

Research Report n. 035 | 24

LAVORARE IN COOPERATIVA OGGI

La voce dei nuovi professionisti della cura
e il turn over nelle imprese sociali

EXECUTIVE SUMMARY



Coordinatrice scientifica:
Sara Depedri

Ricercatori:
Sara Depedri, Martina Bonazza e
Elia Lattari

Ricerca realizzata in collaborazione con
Confcooperative d'Adda, Consorzio Consolida
e Consorzio Sol.Co Sondrio, e con il
finanziamento di Fondazione comunitaria del
Lecchese e Fondazione Pro Valtellina

LAVORARE IN COOPERATIVA OGGI

La voce dei nuovi professionisti della cura e il turn over nelle imprese sociali

Sara Depedri¹, Martina Bonazza², Elia Lattari³

EXECUTIVE SUMMARY

A cura di Sara Depedri

Premessa

I lavori di cura stanno registrando in questi anni un preoccupante aumento del turnover in uscita dei dipendenti non compensato da equivalente capacità ad intercettare nuovi lavoratori. La situazione è oltremodo influenzata da una domanda spesso crescente di interventi nei settori di interesse -educativo, socio-sanitario ed assistenziale- e dalla necessità di garantire qualità degli interventi dotandosi degli opportuni professionisti e garantendo agli utenti la continuità di erogazione delle prestazioni. A denunciare queste difficoltà sono alcuni consorzi e cooperative sociali di Lecco e Sondrio, ma la loro voce pare rappresentativa di un fenomeno certamente diffuso tanto oltre i confini provinciali, interessando molti enti erogatori di servizi di interesse sociale, quanto in settori di attività anche diversi.

I problemi del mercato del lavoro sono stati oggetto di recenti ricerche nazionali che hanno puntato l'attenzione sulle motivazioni dei giovani. Le ricerche nazionali hanno così rilevato una variazione di preferenze e di atteggiamenti da parte dei 'millennials' o della 'generazione z' nei confronti del lavoro che rischiano di affievolire la fidelizzazione all'impresa: il lavoro arretra nella classifica dei valori più importanti dei giovani under 30 (posizionandosi anche dopo divertimento, cultura e sapere), ad esso viene assegnato valore in primo luogo economico, ma anche formativo e di crescita e realizzazione di sé. In modo interessante, tuttavia, tra i giovani si conta anche una percentuale significativa di interessati all'utilità sociale del lavoro e alla responsabilità sociale delle imprese, in un recupero quindi di motivazioni intrinseche ed altruistiche.

L'evoluzione delle motivazioni dei giovani lavoratori potrebbe quindi parzialmente spiegare anche quanto rilevato nello specifico nei lavori di cura, caratterizzati da una chiara utilità sociale, ma generalmente da basse remunerazioni e richieste di prestazioni emotivamente e talvolta temporalmente impegnative (con molte professioni sottoposte a turni e impegnate in servizi h24). La causa dei crescenti turn-over dei -soprattutto giovani- lavoratori non va tuttavia intercettata solo in cambiamenti nelle propensioni degli stessi. È necessario interrogarsi sulle dinamiche organizzative e comprendere se i servizi di cura e le cooperative sociali che di essi si occupano riescono a garantire ancora quei tratti del "buon lavoro" di cui le analisi settoriali avevano

¹ PhD, Senior Researcher, Euricse

² Assistente alla ricerca Euricse

³ Data analyst Euricse

osservato fino a pochi anni fa. Per una valutazione completa è necessario osservare le relazioni tra fattori individuali, organizzativi, ma anche di contesto, per comprendere rischi e leve, per intercettare buone pratiche ai processi di valorizzazione e fidelizzazione dei lavoratori.

