



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Psicologia dello sviluppo e della Socializzazione

Corso di laurea Magistrale in Psicologia di comunità, della promozione del benessere e del cambiamento sociale

**Tesi di laurea Magistrale**

**Il benessere degli operatori nel sistema dell'accoglienza in Italia: ricerca e analisi secondo la prospettiva del Capability Approach.**

**The well-being of operators in the reception and integration system in Italy: research and analysis from the perspective of the Capability Approach.**

**Relatore:**  
Prof. Santinello Massimo

**Laureanda:** Sisti Annalisa  
**Matricola:** 2016925

Anno Accademico 2021/2022



# INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>1. IL SISTEMA DELL'ACCOGLIENZA E INTEGRAZIONE IN ITALIA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Strutturazione dell'accoglienza e il percorso dei richiedenti .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Dalla richiesta asilo all'integrazione sul territorio. ....	4
<b>1.2 Cambiamenti del quadro normativo e del mandato istituzionale dell'accoglienza. ....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Le diverse tipologie di centri e il loro funzionamento .....</b>	<b>10</b>
1.3.1 I C.A.S: l'emergenza ordinaria.....	11
1.3.2 Il sistema di accoglienza e integrazione SAI: una rete sui territori .....	13
<b>1.4 Il lavoro nei centri d'accoglienza .....</b>	<b>15</b>
1.4.1 La strutturazione del lavoro nei diversi centri e le diverse mansioni degli operatori .....	16
1.4.2. Inquadramento del personale e le tabelle retributive del CCNL delle cooperative sociali. ....	21
<b>2. BENESSERE LAVORATIVO: PROSPETTIVE A CONFRONTO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 La salute organizzativa di Avallone: il costrutto e le sue dimensioni .....</b>	<b>25</b>
2.1.1 Le dimensioni e gli indicatori del costrutto .....	26
2.1.2 Lo stress lavoro correlato e burnout.....	29
<b>2.2 Il Capability Approach nel contesto lavorativo.....</b>	<b>31</b>
2.2.1 Povertà, agency ed empowerment dei lavoratori .....	32
2.2.2 Capabilities set e occupabilità sostenibile .....	34
<b>3 RICERCHE E STUDI SUL BENESSERE DEGLI OPERATORI DELL'ACCOGLIENZA .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 La ricerca qualitativa: i focus group degli operatori dell'accoglienza .....</b>	<b>36</b>
3.1.1 La rete dell'accoglienza e le difficoltà di comunicazione tra gli enti .....	37
3.1.2 Le pratiche operative e la relazione con l'utenza.....	38
3.1.3 Benessere organizzativo, sicurezza sul lavoro e condizioni contrattuali .....	40
<b>3.2 Questionari e ricerca quantitativa: un tassello mancante.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 La supervisione del lavoro degli operatori .....</b>	<b>43</b>

<b>4. METODOLOGIA E CONTESTO DELLA RICERCA: DALL'OSSERVAZIONE ALLE IPOTESI.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Il contesto di ricerca: l'accoglienza nel territorio bolognese.....</b>	<b>48</b>
4.1.1 Il Centro Mattei .....	49
4.1.2 Il colloquio conoscitivo con il coordinatore della struttura e la responsabile delle risorse umane .....	50
4.1.3 L'osservazione del lavoro nel centro .....	51
<b>4.2 Dall'osservazione alle ipotesi di ricerca.....</b>	<b>56</b>
<b>4.3 Gli strumenti della ricerca: costruzione del questionario .....</b>	<b>58</b>
4.3.1 Il Capability set for work questionnaire .....	59
4.3.2 Salute organizzativa: il MOHQ .....	62
4.3.2 Informazioni anagrafiche e della strutturazione del lavoro.....	65
<b>4.4 Il campione e la somministrazione del questionario .....</b>	<b>66</b>
<b>5. I RISULTATI DELLA RICERCA.....</b>	<b>67</b>
<b>5.1 Il profilo del campione .....</b>	<b>67</b>
5.1.1 Dati anagrafici del campione.....	67
5.1.2 Dati sulla strutturazione del lavoro e tipologia di progetto di accoglienza .....	69
<b>5.2 Dalle ipotesi all'analisi del questionario .....</b>	<b>72</b>
5.2.1 Opportunità e realtà: ciò che gli operatori valorizzano di più e ciò che realmente riescono a fare. ....	72
5.2.2. Le dimensioni della salute organizzativa e il carico dei compiti lavorativi: cosa ci dicono....	82
5.2.3 Le caratteristiche dei partecipanti e la strutturazione del lavoro: confronto con gli aspetti del benessere.....	92
<b>5.3 Interpretazione dei risultati.....</b>	<b>95</b>
<b>5.4 Limiti della ricerca.....</b>	<b>101</b>
<b>5.5 Prospettive future .....</b>	<b>102</b>
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>104</b>
<b>Riferimenti bibliografici .....</b>	<b>106</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>108</b>

## INTRODUZIONE

Ogni persona ha un'idea di cosa sia un immigrato e di quali siano le conseguenze del fenomeno dell'immigrazione. Spesso si parla di persone che non si vogliono integrare o che non sanno integrarsi. Nessuno però parla del percorso di queste persone, e quale sia le realtà che vivono quando arrivano in Italia. La maggior parte di noi si ferma alle immagini dei barconi che vengono mostrate in televisione. E poi?

Quello che viene dopo l'arrivo appare spesso un percorso sconosciuto in cui non si sa bene cosa succeda. Il sistema dell'accoglienza in Italia è ancora un mondo ignoto sia per le persone comuni, sia per la ricerca. Non si hanno dati certi sul funzionamento, su quanto questo sistema sia ampio e su quali siano le sue dinamiche. Al suo interno sono però coinvolte molte persone e istituzioni. Tutti parlano degli immigrati, ma nessuna si domanda chi è responsabile del loro percorso di integrazione e sul perché certi percorsi possano rivelarsi fallimentari.

Questo lavoro di ricerca nasce dalla volontà di far luce su ciò che realmente è l'accoglienza in Italia e identificare gli attori al suo interno, in particolare facendo spazio all'analisi sulle condizioni di lavoro degli operatori che ricoprono un ruolo chiave nella creazione dei percorsi di integrazione.

Nel primo capitolo dell'elaborato sarà possibile identificare la strutturazione del sistema di accoglienza e l'evoluzione del quadro normativo e del mandato istituzionale in cui si inserisce il lavoro degli operatori. Molti sono stati i cambiamenti affrontati da questo sistema che, ad oggi, ancora non presenta un assetto chiaro e solido. Le mancanze organizzative e strutturali dell'accoglienza, rendono particolarmente instabile i progetti di integrazione, sia per coloro che ne usufruiscono sia per coloro che lavorano al suo interno.

L'obiettivo è quello di comprendere quale sia il ruolo degli operatori e la loro condizione di benessere attraverso una lettura olistica che vada oltre al semplice identificare fattori di rischio; La cornice teorica scelta è quella del Capability Approach di Amartya Sen, il quale propone un'idea di benessere basata su ciò che realmente una persona riesce ad essere e fare rispetto a ciò che più valorizza. L'idea principale della ricerca è che all'interno del loro lavoro gli operatori non riescano realmente a valorizzare ciò che più ritengono importante e che il sistema dell'accoglienza non favorisca la reale opportunità di creare percorsi di integrazione efficaci.

La letteratura riguardo questo fenomeno, ed in generale rispetto al benessere degli operatori, è molto limitata. Pochi sono gli studi che si sono soffermati ad indagare questo ambito.

L'idea è quindi quella di implementare una ricerca che non approfondisca estremamente le principali difficoltà percepite dagli operatori, ma piuttosto che vada ad indentificare se realmente il lavoro svolto abbia valore per i lavoratori stessi, oppure sia presente una sensazione di impotenza sul proprio operato. Il riconoscimento di tale problema potrebbe stabilire un punto di partenza per ricerche future in questo campo e comprendere le dinamiche del sistema di accoglienza.

# 1. IL SISTEMA DELL'ACCOGLIENZA E INTEGRAZIONE IN ITALIA

## 1.1 Strutturazione dell'accoglienza e il percorso dei richiedenti

Negli anni, le normative che disciplinano il sistema dell'accoglienza in Italia sono state soggette a numerosi cambiamenti che si sono riflessi sulla gestione dei flussi migratori e dei servizi che il sistema offre a coloro che fanno richiesta asilo sul nostro territorio. (Openpolis & ActionAid, 2022).

Ad oggi il sistema di accoglienza dei migranti in Italia è regolamentato dal decreto-legge 130 del 2020, anche detto Riforma Lamorgese, e si articola su tre differenti livelli: la prima accoglienza, la seconda accoglienza e l'accoglienza straordinaria (Openpolis & ActionAid, 2022).

I *Centri di Prima Accoglienza (CPA)* o così detti hotspot, fanno capo direttamente ad istituzioni governative e sono situati presso le principali zone di sbarco; qui vengono effettuate l'identificazione e le prime visite mediche con il fine di individuare eventuali vulnerabilità da segnalare per l'inserimento nei centri di seconda accoglienza, diramati sul territorio italiano. Coloro che invece non manifestano la volontà di fare richiesta asilo vengono trasferiti nei centri di espulsione e rimpatrio, o lasciati irregolarmente sul territorio (Fondazione Italia sociale, 2021).

I richiedenti cominciano il loro percorso per il riconoscimento di una protezione internazionale, all'interno dei centri di seconda accoglienza che fanno parte del *Sistema di accoglienza e integrazione (SAI)*, istituito dal Decreto Lamorgese del 2020. Il sistema SAI si articola su due livelli e accoglie sia i richiedenti asilo, sia coloro a cui già è stata riconosciuta una protezione.

Il terzo livello del sistema di accoglienza è costituito dai *Centri di Accoglienza Straordinaria (C.A.S)* ideati per rispondere a una situazione emergenziale in caso di esaurimento dei posti disponibili nei sistemi di accoglienza ordinari (Openpolis & ActionAid, 2022).

Come i CPA, anche i centri di accoglienza straordinaria, sono direttamente gestiti dal governo attraverso l'amministrazione delle Prefetture dei vari territori.

### *1.1.1 Dalla richiesta asilo all'integrazione sul territorio.*

Il percorso di richiesta asilo di chi arriva sul territorio italiano si delinea in diverse fasi; come stabilito dalla Direttiva europea 83 del 2004 recepita in Italia con il Decreto Legislativo 251 del 2007, la prima fase è rappresentata dalla formalizzazione della domanda di asilo presso la Questura di competenza, che rilascia un primo appuntamento per la verbalizzazione della stessa. La domanda viene di fatto ufficializzata attraverso l'utilizzo di un modello, detto C3, un questionario che contiene molte informazioni di carattere anagrafico e alcune domande a risposta breve sulle cause che hanno spinto la persona a fare richiesta di protezione ed allontanarsi dal proprio paese. A seguito della verbalizzazione della domanda viene rilasciato il primo permesso di soggiorno della durata di sei mesi, valido sul territorio italiano e rinnovabile fino alla decisione della Commissione Territoriale, che rappresenta il secondo passaggio della richiesta (*La procedura per il riconoscimento della protezione internazionale*, s.d.).

