspetti che coinvolgono maggiormente la sfera dei valori di solidarietà.

5. Il rapporto con gli altri stakeholder nelle due province

Un ulteriore ambito posto al centro dell'attenzione di questo studio è costituito dalle concezioni relative al rapporto tra lavoratori e altri stakeholder delle organizzazioni erogatrici di servizi; è dunque possibile verificare se la dimensione territoriale ha qualche relazione con le idee che i lavoratori hanno a proposito di volontari e utenti.

In sintesi, sembra di poter affermare che in questo caso la variabile territoriale non ha influenza con riferimento alla provincia, quanto piuttosto con riferimento all'appartenenza o meno a un contesto metropolitano.

La tabella 76 riporta i giudizi sul volontariato. I giudizi positivi che si basano su concettualizzazioni impegnative e facenti riferimento a precise teorie sono maggiormente accolte dai lavoratori della provincia di Torino, mentre tra i cuneesi è più diffusa una generale valutazione positiva del volontariato che porta comunque i giudizi tutto sommato favorevoli ad essere in numero superiore rispetto alla provincia di Torino e soprattutto all'area cittadina.

Tab. 76 Giudizi sul volontariato, secondo la provincia (%)

	PROVINCIA DI TORINO			PROVINCIA DI CUNEO	
	TUTTI	CITTÀ	FUORI CITTÀ CINTURA		
Valutazione positiva del volontariato come stimolo di qualità e innovazione	10,2	9,8	9,8	12,0	11,9
Valutazione positiva del volontariato come possibilità di sviluppo di servizi altrimenti non proponibili	5,7	5,9	5,5	6,0	6,0
Valutazione positiva del volontariato per entrambi i precedenti motivi	20,6	16,7	23,9	18,0	14,4
<i>Totale posizioni chiaramente positive</i>	<i>36,5</i>	<i>32,4</i>	<i>39,2</i>	<i>36,0</i>	<i>32,3</i>
Valutazione in generale positiva del volontariato, senza motivazioni specifiche	30,1	23,5	36,2	24,0	36,0
<i>Totale posizioni non negative</i>	<i>66,6</i>	<i>55,9</i>	<i>75,4</i>	<i>60,0</i>	<i>68,3</i>
Valutazione non positiva del volontariato perché toglie lavoro o è "amatoriale"	6,7	11,8	3,1	8,0	8,2
Valutazione non positiva del volontariato senza motivazioni specifiche	26,7	32,3	21,5	32,0	23,5
<i>Totale posizioni negative</i>	<i>33,4</i>	<i>44,1</i>	<i>24,6</i>	<i>40,0</i>	<i>31,7</i>
<i>Casi</i>	<i>315</i>	<i>102</i>	<i>163</i>	<i>50</i>	<i>319</i>

Nelle organizzazioni in cui operano volontari si è inoltre rilevato il giudizio che i lavoratori danno del rapporto con i volontari. La tabella 77 evidenzia come il giudizio dei cuneesi sia più frequentemente positivo, soprattutto per effetto delle molte posizioni problematiche presenti tra i lavoratori della metropoli.

Tab. 77 Giudizio sul rapporto tra lavoratori e volontari, secondo la provincia (%)

	PROVINCIA DI TORINO				PROVINCIA DI CUNEO
	TUTTI	CITTÀ	FUORI CITTÀ	CINTURA	
Giudizio positivo sotto tutti gli aspetti	27,4	23,8	34,3	21,1	33,8
Giudizio positivo con elementi problematici	41,1	31,7	49,3	42,1	40,4
Giudizio non positivo	31,5	44,4	16,4	36,8	25,8

Infine, la tabella 78 espone le convinzioni degli intervistati rispetto agli utenti. Già si è evidenziato come alcune delle risposte abbiano esito scontato; è però interessante che siano soprattutto i “cittadini” a vedere il rischio che gli utenti possano essere un pretesto per imporre condizioni lavorative non compatibili con i diritti del lavoratore.

