

IL LAVORO COME OPERA

**Aspirazioni ed aspettative dei giovani
cooperatori sociali nei principali
risultati dell'indagine Aiccon**

PAOLO VENTURI

Direttore AICCON

ANDREA BALDAZZINI

Ricercatore Senior AICCON

AICCON - Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit è il Centro Studi promosso dall'Università di Bologna, dal movimento cooperativo e da numerose realtà, pubbliche e private, operanti nell'ambito dell'Economia Sociale, con sede presso la Scuola di Economia, Management e Statistica di Forlì.

L'Associazione ha l'obiettivo di incoraggiare, supportare e organizzare iniziative per promuovere la cultura della solidarietà, con particolare attenzione alle idealità, prospettive e attività delle Cooperative e delle Organizzazioni Non Profit.

IL LAVORO COME OPERA

Aspirazioni ed aspettative dei giovani cooperatori sociali nei principali risultati dell'indagine Aiccon

Paolo Venturi

Direttore AICCON | paolo.venturi7@unibo.it

Andrea Baldazzini

Ricercatore Senior AICCON | andrea.baldazzini2@unibo.it

Luglio 2022

Abstract

Il paper intende approfondire alcuni dei principali risultati emersi da una recente indagine realizzata da Aiccon dedicata ad indagare il rapporto tra i giovani cooperatori sociali under 35 e il tema del lavoro. In particolare questo nesso sarà affrontato con riferimento a tre specifiche dimensioni: a) il compenso economico unitamente al legame tra senso e motivazione del proprio ruolo; b) la funzione strategica della formazione; c) le prospettive inerenti il desiderio di carriera. L'obiettivo è individuare riferimenti e traiettorie che raccontino in modo chiaro quelle che sono le aspirazioni e le aspettative dei giovani cooperatori, con la consapevolezza da un lato dei profondi cambiamenti in atto all'interno dell'attuale mondo del lavoro sia dal punto di vista del senso che delle possibilità di autorealizzazione, e dall'altro del ruolo imprescindibile che i giovani rivestono nel determinare il futuro del settore della cooperazione e dunque della necessità di renderli protagonisti attivi nella presa delle decisioni di quello che sarà il co-operare.

Keywords

Giovani, lavoro, cooperazione sociale.

Introduzione¹

Interrogarsi sul ruolo dei giovani operatori in riferimento al futuro della cooperazione sociale, implica innanzitutto il porsi in ascolto rispetto a quelle che sono le loro aspettative, ambizioni e volontà. Ascoltare significa infatti avviare un dialogo che acconsenta all'ingresso di nuove istanze dall'**alto potenziale trasformativo**, capaci cioè di ridisegnare l'attuale quadro che compone la prospettiva attraverso cui viene immaginato lo sviluppo del settore in oggetto. Ogni percorso di ascolto rappresenta l'avvio di una sfida che richiede ad entrambi le parti di mettersi realmente in gioco abbandonando posizioni e convinzioni abituali. L'apertura al cambiamento deve dunque

rappresentare la premessa a partire dalla quale osservare e analizzare i risultati che saranno qui discussi, ed emersi da una recente indagine realizzata

“Viene riconosciuta una maggiore priorità: da un lato all'aspetto della qualità delle relazioni con colleghe e colleghi, dall'altro al significato della propria attività lavorativa”

da Aiccon volta proprio a raccogliere l'opinione dei operatori sociali under 35. Indagine che fin da subito ha confermato il loro forte e reale interesse nel far ascoltare la propria voce, tanto che si è arrivati a collezionare più di 400 risposte in appena tre giorni.

Prima però di entrare nel merito dei risultati, è importante prendere consapevolezza che ragionare sul tema dei giovani voglia dire allo stesso tempo mettere al centro una questione ben più ampia e complessa, ovvero quella che potremmo riassumere nella categoria di **'questione generazionale'** (Raitano M., Sgritta G., 2018). Qual è la differenza? Il sottolineare

l'elemento generazionale permettere di adottare una prospettiva maggiormente relazionale, non limitata alla costruzione di una prospettiva unidirezionale che guarda ai giovani come gruppo a sé stante, ma in grado di collocarli fin da subito all'interno di un **rapporto dialogico** che coinvolge coloro che possiedono maggiore esperienza e lavorano nel settore da più tempo. In estrema sintesi, 'questione generazionale' vuol dire che all'interno del medesimo sistema non può esservi un cambiamento solamente di una delle due parti interessate, ma entrambe sono chiamate a prendere parte ad un comune processo di trasformazione.