A seguito della deposizione del C3, la Commissione Territoriale convoca il richiedente per valutare la richiesta di protezione internazionale. In sede di colloquio con la Commissione viene richiesto all'accolto di raccontare la propria storia e di spiegare in maniera estremamente dettagliata le motivazioni che lo hanno spinto a fare richiesta di



protezione. Spesso il richiedente viene aiutato dagli operatori legali dei centri, nella stesura di una memoria scritta da consegnare come integrazione alla Commissione Territoriale. Qualsiasi passaggio della richiesta viene svolto in presenza di un mediatore culturale, il quale ha l'obbligo di tradurre in maniera veritiera ciò che il richiedente riporta (Fondazione Italia sociale, 2021).

In caso di esito positivo, la Commissione Territoriale può riconoscere una forma di protezione internazionale, asilo politico o protezione sussidiaria. In caso contrario la domanda del richiedente può essere rigettata per manifesta infondatezza (*La procedura per il riconoscimento della protezione internazionale*, s.d.).

Ci sono alcune differenze tra le protezioni che la Commissione può rilasciare e le motivazioni alla base; la prima tipologia è *l'asilo politico* a cui corrisponde lo status di rifugiato per cui il richiedente dimostra un fondato timore di subire nel proprio paese una persecuzione personale ai sensi della Convenzione di Ginevra, ossia per motivi di razza, religione, nazionalità o appartenenza ad un determinato gruppo sociale o per le proprie opinioni politiche (*Diritto di asilo e accoglienza dei migranti sul territorio*, s.d.).

La seconda tipologia di protezione è la *sussidiaria* per cui il richiedente non per forza ha subito una persecuzione personale, ma tuttavia dimostra il rischio di subire un danno grave qualora tornasse nel suo paese di origine, come la condanna a morte, la tortura o altra forma di trattamento inumano (*Decreto Lamorgese e protezione internazionale: verso una nuova fase dell'accoglienza in Italia? - DirittoConsenso*, s.d.)

Con il decreto Salvini è stata abrogata la protezione per motivi umanitari ed è stata sostituita dai casi speciali che comprende differenti tipologie e motivazioni per il rilascio di una protezione temporanea. Tra i casi speciali ritroviamo il permesso per cure mediche, per calamità, atti di particolare valore civile, vittime di violenza domestica e sfruttamento

lavorativo (*Decreto Lamorgese e protezione internazionale: verso una nuova fase dell'accoglienza in Italia?* - *DirittoConsenso*, s.d.).

Secondo i dati del Ministero dell'Interno, nel 2021 sono state esaminate 53.609 domande di asilo, + 99% rispetto al 2020. 7.383 (il 14%) hanno ottenuto lo status di rifugiato, 7.348 (14%) la protezione sussidiaria, 7.092 (14%) la protezione speciale. In totale quindi, nel 2021 circa un richiedente asilo su tre ha ricevuto una forma di tutela, mentre il 58% dei casi riceve un diniego da parte della Commissione Territoriale (*Decreto Lamorgese e protezione internazionale: verso una nuova fase dell'accoglienza in Italia?* - *DirittoConsenso*, s.d.)

Per coloro ai quali viene riconosciuta una forma di protezione si apre la possibilità di accedere al percorso di accoglienza ed integrazione SAI qualora, al momento della risposta della Commissione, si trovassero accolti presso una struttura C.A.S, come avviene nella maggior parte dei casi (Fondazione Italia sociale, 2021).

Per coloro che invece ricevono il diniego da parte della Commissione per manifesta infondatezza, possono presentare ricorso in primo grado contro la decisione ottenuta. Il ricorso in primo grado è gratuito per tutti coloro che hanno i requisiti per poter fare richiesta di gratuito patrocinio (*La procedura per il riconoscimento della protezione internazionale*, s.d.)

La maggior parte dei ricorrenti rimane all'interno dei progetti di accoglienza, rinnovando il permesso di soggiorno ogni sei mesi, fino all'esito del ricorso. Il decreto di risposta può essere positivo se l'accolto dimostra di star intraprendendo un buon percorso di integrazione, specialmente per quanto riguarda l'apprendimento della lingua italiana e l'inserimento lavorativo. Circa il 50% dei ricorrenti riesce ad ottenere una forma di protezione (*La procedura per il riconoscimento della protezione*

*internazionale*, s.d.); la più gettonata è la protezione speciale della durata di due anni, garantita a coloro che dimostrano un buon radicamento sul territorio (*La procedura per il riconoscimento della protezione internazionale*, s.d.) Coloro che invece ricevono un rigetto anche in primo grado, hanno la possibilità di fare ricorso in Cassazione, il quale però è a spese del ricorrente.

Dall'inizio del percorso con la richiesta di asilo, fino all'ottenimento di un documento, possono di fatto passare molti anni. Si parla circa di tre anni e mezzo per coloro che presentano ricorso in primo grado, che possono diventare cinque se è necessario fare ricorso anche in Cassazione. La maggior parte dei ricorrenti, nel periodo d'attesa, non ha diritto di accedere al servizio ordinario SAI per cui permangono per diversi anni all'interno delle strutture C.A.S.; di fatto, all'interno del SAI, sono previsti pochissimi posti per i richiedenti asilo o i ricorrenti, privilegiando l'accesso a coloro che sono già in possesso di una protezione (Openpolis & ActionAid, 2022).

## **1.2 Cambiamenti del quadro normativo e del mandato istituzionale dell'accoglienza.**

Nell'ultimo decennio, le politiche migratorie e la gestione dell'accoglienza sono state oggetto di attenzione mediatica e speculazione politica (ActionAid & Openopolis, 2021). Nel dibattito pubblico europeo si parla spesso della distinzione tra immigrazione cosiddetta economica, e immigrazione politica (*Migranti economici e migranti politici: retoriche di una distinzione*, s.d.)

All'interno della categoria degli "*immigrati economici*" rientrano le persone che giungono in Europa per poter migliorare la propria condizione di vita e di lavoro; la categoria di "*immigrati politici*" si riferisce, invece, a persone che sono costrette a fuggire

dal proprio paese a causa di situazioni di grave violenza generalizzata, come in caso di guerra, e mancanza di tutela dei diritti umani fondamentali della persona (*Migranti economici e migranti politici: retoriche di una distinzione*, s.d.).

In Italia, le politiche in materia di asilo e immigrazione appaiono caratterizzate da un sostanziale approccio emergenziale nelle diverse fasi storiche che hanno coinvolto l'Italia. In questo modo non si ha avuto la possibilità di creare un sistema saldamente strutturato e lungimirante, ma piuttosto soluzioni temporanee che rispondessero al momento d'emergenza (ActionAid & Openopolis, 2021).

Un forte elemento di criticità che continua ad emergere sistematicamente è rappresentato dalla mancata definizione di tempi, modalità e qualità dei servizi nelle diverse realtà, in particolare quelle di tipo prefettizio, ed un'impronta legislativa basata sulla tutela della sicurezza piuttosto che dell'accoglienza e dell'integrazione (ActionAid & Openopolis, 2021).

Il 2011 è stato l'anno che ha segnato una fase importante per la nascita del sistema di accoglienza come oggi lo conosciamo. L'Italia viene interessata dall'arrivo di circa 60 mila migranti in fuga dai violenti conflitti causati dalle cosiddette *primavere arabe* (Camilli, 2018).

In questa occasione e negli anni successivi, si delinea l'incapacità dell'Europa e dello Stato italiano, di rendersi conto del reale fenomeno migratorio a cui ci si stava approntando. Nel 2014 gli sbarchi triplicano rispetto agli anni precedenti, passando da 60 mila a 170 mila (Actionaid & Openopolis, 2022) e si entra nella fase dell'"*emergenza sbarchi*". Anche in questa occasione, nonostante i diversi tentativi di allargare la rete ordinaria, viene promossa l'apertura dei nuovi centri temporanei per l'accoglienza

straordinaria che diventeranno poi i centri più utilizzati negli anni a venire (ActionAid & Openopolis, 2021).

Nel 2015, si tenta nuovamente di riorganizzare il sistema di accoglienza e vengono delineati gli interventi in tre fasi: primo soccorso presso le zone di sbarco; prima accoglienza in centri governativi, dove la permanenza è funzionale alla definizione della posizione giuridica del richiedente; infine, l'accoglienza SPRAR, dove viene predisposto il percorso di integrazione verso l'autonomia individuale (Camera dei deputati, 2018)

Successivamente, la forte presa di posizione è stata rappresentata dal “Decreto Sicurezza” del 2018, che ha reso i centri di accoglienza straordinaria un passaggio obbligatorio per tutti i richiedenti, prima di poter accedere al sistema di accoglienza ed integrazione, passato da SPRAR a SIPROIMI (ActionAid & Openopolis, 2022). Nonostante il passaggio obbligato all'interno dei C.A.S, con l'entrata in vigore del decreto si è assistito ad una diminuzione delle risorse messe a disposizione proprio per questi centri (*I decreti sicurezza hanno peggiorato la situazione dei migranti in Italia*, 2019). Gli effetti di tale legislazione hanno principalmente colpito i piccoli centri, i quali si sono ritrovati a dover fare i conti con una netta diminuzione delle risorse, favorendo quelli di maggiori dimensioni. Questo ha creato ulteriori difficoltà nella gestione delle risorse per i percorsi di integrazione, come spesso succede nella gestione di centri con grandi numeri (*I decreti sicurezza hanno peggiorato la situazione dei migranti in Italia*, 2019). Un altro aspetto importante è stato il conseguente taglio del personale, che ha portato ad una riduzione della qualità e della quantità di servizi erogati, oltre che alla perdita del posto di lavoro di molte persone (*I decreti sicurezza hanno peggiorato la situazione dei migranti in Italia*, 2019, Actionaid & Openopolis 2022).

Con la Riforma Lamorgese del novembre 2020, tutt'ora in vigore, i centri di accoglienza ordinari diventano nuovamente accessibili anche ai richiedenti asilo. Ne consegue di fatto un ritorno parziale alle modalità di gestione precedenti, ma non privo di problematicità. (*Decreto Lamorgese e protezione internazionale: verso una nuova fase dell'accoglienza in Italia?* - *DirittoConsenso*, s.d.) L'approccio emergenziale rimane ad oggi quello caratterizzante del sistema di accoglienza italiano, il quale continua a vedere i C.A.S come i centri più diffusi e la mancanza di una gestione che miri realmente all'idea di integrazione ed inclusione di tutti coloro che arrivano sul territorio, siano essi rifugiati politici o migranti economici. Si evidenzia dunque un sistema contraddittorio in cui l'idea di accoglienza non trova possibilità di realizzarsi concretamente. I percorsi che si delineano sono stabiliti principalmente dalle tempistiche legali per l'ottenimento di un documento e creano situazione di limbo e instabilità per tutti i richiedenti, i quali non si trovano pienamente in grado di iniziare un percorso per la completa autonomia socioeconomica.

### **1.3 Le diverse tipologie di centri e il loro funzionamento**

Come già citato nel paragrafo precedente, dal 2014, ossia dall'inizio dell'“*emergenza sbarchi*” ad oggi, il numero di migranti accolti sul territorio italiano è nettamente diminuito. Nonostante ciò, il sistema di accoglienza straordinario prevale ancora su quello ordinario (ActionAid & Openaopolis 2022)

Nel Report 2021 di Centri d'Italia viene riportato che, al 30 novembre 2021, sette richiedenti asilo su dieci erano ospitati all'interno dei centri di accoglienza straordinaria o nei centri di prima accoglienza, entrambi di competenza prefettizia. Il Ministero dell'interno ha dichiarato la presenza di oltre 50.000 persone all'interno dei C.A.S, contro

le 25.000 accolte presso strutture SAI. Dunque, oltre i due terzi delle persone accolte sul territorio italiano risiede in strutture emergenziali.