Tab. 78 Considerazione degli utenti, secondo la provincia (%)

	PROVINCIA DI TORINO				PROVINCIA DI CUNEO
	TUTTI	CITTÀ	FUORI CITTÀ	CINTURA	
Considero gli utenti solamente dei clienti che richiedono un servizio e lo ottengono *	25,5	18,6	30,9	22,4	23,0
In nome degli utenti vengono richieste condizioni di lavoro (orario, flessibilità) non compatibili con i diritti dei lavoratore	12,0	21,5	6,9	8,0	13,9
Ritengo di primaria importanza che l'utente tragga il massimo beneficio dal servizio erogato	89,6	89,7	87,0	98,0	88,9
L'utente e il suo coinvolgimento sono determinanti nel mio lavoro	60,0	60,0	58,7	64,0	57,7
L'utente è coinvolto nell'attività dell'organizzazione	29,6	23,6	31,5	36,7	23,5

* Viene considerata in questo caso anche la modalità 5 alla stregua di consenso all'affermazione per bilanciare la formulazione della domanda probabilmente limitativa.

6. Le differenze territoriali: considerazioni di sintesi

Questo paragrafo ha descritto le differenze che è possibile riscontrare nelle diverse aree in cui si è svolta l'indagine a proposito dei maggiori temi oggetto di questa ricerca. Come già ricordato, non è agevole ricondurre queste differenze all'interno di un quadro teorico che le colleghi con le caratteristiche dei territori considerati. È possibile comunque avanzare alcune ipotesi.

Le differenze constatate tra i lavoratori delle due province introducono alcuni elementi di conferma e altri di novità rispetto alle altre analisi condotte. Da una parte infatti sembra di poter ricondurre una maggiore soddisfazione dei lavoratori cuneesi alla percezione di minori alternative più favorevoli rispetto al lavoro attualmente svolto. Questo spiega il minore interesse per le prospettive di cambiamento, la maggiore soddisfazione per il lavoro svolto, la assai meno frequente recriminazione rispetto alle condizioni economiche. Le lavoratrici cuneesi, più frequentemente con basso titolo di studio e più spesso provenienti da situazioni di estraneità dal mercato del lavoro, possono quindi ritenere l'impiego conseguito nelle strutture di servizio come un approdo soddisfacente rispetto alle alternative possibili e a quelle di fatto sperimentate. Non a caso, molto più frequentemente rispetto a quanto avviene in provincia di Torino, le lavoratrici cuneesi che provengono da una precedente occupazione constatano un significativo miglioramento della propria condizione.

Vi è però un elemento che, se non si può dire discordante con gli altri risultati ottenuti, richiede comunque alcuni ulteriori ragionamenti. Le analisi fino ad ora svolte hanno infatti evidenziato come la presenza di elementi ideali accanto a quelli più legati alle necessità materiali, sia associata alla considerazione positiva del lavoro svolto nelle strutture di cura della persona. L'analisi disaggregata per territorio mette invece in luce come i torinesi, più portati alla definizione del proprio lavoro in termini ideali, siano in realtà meno soddisfatti. Sulla base dei dati posseduti non è possibile trovare una risposta certa a questo problema, anche se l'impressione è che questa relazione sia legata a una diversa valutazione degli aspetti extraeconomici compiuta dagli intervistati. Si potrebbe ipotizzare cioè che le diverse risposte date da torinesi e cuneesi possano essere almeno in parte ricondotte a due modi diversi di intendere questi aspetti: da una parte

un approccio più concettualizzato, con riferimento a valori solidaristici o autogestionari; dall'altra la considerazione del lavoro di cura come la risposta a una esigenza comunitaria rispetto alla quale non risulta difficile sentirsi parte in causa, anche prescindendo da considerazioni morali. Esemplicando, si può ipotizzare che nel contesto cuneese, più frequentemente rurale rispetto alla provincia di Torino, la cura dell'anziano sia intesa – dal punto di vista della considerazione esterna associata a questa attività e in quanto contributo alla risposta a un bisogno che è sentito proprio dal lavoratore come dagli altri membri della comunità locale – come parte integrante della vita locale, così come lo è la casa di cura che ospita persone del luogo, conosciute dagli altri abitanti e in cui lavorano altrettanto conosciuti concittadini⁹.