Volendo poi entrare nel merito dell'indagine sopra citata, le principali evidenze riguardano il

punto di vista dei giovani operatori rispetto al **lavoro**, elemento quest'ultimo che è stato approfondito con riferimento a tre particolari dimensioni:

a) il compenso economico unitamente al legame tra senso e motivazione del proprio ruolo; b) la funzione strategica della formazione; c) le prospettive inerenti il desiderio di carriera.

1. Compenso economico e motivazioni intrinseche

Un primo dato che colpisce è osservare come per i giovani interrogati, il fattore economico sia ritenuto quello meno rilevante se posto in relazione agli altri aspetti riportati nella fig. 1,

complete, mentre non si è tenuto conto delle risposte relative ai restanti questionari incompleti. Si ringrazia per il supporto nella costruzione del questionario e nell'elaborazione dei dati: Serena Miccolis (Aiccon) e Stefano Carlino (Aiccon).

¹ L'indagine si è svolta nel mese di giugno 2022 attraverso l'invio di un questionario a un gruppo selezionato di cooperative sociali operanti nel nord, centro e sud Italia. Il questionario era rivolto esclusivamente a operatori under 35 e sono state raccolte 407 risposte di cui solo 388 sono risultate idonee ad essere oggetto di analisi in quanto

in quanto viene riconosciuta una maggiore priorità: da un lato all'aspetto della **qualità delle relazioni con colleghe e colleghi, dall'altro al significato della propria attività lavorativa**. Orientamento però che deve essere interpretato mettendolo a confronto con quanto si evince dall'interrogativo legato alla fig. 2 e vertente sull'eventuale disponibilità a

cambiare lavoro, a parità di mansione ma in un'altra organizzazione, a fronte di un aumento dello stipendio del 10% o del 20%. Come appare chiaro dalla proiezione, si **evince che per più della metà dei giovani un aumento significativo del 20% sarebbe motivo sufficiente a giustificare un trasferimento**.

Fig. 1 - Pensando alla sua attuale situazione lavorativa, come valuta la rilevanza dei seguenti aspetti?