Questa modalità di gestione ha un impatto diretto sulle risorse che vengono messe a disposizione per i possibili percorsi di integrazione; dal momento che un sistema come quello dell'accoglienza straordinaria è pensato per rispondere ad una situazione emergenziale, viene da sé che la gestione di queste strutture non abbia come obiettivo primario quello di creare percorsi di integrazione, ma piuttosto rispondere ad una richiesta di contenimento e di assistenza essenziale.

### *1.3.1 I C.A.S: l'emergenza ordinaria*

I Centri di Accoglienza Straordinaria sono strutture individuate dalla Prefettura e gestite generalmente da cooperative ed associazioni di varia natura, attraverso appositi bandi di gara per l'affidamento di contratti pubblici (*Che cosa sono i Centri di Accoglienza Straordinaria - DirittoConsenso*, 2021). Si tratta di convenzioni a scadenza, le quali sono spesso soggette a una o più proroghe che non favoriscono la stabilità nella gestione del centro (ActionAid & Openaopolis 2022).

I C.A.S accolgono generalmente richiedenti asilo non ancora titolari di nessuna protezione, in possesso di un permesso di soggiorno di breve durata rinnovabile. Il periodo di permanenza all'interno di questi centri dovrebbe essere breve, non più di qualche mese, ma nel tempo si è creata una situazione tale per cui le tempistiche si sono allungate fino a quattro o cinque anni, per motivi burocratici legati alla richiesta asilo (Fondazione Italia sociale, 2021). Appunto perché dovrebbero essere di breve durata, i C.A.S sono centri pensati con delle caratteristiche funzionali a sopperire una situazione emergenziale e temporanea. Per questa ragione, le disponibilità economiche e le risorse

messe a disposizione per il sistema C.A.S, sono nettamente inferiori rispetto ai servizi dell'accoglienza ordinaria SAI, nonostante accolgano molte più persone. (ActionAid & Openapolis 2022).

A partire dal 2018, con l'entrata in vigore del “*Decreto sicurezza*”, le strutture emergenziali dovevano di fatto fornire servizi minimi di vitto, alloggio, assistenza legale e iscrizione al sistema sanitario nazionale, oltre a fornire prodotti essenziali per la cura personale. Alcuni servizi più completi, tra cui l'assistenza sociale e psicologica, l'assistenza sanitaria specifica, sono stati aggiunti grazie alla Riforma Lamorgese nel 2020 (*Che cosa sono i Centri di Accoglienza Straordinaria - DirittoConsenso*, 2021).

Come si evince dal Nuovo schema di Capitolato, pubblicato nel 2021 dal Ministero dell'Interno, una caratteristica dei centri a gestione prefettizia, come i C.A.S, è la rigida rendicontazione sui, servizi e i beni erogati, imposta agli enti gestori attraverso l'utilizzo di una modulistica rigida, che ha la finalità di tracciare l'utilizzo di qualsiasi risorsa messa a disposizione. La tipologia di servizi e di prodotti erogati sono specificatamente riportati all'interno del capitolato.

Per i richiedenti è previsto un contributo giornaliero in base alla tipologia di C.A.S in cui sono accolti. Una parte di tale contributo, chiamato *Pocket Money* che può variare dai 2,5 euro ai 7 euro, a seconda della presenza o meno del buono per il pasto, viene erogato direttamente all'ospite; la restante parte viene utilizzata per la gestione del centro e per la retribuzione di coloro che lavorano all'interno. Il sistema di erogazione del denaro, si basa su una logica di vuoto – pieno, per cui il contributo viene erogato esclusivamente se è dimostrabile la presenza giornaliera dell'ospite all'interno del centro. Questo comporta da parte dell'ente gestore, la necessità di un controllo rigido degli ospiti presenti attraverso un registro di raccolta firme che viene poi inviato quotidianamente alla



Prefettura (Ministero dell'Interno, 2021). Se l'ospite non risulta presente, i servizi previsti per lui vengono considerati come non erogati, per cui alla struttura non viene retribuito il contributo giornaliero per coprire le spese. I contributi erogati per ogni persona accolta, hanno visto negli anni una netta diminuzione, in particolare nel periodo in cui era in vigore il “*Decreto Sicurezza*” (ActionAid & Openopolis, 2022).

Il C.A.S. può dividersi in due tipologie a seconda della struttura fisica messa a disposizione; la prima possibilità è quella dei grandi centri, dove si concentrano dalle 50 alle 300 persone accolte. La seconda tipologia è l'accoglienza diffusa, caratterizzata da una distribuzione degli alloggi su più strutture che accolgono un numero minore di ospiti. Spesso, l'accoglienza dei C.A.S diffusa, è strutturata su veri e propri appartamenti dove gli accolti co-abitano (In-migrazione & Oxfam, 2019). La gestione dei vari servizi presenti in questi centri cambia a seconda delle direttive e dei decreti emessi dal Ministero dell'Interno, i quali vengono modificati periodicamente. Questo rende necessario avere una capacità di adattamento e riorganizzazione periodica del lavoro e dell'organizzazione dei centri.

### *1.3.2 Il sistema di accoglienza e integrazione SAI: una rete sui territori*

Il D.L. 21 ottobre 2020, n.130, divenuto la Legge n.173 il 18 dicembre 2020, ridefinisce il Sistema di integrazione per titolari di protezione internazionale e per i minori stranieri non accompagnati da SIPROIMI a SAI – Sistema di accoglienza e integrazione (SAI, ANCI & Ministero dell'Interno, 2021). Come da decreto, il SAI accoglie sia i richiedenti asilo, sia i titolari di protezione. Nell'ambito del sistema sono di fatto previsti due livelli di servizi di accoglienza; al primo livello accedono i richiedenti di protezione internazionale e al secondo livello, finalizzato all'integrazione e all'autonomia, accedono

tutti coloro che hanno ottenuto una protezione. (SAI & Servizio Centrale | RETESAI, s.d.)

Il SAI è costituito dalla rete degli enti locali che collaborano alla realizzazione di progetti di accoglienza integrata, utilizzando come risorsa principale il Fondo nazionale per le politiche e i servizi dell'asilo. Gli enti locali e la realtà del terzo settore presenti sui diversi territori costruiscono interventi di accoglienza che prevedendo attività di informazione, accompagnamento, assistenza e orientamento, attraverso la costruzione di percorsi individuali di inserimento socioeconomico. È inoltre previsto l'inserimento all'interno di corsi di italiano e di completamento del ciclo di istruzione obbligatoria e di orientamento al lavoro, attraverso corsi di formazione professionale (SAI & Servizio Centrale | RETESAI, s.d.)

Il SAI presenta dunque una gestione multilivello ed attinge a risorse messe a disposizione direttamente dal Ministero dell'Interno e dagli enti locali, favorendo così la continuità dei percorsi di inserimento socioeconomici dei beneficiari (SAI & Servizio Centrale | RETESAI, s.d.)

Il sistema di accoglienza ordinaria è direttamente controllato dal Servizio Centrale, istituito dal Ministero dell'Interno Dipartimento per le libertà civili e l'immigrazione, affidato sotto convenzione ad Anci, associazione Nazionale Comuni Italiani, una rete che accomuna migliaia di realtà sul territorio italiano in cooperazione con la Fondazione Cittalia (SAI, ANCI & Ministero dell'Interno, 2021). Il servizio Centrale ricopre il ruolo di coordinamento e consulenza all'interno della rete SAI monitorando i vari servizi, affinché garantiscano standard di qualità (SAI & Servizio Centrale | RETESAI, s.d.). Il Servizio Centrale si occupa inoltre di esaminare le richieste di presa in carico dei richiedenti e di coloro in possesso di una protezione, stabilendo il progetto più adatto a

seconda del beneficiario. Spesso però, le tempistiche della valutazione aumentano il periodo di permanenza all'interno dei C.A.S.

La rete SAI offre inoltre progetti specifici per coloro portatori di vulnerabilità psichiche (SAI & Servizio Centrale | RETESAI, s.d.).

Come si può evincere, le risorse messe a disposizione per la rete S.A.I sono nettamente maggiori rispetto ai centri straordinari e offrono un vero e proprio progetto di integrazione e accompagnamento all'autonomia. Si crea dunque una rete che aiuta le persone accolte ad intraprendere un percorso verso una stabilità sociale ed economica.

#### **1.4 Il lavoro nei centri d'accoglienza**

Tra gli attori coinvolti all'interno del sistema di accoglienza manca una voce fondamentale, quella di tutti coloro che lavorano direttamente con i beneficiari dei progetti: gli operatori dell'accoglienza.

Non si ha certezza del numero di persone che lavorano nel settore, dal momento che manca un dato fondamentale rispetto alle risorse impiegate all'interno dei centri governativi (In-migrazione & Oxfam, 2019); nonostante l'assenza di dati certi, la maggior parte degli operatori si caratterizza per avere un'età media molto bassa e alti livelli di qualifiche professionali (In-migrazione & Oxfam, 2019). L'accoglienza è infatti un settore in cui hanno trovato impiego molti neolaureati e persone che hanno avuto diversi percorsi di specializzazione. Il lavoro in sé richiede infatti la padronanza di lingue straniere, conoscenze giuridiche, capacità e strumenti educativi, conoscenze antropologiche sulle varie culture e una forte propensione al lavoro di relazione con l'altro (In-migrazione & Oxfam, 2019). Come riporta il "Nuovo schema di capitolato di appalto per la fornitura di bene e servizi relativi alla gestione e al funzionamento dei centri",

pubblicato dal Ministero degli Interni nel 2021, nei centri sono previste diverse figure professionali; l'operatore legale che si occupa di accompagnare i richiedenti durante l'iter di richiesta d'asilo, figure di coordinamento delle strutture, figure competenti in ambito sanitario come medici ed infermieri, insegnanti di Italiano e, grazie alla Riforma Lamorgese, dal 2020 sono state reinserite, nei grandi centri straordinari, anche la figura dell'assistente sociale e dello psicologo di struttura. Oltre a tutte questi professionisti che ricoprono un ruolo specifico, la maggior parte delle persone che lavorano all'interno dei centri sono operatori generici. Spesso viene difficile individuare le specifiche mansioni di questa figura poiché si tratta di una professione piuttosto trasversale che fa da raccordo a tutte le aree di interesse specifico, dall'aspetto legale a quello sanitario. Gli operatori sono di fatto coloro che quotidianamente accompagnano gli ospiti nel percorso verso l'autonomia e l'inclusione sociale, diventando così il punto di riferimento dei beneficiari all'interno dei centri. Si tratta, per natura, di un lavoro estremamente faticoso sia dal punto di vista fisico che emotivo, specie per quanto riguarda la gestione delle aspettative degli ospiti, che spesso rivedono nell'operatore la risposta a tutte le loro esigenze e necessità (In-migrazione & Oxfam, 2019).

