



**INIZIATIVA EQUAL II° FASE
I – G2 – EMI – 023 –
Fuori Orario “La cooperazione sociale per il lavoro regolare”**



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI MODENA E REGGIO EMILIA

La qualità del lavoro in una
cooperativa sociale:
il caso Gulliver

Giovanni Solinas, Enrico Giovanetti e Sara Colombini

Dipartimento di Economia Politica
Capp- Centro di analisi delle politiche pubbliche

(Bozza preliminare – Non diffondere e non citare)
Modena, febbraio 2006

1. Introduzione

Nella primavera del 2005, con la busta paga di Aprile, sono stati somministrati ai lavoratori di Gulliver i questionari individuali costruiti seguendo la metodologia generale della ricerca per la raccolta d'informazioni sulle condizioni normative, di vita e di lavoro nelle imprese della provincia. I questionari raccolti sono 260, oltre ¼ degli attuali 966 addetti, distribuiti in modo da permettere la stima delle opinioni e i giudizi del complesso dell'organico.¹

In generale, quello che sembra emergere dal lavoro di ricerca finora compiuto è la descrizione dei risultati delle buone pratiche in imprese – private, pubbliche e cooperative – che formano la “frontiera” avanzata delle relazioni industriali. Le previsioni sui movimenti futuri di questa frontiera non è un problema a cui si possa rispondere con certezza. La parte precedente ha mostrato – con forti simmetrie rispetto ai risultati ottenuti negli altri settori della ricerca – come quel fronte sia attualmente caratterizzato da una battaglia di posizione, che rischia di logorare o compromettere nuovi progetti e innovazioni e che costringe, a volte, a dolorosi ripiegamenti: nascosto oltre la nebbia della terra di nessuno del quotidiano e del contingente, non è chiaro se il “nemico” sia la crisi economica o la cultura del welfare di questo paese o, più semplicemente, il normale rispetto delle regole da parte degli attori economici.

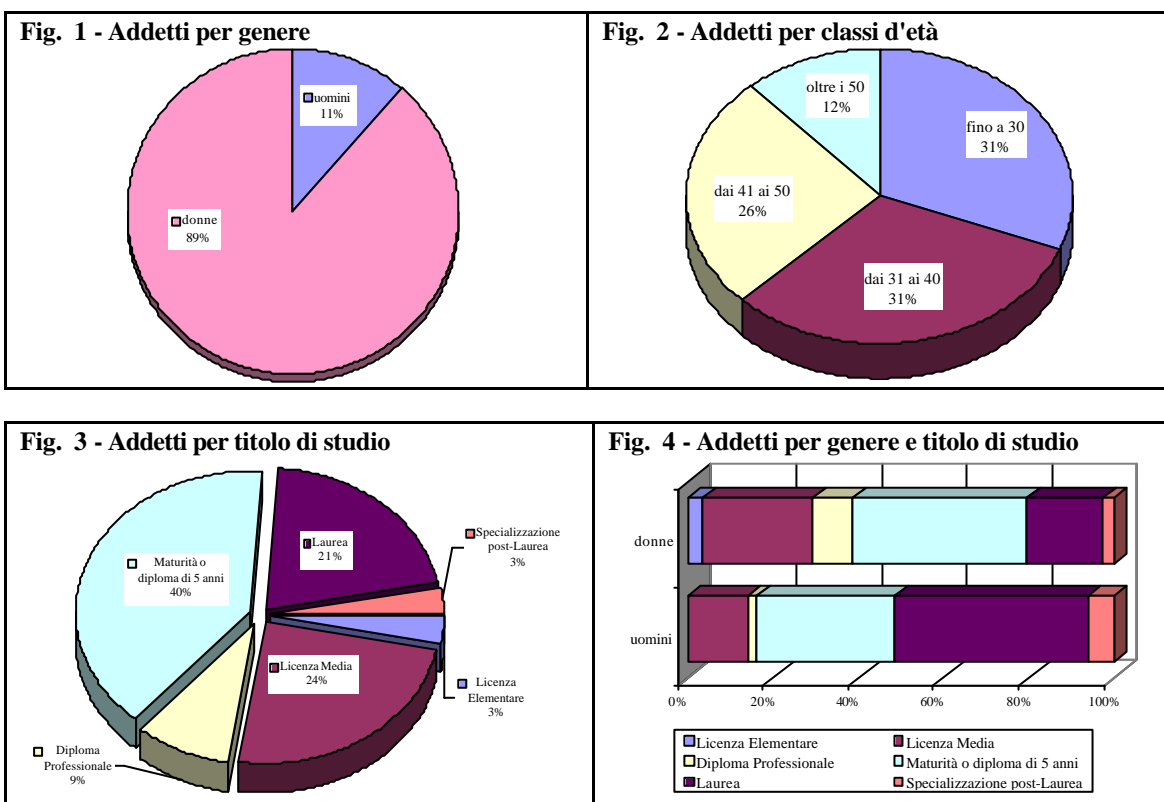
Relativamente ai dati che commenteremo di seguito, la prospettiva di “frontiera” può aver influenzato la qualità dei questionari su almeno due versanti: il primo riguarda la qualità generale della forza lavoro impiegata, in generale molto alta, che può influire su risposte e giudizi; dall'altro canto, non può essere sottovalutato il rischio di sotto-rappresentazione delle figure più deboli, le condizioni di lavoro più umili, i lavoratori stranieri scoraggiati dalle difficoltà di compilazione del questionario stesso.

Un'ulteriore avvertenza è necessaria: molte delle relazioni studiate avvengono in un ambiente caratterizzato da relazioni di tipo cooperativo, costruite nel corso di un lungo lasso di tempo, rafforzate dal periodo di profonda crisi aziendale, consolidate nel processo di specializzazione nelle diverse aree. In particolare, questo ultimo aspetto rappresenta il sentiero innovativo che, come si è visto, ha portato l'impresa lontano dalla semplice intermediazione, verso la produzione di servizi avanzati e consolidandola come impresa a rete. In questa costruzione, la forma cooperativa mostra un vantaggio competitivo nel costruire relazioni di lungo periodo, accumulare esperienze e trasformare il capitale umano in capitale sociale.

Con quanto detto sullo sfondo, sembra utile organizzare la lettura dei dati su due assi principali: l'area e le forme contrattuali di partecipazione. La prima perché, come si è visto nella prima parte, spiega molto delle determinanti strutturali della condizione lavorativa; la seconda perché in grado di misurare il grado di equilibrio/disequilibrio degli assetti organizzativi che determinano in modo prevalente la “tecnologia” di Gulliver nella formazione e nell'impiego delle risorse.

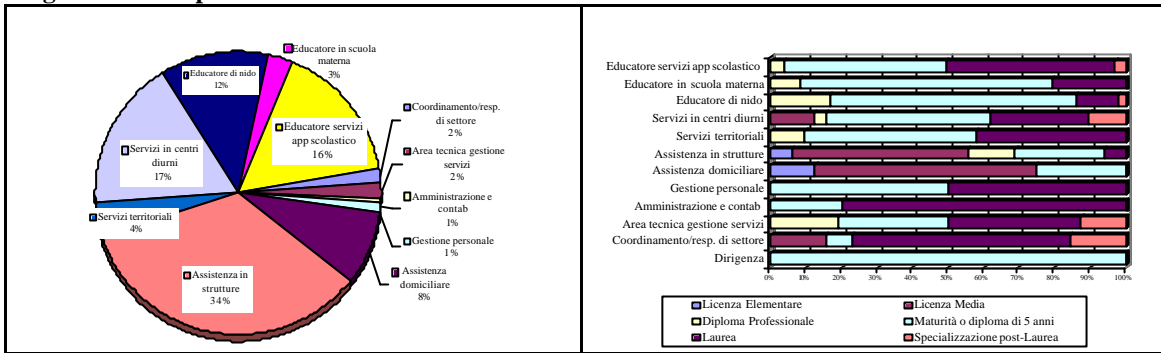
2. I dati generali

La Fig. 1 mostra un'impresa caratterizzata da una grande presenza femminile, una caratteristica specifica di Gulliver anche nei confronti di altre imprese operanti nel settore. L'età degli addetti non è molto elevata (Fig. 2) ed è correlata alla "giovane" età dell'impresa, alla crescita avvenuta negli anni più recenti – con particolare riferimento all'area educativa – e al turnover abbastanza elevato, tutti già descritti nella prima parte del lavoro. La Fig. 3 e la Fig. 4 indicano la distribuzione dei titoli di studio per genere, evidenziando l'origine di una differenza importante che riemergerà più volte nella lettura dei dati: oltre la metà degli uomini è laureato o possiede un diploma post-laurea; questo gruppo è fortemente concentrato nell'area dei servizi aziendali (area "struttura") e influenza la distribuzione di molte variabili che saranno commentate di seguito. Assai diversa appare la distribuzione dei titoli di studio delle donne: le laureate non arrivano al 20% ed è dominante la presenza di lavoratrici con titoli di studio molto bassi.



La Fig. 5 chiarisce ancor più in dettaglio quanto detto. Oltre il 40% degli addetti sono occupati in mansioni di assistenza (nelle strutture gestite e domiciliare): in quelle aree si concentrano i lavoratori con i titoli di studio più bassi; di contro la maggiore proporzione di laureati (in particolare uomini) si trova nelle mansioni di coordinamento e nei servizi amministrativi.

Fig. 5 - Addetti per mansione e titolo di studio



Anche le figure seguenti mostrano più da vicino i dati strutturali che caratterizzano la composizione delle risorse umane occupate. Sono qui richiamati molti elementi, già descritti nella prima parte, sulla composizione della forza lavoro e la sua evoluzione nel corso del tempo: la Fig. 6 e la Fig. 7 riportano la distribuzione degli addetti per età e titolo di studio; la Fig. 8 descrive il peso la composizione per titolo di studio dei lavoratori occupati nelle diverse aree aziendali; infine, la Fig. 9 completa il quadro generale riportando la zona di origine dei lavoratori e il loro titolo di studio. Ricordando inoltre le considerazioni della prima parte sulle dinamiche che l'impresa sta attraversando, e osservando in modo comparativo le diverse immagini, è forse possibile una prima riflessione di sintesi dei dati: la formuliamo anche come possibile ipotesi di lettura dei dati che seguiranno.

Fig. 6 - Addetti per età e titolo di studio

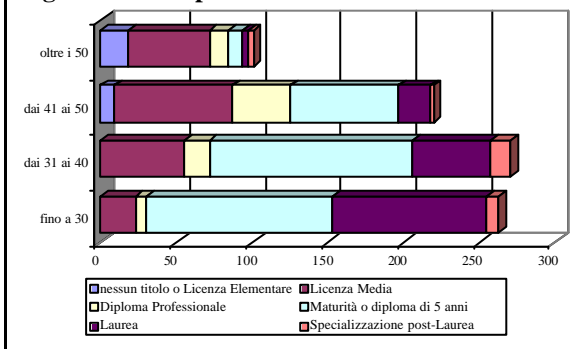
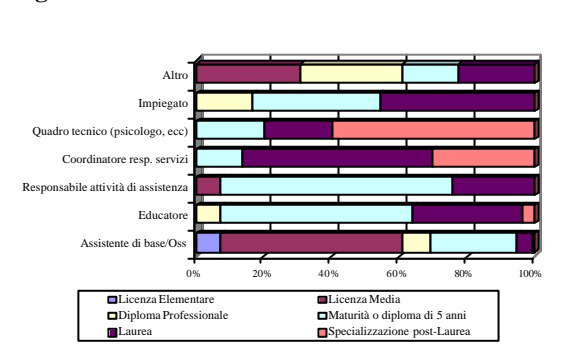


Fig. 7 - Funzione aziendale e titolo di studio



Uno dei problemi di *governance* che si presenterà con molta probabilità, nel prossimo futuro delle relazioni industriali, può scaturire dalla dicotomia che si può creare nei comportamenti interni all'impresa, generata a sua volta dal progressivo mutamento nella composizione delle risorse umane. Da un lato, gli interessi, le prospettive, le attese di carriera e le forme di partecipazione del gruppo di lavoratori più giovani, più istruiti e occupati soprattutto nelle aree "educativa" e "handicap" che hanno assunto un peso via, via crescente. Dall'altro lato, i lavoratori con livelli di istruzione più bassa, spesso più anziani e/o provenienti dall'estero, operanti soprattutto nell'area che resta la più importante attività dell'impresa: il settore anziani.