Questo compito di analisi delle attuali dinamiche nei lavori di cura con focus sulle cooperative sociali delle province di Lecco e Sondrio è stato affidato ad Euricse, istituto di ricerca di Trento attivo nell'analisi degli enti dell'economia sociale. **La ricerca è stata condotta nel 2023 raccogliendo dati da 24 cooperative sociali e da circa 1200 lavoratori under35** in esse occupati e realizzando 4 focus group tematici. I risultati della ricerca sono presentati in un dettagliato rapporto di cui si il presente documento rappresenta un breve estratto.

Turn-over e prospettive di permanenza

Il tasso di turn-over in uscita dei lavori di cura -inclusivo di educatori professionali, assistenti sociali, infermieri, ASA e OSS- è oggi molto incisivo nelle cooperative sociali dei territori di Lecco e Sondrio: nelle 24 organizzazioni aderenti all'analisi, sono usciti nel 2022 ben 1.026 lavoratori sui complessivi 3.623 presenti ad inizio anno, con un tasso di turnover negativo del 28,3%. Solo tre piccole cooperative non hanno registrato uscite, per la maggioranza il turnover si colloca tra il 20 e il 50% e per tre cooperative addirittura esso ha superato il 50% del proprio personale. Se i dati illustrano che le uscite non si contano solo **tra i giovanissimi**, di certo per questi **la probabilità di uscita è molto più consistente, contando che nell'anno ha concluso il proprio contratto di lavoro in cooperativa più di 1 giovane su 3.**

IL TURNOVER COMPLESSIVO IN USCITA DEI LAVORATORI DELLE COOPERATIVE SOCIALI ANALIZZATE (VALORE ASSOLUTO E %). ANNO 2022

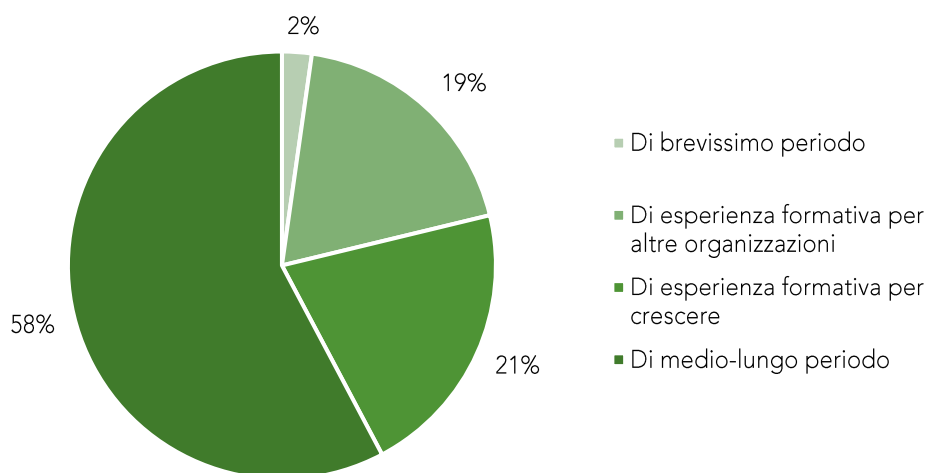
	N. lavoratori 2022	N. usciti 2022	Turn-over in uscita
Totale lavoratori	3.623	1.026	28,3%
Soli giovani under 35	1.437	515	35,8%

Fonte: dataset questionari cooperative

Non si tratta solo di precariato giovanile: poco più della metà degli under35 usciti dalle cooperative sociali nel 2022 (53,6%) ha trovato nell'anno la conclusione di un contratto a tempo determinato, ma **un significativo 44,8% si è dimesso volontariamente**; a ciò si aggiunga che - secondo le cooperative interessate- anche di fronte alla proposta di rinnovo contrattuale tra i giovani con contratto a termine almeno un terzo non avrebbe comunque accettato l'offerta di un nuovo contratto in cooperativa.