#### *1.4.1 La strutturazione del lavoro nei diversi centri e le diverse mansioni degli operatori*

Il lavoro degli operatori dell'accoglienza può variare a seconda della tipologia del centro all'interno del quale lavorano. Ci sono alcune differenze sostanziali tra coloro che si occupano di accoglienza nei C.A.S e coloro che si occupano di accoglienza nei S.A.I, partendo dal presupposto che si tratta di due tipologie di percorsi differenti.

Per quanto riguarda i centri di Accoglienza Straordinaria, essendo a gestione prefettizia, non sono previsti monitoraggi o indagini a scopo illustrativo del sistema, né della condizione e dell'organigramma dei servizi (In-migrazione & Oxfam, 2019).

Data la natura emergenziale e le minori risorse economiche a disposizione, la funzione educativa e di accompagnamento dei beneficiari all'integrazione, ha una rilevanza secondaria. L'organizzazione è di fatto incentrata nella gestione dei servizi essenziali alla persona. Gli operatori svolgono importanti mansioni di orientamento sul territorio per l'accesso ai servizi, si preoccupano della gestione della struttura e dei magazzini, degli accompagnamenti e degli appuntamenti degli ospiti e, ove previsto, della distribuzione dei pasti (Ministero dell'Interno, 2021). Il monte ore lavorativo degli operatori viene calcolato in base a quante persone accolte ci sono all'interno della struttura. Nelle strutture più grandi dalle 100 alle 300 persone, dove viene garantita anche la copertura notturna, le risorse operative vengono calcolate circa 1 operatore ogni 100 ospiti per ogni turno della giornata (In-migrazione & Oxfam, 2019).

I momenti di confronto di equipe variano a seconda della tipologia di servizio. Nei piccoli centri, anche se non prevista dal capitolato, la presa in carico dei beneficiari è più ampia e sono spesso previsti momenti di confronto settimanale con tutti gli operatori (In-migrazione & Oxfam, 2019). A differenza del sistema SAI, il C.A.S non prevede una distinzione tra servizi per soggetti vulnerabili o per minori. Spesso ci si trova di fronte ad una comunità di ospiti veramente eterogenea e con necessità particolari a cui non si riesce a rispondere in maniera adeguata, per via delle scarse risorse, sia umane che economiche. In particolare, all'interno dei C.A.S giungo richiedenti all'inizio del loro percorso, spesso direttamente Hot-spot presenti nelle zone di sbarco. Il lavoro è dunque incentrato a

rispondere alle necessità primarie delle persone accolte, le quali si ritrovano spesso disorientate ed in condizioni di indigenza.

Importante è sottolineare che la maggior parte degli operatori che lavorano nell'accoglienza straordinaria sono soggetti, più che nel sistema SAI, a continui mutamenti di regolamenti e modalità di lavoro, legate principalmente alla natura della gestione prefettizia (In-migrazione & Oxfam, 2019). Pertanto, oltre a gestire situazioni di estremo disagio, devono dimostrare una capacità di adattamento e riorganizzazione del lavoro che risponda ai veloci cambiamenti dettati dall'emanazione dei decreti.

Nel SAI si parla invece di accoglienza "integrata", come riportato anche in chiave normativa dal d.l.130/2020. All'interno dei progetti SAI, oltre ad essere garantita l'accoglienza materiale, sono previste attività di accompagnamento sociale, finalizzate alla conoscenza del territorio e all'effettivo accesso ai servizi locali (SAI, Anci & Ministero dell'Interno, 2021). Il sistema SAI accoglie anche beneficiari portatori di disabilità o vulnerabilità psico-sociali, accoglie nuclei familiari e minori non accompagnati, creando percorsi e servizi ad Hoc per ogni esigenza specifica, garantendo una presa in carico olistica (SAI & Servizio Centrale | RETESAI, s.d.).

Al contrario di quanto accade per le strutture straordinarie, annualmente si riporta un tracciamento di quante persone lavorano all'interno della rete SAI e una panoramica delle progettualità offerte e dell'organizzazione del lavoro dell'equipe. Nel report relativo al 2020, l'ultimo ad essere stato pubblicato, viene riportato che sono state impiegate nei progetti SAI 14.076 figure professionali, di queste, 6 su 10 sono donne. Il 12,5% degli operatori lavora a tempo pieno, il 61,2% part-time, mentre il restante 26,3% ha contratti di consulenza. La figura professionale maggiormente impiegata è quella dell'operatore

dedicato all'accoglienza, affiancata sul campo da altre figure competenti, come i mediatori linguistici culturali e dai responsabili del coordinamento dei progetti, figure quest'ultime sempre più importanti nella gestione operativa ed amministrativa.

Come riportato nel rapporto annuale SIPROIMI/SAI 2020, Il personale impiegato nei progetti deve essere capace di svolgere le seguenti mansioni:

- *rispondere in maniera qualificata ai bisogni dei beneficiari, come singole persone e come gruppo di accoglienza;*
- *predisporre una programmazione degli interventi in base alle esigenze gestionali dell'intero progetto di accoglienza;*
- *interagire con il contesto locale, inteso come rete dei servizi e come comunità cittadina*

Oltre agli operatori, sono presenti in maniera trasversale altre figure professionali:

- l'operatore legale: il quale segue l'iter legale dei beneficiari del progetto, siano essi richiedenti, titolari, nuclei o minori non accompagnati.
- lo psicologo: spesso ci si affida a progetti esterni alla rete SAI che collaborano con il territorio e sono finanziati da fondi europei, come i progetti *Start-er* o *Fami*.
- l'assistente sociale: svolge un ruolo chiave nell'aiuto concreto all'orientamento dei servizi e di inserimento sociale ed abitativo sul territorio; spesso l'assistente sociale è un collaboratore esterno appartenente ad ASP (Aziende pubbliche di servizi alla persona).
- educatore: previsto per i SAI per i minori non accompagnati (MSNA) e i SAI per il disagio mentale e sociale (DMDS), e si occupano di percorsi individualizzati per chi la necessita.

L'equipe di lavoro si riunisce periodicamente con cadenza settimanale. Gli incontri sono considerati uno strumento fondamentale utile alla programmazione e alla gestione dei progetti, sia per quanto riguarda un confronto sulle problematiche riscontrate, sia per eventuali punti di forza evidenziati. Le riunioni d'equipe sono opportunità di condivisione dei casi critici e di verifica delle modalità di intervento utilizzate (SAI, Anci & Ministero dell'Interno, 2021). Come in tutte le professioni in cui ci si prende cura di persone vulnerabili e in situazioni di vita precarie, anche gli operatori vanno incontro a difficoltà emotive, relazionali e organizzative che possono sorgere sia nel rapporto con i beneficiari che con i colleghi. Viene previsto dunque un servizio di supervisione psicologica, a cadenza mensile nella maggior parte dei casi, con lo scopo di creare uno spazio di riflessione e confronto. Il servizio SAI offre inoltre corsi di aggiornamento e formazione, utili per migliorare la gestione delle attività e degli interventi utilizzati con i beneficiari (SAI, Anci & Ministero dell'Interno, 2021).

In conclusione, l'operatore svolge un importante ruolo all'interno delle reti di accoglienza, siano esse straordinarie o ordinarie. Le differenze nell'organizzazione del lavoro possono essere varie e spesso influenzate dalla gestione del servizio. In ogni caso, lavorare a stretto contatto e quotidianamente con persone in situazione di esclusione e disagio sociale, può portare a dover affrontare diverse difficoltà, in particolar modo quando si fatica a riscontrare dei risultati del proprio lavoro, o non si è pienamente liberi di mettere in atto vere e proprie strategie educative, come nel caso del C.A.S.



*1.4.2. Inquadramento del personale e le tabelle retributive del CCNL delle cooperative sociali.*

La maggior parte delle strutture vengono gestite, come precedentemente detto, da cooperative sociali attraverso l'assegnazione di bandi prefettizi, nel caso delle strutture straordinarie e di bandi a progetto nel caso del SAI.

L'inquadramento contrattuale dei lavoratori dell'accoglienza segue le direttive del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) delle cooperative del settore sociosanitario, assistenziale – educativo e di inserimento lavorativo (*Contratto Cooperative Sociali - Testo Completo CCNL 2022, s.d.*)

L'inquadramento retributivo del CCNL è articolato in sei categorie denominate dalla A alla F, a cui corrisponde una differente retribuzione e mansione, a seconda dei requisiti del lavoratore.

Le diverse categorie sono suddivise su due livelli o tre; spesso il terzo livello è equivalente al primo livello della categoria successiva.

Per quanto riguarda le assunzioni all'interno dei centri di accoglienza i contratti partono solitamente da un livello D1 fino ad arrivare ad un F2 a seconda della mansione svolta, con alcune variazioni a discrezione dell'ente gestore. Non ci sono particolari differenze rispetto alla tipologia di centro in cui si lavora.

Di seguito l'inquadramento per ogni mansione:

- inquadramento nella categoria D, livello 1, 2 e 3. Il contratto riporta:  
*"Appartengono a questa categoria i lavoratori che ricoprono posizioni di lavoro che richiedono conoscenze professionali teoriche specialistiche di base, capacità tecniche elevate per l'espletamento delle attribuzioni, autonomia e responsabilità secondo metodologie definite e precisi ambiti di intervento operativo proprio del*

*profilo, eventuale coordinamento e controllo di altri operatori, con assunzione di responsabilità dei risultati conseguiti*". In questa categoria rientrano la maggior parte degli operatori dell'accoglienza, sia nel SAI che nei C.A.S, gli operatori legali e gli assistenti sociali. Tra gli operatori dell'accoglienza ci sono anche alcuni che fungono da mediatori culturali, spesso senza un titolo di laurea, ma assunti per le competenze linguistiche.

- Inquadramento nella categoria E, livello 1 e 2. Il contratto riporta: *“Appartengono a questa categoria le lavoratrici e lavoratori che ricoprono posizioni di lavoro che richiedono conoscenze professionali teoriche specialistiche, [...], autonomia e responsabilità proprie, capacità organizzative, di coordinamento e gestionali caratterizzate da discrezionalità operativa nell'ambito di strutture operative semplici previste dal modello organizzativo aziendale.”* In questa categoria rientrano le figure di coordinamento, sia nei centri SAI che nei C.A.S.
- Inquadramento nella categoria F, livello 1 e 2. Il contratto riporta rispettivamente: *“Appartengono a questa categoria lavoratrici e lavoratori che ricoprono posizioni di lavoro caratterizzate da autonomia decisionale di diversa ampiezza e da responsabilità di direzione, in relazione alle dimensioni dell'ufficio o servizio in cui sono preposti o alle dimensioni operative della struttura.”* All'interno di questa categoria sono considerati i responsabili di area che coordinano a livello ampio diversi centri e i presidenti delle cooperative.

Ad ogni categoria sopraelencata corrisponde una retribuzione lorda minima stabilita dal CCNL per ogni inquadramento, considerata per una copertura a tempo pieno (tabella 1.1).

**Tabella 1.1***Tabella retribuzione minima CCNL cooperative sociali*

Categoria	Livello	Retribuzione lorda
D	1	1511,24 €
D	2	1594,15 €
E	1	1697,06 €
E	2	1831,71 €
F	1	2023,07 €
F	2	2310,42 €

Nella tabella sono riportati gli inquadramenti con le rispettive retribuzioni lorde del CCNL.