In questo senso i valori solidaristici torinesi colmerebbero solo parzialmente i legami comunitari cuneesi e risulterebbero inoltre più “faticosi” e meno naturali per le persone che li fanno propri.

In sintesi, la considerazione più positiva del proprio lavoro da parte dei cuneesi sarebbe in parte da collegarsi alla percezione dell'assenza di alternative migliori, sia dal punto di vista economico, che di quello della sicurezza e della comodità del lavoro. In parte ciò deriverebbe invece da una diversa e maggiore considerazione del lavoro di cura, il cui senso è attribuito non tanto da scelte di valore quanto dal radicamento di questo tipo di attività nella comunità locale.

⁹ Si ricordi a tale proposito la assai maggiore rilevanza tra i cuneesi della conoscenza di altri lavoratori o di utenti come elemento di contatto con l'organizzazione presso la quale si lavora.

CONCLUSIONI

Giunti alla conclusione di questo studio, è opportuno in primo luogo ricapitolare alcuni dei principali risultati raggiunti.

La ricerca, svoltasi nell'ambito di un'indagine di rilievo nazionale che ha riguardato gli occupati nei servizi socio-assistenziali, si è concentrata sugli operatori dei servizi residenziali rivolti ad anziani e pazienti psichiatrici in due province piemontesi, Torino e Cuneo.

La scelta di restringere in questo modo l'oggetto di ricerca – da tutti i servizi socio-assistenziali a quelli residenziali per anziani e pazienti psichiatrici, dall'intero territorio regionale alle due province sopra citate – ha forse escluso altri potenziali ambiti di indagine, ma ha consentito di tenere sotto controllo la molteplicità delle variabili e ha permesso di isolare un oggetto che si è dimostrato di particolare interesse per le argomentazioni proposte.

Inoltre, questo tipo di servizi si è prestato a confrontare strutture gestite da enti pubblici, da imprese for profit, da organizzazioni non profit laiche (con forma giuridica di cooperativa o, più raramente, di associazione) e da organizzazioni non profit religiose.

L'indagine si è basata su quattro questionari, uno rivolto alle organizzazioni e gli altri tre rispettivamente ai lavoratori, ai volontari e ai dirigenti.

In primo luogo ci si è occupati di capire quale fosse il profilo degli intervistati: si tratta, ricordiamo, in gran parte di donne, con titolo di studio medio-basso (licenza media o qualifica professionale), di età media

compresa tra i 35 e i 40 anni, la metà delle quali proviene da una diversa occupazione. Le lavoratrici intervistate si occupano in grande maggioranza dell'erogazione dei servizi all'utenza e, in misura minore, dei servizi di supporto all'attività delle strutture residenziali (pulizie, cucina). Le lavoratrici occupate in questo secondo tipo di mansioni sono quelle con profilo professionale più basso.

La grande maggioranza delle lavoratrici sono dipendenti assunte a tempo indeterminato con un contratto *full time* e percepiscono in media poco più di un milione e mezzo di lire al mese. Questo studio si è soffermato con una certa attenzione sulle differenze di retribuzione legate al tipo di organizzazione nella quale le lavoratrici sono inserite. Gli enti pubblici hanno una retribuzione leggermente sopra la media, le imprese for profit si distinguono per marcare maggiormente le differenze tra i diversi livelli, le non profit hanno una differenza minore tra i livelli più bassi e quelli dirigenziali. In generale, sembra che la sindacalizzazione di queste lavoratrici sia modesta, con la parziale eccezione di quelle che operano negli enti pubblici, che si distinguono anche per un maggiore numero di assenze.