La cooperativa è una forma d'impresa che sviluppa il suo vantaggio competitivo con maggiore probabilità se la sua base sociale mantiene una ragionevole omogeneità sociologica. Sotto la spinta della crescente divisione del lavoro interna, provocata dalla crescita economica e/o dello sviluppo di ulteriori attività, tale omogeneità nella composizione della base sociale può venire meno. A questo si deve aggiungere anche il mutamento della composizione degli addetti per zona geografica di provenienza: circa la metà degli addetti non è modenese; la parte meno qualificata della forza lavoro non-modenese proviene dal centro nord e dall'estero, mentre numerosi sono i laureati provenienti dal centro sud (Fig. 9). In ogni caso, il sistema delle retribuzioni e degli incentivi viene posto sotto una crescente pressione per l'apertura di più "mercati", interni ed esterni.

A differenza di quanto normalmente si crede, il problema non deriva dal confronto competitivo con le circostanze che definiscono le retribuzioni e gli incentivi all'esterno dell'impresa cooperativa: il principio della porta aperta è, simultaneamente, un buon principio per una buona cooperazione e un buon principio per una concorrenza efficace. Il problema è nella diversa prospettiva di lungo periodo che guida l'impresa in forma cooperativa: tale prospettiva deve essere mantenuta da una coerente costruzione delle regole interne, nella determinazione delle retribuzioni e nel disegno del sistema d'incentivi di lungo periodo, con particolare riferimento alla progettazione dei percorsi di carriera.

Fig. 8 - Addetti per aree aziendali e titolo di studio

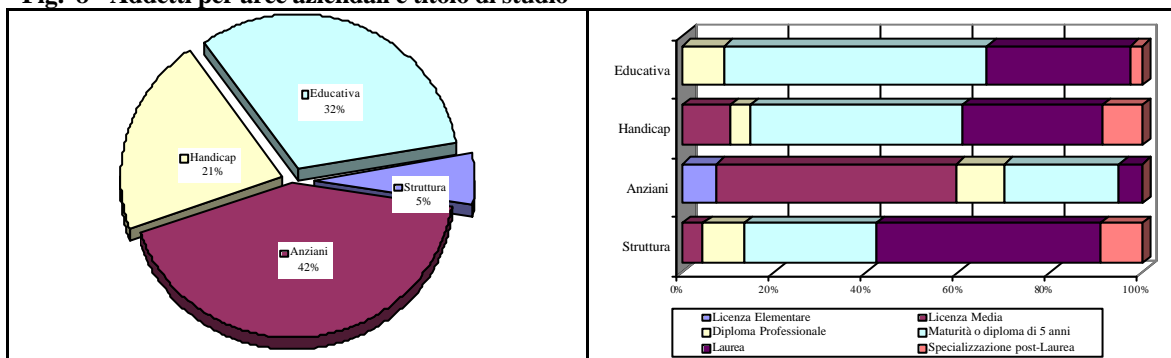
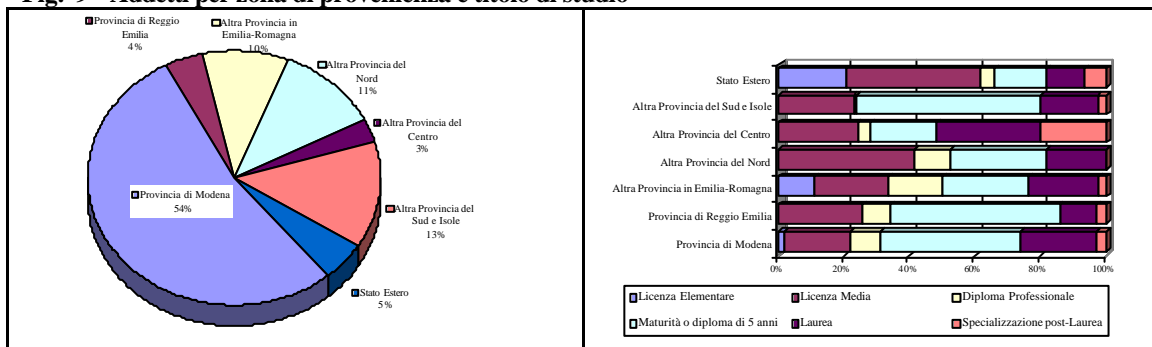


Fig. 9 - Addetti per zona di provenienza e titolo di studio



La presenza della dicotomia di cui sopra produce due tipi di vincolo, entrambi di difficile soluzione: nell'area anziani il blocco è nelle prospettive di carriera e gli incentivi sono tutti rivolti alla compensazione della fatica fisica e lo stress; nelle altre aree, i percorsi di carriera sono poten-

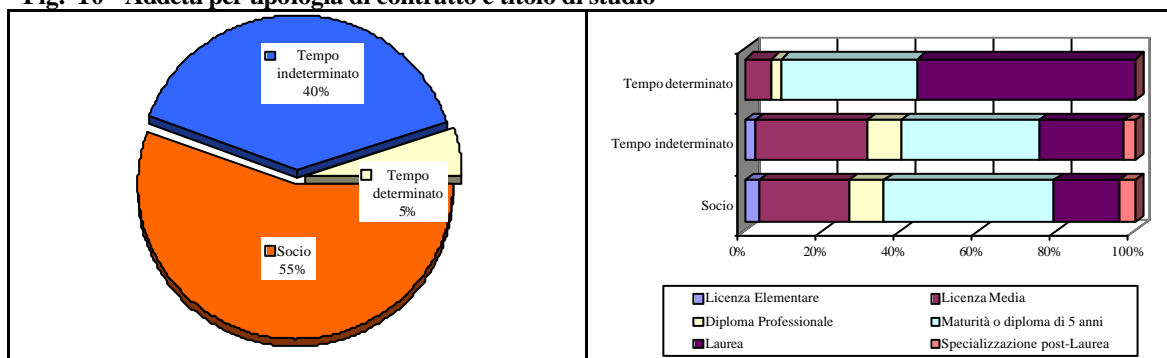
zialmente più aperti nella possibilità di formazione continua, ma la loro valorizzazione è fortemente correlata alla possibilità di sviluppo dell'impresa nel medio/lungo periodo: questa è a sua volta rallentata dalla bassa crescita della produttività nel settore dei servizi di cura agli anziani per i motivi ricordati nella prima parte.² Vedremo nelle parti seguenti questi aspetti emergere nelle opinioni e nei giudizi dei lavoratori.

3. Retribuzioni e forme di partecipazione

Nella prima parte sono già stati illustrati le ragioni e i vincoli che determinano la struttura, il livello e la dinamica delle retribuzioni di Gulliver. Tra i vincoli è bene ricordare ancora il pieno rispetto delle regole e della legalità che, da un lato, afferma la responsabilità sociale dell'impresa e, dall'altro, produce gli effetti più importanti e pervasivi. Come è osservabile anche in altri settori, soprattutto nella cooperazione,³ l'assunzione di questi vincoli produce un problema di equilibrio nel sistema delle relazioni interne e rispetto al mercato del lavoro. Nell'impresa cooperativa l'equilibrio si raggiunge attraverso la soluzione di quello come suona come un "paradosso" nell'impostazione standard: essere uguali (o addirittura svantaggiati) nel breve periodo e favoriti nel lungo periodo. La soluzione del paradosso è nella formazione, privata, di un bene pubblico; nel caso specifico l'internalizzazione delle relazioni di agenzia – di breve periodo – e la loro trasformazione in azioni d'impresa alla ricerca delle condizioni di miglior favore per l'intera compagine sociale: tali azioni sono consentite dal continuo accumulo di competenze e formazione di capitale umano disponibile che costituisce il *common* su cui si fonda l'impresa stessa.⁴

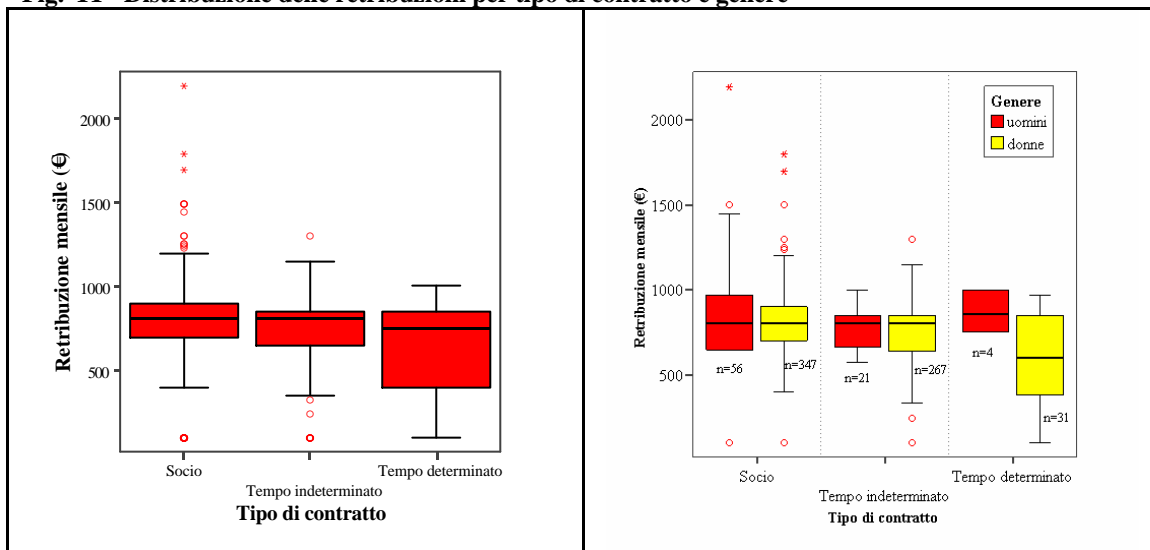
Come è noto, il principale comportamento "opportunistico" che la cooperativa si trova a fronteggiare è quello di trasformarsi in un "porto di mare" in cui si può trovare rifugio nella tempesta della crisi e da cui partire, il più velocemente possibile, quando le condizioni esterne si fanno più profittevoli. A questo proposito è bene ricordare quanto è già stato detto a proposito dei costi di ricerca e selezione imposti dal turnover. Al tempo stesso, dall'altra faccia della stessa medaglia, il rischio che il turnover interessi le risorse umane migliori, e che in "porto" rimangano solo le imbarcazioni più fragili, incapaci di affrontare il mercato aperto.

Fig. 10 - Addetti per tipologia di contratto e titolo di studio



Un test importante sul grado di equilibrio raggiunto è possibile osservando le diverse condizioni salariali delle tre forme contrattuali che regolano la partecipazione al lavoro: a tempo parziale, a tempo indeterminato e quelle dei soci lavoratori. La Fig. 10 mostra la distribuzione delle forme contrattuali e il livello di formazione nei tre gruppi: si nota come i soci (che costituiscono più della metà dell'organico) si collochino ad un livello intermedio per grado di formazione. La dicotomia di cui sopra, tra lavoratori ad alta e bassa formazione, è visibile, ma si manifesta con particolare forza, dal confronto dei titoli di studio dei lavoratori a tempo indeterminato (non-soci) rispetto a quelli a tempo determinato.