Nota. Sono stati riportati esclusivamente gli inquadramenti di interesse rispetto al sistema di accoglienza

Come si deduce dalla tabella, la maggior parte delle persone che lavorano in accoglienza, hanno una retribuzione minima piuttosto contenuta, a meno che non si ricopra una mansione di coordinamento alto. Inoltre, essendo la maggior parte degli operatori neolaureati e giovani, la tipologia di contratto stipulata può anche essere di apprendistato, prevedendo vari sgravi fiscali per l'ente gestore, una maggior stabilità lavorativa per il lavoratore, ma anche una minor retribuzione (*Contratto Cooperative Sociali - Testo Completo CCNL 2022*, s.d.).

Inoltre, riferendosi ai dati riportati dal Rapporto SIMPROMI/SAI 2020, molti degli operatori hanno un contratto part-time e non a tempo pieno, per cui la retribuzione si riduce in corrispondenza delle ore del contratto.

## **2. BENESSERE LAVORATIVO: PROSPETTIVE A CONFRONTO**

All'interno del sistema di accoglienza, l'interesse è sempre stato direzionato sul benessere dei richiedenti asilo e sul percorso di integrazione. Ci sono ancora pochi studi e ricerche che si interrogano sulla salute di coloro che lavorano all'interno del sistema di accoglienza in Italia.

Il lavoro dell'operatore rientra nella categoria socioassistenziale, da sempre considerati un gruppo ad alto rischio per malessere psico-fisico, burnout e stress lavoro correlato. Il lavoro nei centri di accoglienza può diventare estremamente stressante ed usurante, specialmente dal punto di vista emotivo. Le difficoltà che spesso si riscontrano non sono direttamente dovute alla peculiarità dell'utenza con cui si lavora, ma piuttosto alla disorganizzazione e dall'incapacità del sistema di rispondere in maniera efficace e funzionale alle esigenze dei richiedenti. Un cambiamento necessario per migliorare la qualità del lavoro è sicuramente relativo al contesto generale culturale e sociale entro cui si colloca l'idea dell'accoglienza (In-migrazione, s.d)

La salute dei lavoratori ed il loro benessere sui luoghi di lavoro è un tema che negli ultimi anni ha riscontrato particolare interesse, sia per salvaguardare la salute pubblica di tutti, sia per rispondere ad una esigenza organizzativa, che si riflette nella necessità di crescita e di maggior prosperità (Franco, 2012). Il tema del benessere lavorativo ad oggi è oggetto di studio di diversi filoni teorici e discipline che considerano la possibilità per ottenere benessere, non solo dal punto di vista retributivo (Franco, 2012).

In generale, per benessere organizzativo si intende la capacità dell'organizzazione di conservare e promuovere il benessere psicofisico, sociale di tutti i lavoratori all'interno di essa (Mitchell, 1997). La gestione del personale, il coinvolgimento la motivazione, insieme ad un ambiente collaborativo, creano le condizioni per migliorare il benessere

organizzativo, la salute mentale e fisica dei lavoratori (Mullins, 2007) che si trasmette direttamente, nel caso degli operatori dell'accoglienza, sul benessere dei beneficiari.

## **2.1 La salute organizzativa di Avallone: il costrutto e le sue dimensioni**

Come detto precedentemente, il costrutto del benessere organizzativo è uno dei più utilizzati quando si parla di psicologia delle organizzazioni e delle risorse umane.

In Italia, uno dei primi a parlare di tale costrutto è Francesco Avallone che, insieme ai suoi collaboratori, lo definisce come la capacità, di una data organizzazione, di promuovere il benessere dei propri lavoratori mantenendolo ad un buon livello rispetto allo stato psicologico, sociale e fisico (Avallone & Paplomatas, 2001).

Secondo l'autore, il contesto lavorativo influenza direttamente la salute dei lavoratori e ne delinea alcune variabili critiche, indicatori di benessere o di malessere, che vanno a determinare il benessere organizzativo.

Nel 2005, Avallone e la collega Paplomatas, propongono un approccio non più solo incentrato sull'individualizzazione dei fattori legati al malessere organizzativo, ma elaborano una visione più ampia che abbraccia un quadro basato su sistemi complessi. Uno dei fattori di maggiore importanza è la propensione alla "proattività" delle persone che lavorano all'interno di una determinata organizzazione, in modo tale da essere attori coinvolti e partecipanti nelle pratiche e nei processi dell'organizzazione stessa.

### 2.1.1 Le dimensioni e gli indicatori del costrutto

Avallone e Paplomatas (2005) hanno individuato le condizioni che un'organizzazione deve rispettare per essere capace di esprimere salute e mantenere condizioni di benessere e qualità di vita alte per tutti coloro che lavorano al suo interno.

I due autori propongono quattordici dimensioni identificate all'interno del costrutto:

1. *Allestimento di un ambiente di lavoro salubre e confortevole*, che garantisca una condizione igienico – sanitaria adeguata e che favorisca gli aspetti di funzionalità del lavoro.
2. *Presenza di obiettivi espliciti e chiari e coerenza tra enunciati e prassi operative*: la capacità di formulare in maniera chiara obiettivi e processi attraverso cui raggiungerli.
3. *Valorizzazione delle competenze e degli apporti dei dipendenti e potenziamento di nuove capacità*: riconoscimento delle caratteristiche individuali, le differenti competenze e apporti dei lavoratori. Inoltre, l'ambiente deve favorire la crescita e lo sviluppo di tali capacità.
4. *Ascolto attivo*: l'organizzazione è sensibile alle richieste e le proposte dei lavoratori come elementi utili al miglioramento dei processi organizzativi. L'opinione dei lavoratori deve essere contemplata all'interno dei processi decisionali e di definizione degli obiettivi.
5. *Disponibilità delle informazioni inerenti al lavoro*: tutte le informazioni sono rese disponibili e note ai lavoratori, quando rientra nella sfera lavorativa di competenza.
6. *Gestione del conflitto*: monitoraggio di eventuali situazioni conflittuali e di emarginazione, e sostegno della convivenza organizzativa.

7. *Promozione di un ambiente relazionale comunicativo e collaborativo*: qualità della comunicazione sia a livello verticale che orizzontale.
8. *Rapidità di decisione, scorrevolezza operativa e supporto all'azione verso gli obiettivi*: importanza della fluidità operativa quotidiana e delle capacità di affrontare eventuali problematiche.
9. *Equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale*: stabilire criteri e percorsi di crescita garantiti in egual misura a tutti.
10. *Mantenimento di livelli tollerabili di stress*: fatica fisica, mentale e sociale.
11. *Stimolazione dei dipendenti del senso di unità sociale*: intento nel raggiungere risultati comuni in cui gli obiettivi dei singoli si fondono con gli obiettivi dell'organizzazione.
12. *Azioni a prevenzione di infortuni e rischi professionali*: obbligo di tutelare, in riferimento alla legge in materia di sicurezza, la salute dei lavoratori.
13. *Definizione dei compiti di singoli e gruppi*: livello di intensità dei compiti assegnati e monitoraggio delle energie necessarie per svolgerli correttamente.
14. *Apertura verso l'ambiente esterno e l'innovazione tecnologica e culturale*: flessibilità dell'organizzazione verso il cambiamento e le risorse esterne, con il fine di migliorare il proprio contesto.

Oltre alle quattordici dimensioni, Avallone e Paplomatas individuano anche dodici indicatori positivi (tabella 2.1) e tredici indicatori negativi (tabella 2.2) correlati al benessere dei lavoratori. L'insieme delle dimensioni e degli indicatori ha portato i due autori a validare un questionario per misurare il livello di salute dell'organizzazione, il *Multidimensional Organizational Health Questionnaire* (MOHQ).

## **Tabella 2.1**

*Indicatori positivi (Avallone & Paplomatas, 2005)*

---

1. Soddisfazione per l'organizzazione
2. Voglia di impegnarsi per l'organizzazione
3. Sensazione di far parte di un team
4. Voglia di andare al lavoro
5. Sensazione di autorealizzazione
6. Convinzione di poter cambiare le condizioni negative attuali
7. Rapporto equilibrato tra vita lavorativa e privata
8. Relazioni interpersonali positive
9. Valori organizzativi condivisivi
10. Credibilità del management
11. Stima del management
12. Percezione di successo dell'organizzazione

---

Scala degli indicatori positivi del MOHQ per la valutazione della salute organizzativa

## **Tabella 2.2**

*Indicatori negativi (Avallone & Paplomatas, 2005)*

---

1. Risentimento verso l'organizzazione
2. Aggressività inabituale e nervosismo
3. Sentimento di inutilità
4. Sentimento di irrilevanza
5. Sentimento di disconoscimento
6. Insofferenza nell'andare al lavoro
7. Disinteresse per il lavoro
8. Desiderio di cambiare lavoro
9. Pettegolezzo
10. Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa
11. Lentezza nelle prestazioni
12. Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti ecc.,
13. Venir meno della propositività a livello cognitivo

---

Scala degli indicatori negativi del MOHQ per la valutazione della salute organizzativa



### *2.1.2 Lo stress lavoro correlato e burnout*

Quando si parla di stress ci si riferisce ad un fenomeno considerato soggettivo, in cui un individuo risponde ai possibili *stressor* ambientali, con modalità differenti a seconda del proprio vissuto e delle proprie risorse. Spesso ci si focalizza sulle capacità della persona di affrontare determinate situazioni stressanti, senza tener conto di come un ambiente piuttosto che un altro, possano alleviare o intensificare tali situazioni.

Uno degli sviluppi della teoria di Avallone e Paplomatas è che lo stress lavorativo possa generarsi anche in una condizione di insoddisfazione, nella quale le persone non sono in grado di poter esprimere al meglio le proprie potenzialità e conoscenze all'interno dell'organizzazione; dunque, quando il contesto di lavoro viene percepito come inadeguato nell'offrire opportunità in linea con le aspirazioni e la proattività dei singoli lavoratori, può generarsi una situazione stressante con delle dirette implicazioni sulle capacità lavorative della persona. Si delinea quindi un modello che tiene conto delle richieste che sono avanzate sul luogo di lavoro, la libertà decisionale e il controllo percepito da parte del lavoratore, ed infine il supporto sociale identificato come le relazioni positive con i colleghi e i responsabili. In un ambiente lavorativo carico di tensioni, le persone tendono ad essere meno flessibili e produttive. Al contrario un ambiente ricco di opportunità per poter sperimentare le proprie capacità e per apprendere nuove abilità, il livello di soddisfazione sarà sicuramente più elevato.

Lo stress lavorativo può portare numerose conseguenze anche sul piano fisico e sul piano psicologico, tra cui lo sviluppo di depressione, ansia, rabbia, sentimenti di insicurezza e problemi di insonnia e compromissioni alle capacità sensoriali. Nei diversi studi si sono riscontrati anche problemi di tipo cognitivo, soprattutto per quanto riguarda le capacità di attenzione, concentrazione e memoria.

I fattori di stress hanno anche una ricaduta diretta sull'organizzazione, che si possono tramutare in distacco emotivo verso il proprio lavoro, assenteismo, elevato turnover e un abbassamento della qualità del lavoro (Vega et al, 2009).