L'indagine si è quindi concentrata sulle motivazioni e sulle valutazioni relative al lavoro svolto. In primo luogo si è verificato quale fosse il canale di contatto con l'organizzazione, che è risultato essere prioritariamente quello della segnalazione da parte di conoscenti o della presenza dell'organizzazione nel territorio. Si sono poi chiesti i motivi per i quali gli intervistati avessero scelto di operare nell'organizzazione e, a chi avesse già avuto altra occupazione, quali fossero stati i motivi del passaggio al nuovo lavoro; sempre a questi intervistati si è domandato quale fosse la loro valutazione di tale passaggio in termini di miglioramento o peggioramento per diversi aspetti (la retribuzione, l'organizzazione, il rapporto con i colleghi, le soddisfazioni morali). Anche questi aspetti sono stati messi in relazioni con diverse variabili, tra cui il tipo di organizzazione.

Ai lavoratori si è quindi chiesto se avessero intenzione di continuare a lavorare nella medesima organizzazione e nello stesso settore di attività. Oltre la metà dei lavoratori non intende cambiare occupazione, anche se questo dato subisce forti modificazioni sia in base a variabili relative alle caratteristiche socio-demografiche degli intervistati, sia a seconda del tipo di organizzazione. Emerge con chiarezza come coloro che hanno maggiori

alternative – i più giovani o i più istruiti – siano i meno propensi a concedere una fiducia incondizionata all'organizzazione nella quale lavorano. L'intenzione di cambiare occupazione ha inoltre iniziato a rivelare con maggiore chiarezza il disagio dei lavoratori pubblici e la migliore condizione di salute delle organizzazioni non profit, i cui lavoratori sono più frequentemente determinati a permanere nella struttura.

Sono quindi affrontati diversi item quali la concezione del lavoro, la soddisfazione e le sue motivazioni, le valutazioni sull'organizzazione del lavoro, sul trattamento economico, sulle relazioni con gli utenti, sui volontari. Un item dopo l'altro, i risultati sono concordi nel confermare quanto prima accennato rispetto alle differenze tra tipi di organizzazione. A questo proposito, il tipo di argomentazione che costituisce l'impalcatura della ricerca è di tipo *corroborativo*. Non c'è, a sostegno del quadro teorico proposto, un elemento decisivo; anzi, talvolta si è dovuto ammettere che molti dati, pur importanti nell'economia delle argomentazioni, contengono fattori di incertezza o si basano su affermazioni che considerate singolarmente possono essere opinabili. Ma il rapporto di ricerca mostra una molteplicità di relazioni tra più variabili che, a proposito di argomenti diversi, convergono a corroborare un certo quadro teorico. Ciascuna, presa singolarmente, potrebbe essere non decisiva; ma la presenza concorde di una molteplicità di indizi convergenti può essere assunta come una prova sufficientemente fondata delle ipotesi sostenute.

I risultati conseguiti invitano ad alcune riflessioni. La ricerca ha sottolineato alcuni elementi ricorrenti insieme ad aspetti che invece identificano gruppi distinti di intervistati. Considerazioni analoghe emergono dal profilo socio-demografico, dal tipo di lavoro svolto, dai canali di accesso all'organizzazione: si tratta nella gran parte dei casi di donne di estrazione sociale popolare, che svolgono mansioni esecutive (per quanto riguarda il lavoro di assistenza e cura) e in alcuni casi a bassa qualificazione (soprattutto nei servizi di supporto). Il profilo che si delinea è dunque molto distante da quello proprio di altri settori dei servizi alla persona, caratterizzati dalla presenza di giovani a qualificazione medio-alta, per i quali la scelta dell'impiego è probabilmente determinata in misura maggiore da specifici elementi motivazionali. Il tipo di servizio – e di conseguenza di

lavoratori – esaminato non favorisce quindi a priori l'enfatizzazione degli elementi ideali, quanto piuttosto degli aspetti di necessità connessi a qualsiasi attività lavorativa; e i risultati forniscono una conferma in merito.

Pertanto non sembra, per affrontare una delle ipotesi di questa ricerca, che via sia una specificità originaria di chi opera all'interno di organizzazioni non profit né sulla base del profilo socio-demografico, né sulla base della modalità con la quale le persone sono giunte al lavoro.