Tra i lavoratori rimasti o nuovi assunti nel 2023, intervistati dalla ricerca, si contano equivalenti posizioni a rischio di uscita. Nonostante per i giovani sia difficile prospettare con certezza la propria volontà di restare o di lasciare la cooperativa, e nonostante solo un 2% veda il proprio lavoro di brevissimo periodo, comunque **un significativo 19% esprime la propria visione del lavoro in cooperativa come un'esperienza formativa funzionale e cercare lavoro poi in altro ente.** Un po' più della metà dei giovani lavoratori dichiarano livelli di fidelizzazione maggiori e prospettive di permanenza di lungo periodo, potendo rappresentare in modo più sicuro le risorse di continuità nella realizzazione dei servizi. Indagando le motivazioni all'uscita, quella economica non è fattore prevalente, ma si conferma nei dati comunque la bassa fedeltà di un quinto di lavoratori, come già illustrato, che si dichiara propenso ad uscire anche a uno stipendio superiore del 10% dell'attuale o apri a quello attuale.

PROSPETTIVE DI PERMANENZA IN COOPERATIVA E PERCEZIONE DEL LAVORO ATTUALE (%)



Fonte: dataset questionario giovani.

I fattori di maggior attrattività verso il mercato del lavoro esterno sono invece più marcatamente rappresentati dalla forma contrattuale e dalla tipologia di ente. Il 41% dei lavoratori lascerebbe l'organizzazione di fronte ad offerte di lavoro che proponessero un **miglior inquadramento** in termini di mansioni o professionalità ed un ulteriore 34% sarebbe attratto da contratti con **diverso orario di lavoro o più stabili**.

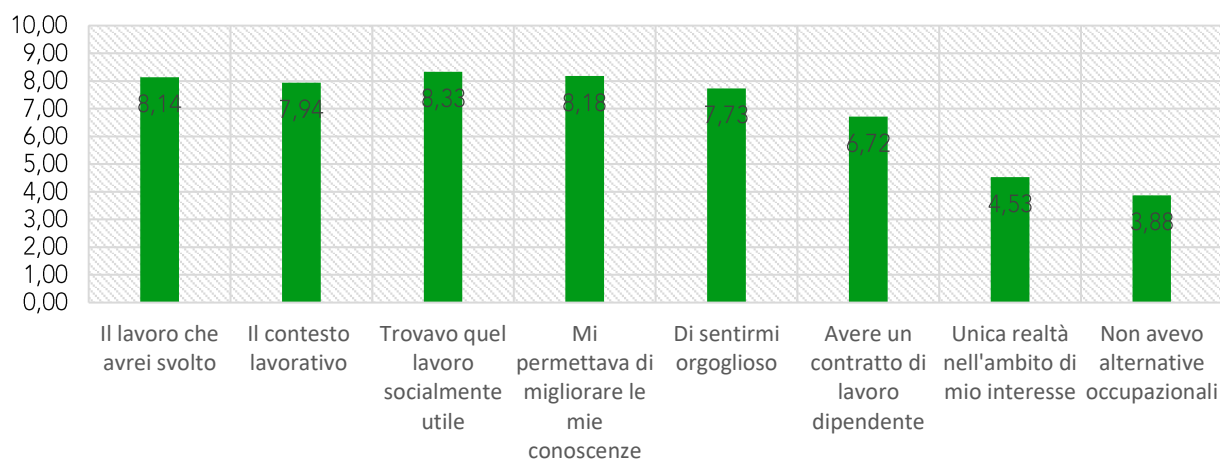
Rispetto ai possibili datori di lavoro, quasi la metà dei giovani lavoratori si dichiara disposto a lasciare la cooperativa per un contratto nella pubblica amministrazione o in enti pubblici attivi preferibilmente operativi in stessi settori di attività, ma si osserva che quasi un lavoratore su dieci ha anche aspettative di propria imprenditorialità sociale. La **capacità attrattiva del pubblico**, si osserva ulteriormente, sembra determinata da alcuni elementi di 'idealizzazione' del lavoro pubblico molto condivisi tra i giovani intervistati: una retribuzione superiore, una maggior stabilità o continuità contrattuale, per alcune figure un migliore inquadramento contrattuale o di ruolo. Vi è invece bassa percezione che il lavoro nel pubblico possa offrire miglior clima di lavoro e migliori relazioni, né diversa formazione o ritmi di lavoro.