La conseguenza di una prolungata ed elevata esposizione a stress lavoro correlato è la sindrome da *burnout*. Si differenzia dagli altri effetti derivanti da situazioni stressanti sul posto di lavoro, perché si caratterizza maggiormente in relazione agli aspetti psicologici. Questo costrutto viene definito a partire da tre dimensioni: esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale (Vega et al, 2009). Il burnout sfocia in due situazioni definite: la prima è l'esaurimento, collegato a situazioni di orari di lavoro prolungati, ambienti poco confortevoli ed elevata pressione sui compiti da svolgere. La seconda caratteristica è il disimpegno lavorativo collegato ad aspetti come retribuzione inadeguata, mancanza di opportunità di carriera e scarso supporto da parte dei superiori (Vega et al, 2009).

Alcuni studi hanno messo in evidenza come il *burnout* sembra colpire diverse tipologie di individui, ma si presenta in particolar modo nelle professioni dove è presente un rischio elevato per l'esposizione emotiva, come nelle professioni socioassistenziali, in cui si può verificare l'esaurimento di risorse all'interno delle relazioni di aiuto con l'utenza (Aiello & Tesi, s.d).

Lo stress lavoro correlato è un fenomeno del tutto normale all'interno delle organizzazioni in quanto nelle attività quotidiane siamo sempre esposti a piccoli eventi che possono scaturire momenti di disequilibrio. Le persone, nonostante ciò, riescono a crescere in situazioni potenzialmente stressanti, le quali vengono vissute come situazioni motivanti e spingono l'individuo alla crescita. Alcuni autori definiscono il *work engagement* come il polo opposto del *burnout*, la capacità dell'individuo di canalizzare

l'energia verso gli obiettivi organizzativi, e la percezione del proprio lavoro come "ricco di significati" che permetta la piena espressione dei valori degli individui (Vinije & Mittlemark, 2008). Si sviluppano quindi alti livelli di energia e una capacità ad affrontare le difficoltà che si presentano anche sul luogo di lavoro, alimentando intrinsecamente la motivazione che spinga l'individuo a provare un sentimento di soddisfazione per il proprio operato.

Un lavoro motivante e che rispecchi i valori individuali di ogni persona, può dunque essere un fattore di protezione per quanto riguarda lo stress lavoro correlato e il burnout, anche in situazioni dove si possono presentare episodi stressanti.

## **2.2 Il Capability Approach nel contesto lavorativo**

Approcciandosi ad una visione più olistica, si può intendere il benessere di una persona come risultato di una molteplicità di fattori che includono l'individualità, l'ambiente e i sistemi politici e sociali in cui vive (Deneulin, 2009).

Un paradigma che racchiude tutti questi aspetti è il Capability Approach, nato dagli studi sul concetto di benessere e sullo sviluppo umano del premio Nobel per l'economia Amartya Sen. Nell'ultimo decennio, il concetto di capacità ha attirato l'attenzione di molti studiosi sia nel mondo accademico e quello politico. Il paradigma di Sen si concentra principalmente sulla valutazione del benessere o della qualità della vita di una persona, come opportunità effettive che essa ha di condurre un'esistenza a cui attribuisca valore. All'interno del paradigma, ciò che viene misurato sono le reali possibilità di sperimentare benessere che una persona ha nel suo contesto di vita (Deneulin, 2009).

I principali concetti chiave su cui si basa questo approccio sono:

- *Funzionamenti*: le varie attività e stati che una persona valorizza fare o essere al fine di esperire benessere. Ad esempio, essere ben nutrito, sentirsi al sicuro e godere di una buona salute psico-fisica, avere un buon lavoro, ecc.
- *Capacità*: le varie combinazioni di funzionamenti che una persona è in grado di raggiungere; le capacità riflettono la reale libertà che una persona può esperire scegliendo tra diverse possibilità di vita che abbia motivo di valorizzare.

L'approccio pone dunque l'accento sulla possibilità delle persone di essere agenti della propria vita, promuovendo le capacità decisionali di ogni individuo (Alkire & Deneulin, s.d.).

### *2.2.1 Povertà, agency ed empowerment dei lavoratori*

All'interno della teoria di Sen, si parla anche del concetto di *povertà* che non si riferisce ad una mera mancanza di risorse materiali, tra cui quelle prettamente economiche, ma piuttosto come l'impossibilità di scegliere tra condizioni alternative valorizzabili (Parisi, 2004).

La povertà è quindi una condizione, dettata dalla soggettività dell'individuo e dal contesto nel cui è inserito, che svantaggia il raggiungimento di una serie di funzionamenti essenziali che permetterebbero l'accesso, a loro volta, ad un più ampio ventaglio di capacità (Parisi, 2004). In un'ottica organizzativa, il non riuscire a lavorare in maniera ottimale, non dipende esclusivamente dalla volontà del lavoratore o dalla mancanza di risorse materiale, ma piuttosto da sistemi organizzativi che non permettono di agire in tal senso e migliorare la propria condizione lavorativa ed i propri servizi.

Un altro concetto che si lega strettamente alla teoria di Sen è l'*agency*; di fatto, affermare che gli individui sono liberi di scegliere i propri funzionamenti, o meglio il set di capacità,

ossia l'insieme di combinazioni di funzionamenti, significa riconoscere l'attribuzione di un potere alle persone e di un'idea di libertà intesa in senso concreto (Deneulin, 2009).

In altre parole, l'agency è la capacità e la propensione delle persone di determinare, per quanto sia possibile, la realizzazione del proprio progetto di vita, il quale comprende anche la sfera lavorativa e gli obiettivi ad essa collegati. Tutti dovrebbero essere posti nella condizione di esercitare maggior controllo su ciò che accade loro e di poter influenzare in maniera diretta e significativa le modalità con cui i propri contesti di vita, definiscono il loro benessere. Questo si tramuta dunque nella possibilità dell'individuo stesso di perseguire scopi e obiettivi a cui egli assegna valore (Sen, 1985). In ambito lavorativo, potrebbe tramutarsi nella capacità di mettere a frutto le proprie competenze e conoscenze, nel fissare obiettivi a cui si attribuiscono valore e sentirsi pienamente coinvolti nelle decisioni organizzative (*"Capability approach": la capacità di fare o essere quello che vuoi fare o essere*, s.d.).

Il concetto di *agency* è strettamente legato all'*empowerment*, sempre riferito all'idea di potere sulle proprie scelte di intervento. All'interno del contesto organizzativo, si possono definire "*empowerizzanti*", tutte quelle modifiche tali per cui le persone sono portate a ricavare dalla loro attività una maggior esperienza di realizzazione, coinvolgimento e partecipazione (*Il coinvolgimento e la partecipazione: l'empowerment - Psicologia del lavoro*, s.d.).

Il lavoro sociale, per natura dello stesso, è direttamente influenzato dalle politiche e dai sistemi in cui si inserisce. Ciò significa che, oltre all'utenza a cui è rivolto il servizio di tipo socioassistenziale, anche coloro che lavorano al suo interno risentono delle cornici politiche e sociali in cui si inserisce il loro operato. Se riprendiamo il concetto di povertà riportato in precedenza, un sistema con grandi carenze e impedimenti, non permetterà mai

di fare una scelta libera rispetto alle proprie azioni, anche da parte dei lavoratori all'interno di quel sistema.

Ne consegue dunque la negazione della propria libertà di scelta ed una minor capacità di *agency* ed *empowerment* esperito. Questo si tramuta in poche parole nella non possibilità di raggiungere i propri obiettivi, di utilizzare e sviluppare le proprie competenze e ad esperire anche un senso di frustrazione per l'impossibilità ad agire come si vorrebbe. In un ambiente lavorativo dove le difficoltà sono molte, e le possibilità di azione sono poche, il benessere dell'utenza e dei lavoratori viene direttamente colpito.

### *2.2.2 Capabilities set e occupabilità sostenibile*

Ad oggi sono ancora pochi gli studi e le riflessioni sul benessere organizzativo che poggiano sulla teoria del Capability Approach. Nonostante ciò, il lavoro è un aspetto estremamente importante della vita delle persone. All'interno della sfera lavorativa potrebbero esserci alcuni funzionamenti che i lavoratori avrebbero motivo di valorizzare e capacità che vorrebbero essere in grado di raggiungere. Come riportato da Sen, la scelta delle capacità rilevanti, in qualsiasi ambito, non dovrebbero essere determinate da teorie, ma piuttosto dettate da ciò che maggiormente viene valorizzato dalle persone in un particolare contesto (Abma et al., 2016).

A livello personale, organizzativo e sociale è importante che le persone sperimentino il lavoro non come un peso, ma come una parte preziosa della loro vita. Si tratta di una sfida che richiede maggior attenzione all'interrelazione tra lavoro e salute, con particolare attenzione all'occupabilità sostenibile e all'importanza del lavoro di valore (Abma et al., 2016).

*Occupabilità sostenibile* significa che, durante tutta la vita lavorativa, i lavoratori possono realizzare opportunità tangibili e godono inoltre delle condizioni necessarie che consentono loro di dare un prezioso contributo attraverso il loro lavoro, salvaguardando la loro salute e il loro benessere. Questo richiede da un lato un contesto di lavoro che li facilita, e dall'altro l'atteggiamento e la motivazione per sfruttare queste opportunità (Abma et al., 2016).

Questa nuova definizione pone il focus su ciò che è importante e prezioso in un determinato contesto, in questo caso lavorativo, e comprendere se le persone sono in grado di raggiungere ciò che viene reputato importante (Abma et al., 2016).

Al contrario, quando le persone non sono in grado di ottenere dal lavoro ciò che apprezzano, si verifica una discrepanza tra ciò che a cui danno valore e ciò che può essere realmente realizzato nel lavoro, con il risultato che la loro occupabilità sostenibile può essere a rischio. Il fatto che i lavoratori abbiano una serie di opzioni (ad esempio, un insieme di capacità) da cui possono scegliere li rende meno vulnerabili ai cambiamenti o a problemi di salute. L'ipotesi finale è che più grande è il set di capacità, migliore è l'occupabilità sostenibile di un lavoratore per tutta la vita lavorativa (Abma et al., 2016)

### **3. RICERCHE E STUDI SUL BENESSERE DEGLI OPERATORI DELL'ACCOGLIENZA**

Come riportato in precedenza, le ricerche e gli studi sul benessere dei lavoratori dell'accoglienza sono ancora limitate.

A differenza di altri contesti socioassistenziali come le professioni sanitarie, l'accoglienza rimane un ambito poco conosciuto, sia rispetto alla sua organizzazione e il suo funzionamento, sia rispetto alle figure professionali che operano al suo interno. Spesso le ricerche si sono focalizzate sui beneficiari dei progetti, i loro percorsi di migrazione e l'efficacia dei progetti di integrazione sul territorio.

L'attenzione a coloro che creano e concretizzano tali percorsi, nella relazione di aiuto quotidiana con i migranti, rimane ancora poca. Oltre alla scarsa conoscenza dell'ambito, l'organizzazione dell'accoglienza rimane circoscritta a livello di territorio italiano. Di fatto, nonostante all'interno dell'Europa ci siano legislazioni condivise, i sistemi di gestione sono particolari per ogni paese.

Ad oggi, le poche ricerche rispetto al sistema di accoglienza italiano e dei suoi lavoratori, sono basate su focus group e supervisioni svolte all'interno delle organizzazioni; scarseggiano dunque gli studi quantitativi e studi che coinvolgano campioni ampi.