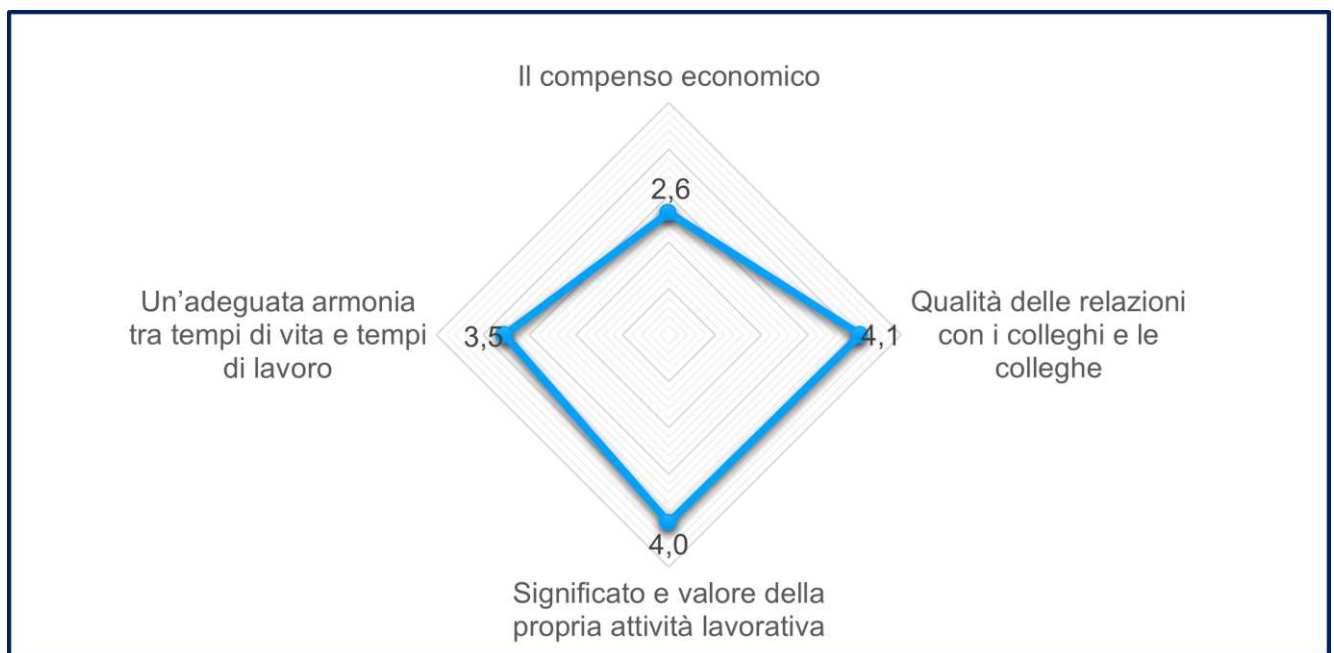
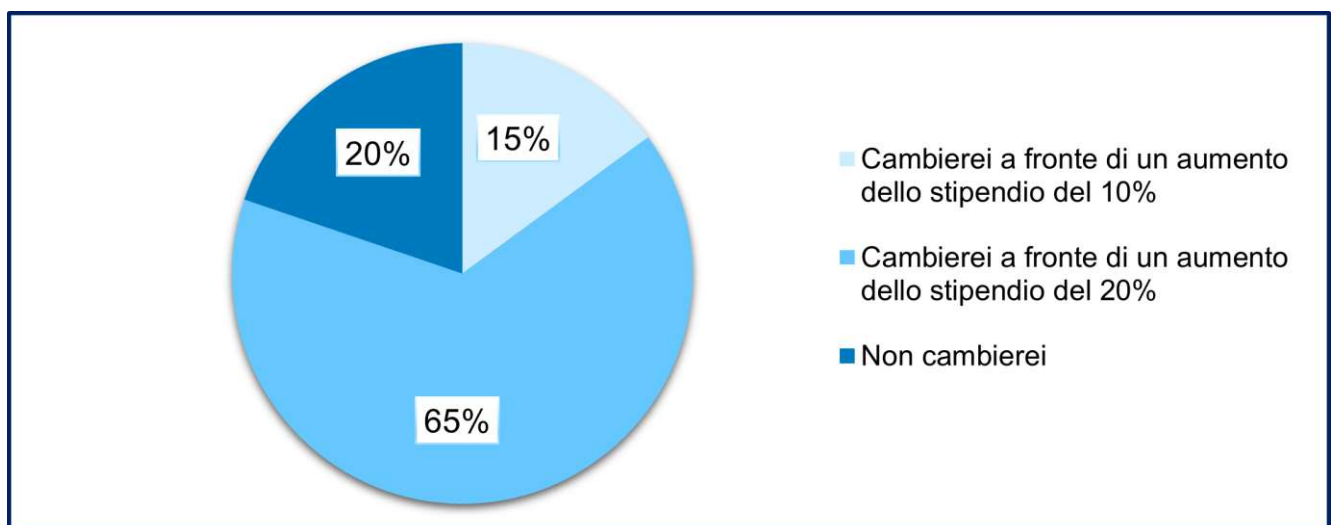


Fig. 2 - Sarebbe disposto a cambiare lavoro, a parità di mansione, ma in un'altra organizzazione, a fronte di un aumento dello stipendio del 10%, del 20% o non cambierebbe comunque?