Giovani lavoratori: tra motivazioni storiche e nuove aspettative

L'analisi puntuale delle motivazioni al lavoro dei giovani e del grado di condivisione della mission sociale degli enti di Terzo settore conferma la **motivazione intrinseca e pro-sociale** di molti giovani lavoratori del settore, che nega assunzioni generiche sul fatto che i giovani oggi siano poco motivati al lavoro in generale o poco propensi a svolgere certi lavori. **Gli enti di Terzo settore rappresentavano per quasi un lavoratore su tre già un criterio prevalente di scelta per il proprio ingresso nel mercato del lavoro**, vista sia la coerenza degli ambiti di operatività che la responsabilità sociale di questi enti, rilevata da questi giovani lavoratori come un tratto rispondente alle proprie motivazioni personali. La caratteristica del lavoro offerto in cooperativa sociale che ha maggiormente attratto durante il processo di selezione è stata ancora l'utilità sociale del lavoro, implicita anche nelle mansioni e nel ruolo offerto in sé. Il lavoro di cura offerto risulta -nella sua descrizione generale- anche un elemento rafforzativo della propria identità professionale e sociale: è visto dalla maggioranza dei giovani lavoratori, almeno in sede iniziale, come un modo per acquisire conoscenze e sentirsi orgogliosi. Le motivazioni intrinseche

continuano ad essere condivise dai lavoratori anche nel tempo e i giovani lavoratori affermano in modo netto di "fare questo lavoro perché si allinea ai propri valori personali" ed il lavoro piace e gratifica, sostenendo quindi ancora le motivazioni intrinseche al lavoro.

FATTORICHE HANNO ATTRATTO NEL PROCESSO DI SELEZIONE IN COOPERATIVA (MEDIA SU SCALA 1-10)

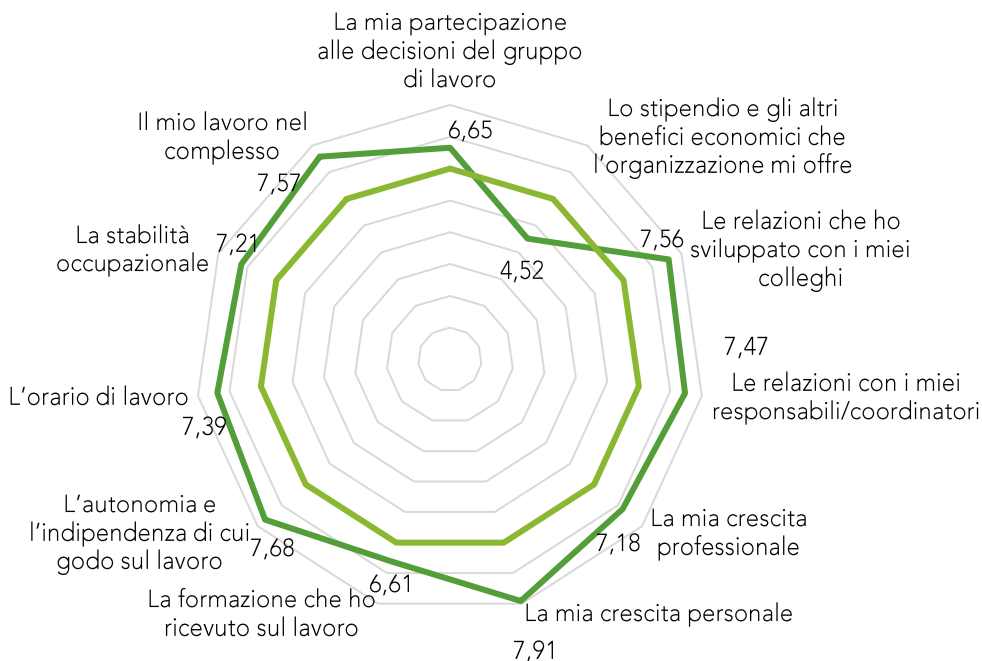


Fonte: dataset questionario giovani.