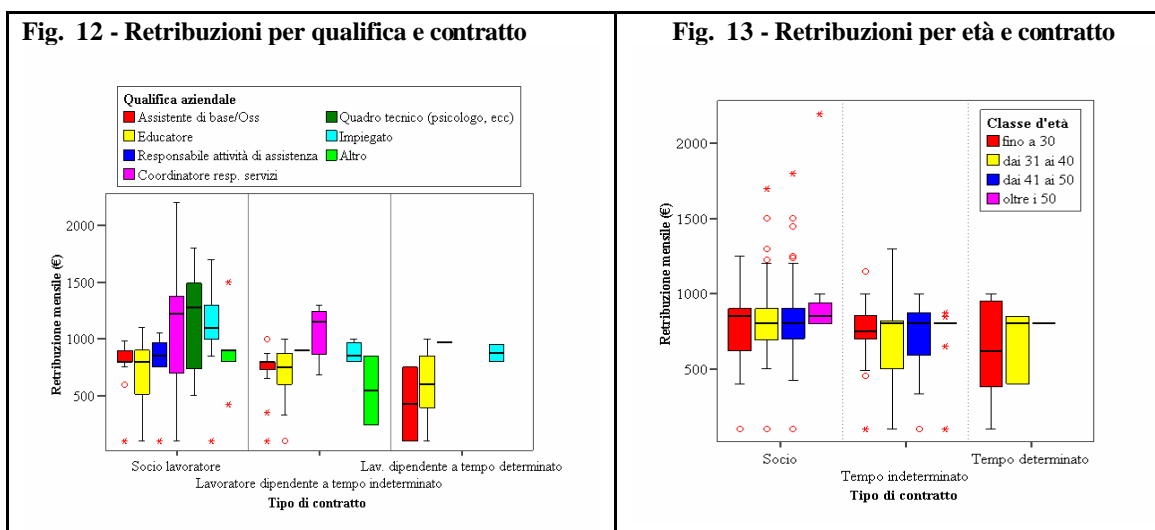
Fig. 11 - Distribuzione delle retribuzioni per tipo di contratto e genere



Nota: Questo tipo di rappresentazione grafica dei dati – in gergo “a scatola e a baffi” (box and whiskers) – sarà usata più volte nel lavoro e ha bisogno di un breve commento esplicativo della metodologia con cui è costruita. Le figure mostrano le distribuzioni dei redditi (variabile rappresentata sull’asse delle Y) per tipo di raggruppamento. La linea nera interna alla “scatola” colorata indica il valore del 50° percentile (il confine della metà dei casi di quel gruppo); inoltre il grafico è costruito affinché all’interno della “scatola” cadano i casi dal 25° al 75° percentile: in altri termini, è rappresentato il sottoinsieme che possiede i valori più “vicini” al valore centrale ed è un buon indicatore visivo della variabilità delle risposte: più è lunga la barra, più i valori sono dispersi; tanto più è corta e tanto più simili sono gli appartenenti al gruppo. Sempre per misurare la dispersione, le linee indicano gli estremi della variabilità, che non dovrà superare dei valori statisticamente probabili; quando questo avverrà appariranno cerchietti e asterischi per indicare l’esistenza di valori “anomali” (cerchi) o fortemente anomali (asterischi): ad esempio, nel caso della figura sopra, gli asterischi indicano le retribuzioni di alcune figure che si staccano nettamente dalla media, tanto da essere considerati casi “diversi” rispetto alle altre interviste raccolte (es. professionalità particolarmente elevate e/o ruoli chiave). Dato questo, si comprende anche la ragione della presenza dei “cerchietti” ad indicare le retribuzioni di figure di più alto livello; al contrario, in basso, le retribuzioni dei lavoratori part-time. Questa rappresentazione ha il pregio di mostrare in modo simultaneo molte informazioni importanti che caratterizzano le distribuzioni dei dati; ma ha anche un altro pregio non trascurabile: tende a ridurre il peso degli “errori”, prodotti dalla raccolta delle informazioni attraverso i questionari individuali, e l’influenza dei casi devianti. La rappresentazione concentra infatti l’attenzione non sui valori medi (molto sensibili ai valori estremi) ma sul complesso della distribuzione e della sua variabilità.

La Fig. 11 apre una prima prospettiva analitica coerente con quanto appena detto: come è possibile osservare le condizioni retributive appaiono relativamente migliori per i soci, sia nei valori centrali della distribuzione (vedi nota alla figura), sia nella variabilità orientata verso l'alto; all'estremo opposto le condizioni dei lavoratori a tempo determinato. Il pannello a destra, rilegge le stesse relazioni osservandole, però, dal punto di vista di genere: lo stesso andamento si osserva nel gruppo dei soci e dei lavoratori a tempo indeterminato; diversa è invece la condizione delle donne del gruppo dei lavoratori a tempo determinato che spiega la maggiore varianza e il basso livello di questo sottoinsieme. La lettura della Fig. 12, non solo conduce alle stesse conclusioni, ma le conferma e le rafforza: a parità di figura professionale, i lavoratori soci mostrano condizioni retributive migliori – anche in modo sensibile – ma vengono rispettate in ogni caso le gerarchie professionali e il livello di responsabilità, sia all'interno che all'esterno dei diversi gruppi.

Il *leit-motive* della uguaglianza nelle condizioni di breve e diversità nelle prospettive di lungo, costituisce la principale chiave di lettura usata anche nelle figure seguenti, che confermano quanto già detto da prospettive diverse. Ad esempio la Fig. 13, anche se in modo appena percettibile, mostra un diverso andamento nelle retribuzioni per classi d'età nei tre gruppi: per i soci – anche se le condizioni normative sono relativamente migliori rispetto agli altri due insiemi – le retribuzioni sono sensibili all'età del socio: si premiano le esperienze dei lavoratori più anziani e si incentivano i più giovani (dotati di un titolo di studio più elevato).



La Fig. 14 mostra l'esistenza di questa relazione in modo ancora più chiaro.

È bene ribadire ancora una volta che la variabile esplicativa di questa differente condizione non è la contrattazione individuale di breve periodo ma sono gli effetti cumulativi dei percorsi di carriera interni, *uguali per tutti i lavoratori*. A questo proposito, la Fig. 15 è di grande utilità: si nota come tutte le retribuzioni siano correlate all'esperienza in azienda; ma l'esperienza in azienda si rivela solo come condizione necessaria, e non sufficiente: si noti il forte aumento della varianza verso il basso soprattutto nei confronti dei lavoratori soci che testimonia del non automatismo nel miglioramento retributivo.⁵

Questa struttura incentivante orientata al lungo periodo rappresenta, essa stessa, una forma di incentivo che si propone ai lavoratori più giovani con maggiore grado di qualificazione, e si accompagna ad un salario d'ingresso più basso e a forme contrattuali inizialmente più precarie. Sotto questa luce, le entrambe le condizioni appaiono come un test di ammissione che gioca un ruolo importante nella trasmissione della cultura cooperativa.

Fig. 14 - Retribuzioni per titolo di studio e contratto

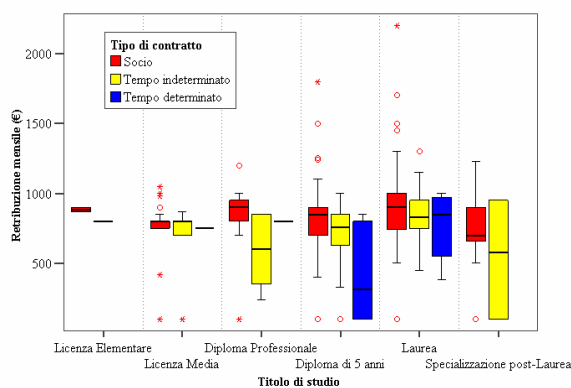
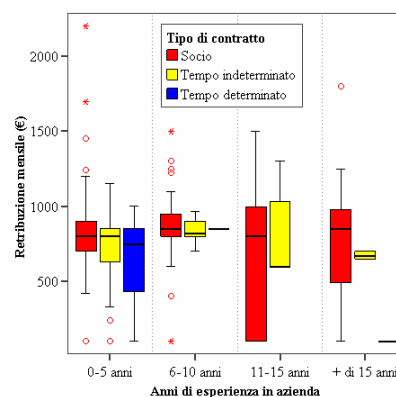


Fig. 15 - Retribuzioni, esperienza aziendale e contratto



I quadri relativi alle diverse aree aziendali – riportati nella Fig. 16 e nella Fig. 17– completano la descrizione della struttura retributiva per titolo di studio e mansione.

Fig. 16 - Retribuzioni per area aziendale, titolo di studio e forma contrattuale

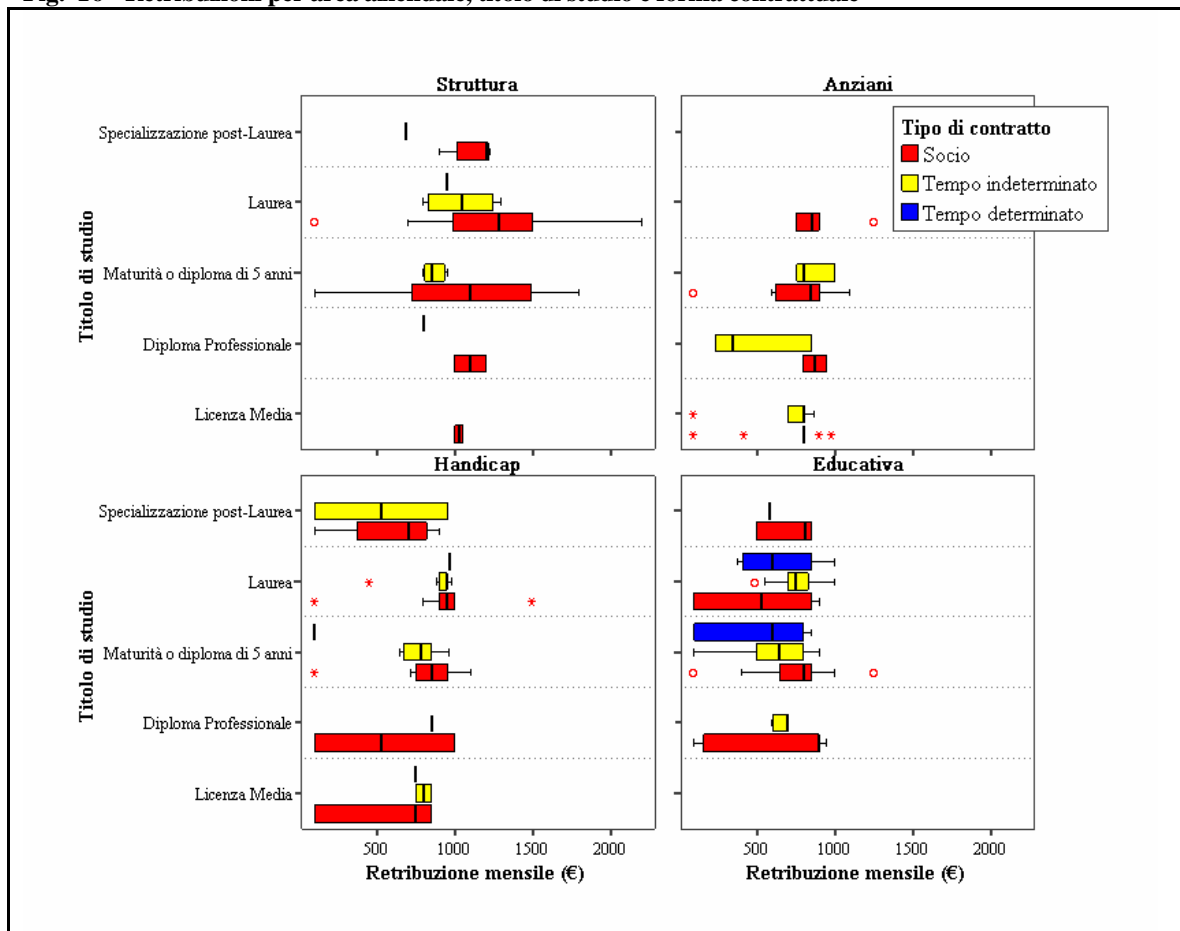
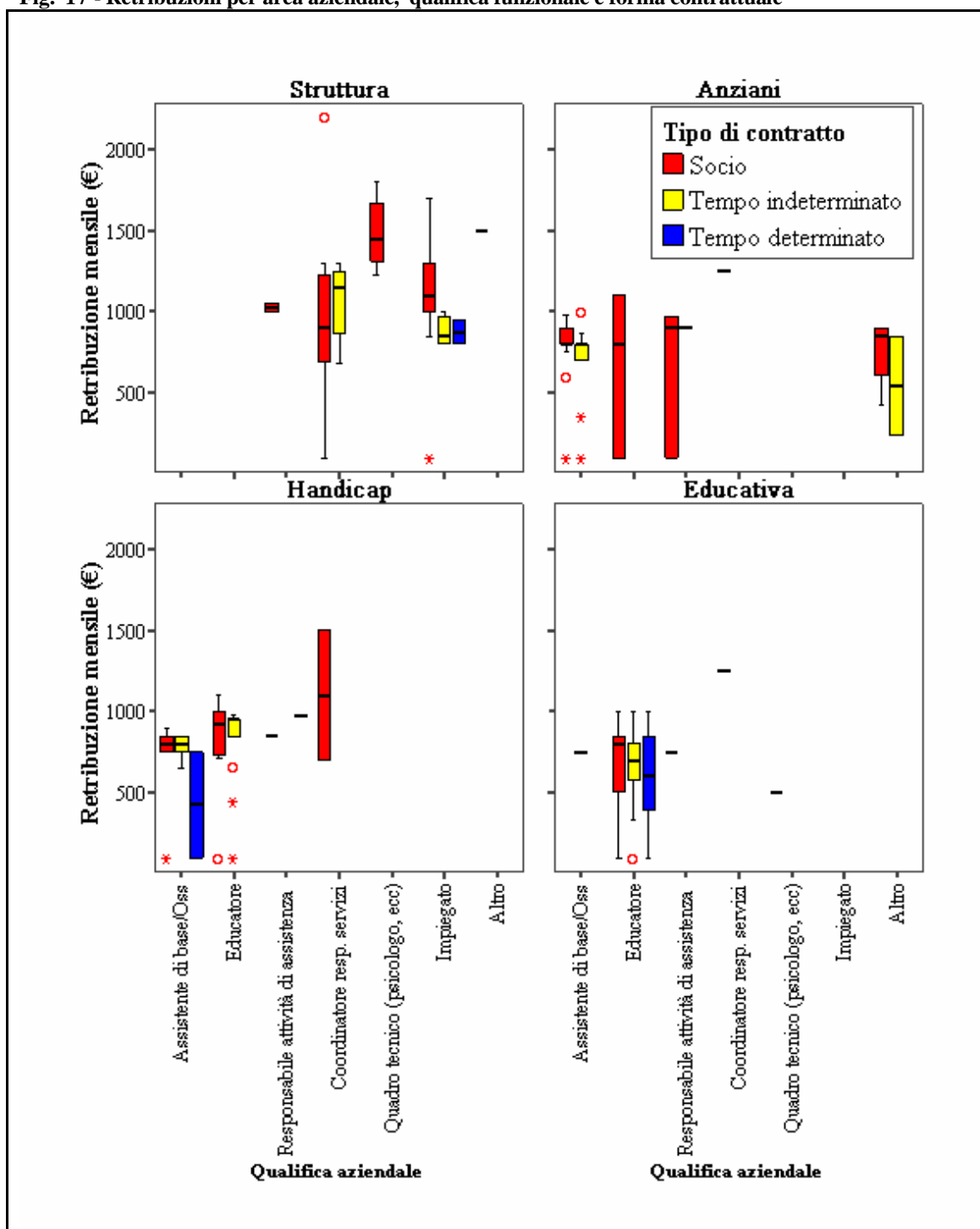