Se in un primo momento questi risultati possono apparire divergenti, a ben guardare indicano invece una prospettiva unitaria e coerente che racconta di come la caratteristica principale che contraddistingue il loro ideale di lavoro deve essere la **qualità**. Un'occupazione cioè basata in primis su un ambiente lavorativo sano e positivo, che offre la possibilità di un'adeguata

conciliazione con i tempi di vita privati e in grado di restituire un congruo senso di soddisfazione a chi la svolge. Si predilige perciò un lavoro stabile

“Vi è netta convergenza nel ritenere che il fattore maggiormente strategico in grado di favorire l’immaginazione di nuove traiettorie di sviluppo utili al settore, sia quello della formazione”

che permetta l'autorealizzazione, piuttosto che un'attività lavorativa interamente incentrata sulla dimensione del guadagno. Questo non significa che il compenso economico sia ignorato, anzi, **acquista una rilevanza crescente se osservato in un'ottica di lungo periodo**. I giovani sembrano dire che sono disposti ad iniziare un percorso lavorativo senza dare priorità allo stipendio, con la consapevolezza però che nell'andare avanti esso diventa un elemento decisivo nel determinare il modo di proseguire la carriera e l'effettiva appartenenza del lavoratore alla propria cooperativa. La questione inerente il riconoscimento di un compenso adeguato, diventa perciò un aspetto che si sviluppa secondo una logica “a due tempi”, e viene affermato come dirimente nel proseguo del percorso lavorativo poiché imprescindibile per un lavoro considerato di qualità.

Una seconda considerazione strettamente legata a quanto appena presentato, riguarda l'emergere con chiarezza di forti **motivazioni intrinseche** che portano i giovani a scegliere questo settore, il che testimonia il permanere di una caratteristica storica dei

lavoratori della cooperazione sociale e il riscontrare un'alta carica motivazionale anche nelle nuove generazioni rappresenta una conferma importante. Motivazioni che possono essere inoltre lette come **aspirazione al cambiamento e desiderio di essere protagonisti della trasformazione sociale**, a ulteriore conferma di giovani tutt'altro che disimpegnati (Pellegrino, 2020). Qui la sfida diviene perciò il riuscire ad allestire contesti lavorativi in grado di continuare ad alimentare tali aspirazioni evitando che si consumino con il tempo, dove questo nutrimento costante si

compone di una molteplicità di ingredienti che ruotano attorno al rendere i giovani realmente partecipi nei processi decisionali (Arduini S., 2019). Occorre infatti superare un modello di organizzazione del lavoro centrato sul postulato della rigida divisione e specializzazione tra chi dirige, chi è autorizzato a pensare e chi è addetto a mansioni routinarie e alienanti. Un'attività lavorativa è in grado di fare la differenza proprio quando riesce a far emergere la motivazione intrinseca della persona che la compie (Gallino, 2009).

2. La formazione

Di fronte ad un interrogativo come quello riportato nella fig. 3 inerente il futuro della cooperazione sociale, i giovani indicano un orientamento molto chiaro e vi è netta convergenza nel ritenere che il fattore maggiormente strategico in grado di favorire l'immaginazione di nuove traiettorie di sviluppo utili al settore, sia quello della **formazione**. Sempre di più le cooperative si

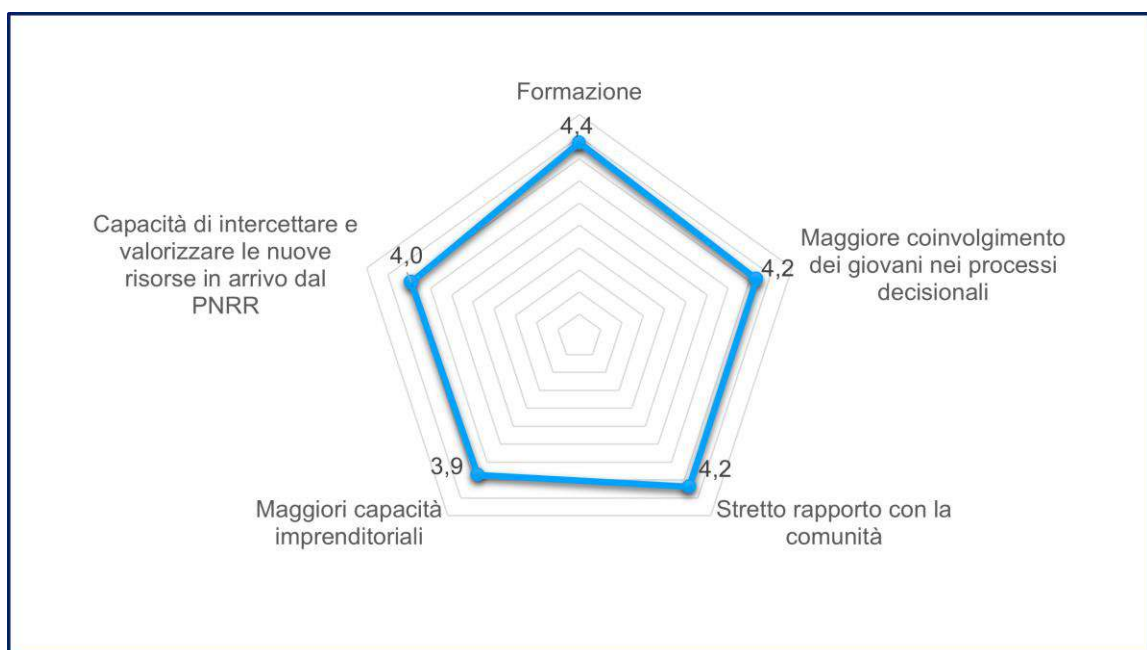
caratterizzano per essere organizzazioni “*knowledge intensive*” (Cavaliere, Lombardi, Giustiniano, 2015), ovvero organizzazioni che necessitano di un grande capitale di conoscenza per continuare a svolgere le proprie attività, ma soprattutto per innovare, restare competitive e delineare ulteriori scenari per la crescita (Deming D., 2018). Da questo punto di vista la formazione risulta perciò essere la risposta più efficace nel rispondere al costante fabbisogno di conoscenza che oggi le cooperative mostrano.