#### **3.1 La ricerca qualitativa: i focus group degli operatori dell'accoglienza**

I focus group sono un metodo di ricerca di tipo qualitativo utilizzato nella ricerca sociale, che permette di approfondire un tema in particolare, o i suoi aspetti, attraverso una discussione in un piccolo gruppo di persone (Migliorini & Rania, 2001). La peculiarità



di questa metodologia è rappresentata dall'interazione che si crea tra i partecipanti, che può portare ad approfondire determinati aspetti in maniera ancora più profonda rispetto ad un'intervista o ad un questionario (Migliorini & Rania, 2001).

Nel 2018, la CGIL ha svolto un'indagine conoscitiva a scopo di intervento, con lavoratrici e lavoratori dei servizi per l'immigrazione in diverse regioni d'Italia, da Nord a Sud. La metodologia scelta è stata appunto quella del focus group che ha permesso di lavorare a piccoli gruppi, dalle 5 alle 10 persone, per un totale di 40 partecipanti. Le persone coinvolte sono tutte operatori/operatrici con ruoli differenti, dagli operatori dell'accoglienza, agli operatori legali ai mediatori culturali, al personale sanitario e i responsabili dei vari servizi e sportelli per l'immigrazione.

Gli obiettivi della ricerca erano suddivisi in:

- dar voce ai lavoratori e le lavoratrici, creando occasioni di dialogo
- evidenziare le criticità della condizione lavorativa
- confrontare e conoscere le pratiche di autovalorizzazione, *problem solving* e autoattivazione dei lavoratori
- cercare e condividere soluzioni, proposte e suggerimenti al fine di migliorare tale condizione, anche dal punto di vista retributivo.

L'eterogeneità del campione, specie per quanto riguarda i ruoli professionali, ha permesso di mettere in evidenza le differenti esperienze e vissuti delle persone.

I temi emersi sono stati aggregati in tre gruppi che verranno riassunti di seguito.

### *3.1.1 La rete dell'accoglienza e le difficoltà di comunicazione tra gli enti*

Il primo riguarda principalmente il sistema in cui è inserita l'accoglienza, dal punto di vista della gestione dei servizi, le procedure da seguire e le differenze evidenziate tra

territori che affaticano la comunicazione tra gli stessi. Ciò che è emerso dai focus groups è la percezione di uno scarso coordinamento fra gli attori coinvolti, in particolare per la mancanza di prassi e modalità condivise che ostacolano il lavoro di creazione di una rete funzionale. In generale, ciò che si evince dalle esperienze dei lavoratori è che sia evidente una scarsa sensibilità ed uno scarso interesse nei confronti dell'integrazione dei migranti da parte del territorio. Questo crea una mancanza di servizi adeguati a favorire percorsi di inclusione sociale e lavorativa dei beneficiari dei progetti. Specie per quanto riguarda la realtà dei C.A.S, si creano ben poche opportunità di rete tra i centri e i servizi esterni. Molte sono le difficoltà di comunicazione con enti come Questure, Prefetture e spesso anche con il sistema sanitario.

Il lavoro quotidiano degli operatori viene dunque affaticato dalla mancanza di procedure univoche nei diversi servizi e dalla scarsa capacità di comunicazione e collaborazione tra le parti. L'approccio emergenziale su cui si basa la gestione dell'accoglienza non favorisce la creazione di prassi solide; le reti che si formano sono spesso informali e rischiano di dissolversi nel momento in cui uno degli attori esce.

A favorire maggior instabilità e impossibilità di creare un sistema solido e permanente, è la rilevanza che l'immigrazione ricopre nello scenario politico del paese, che ha visto negli anni diverse riorganizzazioni a seconda dell'orientamento del governo e dei diversi territori (Barberis, 2010).

### *3.1.2 Le pratiche operative e la relazione con l'utenza*

Il secondo gruppo mette a fuoco le pratiche operative e le relazioni di aiuto con i beneficiari dei progetti, da un lato e la necessità di attenersi alle regole strutturali del contesto e dall'altro le richieste degli ospiti.

La rigidità burocratica influenza il sistema nel suo complesso, dagli organi istituzionali, che si occupano del percorso nell'ottenimento di un documento, ai centri di accoglienza che rappresentano il primo riferimento per i beneficiari. Tali impedimenti affaticano notevolmente il lavoro degli operatori, spesso anche per la mancanza di servizi essenziali, come la mediazione culturale, all'interno degli sportelli pubblici e sanitari.

Gli spazi per l'autodeterminazione e la libertà di scelta degli operatori nel loro lavoro educativo è veramente limitata e si riflette sulle possibilità di accesso ai servizi da parte dell'utenza, che spesso viene esclusa.

Chi lavora nei centri riporta che gli operatori degli enti esterni operano in maniera discordante tra di loro, spesso all'interno dello stesso sportello, dimostrando poca disponibilità nella risoluzione dei problemi e dei quesiti che vengono posti. Questo comporta un sovraccarico del lavoro sugli operatori dell'accoglienza che spesso si ritrovano a dover cercare soluzioni alternative.

La presa in carico dei beneficiari da parte degli operatori dei centri è a 360°, spesso andando oltre a quelle che sono le direttive del capitolato. Questo fenomeno riguarda in particolar modo i centri di accoglienza straordinaria, dove il mandato istituzionale dovrebbe essere di carattere emergenziale e temporaneo, per cui le risorse a disposizione sono scarse, in particolare per creare un percorso di integrazione adeguato. Questo significa che i servizi proposti vengono riadattati costantemente alle esigenze dell'utenza e gli operatori si vedono costretti ad acquisire competenze trasversali, spesso non riconosciute. Il carico di lavoro diventa maggiore rispetto a quello stabilito, senza contare l'importante lavoro di relazione da fare con l'utenza, che risente di tutti gli impedimenti e le difficoltà. Ciò che di fatto viene delineato nei racconti degli operatori è un percorso

ad ostacoli, sia per chi lavora, sia per le persone che dovrebbero beneficiare dei servizi di accoglienza, in cui ci si ritrova a negoziare tra ciò che si può o non si può fare.

Le condizioni dei migranti, particolarmente nel momento in cui arrivano, richiedono un lavoro e un'attenzione costante. Spesso sorgono disagi di tipo psicologico, problemi fisici e situazioni traumatiche dovute al viaggio affrontato. Se successivamente alcune situazioni trovano una stabilità dal punto di vista della salute psico-fisica, il percorso di integrazione rimane frammentato per via delle tempistiche imposte dal sistema. Le condizioni dei migranti sembrano essere un aspetto importante per la maggior parte degli operatori, a cui va data maggior attenzione all'interno del proprio operato.

### *3.1.3 Benessere organizzativo, sicurezza sul lavoro e condizioni contrattuali*

I lavoratori hanno esposto alcuni elementi critici come la confusione delle mansioni, differenti livelli di garanzia dei diritti e stabilizzazione contrattuale, poca tutela del benessere organizzativo.

Uno dei primi punti emersi è la scarsità di possibilità di formazione continua e mirata. I lavoratori dei servizi per l'immigrazione riportano che le opportunità offerte non colgono le necessità operative a diversi livelli. In particolare, la formazione continua permetterebbe agli operatori e ai responsabili di stare al passo con le procedure e le novità normative che, come abbiamo già detto, sono spesso soggette a cambiamenti.

Tale situazione rappresenta inoltre il mancato riconoscimento delle innovazioni e delle soluzioni migliorative apportate dai lavoratori nella loro esperienza quotidiana. I progressi e le soluzioni organizzative e di intervento che vengono create ed utilizzate, non hanno modo di essere condivise in larga scala. Inoltre, è estremamente scarsa la formazione centrata sul rapporto con l'utenza, molto importante quando si verificano

incomprensioni e tensioni all'ordine del giorno. La frustrazione da parte dei beneficiari per le condizioni di vita e le difficoltà legali, vengono riversate sull'operatore che deve dimostrarsi in grado di gestirle senza esserne sopraffatto.

Rispetto a ciò che concerne il benessere organizzativo, viene evidenziato un alto rischio di burn-out e di sicurezza nel rapporto con gli utenti. Nelle grandi strutture viene riportato un alto rischio di infortuni e incidenti sul lavoro, dovuto a strutture non sempre a norma. Per quanto riguarda gli aspetti contrattuali, ci sono delle lacune sulle specifiche dei requisiti professionali dei lavoratori e disinformazione rispetto ai diversi inquadramenti, retribuzioni e benefit a cui si può accedere. Spesso ci si sente privi di strumenti per poter verificare la propria situazione e per poter chiedere un miglioramento contrattuale.

La situazione del precariato è sicuramente quella più evidente poiché la maggior parte dei lavoratori, in particolar modo nelle cooperative sociali, si ritrova in situazioni contrattuali determinate che si muovono di pari passo ai bandi e ai cambiamenti politici e istituzionali che influenzano l'accoglienza. Allo stesso tempo, il fenomeno del turn-over è estremamente elevato appunto per la situazione in cui vertono i lavoratori e le difficoltà quotidiane incontrate sul lavoro. Le competenze e le specializzazioni acquisite nel corso di lunghe carriere, non consentono ai lavoratori di progredire all'interno delle organizzazioni e rendono stagnanti le posizioni lavorative, non permettendo la mobilità interna.

Il benessere dei lavoratori viene spesso messo in secondo luogo di fronte a necessità di avere operatori con capacità polivalenti ed efficienti che mirino a ridurre i costi di gestione delle strutture e del personale. Per tutte le motivazioni sopraelencate, la volontà degli operatori di proseguire nel proprio lavoro rischia di logorarsi, specie se non valorizzata adeguatamente.

### **3.2 Questionari e ricerca quantitativa: un tassello mancante**

Nonostante il mondo dell'accoglienza rappresenti un'opportunità di impiego per molte persone con diverse formazioni accademiche, ad oggi mancano ancora tanti dati rispetto a questa fascia di lavoratori, in particolar modo di tipo quantitativo. La mancanza di test e ricerche nel settore, aumenta ancora di più il fenomeno di poca conoscenza di questo lavoro, della sua importanza e delle difficoltà che incontra. Una piccola ricerca svoltasi nel Nord Italia ha indagato la percezione che gli stessi operatori hanno in merito al proprio ruolo all'interno del sistema di accoglienza. In particolare, lo studio ha indagato se nelle attività quotidiane, gli operatori si sentano efficaci da un punto di vista di *agency* e se rilevino impedimenti di tipo discriminatorio nelle relazioni con gli enti esterni.

La ricerca è stata svolta utilizzando un questionario e successivamente delle interviste semi-strutturate. Il campione era composto da 37 operatori e il questionario composto da 21 domande raggruppate in tre aree. La prima e la seconda parte del questionario consistevano nella raccolta di informazioni socio-anagrafiche, formative e professionali per fornire un profilo dei partecipanti; la terza parte è quella relativa all'aspetto dell'*agency*, in cui si è indagato se i partecipanti sentissero le proprie competenze personali e professionali in linea con il lavoro svolto e quale fosse l'importanza attribuita al proprio lavoro; inoltre è stata aggiunta una batteria di quesiti sulla frequenza di alcune dinamiche che coinvolgono direttamente il lavoro degli operatori, come ad esempio le difficoltà e gli ostacoli incontrati nella relazione con gli enti esterni.

Dai risultati della ricerca si delinea un gruppo di partecipanti principalmente identificati nel genere femminile e piuttosto giovani, con titoli di studio di indirizzo sociale, educativo, giuridico e umanistico. La terza parte del questionario ha invece restituito che la maggior parte dei partecipanti ritiene il proprio profilo professionale adeguato al

proprio ruolo. Si è evidenziato inoltre come la funzione degli operatori sia estremamente importante nella relazione con i servizi esterni, in particolar modo quando gli utenti faticano a rivolgersi. In particolare, sembra che gli operatori percepiscano una buona capacità di *agency* quando riescono a raggiungere determinati obiettivi anche con l'utenza.