D'altra parte la ricerca evidenzia le differenze che derivano dal lavorare nei diversi tipi di organizzazione. A questo proposito le indicazioni provenienti dai diversi item coincidono e lasciano pochi dubbi. Ne emerge innanzitutto un quadro preoccupante dei dipendenti pubblici: meno motivati, guadagnano di più di chi svolge le medesime mansioni in imprese private, ma si lamentano maggiormente del reddito, si assentano più frequentemente e, pur non correndo rischi di disoccupazione, apprezzano in misura minore la comodità e la sicurezza del proprio posto di lavoro, sono in generale meno soddisfatti, più scontenti del rapporto con la propria organizzazione, più inclini a vedere negli utenti un pretesto per intaccare i diritti dei lavoratori, più propensi a cambiare tipo di lavoro appena possibile. Procedendo con l'analisi dei dati si ottengono sistematicamente risultati che evidenziano, in ambiti diversi, la maggiore frequenza di demotivazione e insoddisfazione tra questi lavoratori. Si è evidenziato come questi aspetti siano tra loro correlati e si è ipotizzato che la demotivazione possa appesantire le aspettative di ricompense monetarie al punto di far apparire insoddisfacente anche un trattamento del tutto in linea con gli standard di mercato. In aggiunta, contrariamente a quanto avviene negli altri tipi di organizzazione, i dirigenti sono meno soddisfatti dei lavoratori, e presumibilmente ciò diminuisce in modo ulteriore la possibilità di motivare i sottoposti.

La ricerca mostra una situazione speculare nelle organizzazioni non profit, i cui lavoratori sono maggiormente soddisfatti, più motivati e maggiormente determinati a non cambiare occupazione.

Dunque, anche se l'indagine non consente di individuare quale sia la causa prima di questa situazione, essa evidenzia che questioni di notevole entità non possono essere affrontate separatamente, perché tra loro interconnesse.

Introducendo un elemento comparativo, reso possibile dal carattere multiregionale della ricerca in cui questo studio si inserisce, si può consta-

tare che la situazione sopra descritta è per molti versi simile a quella che emerge dalla ricerca svolta su base nazionale, anche se si possono constatare alcune differenze. Ad esempio, un gruppo di ricerca che si è concentrato su asili nido e servizi rivolti a minori ha ottenuto risultati che concordano con quelli piemontesi nell'evidenziare la carenza di soddisfazione e di motivazione diffuse negli enti pubblici, ma che sottolineano anche l'insoddisfazione dei lavoratori delle organizzazioni non profit per le effettive peggiori condizioni retributive e di sicurezza rispetto ai colleghi pubblici.

Probabilmente per comprendere queste differenze si deve fare ricorso ad uno dei risultati di questa indagine, costituito dall'intreccio di dimensioni diverse – le situazioni oggettive, le aspettative, le possibilità alternative, la soddisfazione in altri ambiti – che vanno a definire l'opinione che gli intervistati esprimono relativamente alla soddisfazione per un determinato aspetto della loro attività. Questi quattro elementi sono tra loro interconnessi e obbligano a costruire spiegazioni che rifuggano dal cercare di comprendere una certa espressione di soddisfazione o insoddisfazione sulla base di uno solo dei quattro, cioè della situazione oggettiva. Da questo punto di vista, il fatto che chi guadagna di più – situazione oggettiva – sia soddisfatto del suo reddito in misura maggiore rispetto a chi guadagna di meno, è una possibilità plausibile così come lo è quella opposta, cioè che sia meno soddisfatto, a seconda di come agiscono gli altri elementi prima menzionati.

Chi, come una parte considerevole delle donne intervistate nell'ambito della ricerca piemontese, non ha possibilità concreta di essere assorbito all'interno del pubblico impiego ed è approdato al lavoro all'interno delle residenze per anziani dopo anni di vicissitudini in settori di lavoro dequalificati, magari avendo a che fare con datori di lavoro propensi a utilizzare forme di inquadramento semilegale e non garantito, può valutare positivamente la propria condizione, anche economica, sebbene essa possa essere meno soddisfacente rispetto a quella di altri che stanno facendo il medesimo lavoro: il termine di paragone sono le proprie esperienze passate e le possibilità alternative che si ritengono effettivamente percorribili. Al contrario, chi come molti lavoratori giovani e qualificati di organizzazioni non profit oggetto di altre ricerche a livello nazionale, ha come termine di paragone e come opzione alternativa concretamente raggiungibile il lavoro educativo nell'ambito del pubblico impiego, pur riconoscendo e apprezzando