La componente estrinseca, oggettiva o materiale del lavoro non giace tuttavia secondariamente nelle preferenze ed attenzioni dei giovani lavoratori, ma assume forse più che in passato rilevanza nella valutazione del proprio lavoro e nelle prospettive di permanenza. Ad essere al centro dell'analisi dei lavoratori e della generazione dei processi di commitment organizzativo e prospettive di permanenza sono in primo luogo le **possibilità di cambiamento contrattuale e di carriera offerte dall'organizzazione**. Rispetto ad entrambi gli aspetti i giovani lavoratori non si accontentano più di 'promesse' da parte dell'organizzazione (in un testato affievolimento di alcune componenti del contratto psicologico che caratterizzava in passato molto l'informalità dei rapporti e l'investimento relazionale all'interno delle cooperative sociali). I giovani forse credono meno in un rapporto esclusivamente fiduciario con la propria cooperativa e invece assegnano più attenzione e acquisiscono come elemento di fidelizzazione la formalizzazione da parte degli enti dei propri piani di carriera e di sviluppo della persona.

Altra dimensione del lavoro su cui è necessario porre un focus è poi il salario. **La retribuzione è ritenuta** dai giovani lavoratori delle professioni di cura **come altamente inadeguata** sia in generale che rispetto alla propria formazione (giudizio di 4 su scala da 1 a 10). Il trattamento economico non è percepito comunque come un elemento di iniquità nelle politiche organizzative o la conseguenza dell'applicazione di pratiche retributive che discriminano tra lavoratori: l'equità procedurale e generale in cooperativa sono buone; a generare forte insoddisfazione è il livello salariale in sé (e la soddisfazione per la propria retribuzione è così di 4,5/10). La revisione dei contratti collettivi, ma in generale la rivalutazione del valore assegnato al lavoro di cura e al tempo lavoro va quindi posta al centro della riflessione delle singole organizzazioni e del sistema.

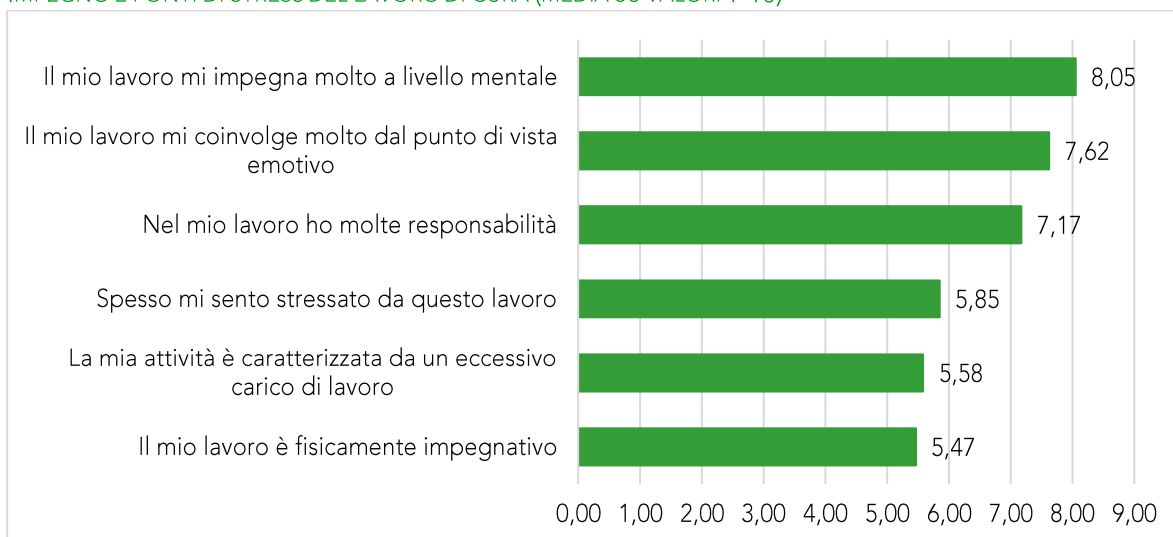
LIVELLO DI SODDISFAZIONE DEI GIOVANI NELLE PROFESSIONI DI CURA (MEDIA SU VALORI 1-10)



Fonte: dataset questionario giovani.