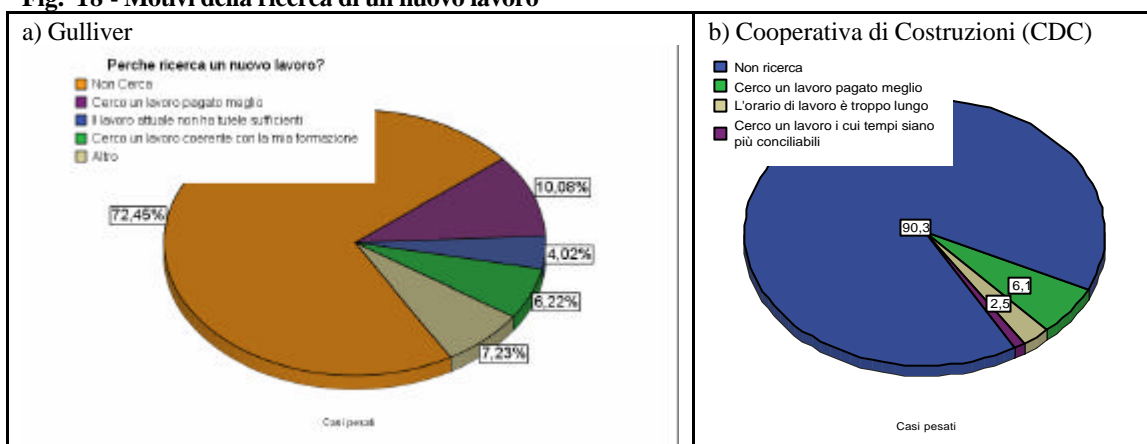
Fig. 17 - Retribuzioni per area aziendale, qualifica funzionale e forma contrattuale



4. Giudizi su qualità del lavoro e condizioni di vita

Il test più importante delle affermazioni riportate sopra, viene dalle interviste, grazie ai giudizi, alle percezioni e alle descrizioni delle condizioni di vita e di lavoro raccolte attraverso i questionari. Tra queste le motivazioni di un'eventuale ricerca di un nuovo lavoro. La Fig. 18 è molto importante: da un lato conferma quanto già detto nella prima parte a proposito del turnover aziendale; dall'altro permette il confronto con quanto avviene in un altro caso di studio di questa ricerca. La chiave di spiegazione delle profonde differenze registrate nelle prospettive non è però nella diversa struttura degli incentivi, o negli errori nella politica della gestione delle risorse umane (assai simile nei due casi specifici). La chiave esplicativa è nel diverso peso della congiuntura economica, sopportato dai due settori. In ogni caso Gulliver non può essere considerata in equilibrio se oltre ¼ dei lavoratori dice di essere alla ricerca di un nuovo lavoro.

Fig. 18 - Motivi della ricerca di un nuovo lavoro



Tenendo presente quanto detto sopra rispetto ai vincoli imposti dalla politica degli incentivi – funzionante sul versante delle garanzie normative, ma resa “zoppa” dalla mancanza di risorse sul versante della valorizzazione dei percorsi formativi e di carriera – la Fig. 19 e Fig. 20 danno un quadro molto chiaro, della lentezza e della difficoltà di progressione e, quindi, della debolezza degli incentivi di lungo periodo.⁶ È comunque importante notare che una proporzione un po’ più elevata di risorse sembrano destinate ai lavoratori non-soci, in modo coerente con la filosofia di orientare le relazioni su prospettive di periodo lungo.

I quadri successivi completano l’analisi sui percorsi di carriera ottenuti e previsti. In particolare la Fig. 21 e la Fig. 22 mostrano rispettivamente i passaggi di qualifica per titolo di studio e età nelle diverse aree aziendali; la Fig. 23 e la Fig. 24 riportano le previsioni dei lavoratori divisi ancora per classe d’età, titolo di studio e area aziendale. La dicotomia tra area anziani e compensazione della fatica da un lato e incentivo alle figure più giovani e con titolo di studio più elevato nelle altre aree è molto evidente e, nei fatti, confermato dalle previsioni dei lavoratori stessi.