Tema che a sua volta solleva altre due questioni: da un lato il riconoscimento di un continuo processo di specializzazione di molti ruoli, il che significa necessità di sviluppare competenze sempre più puntuali e mirate; dall’altro il bisogno di ideare percorsi formativi ad hoc in grado di indirizzare i giovani, potenzialmente, fin dall’inizio della loro carriera universitaria. Non solo, ma le nuove sfide poste ad esempio dalla digitalizzazione o dall’emergere di nuovi bisogni sociali, richiedono alle cooperative il dotarsi di **inedite figure professionali** come ad

esempio quella del *welfare community manager* o del *data-analyst*, figure cioè capaci di valorizzare nuove risorse come dati e informazioni, o dinamiche relazionali territoriali secondo schemi inediti (Battistoni F., Cattapan N., Asta M. 2021).

Ciò spiega il perché sia stato riconosciuto tanto valore alla formazione, e in seconda e terza battuta al rapporto con la comunità e al coinvolgimento dei giovani nei processi decisionali, mentre la componente relativa alle maggiori capacità imprenditoriali è stata valutata come l’elemento meno rilevante. I primi tre aspetti rappresentano infatti delle premesse, delle condizioni *sine qua non*, per l’avvio di una **nuova stagione dell’imprenditorialità cooperativa** portata avanti dai giovani secondo sguardi e competenze differenti (Venturi P., Zandonai F., 2022).

Fig.3 - Pensando al futuro della cooperazione sociale, come valuta la rilevanza dei seguenti fattori solitamente considerati come elementi utili al suo sviluppo?