Il tema del 'giusto riconoscimento' va qui inteso, inoltre, anche in termini di capacità di **generare equilibrio tra elementi di valorizzazione e attivazione del lavoratore e garanzia di autonomia**. Da una parte, i giovani lavoratori delle professioni di cura dichiarano elevata soddisfazione per la propria crescita personale e professionale e dichiarano altresì di godere di ampi livelli di autonomia e indipendenza sul lavoro. Dall'altra, tuttavia, se questi ultimi non sono accompagnati da dispositivi per un adeguato coinvolgimento dei lavoratori nelle dinamiche organizzative e nei processi decisionali o da definite strategie rispetto ai processi di carriera (come già osservato) il rischio di uscita dei lavoratori si fa più elevato. Prevale infatti in questi casi la visione dell'autonomia sul lavoro come una delega che può divenire anche eccessiva e fonte di stress. I giovani lavoratori riconoscono infatti che il proprio lavoro si presenta come **molto impegnativo dal punto di vista mentale ed emotivo** (assegnando punteggi prossimi a 8/10). Questo carico non è in sé una determinante della propensione all'uscita dei giovani lavoratori, i giovani lavoratori riescono a sostenere il proprio carico di lavoro (e forse il burnout colpisce di più i lavoratori over35 che i giovani qui analizzati). Tuttavia l'impegno emotivo e mentale vanno sostenuti per tutti da procedure organizzative in grado di controllarli e di far sentire comunque il lavoratore parte di un processo attento al suo benessere.

IMPEGNO E FONTI DI STRESS DEL LAVORO DI CURA (MEDIA SU VALORI 1-10)



Fonte: dataset questionario giovani.

Sotto quest'ultimo profilo, la ricerca porta ad osservare anche che **i giovani lavoratori sono più propensi a restare non solo quando si sentono più soddisfatti del proprio lavoro, ma anche quanto più percepiscono che l'organizzazione si cura del proprio benessere.** Le politiche organizzative diventano quindi un necessario elemento di osservazione nella verifica di quali buone pratiche possono fidelizzare i lavoratori e di quali fattori di rischio del lavoro in cooperativa oggi possano invece essere alla fonte della crescita del turn-over nelle cooperative sociali.

L'investimento delle cooperative nel buon lavoro oggi

La cooperazione sociale analizzata si presenta come una cooperazione 'sana' dal punto di vista sia della sostenibilità economica che delle politiche organizzative promosse in ambito di gestione delle risorse umane. La ricerca ha cercato in primo luogo di verificare la solidità e completezza dei processi di reclutamento delle risorse umane, e quindi di gestione e fidelizzazione delle stesse per rilevare la presenza di buone pratiche o di nuovi comportamenti che stiano cercando di contrastare i fenomeni del turn-over dei lavoratori o le cause che ne possono essere all'origine.

Così in primo luogo, la capacità di intercettazione dei nuovi lavoratori sembra sostenuta da canali diversi di comunicazione e contatto, nonostante essi siano sempre promossi in autonomia dalle cooperative e si trovi forse poco supporto da parte di consorzi e pubbliche amministrazioni per l'intermediazione sul mercato del lavoro. Tra i canali dell'intercettazione rappresenta una buona pratica la **relazione con le scuole e la realizzazione di stage e tirocini.** Per le organizzazioni che fanno rete con le scuole il turn-over in ingresso risulta agevolato, anche se la necessità di accrescere in futuro i tirocini non è solo quantitativa ma anche qualitativa, rilevando il bisogno di investire in esperienze più lunghe e concrete, ma anche di preparare maggiormente i giovani studenti al lavoro nelle realtà di terzo settore e alla complessità dei bisogni degli utenti. La coerenza tra formazione e lavoro svolto risulta un tema molto rilevante: da una parte, **il 15% dei lavoratori si sente poco o inadeguatamente formato al lavoro svolto, sul fronte opposto il 20% si sente troppo formato** e si tratta in modo prevalente di giovani con laurea magistrale o titolo post-laurea. Sui primi le cooperative devono agire con opportuni affiancamenti peer e con percorsi formativi; la seconda categoria rappresenta un bacino di lavoratori molto più a rischio di