Fig. 19 - Passaggi di qualifica per tipo di contratto e area

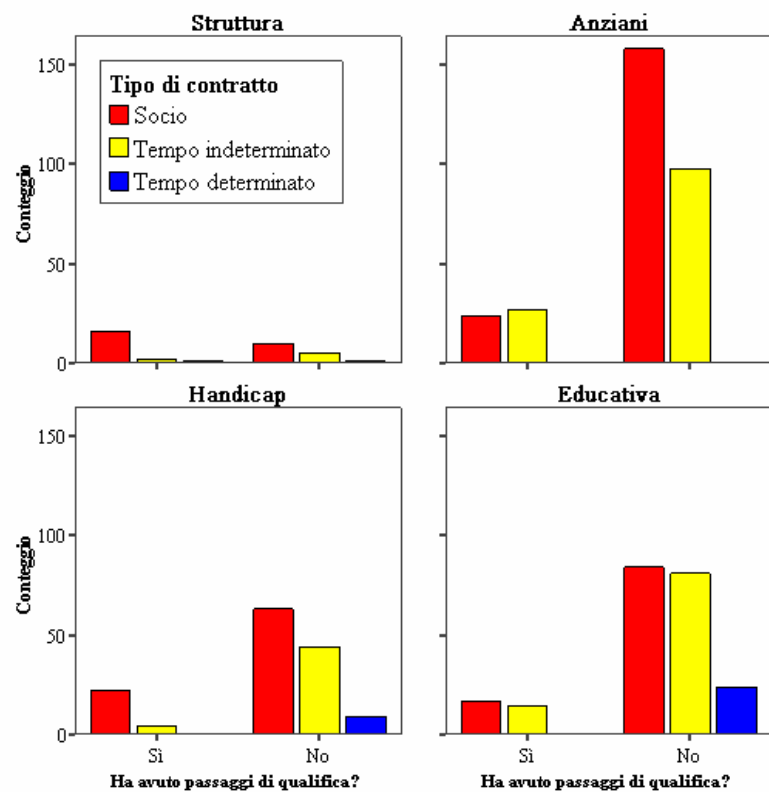


Fig. 20 - Prospettive di carriera per tipo di contratto e area

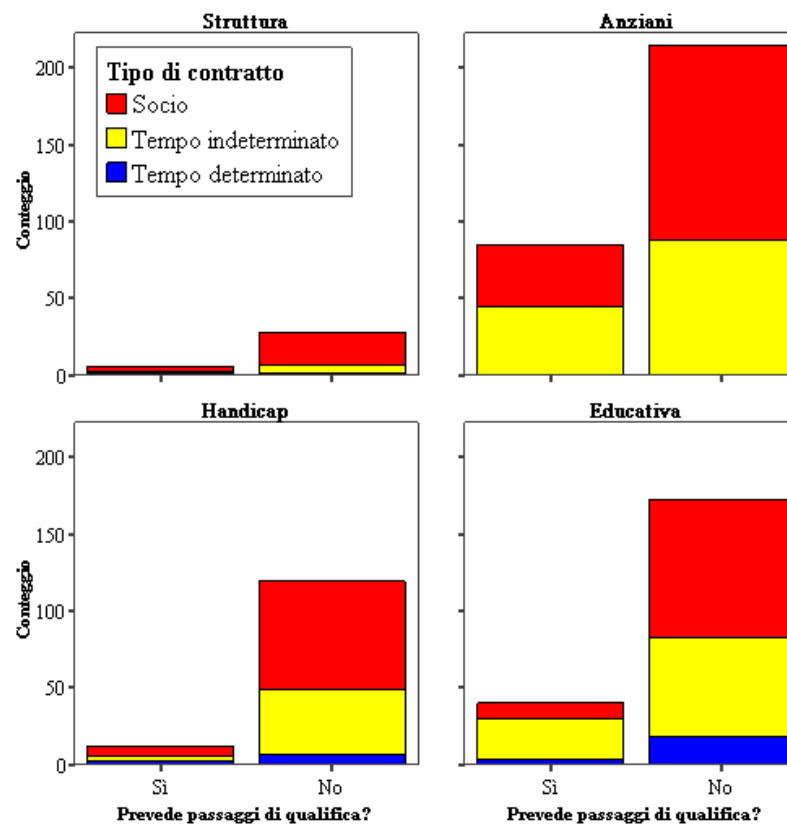


Fig. 21 - Passaggi di qualifica per titolo di studio ed area

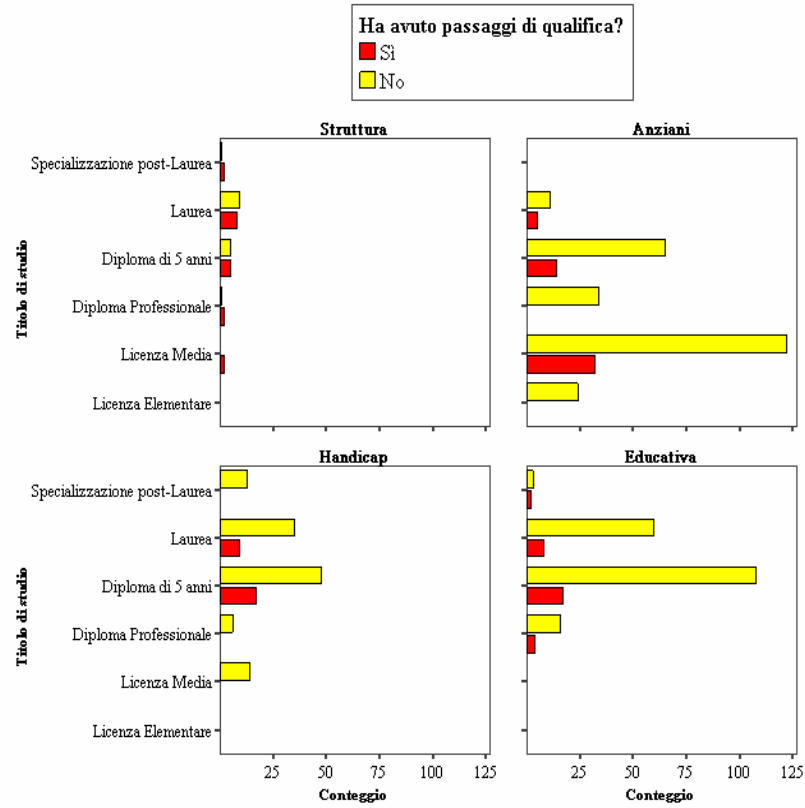


Fig. 22 - Passaggi di qualifica per età e area

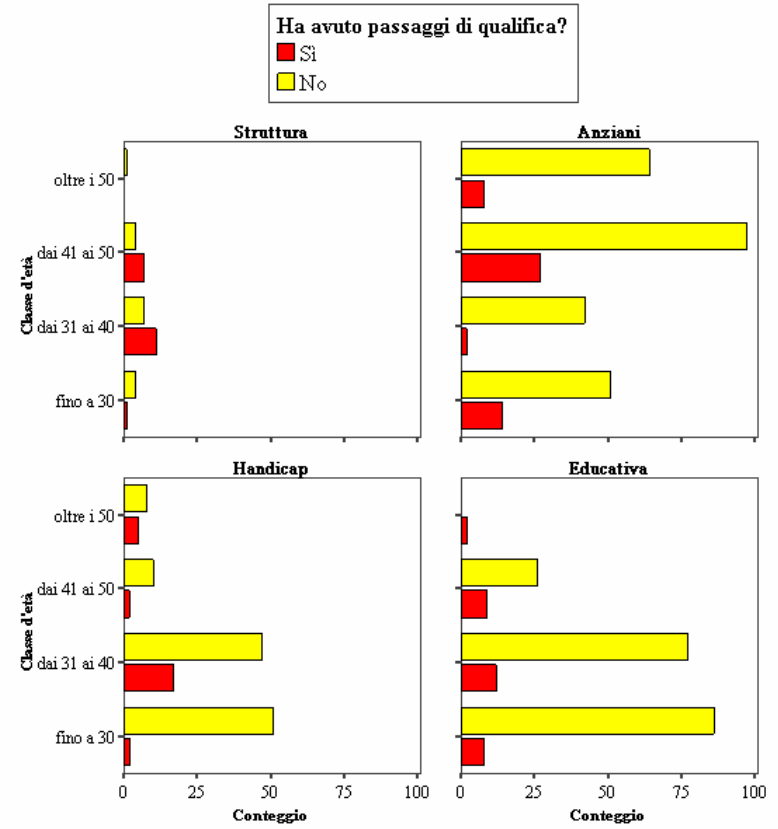


Fig. 23 - Prospettive di carriera per titolo di studio e area

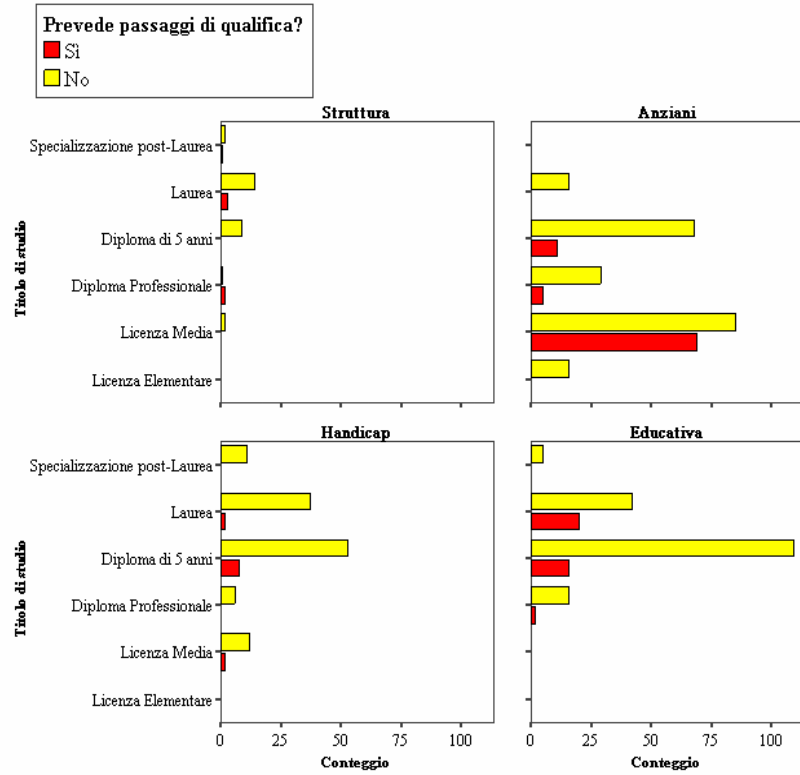
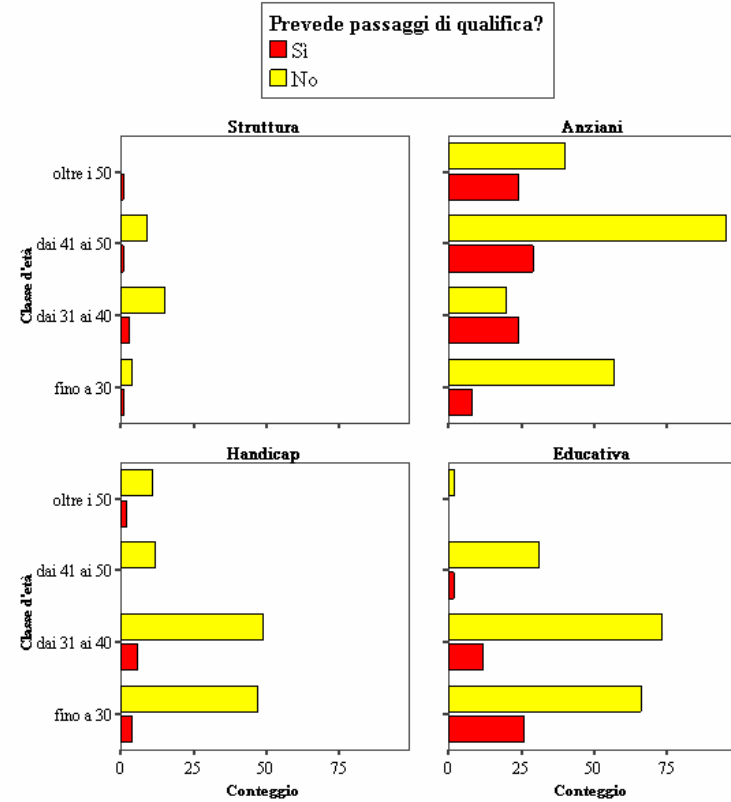
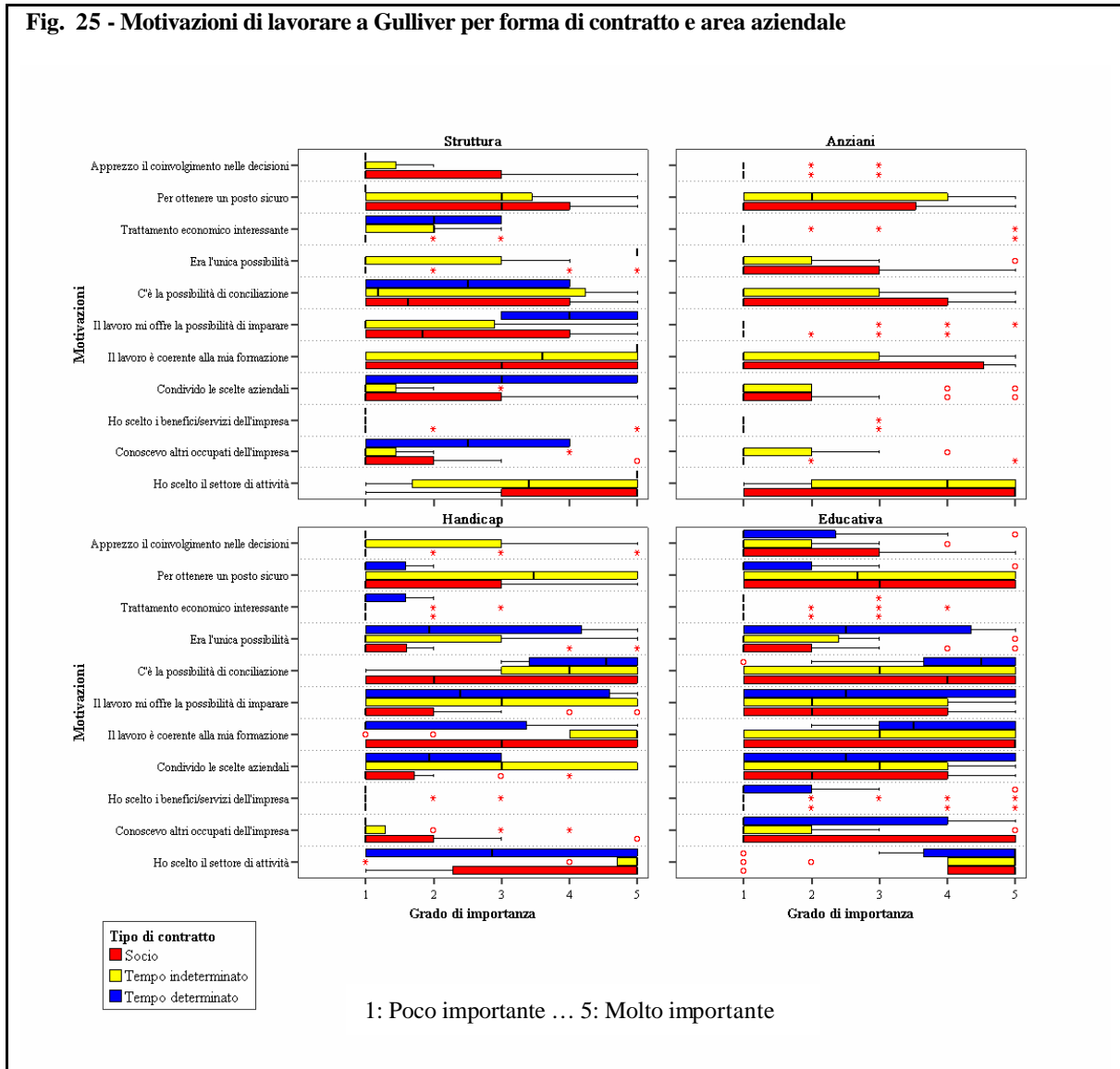


Fig. 24 - Prospettive di carriera per età e area



La Fig. 25 riporta il giudizio dei lavoratori intervistati sulle possibili motivazioni della scelta di lavoro nella coop Gulliver. La figura divisa per tipologia di contratto e area aziendali è ricca di informazioni di dettaglio.