3. La carriera

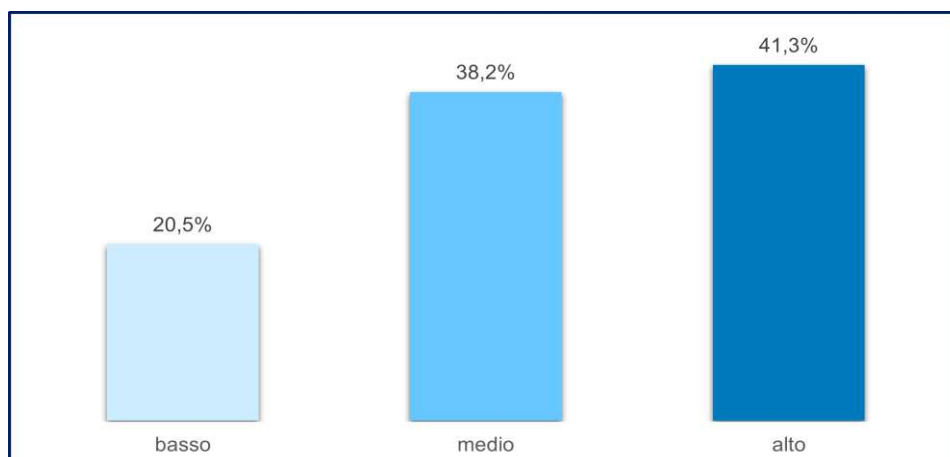
Il terzo aspetto che merita di essere evidenziato riguarda ancora una volta il modo in cui i giovani guardano al proprio futuro lavorativo. In particolare preme evidenziare, come riportato nella seguente fig. 4, che più del 40% degli interrogati ritiene particolarmente importante la possibilità di costruirsi una carriera all'interno del settore dove già opera. Ciò testimonia in modo inequivocabile la presenza di una spiccata **ambizione** nei giovani cooperatori che sottintende sia la disponibilità ad assumersi responsabilità, sia l'essere dotati di un significativo livello di intraprendenza. Questo tratto chiama inoltre in causa il tema dello sviluppo non solo di competenze tecniche e specialistiche, quanto anche quello di una **nuova cultura imprenditoriale giovanile**. Essere competenti, ambiziosi e intraprendenti non significa automaticamente essere imprenditori, categoria che richiama la mescolanza di ulteriori ingredienti tra i quali certamente vi è **l'esperienza**.

Proprio essa permette poi di osservare come la questione generazionale costringa a

individuare precise modalità di trasmissione del sapere esperienziale, immaginando non solo semplici 'passaggi di testimone', ma veri e propri percorsi di affiancamento che trovano perfetta congiunzione con **percorsi rivolti all'educazione all'imprenditorialità (Morselli D., Cremonesi M.R., 2013). Ambizione e imprenditorialità sono infatti tratti della persona che non si formano, ma si educano**. Piuttosto che nei tradizionali corsi di formazione, esse si alimentano di esperienza, di senso derivante dall'agire quotidiano, di confronto e scontro con soggetti e realtà differenti, dunque di un insieme di conoscenze e significati che richiedono ai giovani determinate condizioni per poter essere esplorati e sperimentati. Il tutto pur mantenendo la consapevolezza che oggi si deve fare i conti con organizzazioni imprenditoriali altamente complesse e con un contesto socio-economico altrettanto difficile, dove i rischi si moltiplicano, ma con essi anche opportunità inedite che richiedono necessariamente sguardi nuovi per essere colte.

"Ambizione e imprenditorialità sono infatti tratti della persona che non si formano, ma si educano"

Fig.4 - Quanto giudica rilevante la possibilità di costruirsi una carriera all'interno del settore lavorativo dove già opera?



4. Considerazioni conclusive

Le evidenze appena presentate, permettono infine alcune ulteriori riflessioni che aprono a possibili piste di lavoro sul fronte tanto dell'approfondimento delle prospettive dei giovani operatori, quanto della costruzione di strategie per una concreta risposta alla sfida generazionale qui evocata. **È importante ribadire che la partecipazione dei giovani non deve essere affrontata unicamente in termini 'impiegatizi'**, ovvero con riferimento al tema dell'inserimento di un numero maggiore di forze giovanili nel sistema cooperativo, ma vi è l'interrogativo riguardo a come sviluppare catene decisionali che vedano un coinvolgimento effettivo di costoro sia negli ambiti della rappresentanza che della pianificazione strategica. Certamente qui emerge un tema rispetto anche al **carattere di attrattività** del settore della cooperazione sociale come ambito di investimento per la propria carriera professionale, ma si tratta in primis di attivare un'azione di valorizzazione delle risorse umane già presenti all'interno delle cooperative che non può più essere rimandata. Tale urgenza trova infatti giustificazione soprattutto con riferimento ad uno sguardo sul futuro dell'intero settore, la cui solidità, crescita e competitività dipenderanno molto dalla capacità di mettere in campo energie nuove in grado di delineare prospettive di lungo periodo, svincolandosi da un eccessivo schiacciamento sul presente dettato dall'assunzione di una postura principalmente difensiva giustamente impegnata a tutelare lo status quo, ma che spesso finisce per soffocare tentativi di apertura e proiezione in avanti.