i benefici immateriali della permanenza nella propria organizzazione, è più facilmente propenso a invidiare il maggior compenso percepito per lo stesso lavoro – o, nel vissuto di molti di loro, per un lavoro che richiede meno impegno e comporta più sicurezze – da colleghi operanti in strutture pubbliche. I dipendenti pubblici, a loro volta, confrontano il grado di impegno richiesto dal loro lavoro e la indubbia maggior pesantezza dei suoi contenuti con le attività svolte da moltissimi loro pari grado operanti in altre branche dell'amministrazione pubblica. Così facendo, è possibile che facciano molta fatica ad apprezzare i relativi vantaggi di cui godono rispetto ai loro colleghi del settore privato e siano indotti a sognare un'opportunità di mobilità verso qualche nicchia della pubblica amministrazione meno esposta allo stress del lavoro di cura.

In questo complesso sistema di elementi che si influenzano vicendevolmente, l'analisi qui presentata mostra come vi siano due fattori, l'età e il titolo di studio, che operano sistematicamente sul fronte delle aspettative e della percezione delle possibili alternative alla condizione attuale, determinando, per le persone più giovani e istruite, l'insoddisfazione per una condizione che si ritiene di poter migliorare in futuro.

Infine, i risultati ottenuti consentono di avanzare alcune ipotesi anche rispetto alla questione degli aspetti motivazionali connessi al lavoro nel settore socio-assistenziale. Anche in questo caso le possibili risposte richiedono di tenere in considerazione elementi diversi. La ricerca ha infatti evidenziato come relativamente al profilo degli occupati, e alle modalità con le quali essi si sono avvicinati al loro lavoro, non emergano elementi di specificità rispetto ad altri settori di impiego con pari qualificazione: da questo punto di vista il profilo che emerge da questa ricerca è lontano da un'immagine di lavoratori missionari, che scelgono un certo tipo di impiego mossi dall'amore e dalla solidarietà verso gli utenti. Il lavoro, per quasi l'85% degli intervistati, è necessità, e in quanto tale è stato intrapreso senza essere scelto sulla base di una specifica vocazione. Al tempo stesso la ricerca evidenzia come, anche con riferimento alla popolazione intervistata, sarebbe errato considerare i lavoratori del settore come indifferenti e insensibili esecutori di mansioni mal sopportate e scambiate con il percepimento della remunerazione necessaria alla sussistenza. Infatti la considerazione del lavoro come necessità non contraddice il bisogno di associare

ad esso altri elementi motivazionali. Questi possono consistere nella volontà di apportare un beneficio al prossimo, di migliorare la società in cui si vive, o essere formulabili in termini di altre istanze altruistiche; possono anche interessare l'area della autorealizzazione, cioè dello svolgimento di un lavoro che consente di esprimere al meglio le proprie capacità professionali e relazionali; ma possono infine riguardare la volontà di partecipare alla gestione del proprio lavoro, entrando nel merito delle decisioni da prendere e trovando quindi gratificazione dall'esercizio di questa facoltà di orientamento. È probabile che in qualche misura, quando si affrontano tematiche afferenti alla soddisfazione e alla volontà di permanere in una certa condizione lavorativa, anche l'occupazione che appare più esecutiva e dequalificata implichi la considerazione di fattori extraeconomici e comunque non riducibili all'area dei vantaggi materiali. A maggior ragione, è verosimile immaginare che questi aspetti siano particolarmente presenti e rilevanti in un ambito così fortemente legato a elementi ideali radicati nella nostra cultura come quello della cura e dell'assistenza, e che dunque in questo tipo di servizi l'aspetto motivazionale di chi opera costituisca un elemento ineludibile per determinare la soddisfazione del lavoratore e al tempo stesso la qualità del servizio reso.