Fig. 25 - Motivazioni di lavorare a Gulliver per forma di contratto e area aziendale



Un modo di leggerla cogliendo il quadro generale è di immaginarla come una sorta di “spettro sonoro” delle quattro voci dell’impresa. Ad esempio, nella sezione educativa le motivazioni di lavorare a Gulliver sono tutte presenti con intensità e “tonalità” di giudizio molto ricche ed articolate: grande importanza è assegnata alla possibilità di conciliare tempo di vita e di lavoro, la coerenza con il percorso formativo, la possibilità di imparare; particolare importanza a questi temi (ed intensità di risposte) viene assegnata dai lavoratori con contratti a tempo determinato. All’estremo opposto, nella sezione anziani, stupisce la bassa intensità delle risposte e la tendenza ad assegnare un punteggio relativamente più basso anche agli items che sono stati considerati di un qualche interesse: emerge dunque un quadro assai più pessimistico e “silenzioso”, che si distacca in modo netto da tutto il resto dell’impresa, assai più simile sia nei giudizi, sia

nell'intensità delle risposte. Infine è importante notare la forte somiglianza delle risposte dei lavoratori soci a quelle degli altri lavoratori e, per tutti, l'importanza assegnata alla sicurezza del posto di lavoro.

5. La qualità del lavoro percepita

La raccolta delle informazioni attraverso il questionario ha permesso di raccogliere molte informazioni sui giudizi e le condizioni di lavoro. Un'analisi di dettaglio di tutti i punti è impossibile, e forse pericolosa, se non accompagnata da una ricostruzione di un quadro di riferimento generale. La linea scelta di seguito è quella di mantenere il confronto tra le diverse tipologie di contratto. Le figure commentate di seguito sono tutte concepite seguendo la metodologia di descrivere la distribuzione delle risposte in generale e per forma di contratto. Per semplicità, evitando una moltiplicazione di grafici e figure, è stata rappresentata la divisione per forma contrattuale solo per quelle risposte molto diverse nei tre gruppi contrattuali.

Le immagini sono "fotogrammi" del rapporto complesso tra formazione, difficoltà dei compiti, rapporto con l'organizzazione, grado di autonomia e soddisfazione del lavoro. Come si vedrà, l'erogazione dei servizi di Gulliver viene associata all'esecuzione di compiti complessi e – come si è detto nella prima parte – a volte rischiosi sul piano della salute e della stessa incolumità fisica.

La Fig. 26 e la Fig. 27 riportano un primo giudizio sul grado di autonomia nello svolgimento corrente della propria mansione e il rapporto con i protocolli organizzativi nel caso di imprevisti. Dalle figure si vede che, in generale, l'azione organizzativa è molto presente, tuttavia basata sulla capacità esecutiva dell'addetto: i due terzi dei lavoratori svolge il lavoro in modo autonomo ma, nella stessa proporzione, le decisioni di fronte ad imprevisti rimangono comunque sotto il controllo organizzativo.

La maggioranza dei lavoratori indica la necessità di un lungo periodo tempo per l'apprendimento di questo complesso rapporto tra svolgimento autonomo dei lavori e coordinamento con l'organizzazione (Fig. 28). Non è un caso, che indicazione sia particolarmente presente nelle risposte dei lavoratori soci che, come si è visto, sono caratterizzati da una maggiore esperienza aziendale. Il rapporto tra esperienza aziendale e formazione è confermato dalla Fig. 28 relativa alle modalità di apprendimento: ancora una volta sono soprattutto i soci ad indicare l'esperienza aziendale come fattore prevalente nel processo formativo.

Nella prima parte si è visto quanto sia importante aumentare la responsabilità delle singole parti dell'impresa aumentando le capacità di controllo gestionale dei processi: questa crescita è ritenuta strategica per liberare risorse da destinare alla progettazione dei nuovi sentieri di sviluppo e di apertura nei confronti dell'esterno. Le figure mostrano, da un lato, quanto importante sia il corretto disegno degli incentivi (e le risorse da destinare a questi) ma, dall'altro lato, quale importanza riveste l'*intera* base sociale in questo scenario: come si vede dalle figure i rapporti socio/esperienza ed esperienza/autonomia sono sempre strettamente connessi come ci si deve attendere dal buon funzionamento di un'impresa in forma cooperativa.

Fig. 26 - Nello svolgimento del suo lavoro ...

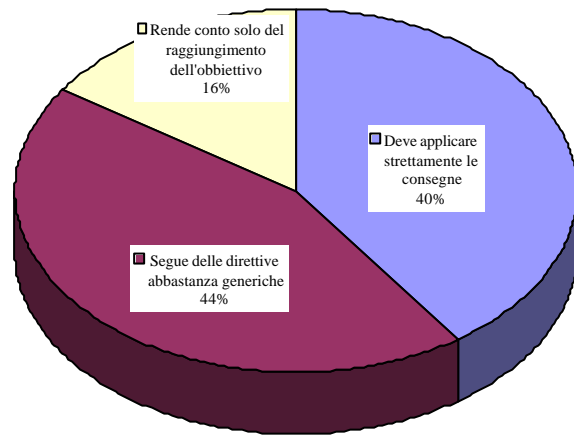


Fig. 27 - In caso di imprevisti può regolarsi in modo autonomo?

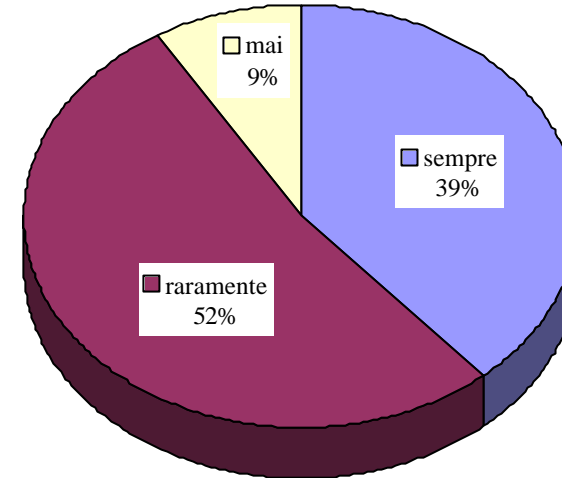


Fig. 28 - Tempo di apprendimento della mansione e contratto

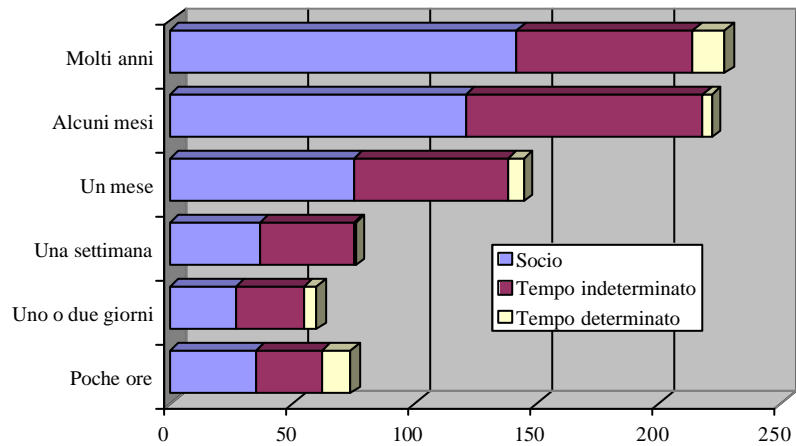
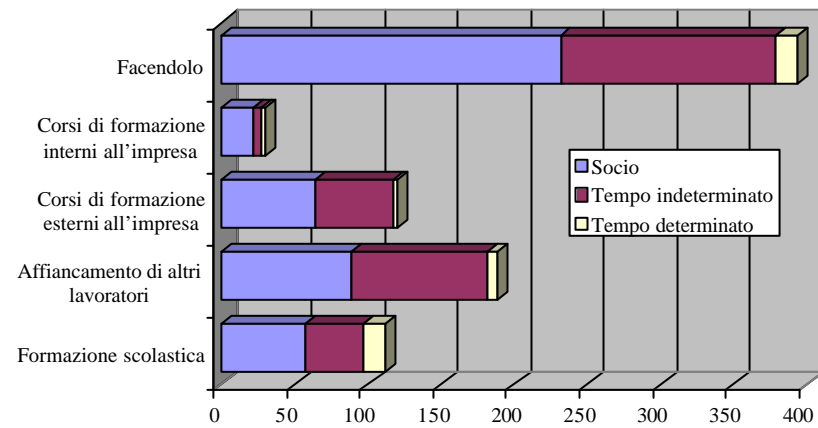


Fig. 29 - Modalità di apprendimento del mansione e contratto



Per questi motivi sono fondamentali i rapporti di lavoro e il clima aziendale: la Fig. 31 e la Fig. 32, da un lato, e la Fig. 33 dall'altro, costruiscono una "mappa" dello stato delle relazioni industriali a Gulliver. Il giudizio di sintesi è che, in generale, i rapporti di lavoro siano più che buoni, ma risultano migliori tra lavoratori dipendenti e superiori, più di quanto è osservabile rispetto al giudizio espresso dai soci. Non crediamo che questo sia un risultato "paradossale":⁷ una maggiore partecipazione alle scelte aziendali non può non portare lo stato delle relazioni ad un maggiore grado di integrazione e a volte – inevitabilmente – su un livello di maggiore conflittualità, o di riflessione critica sui piani industriali dell'impresa.

In questo quadro, diventano molto importanti anche le informazioni raccolte nelle figure successive: il giudizio sull'adeguatezza della propria formazione (Fig. 34); il giudizio sulla difficoltà delle mansioni svolte (Fig. 35); sulla natura del proprio lavoro (Fig. 36); e, infine, la percezione dell'evoluzione del livello di qualità del lavoro negli ultimi tre anni (Fig. 37).

Il giudizio di sintesi è, ancora una volta, positivo; ma, come si è detto più volte a proposito della dicotomia che caratterizza le relazioni di Gulliver, fermarsi al giudizio medio può essere fuorviante. In ogni caso, al di là di cosa avviene nelle diverse aree, alcuni fattori sembrano meritare una grande attenzione: in particolare, la presenza di circa 1/4 di lavoratori che dichiara di non avere una formazione adeguata; ovvero, la metà che giudica il proprio lavoro "difficile" o "troppo difficile". Grande attenzione deve essere dedicata al quel "piccolo" gruppo di soci che in modo garbato indica che la sua condizione di lavoro è peggiorata; ovvero, in modo più crudo, quei lavoratori dipendenti (e soci) che dichiarano che la loro condizione è molto peggiorata (Fig. 37).

La Fig. 38 e la Fig. 39 chiudono la parte relativa ai giudizi sulla qualità del lavoro con dei giudizi di sintesi: la Fig. 38 riporta la relazione tra giudizio (non-monetario) sulla condizione di lavoro e livello della retribuzione nelle differenti aree dell'impresa; la Fig. 39 costituisce la sintesi generale dei giudizi espressi nei confronti dei vari aspetti che caratterizzano la condizione del lavoro.

L'aspetto che colpisce di più – anche sul piano teorico – è che se dall'analisi di dettaglio appaiono differenze, anche molto significative, tra le diverse componenti dell'impresa e nei differenti giudizi su questioni specifiche, al contrario, assumendo una prospettiva più generale la visione dell'impresa appare assai più compatta e omogenea. Il secondo elemento di sorpresa è la forza degli elementi non-monetari nella valutazione della propria condizione di lavoro: in un mondo che sembra volere applicare un contatore per misurare il contributo individuale di ciascuno, gli elementi relazionali – e dunque tutto il loro impatto sui livelli di produttività – emergono con forza, non catturati dalla retribuzione, e con un peso che sembra andare assai oltre il livello della retribuzione stessa.

Si osservi ad esempio quanto riportato nella Fig. 38: come si è più volte detto, il livello della retribuzione è diverso nelle varie aree e diventa progressivamente diverso per forma di contratto. Nonostante questo, la soddisfazione generale non-monetaria risulta indipendente dal livello di retribuzione e dall'area di appartenenza; è invece debolmente correlata per i soci – e crediamo che questo sia un risultato molto positivo per la forma impresa cooperativa – rispetto alle altre forme contrattuali di partecipazione.