“È importante ribadire che la partecipazione dei giovani non deve essere affrontata unicamente in termini 'impiegatizi'”

Rilanciare un autentico dialogo tra generazioni implica dunque l'attivazione di un dialogo costante tra tutte le parti interessate e, come ricordato all'inizio, ogni dialogo postula l'assunzione di un certo grado di rischio quale unica premessa per un concreto cambiamento. Cambiamento che non riguarda unicamente la costituzione di risposte di carattere formale e procedurale, potenzialmente traducibili in adeguamenti statutari o nella costruzione di organi per l'advocacy interna. Alla base si trova una **sfida che è di carattere culturale**, e riguarda le premesse sulle quali si intende poggiare il futuro del settore della cooperazione sociale giunta al suo “terzo tempo”, senza mai dimenticarsi che il lavoro, prima ancora che un diritto, è un bisogno fondamentale, ovvero il bisogno che l'uomo avverte di trasformare la realtà di cui è parte.

Evidenze quelle qui presentate che certamente meritano un approfondimento più rigoroso dal punto di vista metodologico e della significatività statistica, ma capaci di rappresentare una proxy rilevante per catturare le tendenze in atto: traiettorie che per certi versi confermano e per altri tendono a superare teorie ed evidenze del passato. Numerosi contributi scientifici hanno identificato fra le ragioni dell'efficienza delle organizzazioni di Terzo Settore (e in particolare dell'impresa sociale), la presenza di motivazioni intrinseche ed ideali nei soggetti che vi apportano capitale e lavoro. (Hansmann, 1980; Rose-Ackerman, 1986). Se da un lato questa solida teoria nel tempo ha descritto e rappresentato un tratto rilevante della biodiversità e del modello di sostenibilità delle imprese sociali, dall'altro sembra aver alimentato in un numero crescente di imprese

l'alibi che il fattore "monetario" del compenso sia da ritenersi meno importante della componente motivazionale, generando così un paradossale "crowding out" nelle motivazioni di molti giovani operatori che riconoscono un valore aggiunto al lavoro in cooperativa ma non sono disposti (oltre una certa soglia) a rinunciare al giusto compenso e né tantomeno ad un percorso di carriera.

Il lavoro infatti, per le nuove generazioni risulta essere una 'produttoria' fra *compenso* e *senso*. Due fattori rilevanti che si rafforzano vicendevolmente. La prospettiva secondo cui

molta dell'efficienza e dell'efficacia (e dell'impatto sociale aggiungiamo noi) dell'impresa sociale risieda in motivazioni intrinseche rimane un fattore imprescindibile, ma l'idea che queste

motivazioni siano neutrali rispetto al compenso e alla prospettiva di carriera crediamo sia sempre meno vero (Zamagni 2019).

Non stiamo parlando di "incentivi economici" (che rischiano di produrre uno spiazzamento nelle motivazioni intrinseche) ma del **livello medio dei salari** che in Italia (paese dove il livello medio delle retribuzioni negli ultimi 30 anni è diminuito del 2,9%, mentre in paesi come la Francia e Germania è aumentato circa del 30%) (Fana M., Fana S., 2019) è particolarmente basso se parametrato al valore che apporta alla società tutta (e non solo al singolo beneficiario) e ai salari corrisposti a mansioni similari nella Pubblica Amministrazione.

Questa survey intende dunque essere l'innescò per un rilancio del tema inerente il **valore del lavoro e la necessità di uscire da una visione meramente rendicontativa per passare ad una valutativa (dar valore)**. Una prospettiva necessaria per "aver cura" del lavoro rendendolo così desiderabile dalle nuove generazioni. Occorre ricordare che il lavoro umano possiede due interconnesse dimensioni: 'acquisitiva', l'una ed 'espressiva', l'altra. La prima indica che per mezzo del lavoro, la persona assume il potere d'acquisto con cui provvedere alle proprie necessità. A

tale dimensione corrisponde il concetto di *lavoro giusto*. (Muirhead, 2004). La seconda dimensione esprime il fatto che attraverso il lavoro, la persona realizza il proprio potenziale di vita, sviluppando i propri talenti.