uscita e vanno quindi trovati percorsi di carriera o incentivi in termini di coinvolgimento e attivazione al fine di evitarne l'effettiva dimissione.


I processi di ingresso dei lavoratori sono generalmente curati, prevedendo affiancamento del neo assunto da parte di un responsabile e sviluppando un **forte clima relazionale**. Una buona pratica presente in alcuni enti è la trasmissione della mission organizzativa e il coinvolgimento negli obiettivi dell'ente fin dalla fase di ingresso. Il coinvolgimento dei lavoratori risulta tuttavia una pratica di necessaria attenzione anche nel percorso successivo di crescita e sostegno alle proprie risorse umane: per sostenere il rilevato interesse pro-sociale dei giovani lavoratori e condividere la funzione sociale della cooperativa, è **necessario che le cooperative prevedano dispositivi organizzativi che coinvolgano e rendano partecipi i giovani nei processi**. Solo 4 cooperative tra le analizzate hanno giovani nei loro Consigli di amministrazione, anche se molte dichiarano di prevederne il coinvolgimento in gruppi di lavoro e tavoli di confronto, ed i modelli realizzati dimostrano che dare ai giovani spazi per confrontarsi e partecipare attivamente ai processi è pratica fidelizzante.

Più trasversalmente praticate sono le azioni che cercano di generare nei giovani assunti una chiara identità di ruolo, di valorizzare i giovani di talento, di coinvolgere in azioni innovative. Più difficile per le cooperative sociali è dotarsi di chiari percorsi di carriera, ma sembrano talvolta limitate anche le possibilità e l'autonomia organizzativa di rivedere i propri sistemi di organizzazione del lavoro e di dotarsi di nuovi modelli flessibili che permettano di rispondere meglio alle richieste della nuova generazione di lavoratori. Se la cooperazione sociale è chiamata quindi ad investire di più in quelle pratiche organizzative che le sono proprie e che sono legate al coinvolgimento e al rafforzamento della motivazione intrinseca o pro-sociale dei lavoratori, è vero che gli ulteriori cambiamenti più oggettivi del lavoro vanno ripensati con gli attori che nel contesto strettamente influenzano -con i processi di affidamento- la definizione dei servizi e dell'organizzazione e del riconoscimento estrinseco del lavoro.

Un cambiamento che non va affrontato da soli

La ricerca e la realizzazione di modelli di analisi volti a verificare le determinanti della propensione all'uscita dei lavoratori interrogandosi non solo sulle caratteristiche individuali dei giovani, ma anche sulle politiche organizzative e su alcune dimensioni di contesto, portano alla definizione di possibili e necessari interventi che possano proficuamente sostenere in futuro processi di recruitment e di fidelizzazione dei giovani nei lavori di cura.