Fig. 30 - Come giudica il suo lavoro?

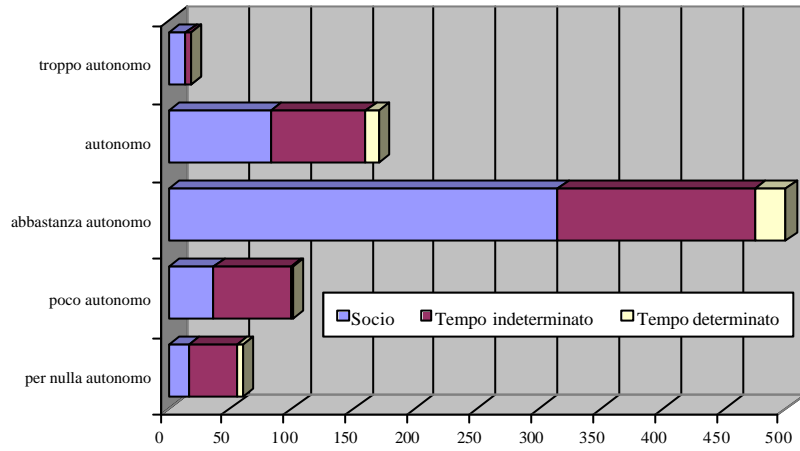


Fig. 31 - Rapporti con la dirigenza

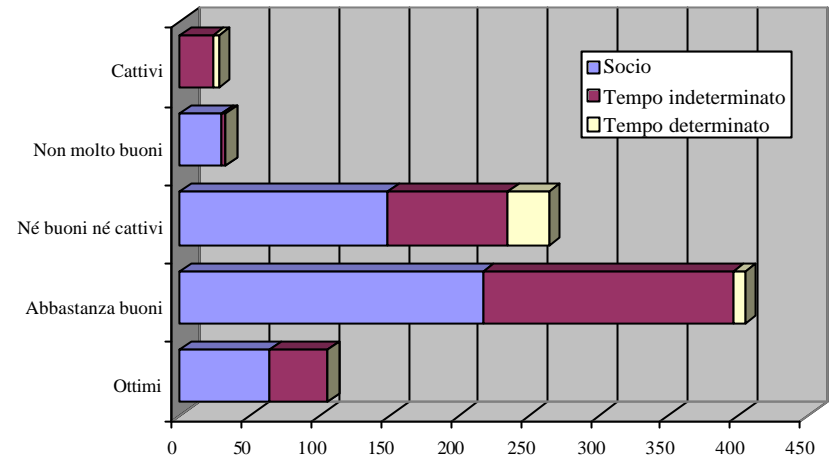


Fig. 32 - Rapporti con i diretti superiori

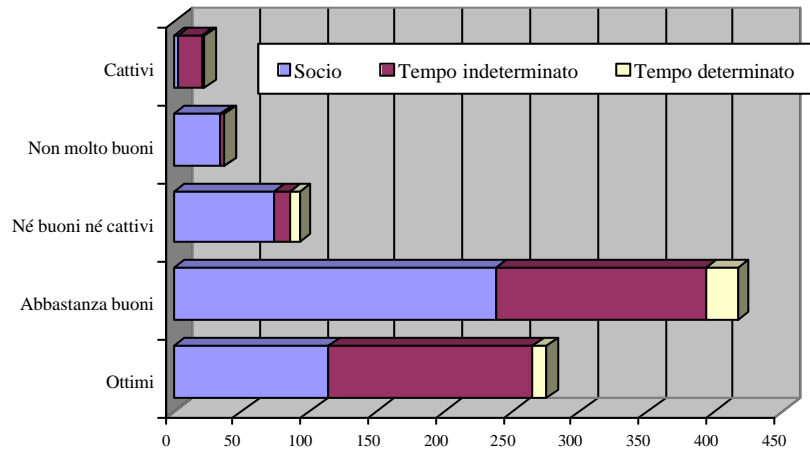


Fig. 33 - Rapporti con i colleghi

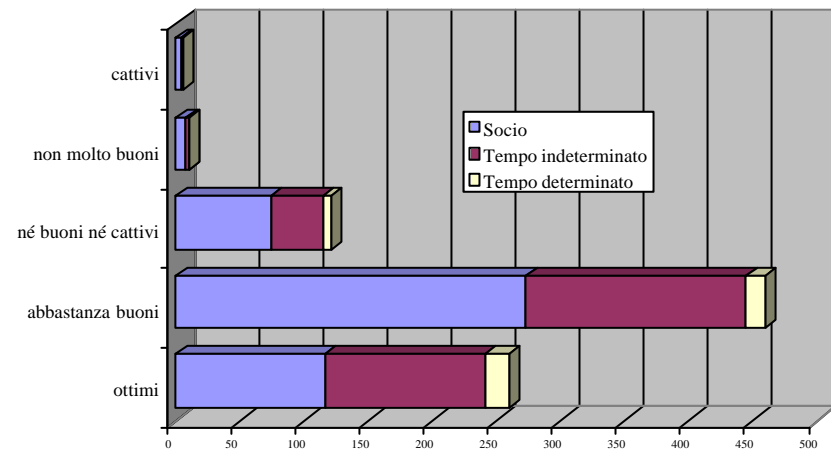


Fig. 34 - Ritiene che la sua formazione sia ...

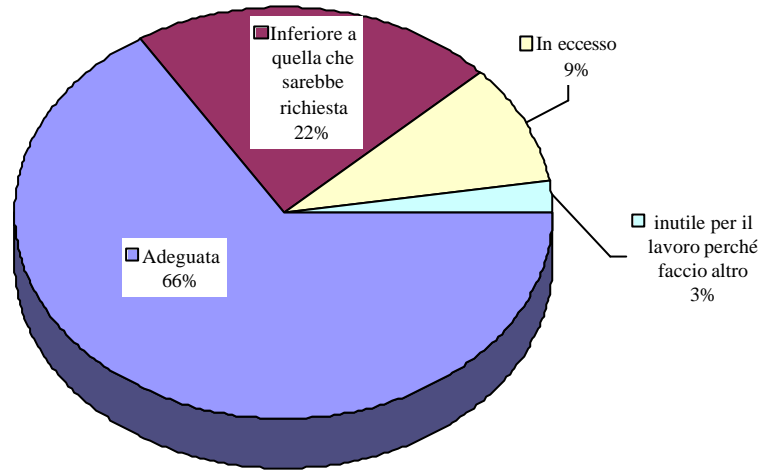


Fig. 35 - Come giudica il suo lavoro?

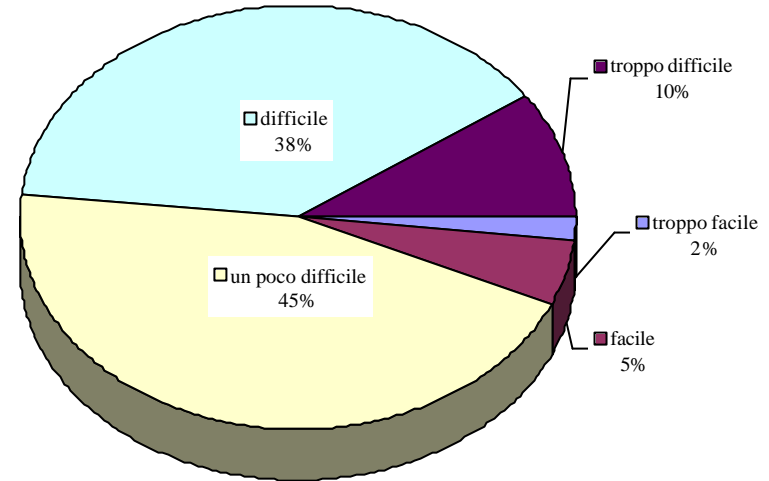


Fig. 36 - Il suo lavoro consiste in ...

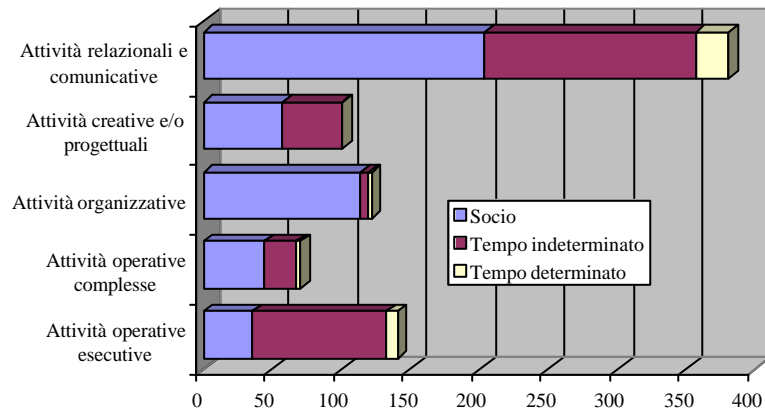


Fig. 37 - Come è cambiata la qualità del suo lavoro negli ultimi tre anni?

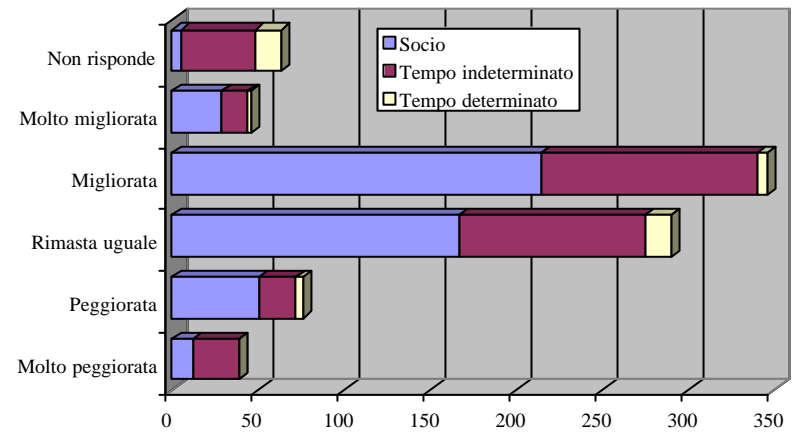
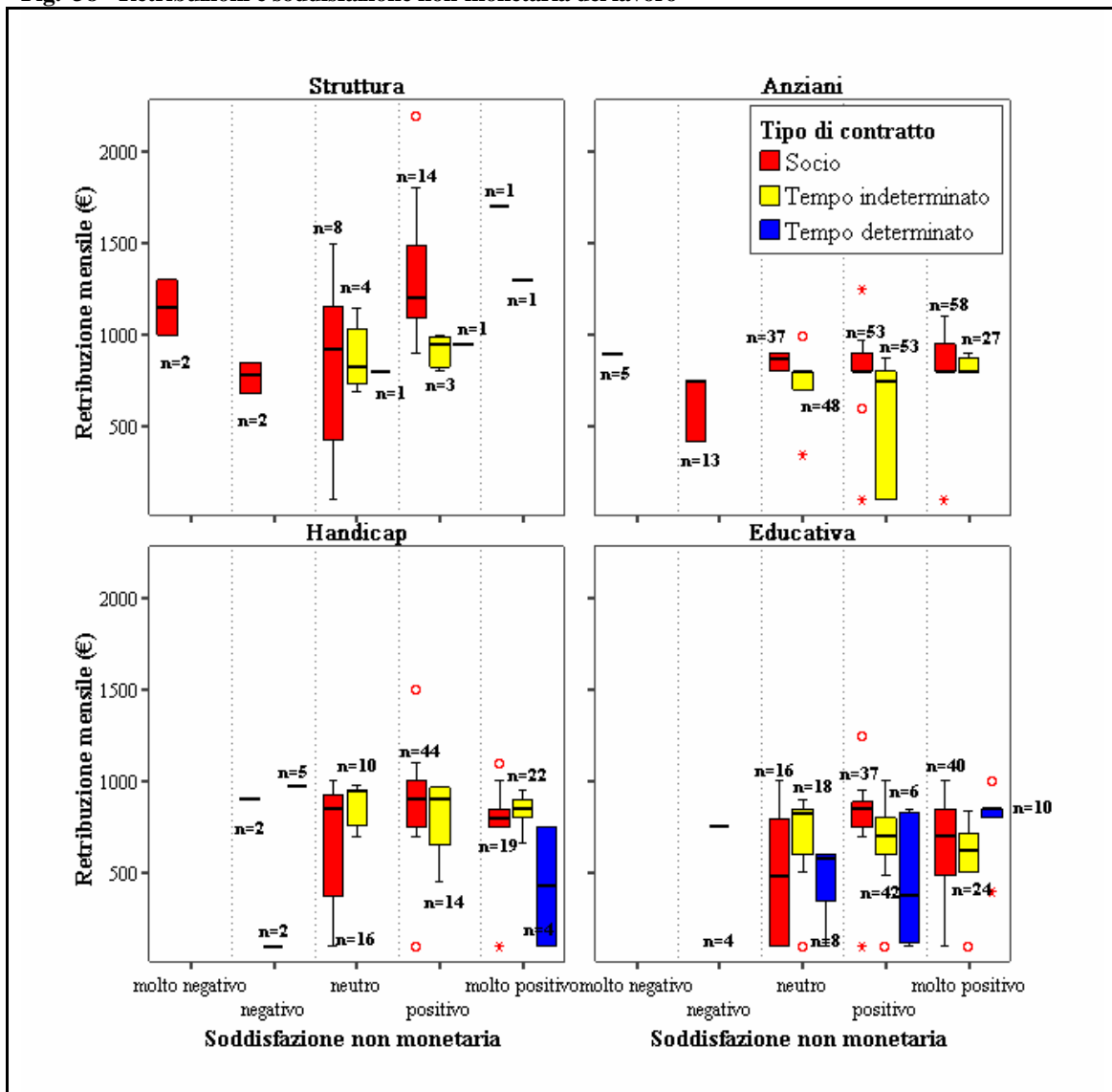