A tale dimensione corrisponde il concetto di *lavoro decente*, che è tale se favorisce o consente la fioritura umana. Si legge al n.125 della *Laudato Sì* (2015): «Qualsiasi forma di lavoro presuppone un'idea sulla relazione che l'essere umano può o deve stabilire con l'altro da sé». Ed è interessante notare anche che nel giugno 2022, l'ILO ha dedicato, per la prima volta dalla sua nascita, il proprio Congresso Mondiale al tema: "*The decent work and the Social Economy*". Occorre dunque vigilare perché lavoro giusto e lavoro decente non vengano mai disgiunti se si vuole tenere fede al principio secondo cui il lavoro umano non è una merce, dal momento che non esiste lavoro separabile dalla persona che lo compie.

"Rilanciare un autentico dialogo tra generazioni implica dunque l'attivazione di un dialogo costante tra tutte le parti interessate e, come ricordato all'inizio, ogni dialogo postula l'assunzione di un certo grado di rischio quale unica premessa per un concreto cambiamento."

Bibliografia

1. Arduini S. (2019), Imprese sociali, aprite le porte ai giovani, Vita Magazine: <http://www.vita.it/it/article/2019/10/31/impres-sociali-aprite-le-porte-ai-giovani/153155/>
2. Battistoni F., Cattapan N., Asta M. (2021), Le nuove figure professionali nel welfare di comunità. Sapere e pratiche del community management, Milano, Fondazione Cariplo
3. Cavaliere V., Lombardi S., Giustiniano L. (2015), Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms. An empirical study of its enablers, «Journal of Knowledge Management», Vol. 19 No. 6, pp. 1124-1145.
4. Deming D. (2018), The growing importance of social skills in the labor market, «Quarterly Journal of Economics», 132(4), pp. 1593-1640.
5. Fana M., Fana S. (2019), Basta salari da fame!, Roma: Laterza.
6. Morselli D., Cremonesi M.R. (2013), L'educazione all'imprenditorialità in contesti cooperativi, in «Formazione & Insegnamento XI, n.4, pp. 71-84.
7. Gallino L. (2009), Il lavoro non è una merce: contro la flessibilità, Roma; Bari, Editori Laterza.
8. Hansmann H.B., (1980), The Role of Nonprofit Enterprise, Yale Law Journal, 89, pp. 835-901.
9. Muirhead R. (2004), Just work, Boston, Harvard University Press.
10. Pellegrino V. (2020), Futuri testardi. La ricerca sociale per l'elaborazione del «dopo-sviluppo», Verona, Ombre Corte.
11. Raitano M., Sgritta G. (a cura di) (2018), Un welfare per le generazioni: dal conflitto alla sostenibilità, Roma: Ediesse.
12. Rose-Ackerman PL. (1986), Skill Acquisition, Individual Differences, and Human Abilities, in «Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting», 30 (3), pp. 270-274.
13. Santo Padre Francesco (2015), Laudato si'. Lettera enciclica sulla cura della casa comune, guida alla lettura di Carlo Petrini, Cinisello Balsamo: San Paolo.
14. Venturi P., Zandonai F. (2022), Neomutualismo. Ridisegnare dal basso competitività e welfare, Milano: Egea.
15. Zamagni S. (2019), Nuovo umanesimo del lavoro, in Glossario, [DisuguaglianzeSociali.it](http://www.disuguaglianzesociali.it/glossario/?idg=47), <http://www.disuguaglianzesociali.it/glossario/?idg=47>

Si ringrazia per la collaborazione:

Cadiai Coop. Sociale
Cavarei Impresa Sociale
CoAbitare Impresa Sociale
Coccinella Coop. Sociale
For B Coop. Sociale
Frolla Microbiscottificio Impresa Sociale
Gruppo scuola Coop. Sociale
Il filo da tessere Consorzio Sociale
Labirinto Coop. Sociale
Meridia Consorzio Sociale
Paolo Babini Coop. Sociale
Piazza Grande Coop. Sociale
Spazio aperto servizi Coop. Sociale
Tantintenti Coop. Sociale
Uniser Coop. Sociale

AICCON

**Associazione Italiana per la promozione
della Cultura della Cooperazione e del Non Profit**

P.le della Vittoria 15

47121 Forlì (FC)

Italia

@AICCONnonprofit

www.aiccon.it