I dati non negano, in primo luogo, un cambiamento nell'approccio dei giovani al mondo del lavoro e al lavoro di cura. Nonostante le buone motivazioni intrinseche e l'attenzione al sociale, i giovani lavoratori concepiscono innanzitutto di più il lavoro come una propria esperienza formativa e di crescita personale e professionale. Il loro futuro quindi diviene più flessibile ed incerto anche per l'organizzazione di occupazione: la propensione all'uscita non è definita ex ante dai giovani lavoratori, ma vi è una buona propensione comunque a lasciare il proprio ente nel momento in cui si presentino occasioni di lavoro ritenute 'migliori'. In questo concetto di possibile miglioramento non rientrano gli elementi intangibili del lavoro -già molto apprezzati nelle cooperative sociali dai giovani lavoratori, quali le relazioni, la formazione o la propria crescita-, ma tratti operativi del lavoro e del contratto di lavoro come l'inquadramento, l'orario di lavoro, il salario, nonché il lavoro nell'ente pubblico. Sotto quest'ultimo profilo, la percezione del lavoro pubblico come 'ideale' caratterizza prevalentemente alcune mansioni, come assistenti



sociali ed educatori, portando a riflettere sulla diversa 'identità' che queste figure professionali si riconoscono se impiegati in cooperativa sociale o nel pubblico. E' soprattutto per queste figure professionali, infatti, che la relazione diretta con dipendenti pubblici e il proprio inserimento spesso all'interno dei luoghi di lavoro pubblici (scuole, servizi...) può portare ad una perdita di identità, di legame con la propria cooperativa da una parte e di mancato riconoscimento paritario di ruolo nella relazione con la controparte pubblica. Questo rischio va trattato, investendo su una migliore coprogettazione e integrazione con le parti pubbliche interessate.

A favore dei giovani lavoratori e a rafforzamento delle proprie motivazioni ed interessi sociali le cooperative sociali devono e possono investire accrescendo le politiche di coinvolgimento dei giovani, in un processo che li porti progressivamente a diventare protagonisti attivi della promozione dell'interesse sociale e della responsabilità sociale delle proprie imprese e ad accettare quindi in modo crescente anche il proprio impegno ulteriore nel lavoro, recuperando quella contribuzione al lavoro e fedeltà all'organizzazione che ha caratterizzato le generazioni di operatori sociali precedenti. Il coinvolgimento richiede la predisposizione di pratiche organizzative e il riconoscimento ai giovani del tempo lavoro impiegato per migliorare le dinamiche e gli scambi organizzativi. I consorzi possono essere attori a supporto della formazione e dell'accrescimento del senso sociale dei giovani, ma anche nelle scuole si può ulteriormente lavorare in tal senso. Al sistema nel suo complesso spetta, inoltre, garantire che le aspettative pro-sociali dei giovani trovino risposta nella quotidianità dell'operato delle cooperative. La mission cooperativa e la funzione sociale non vengono assolti dagli enti semplicemente con il fatto di operare a favore di persone deboli o con impatti sociali; se l'obiettivo della cooperazione sociale si limita all'erogazione di prestazioni e al perseguimento di buone performance la comprensione e condivisione della funzione sociale di queste imprese potrebbe affievolirsi. Anche la pianificazione dei servizi e l'applicazione di un'amministrazione condivisa devono porre al centro l'attivazione delle motivazioni dei lavoratori, in un sistema di condivisione trasversale e a tutti i livelli dell'obiettivo sociale.

Le cooperative possono crescere inoltre in termini di modelli organizzativi e revisione dei gruppi di lavoro, di figure di responsabilità e di divisione delle competenze funzionali ad affrontare meglio anche i carichi di lavoro. La revisione dei modelli organizzativi può cominciare dal basso, con processi di sperimentazione micro su servizi di nuova realizzazione o su finanziamenti esterni. Ma -verificatene l'efficacia- i nuovi modelli organizzativi dovranno poi essere riconosciuti ed istituzionalizzati, in un percorso progressivo di recepimento anche nei processi di affidamento e di pianificazione dei servizi.

Rispondere alla domanda crescente di servizi e al diversificarsi o acuirsi dei bisogni e delle problematiche della comunità con risorse umane insufficienti o eccessivamente esposte al turnover non è infatti sostenibile nel lungo periodo e pianificare in modo congiunto le strategie che agiscono sull'intercettazione e sulla fidelizzazione dei lavoratori nelle professioni di cura deve essere un obiettivo condiviso della pubblica amministrazione e del privato sociale.