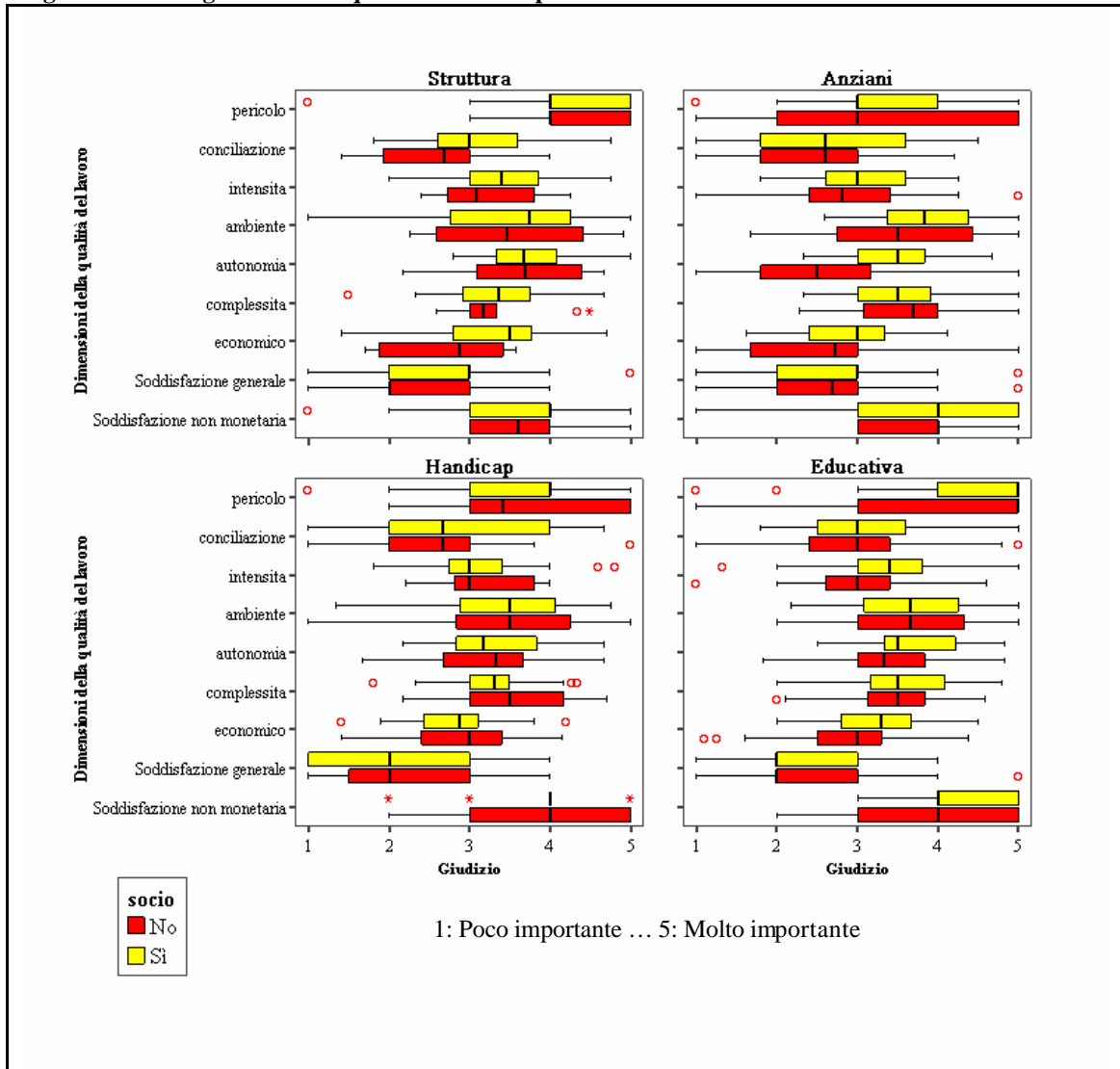
Fig. 38 - Retribuzioni e soddisfazione non-monetaria del lavoro



Infine, il quadro generale dei giudizi sui diversi aspetti della condizione lavorativa riportato nella Fig. 39. Colpisce ancora la forte somiglianza del *pattern* delle risposte nelle tre aree: struttura, handicap ed educativa; ma prescindendo da alcune significative differenze nei giudizi sul grado di autonomia e pericolo (soprattutto per i lavoratori non-soci) anche nel caso dell'area anziani i giudizi tendono a convergere verso un punteggio positivo. Il fatto che il giudizio generale sia basso non deve sorprendere; così come non deve sorprendere – alla luce di quanto detto – il giudizio molto alto sulla condizione non-monetaria: su tutto pesa il giudizio sulla bassa soddisfazione economica, reso ancor più cupo dalle prospettive del terzo settore in Italia, che sembra scivolare sempre di più dal no-profit al “no-wage”. Alla formazione di questo piano inclinato – sui cui sembrano scivolare verso il basso, non solo le relazioni industriali, ma anche l'idea stessa d'impresa – non sembra essere estranea la grande attenzione dedicata, in generale, al contributo individuale del lavoro e agli incentivi per migliorarlo; a tale spasmodico interesse non sembra corrispondere un'attenzione altrettanto rigorosa – soprattutto sul piano macro-

economico – alla remunerazione del contributo del Lavoro rispetto a quello che si sono assegnati gli altri fattori.

Fig. 39 - Giudizi generali sulla qualità del lavoro per area e forma contrattuale



Appendice

Nota metodologica sull'indagine ai lavoratori

L'indagine sulla qualità del lavoro e condizione del vivere dei lavoratori della Cooperativa Gulliver è stata effettuata nel periodo maggio-giugno 2005. La rilevazione è stata preceduta da un incontro con i coordinatori della cooperativa al fine di illustrare le finalità dell'indagine e la struttura del questionario. I coordinatori, con il supporto dell'area del personale, hanno invitato i lavoratori a compilare il questionario e a riconsegnarlo nei punti di raccolta presenti nelle diverse unità operative.

Hanno consegnato il questionario 269 lavoratori della Cooperativa su 966 in organico al momento della rilevazione. Dopo l'inserimento dei dati in formato elettronico sono state fatti dei controlli di coerenze tra le risposte e effettuate alcune correzioni dovute principalmente a errori nell'inserimento dei dati. Un questionario non è stato considerato valido poiché risultava compilato in misura insufficiente.

Il campione di lavoratori che ha partecipato all'indagine risulta quindi composto di 268 lavoratori distribuiti per qualifica e per area secondo la tabella 1.

Dall'analisi della partecipazione all'indagine si osserva che alcune figure professionali non hanno partecipato: i dirigenti, gli infermieri o altre figure professionali nell'area handicap e minori. Il campione risulta, inoltre, sottorappresentato nel caso degli assistenti di base dell'area anziani e per le figure con responsabilità come Raa, coordinatori e quadro dell'area anziani e handicap. Nel caso degli educatori dell'area minori si nota invece una sovrarappresentazione.

Tab. 1: Lavoratori che hanno partecipato alla rilevazione per qualifica e area

	Area anziani	Area handicap	Area minori	Area struttura	Non rilevato	Totale
Assistente di base	71%	34%	1%	0%	0%	21%
Educatore	6%	60%	96%	0%	0%	56%
RAA, coordinatore di servizio, quadro tecnico	10%	6%	3%	47%	0%	11%
Impiegato	0%	0%	0%	50%	0%	7%
Dirigente	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Altra figura professionale	13%	0%	0%	3%	100%	6%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Per correggere queste distorsioni e risalire dal campione di intervistati alla popolazione dei lavoratori della cooperativa è stato costruito un sistema di pesi (post-stratificazione) secondo due variabili chiave: qualifica professionale e area della cooperativa. Inoltre sono stati esclusi dall'analisi tutte le informazioni relative a 8 lavoratori per i quali non è stato possibile identificare la struttura di appartenenza.

I pesi adottati vengono riportati in tabella 2 e sono dati dal rapporto tra il numero di lavoratori in organico alla cooperativa a fine 2004 e il numero di lavoratori intervistati.

Tab.2: Pesi per il riporto all'universo dei lavoratori della cooperativa (organico a fine 2004 / lavoratori intervistati)

	Area anziani	Area handicap	Area minori	Area struttura
Assistente di base	8,94	2,59	7,00	0,00
Educatore	2,67	2,54	2,45	0,00
Raa, responsabile, quadro tecnico	3,80	5,25	1,67	1,12
Impiegato	0,00	0,00	0,00	1,33
Altra figura professionale	5,50	0,00	0,00	2,00

Le elaborazioni sono state condotte utilizzando il sistema dei pesi che riporta le interviste effettuate a rappresentare circa il 95% dei lavoratori della cooperativa, escludendo quindi dall'analisi le figure professionali che non hanno partecipato: dirigenti, infermieri, e altre figure professionali nell'area handicap e minori.

¹ In appendice è riportata la metodologia seguita nella costruzione e applicazione dei pesi.

² Si ricorderà quanto detto a proposito degli effetti del badantato sull'aumento del livello di disabilità degli ospiti nelle diverse strutture: sul piano organizzativo questo implica – oltre che al peggioramento delle condizioni di lavoro – una tendenziale contrazione della produttività degli addetti, causata dalla riduzione del rapporto tra assistiti e personale. Deve essere ricordato inoltre come il punto di forza, costituito dal radicamento della cooperazione nell'economia locale, possa trasformarsi in un grave punto di debolezza per la progressiva saturazione degli sbocchi per nuove attività.

³ Vedi ad esempio il caso della Cooperativa di Costruzioni

⁴ A questo proposito, per gli aspetti specifici si rimanda alla prima parte, con particolare riferimento al § 7, su turnover e anzianità aziendale.

⁵ Naturalmente questa struttura incentivante e basata anche sulla maggiore sicurezza del posto di lavoro e, quindi, sulla continuità salariale di lungo periodo. Un andamento perfettamente simmetrico è osservabile nel caso CDC.

⁶ Anche in questo caso il confronto con il caso CDC è molto utile.

⁷ Ancora una volta, c'è una forte simmetria con quanto avviene nella cooperativa CDC.