Nonostante ciò, si è rivelato come spesso si scontrino con situazione discriminatorie in prima persona, per via del clima politico che influenza l'operato e la disponibilità degli enti esterni.

Riassumendo, quello che emerge dallo studio è che gli operatori attribuiscono estrema importanza al proprio lavoro e si riconoscono un ruolo chiave nella comunicazione tra servizi e utenza, riconoscendo i servizi esterni generalmente impreparati. La metà dei partecipanti ha inoltre riportato di aver subito discriminazioni per via del proprio lavoro, spesso nell'interfacciarsi con enti esterni. Se la capacità di *agency* percepita nella relazione con l'utenza è abbastanza buona, quella esperita con le realtà esterne della rete del territorio viene a mancare. La percezione è che il lavoro in accoglienza sembra apparire in parte discriminato ed isolato.

### **3.3 La supervisione del lavoro degli operatori**

Come detto in precedenza, lavorare all'interno dei centri di accoglienza può rilevarsi spesso difficile dal punto di vista del mantenimento e la gestione della relazione con l'utenza.

Inoltre, ciò che aggrava le situazioni stressanti, è la disorganizzazione generale dei sistemi che lavorano con una impostazione emergenziale.

La buona riuscita dei progetti dipende direttamente dell'operato di coloro che lavorano con l'utenza, ma al tempo stesso tempo dal benessere che questi lavoratori esperiscono su più livelli.

Uno degli strumenti utile per monitorare lo stato del benessere delle persone all'interno dei centri di accoglienza è la supervisione, utilizzata nel supporto del lavoro educativo e di inserimento socioeconomico.

Le supervisioni permettono agli operatori di avere un loro spazio di riflessione rispetto alle difficoltà affrontate, alle relazioni sul luogo di lavoro, siano esse con l'utenza o con i colleghi, affinando le tecniche socioeducative e condividendo soluzioni ai problemi evidenziati. La supervisione è un ottimo momento per imparare a gestire situazioni stressanti che si possono presentare nel contesto lavorativo.

All'interno dei centri di accoglienza alti livelli di stress possono essere riportati sia dai lavoratori che dai beneficiari, specie quando vengono richiesti sforzi eccessivi e mancano capacità e risorse per far fronte al problema.

Grazie all'utilizzo di questo strumento, sono stati riscontrati alcuni tra gli elementi ritenuti più stressanti per gli operatori:

- difficoltà organizzative e procedurali dovute a mancanza di scarso coordinamento e scarsa comunicazione tra operatori;
- problematiche irrisolte e non elaborate all'interno dell'equipe;
- difficoltà nella gestione della relazione quotidiana con i beneficiari;
- sentimento di impotenza e scarso controllo da parte degli operatori rispetto a ciò che succede;
- difficoltà nell'immaginare alternative allo stato esistente e poca possibilità di miglioramento;



- stress esperito per lunghi periodi;
- contemporaneità di eventi stressanti che aumentano il carico di lavoro e difficoltà nella risoluzione delle problematiche;
- problematiche che i lavoratori riportano a livello personale, non necessariamente legate al contesto lavorativo che possono ugualmente interferire;
- non riconoscere la reale motivazione per cui si lavora nel contesto dell'accoglienza;
- difficoltà nel dire “no” alle richieste eccessive da parte dell'utenza e del contesto lavorativo;
- identificare l'utenza come “vittima” senza capacità di resilienza ed autonomia, improntando il proprio lavoro sul mero assistenzialismo.

Come riportato da diversi studi, gli effetti dello stress, specialmente se protratto nel tempo, si ripercuotono sul sistema cognitivo, sulla salute emotiva, sul comportamento e sulla salute fisica delle persone.

Per poter raggiungere un sano equilibrio tra domanda del contesto e capacità di risposta da parte degli operatori, si può agire su due fronti: ambientale e personale. Si può dunque intervenire sia sulla domanda, quindi diminuendone il carico, sia sulle possibilità di risposta e sulle risorse per rispondere che sono a disposizione dei lavoratori.

Per diminuire la domanda, ad esempio, si può intervenire sulla suddivisione dei ruoli all'interno del servizio, rendendoli equi e ben definiti all'interno dell'equipe. Un'altra modalità può essere delegare in maniera mirata alcuni compiti. Queste soluzioni sono proficue nel momento in cui c'è una buona alleanza all'interno dell'equipe di lavoro.

La supervisione aiuta dunque gli operatori nella costruzione delle relazioni di aiuto e nel superamento delle difficoltà all'interno di esse, creando un luogo di condivisione anche

dei vissuti emotivi più pesanti. Attraverso la supervisione si possono affrontare e riconoscere anche le risorse e le limitazioni di ogni operatore e dell'equipe nel suo insieme, rendendo tutti i membri consapevoli delle reali possibilità che si hanno e stabilendo obiettivi concreti.

All'interno di questo percorso possono crearsi strumenti e conoscenze utili per poter affrontare differenti problematiche, sviluppando abilità e competenze specifiche per il proprio ruolo.

L'ultimo ma non meno importante dei benefici della supervisione, è quello di monitorare ed intervenire in situazioni di stress elevato e burnout, dando ai lavoratori degli strumenti utili per riconoscere i sintomi e le cause di tale stato

## **4. METODOLOGIA E CONTESTO DELLA RICERCA: DALL'OSSERVAZIONE ALLE IPOTESI**

L'obiettivo principale della seguente ricerca è quello di indagare il benessere dei lavoratori del sistema di accoglienza ed integrazione per richiedenti asilo in Italia.

La motivazione principale che ha alimentato l'interesse verso questo tema è la mancanza di attenzione nei confronti di questa categoria di lavoratori, sia dal punto di vista politico-istituzionale, sia dal punto di vista della ricerca.

Le caratteristiche della professione e il ruolo degli operatori dell'accoglienza, rimane ancora interesse e conoscenza di pochi.

Il lavoro di ricerca è partito dalla riflessione sull'evoluzione e lo stato dell'arte del sistema di accoglienza a confronto con quanto emerso dagli studi sul lavoro degli operatori, citati nel capitolo 3.

Nel capitolo 2 sono state illustrate due cornici teoriche all'interno delle quali si può inserire il concetto di benessere delle organizzazioni e dei lavoratori; queste due teorie sono state utilizzate per la lettura del fenomeno e la scelta degli strumenti di ricerca adoperati nella valutazione del benessere dei lavoratori dell'accoglienza.

Nei prossimi paragrafi verranno descritti il contesto all'interno del quale si è svolta la ricerca, l'ideazione delle ipotesi e la creazione del questionario.

Lo studio è stato contemporaneo ad un periodo di tirocinio curriculare in un centro di accoglienza, in cui è stato possibile osservare in maniera più dettagliata e partecipata la quotidianità del lavoro degli operatori.

Grazie all'esperienza sul campo, è stato possibile far partire una riflessione più ampia rispetto ai risultati ottenuti dalla somministrazione del questionario.

#### **4.1 Il contesto di ricerca: l'accoglienza nel territorio bolognese**

La ricerca si è svolta all'interno dei centri di accoglienza della Cooperativa sociale Arca di Noè, che ad oggi rappresenta uno dei primi enti gestori nell'ambito dell'accoglienza e integrazione dei migranti a Bologna. La cooperativa vanta di fatto una lunga esperienza nell'ambito immigrazione e rappresenta una delle prime ad aver intrapreso questo percorso sul territorio bolognese (*Il sito di Arca di Noè, s.d.*).

Arca di Noè porta avanti progetti di inclusione sociale, attraverso un approccio indirizzato all'ottenimento dell'autonomia e dell'inserimento socioeconomico di ogni accolto (*Il sito di Arca di Noè, s.d.*) All'interno della cooperativa ci sono diversi servizi dislocati su tutto il territorio della città metropolitana di Bologna e della provincia; in particolare, la cooperativa conta con due progetti C.A.S e diversi progetti SAI, che comprendono i progetti per minori non accompagnati e per il servizio predisposto per gli utenti che presentano gravi patologie psichiatriche o sanitarie.

La ricerca è di fatto iniziata all'interno di uno dei C.A.S della cooperativa per poi essere proposta anche ad alcune strutture della rete SAI, sempre in gestione ad Arca.

Oltre ai centri, la cooperativa offre diversi servizi su cui fare affidamento per ampliare le possibilità di integrazione degli accolti; specificatamente, viene offerto un servizio di alfabetizzazione e corsi di lingua italiana con differenti livelli, un servizio di *Job Placement* per la ricerca lavoro e un servizio di sostegno legale attraverso uno sportello dedicato, anche per gli stranieri al di fuori del circuito dell'accoglienza.

L'insieme di questi servizi opera in stretta collaborazione con enti pubblici, associazioni e agenzie territoriali, cercando di sostenere e rispondere alle esigenze del singolo e del territorio.

Alla ricerca hanno partecipato i lavoratori del Centro Mattei, la struttura più grande dove è stato possibile osservare il lavoro degli operatori, e alcuni lavoratori dei servizi di C.A.S diffusa e dei servizi SAI.

Di seguito verrà fatta una breve descrizione del Centro Mattei e dell'organizzazione interna del lavoro. Tale descrizione aiuta a delineare in maniera più dettagliata il contesto di ricerca.

#### *4.1.1 Il Centro Mattei*

Il Centro Mattei è la struttura di accoglienza straordinaria più grande sul territorio bolognese, e ad oggi, accoglie circa 240 beneficiari.

Il Mattei è storicamente uno dei simboli dell'accoglienza italiana maggiormente discusso per via dei diversi servizi per cui è stato predisposto. Fino al 2019, il centro era un Hub regionale e gestiva il transito di cittadini stranieri provenienti dai luoghi di primo soccorso nelle zone di sbarco, accogliendo oltre 1000 persone al suo interno. Il transito dei migranti all'interno dell'Hub era temporaneo e non superava più dei 98 giorni, come riportato dal sito della Prefettura di Bologna (*BolognaCares - Servizio di comunicazione dello SPRAR Bologna*, s.d.).

Ad oggi il Mattei rimane un grande centro, ma la sua strutturazione e le sue funzioni sono relative a quelle di un C.A.S.; sebbene sia una struttura emergenziale, il tempo di permanenza dei beneficiari al suo interno può arrivare fino a tre anni.

La struttura si presenta molto ampia essendo di fatto nata come caserma militare, composta da circa una trentina di stanze che accolgono dalle sei alle dieci persone.

Dal punto di vista organizzativo, il centro ha una suddivisione del lavoro ben definita tra la parte operativa e le aree trasversali. Oltre agli operatori dell'accoglienza, nell'equipe

di lavoro sono infatti presenti l'assistente legale, l'assistente sociale, un medico, un'infermiera e la psicologa di struttura. All'interno del centro è presente anche uno spazio adibito a scuola, in cui quotidianamente si svolgono corsi di italiano di differenti livelli, gestiti da insegnanti abilitati all'insegnamento della lingua L2.

L'equipe operativa lavora su turni, anche notturni, e ricopre diverse mansioni di raccordo con le aree trasversali e di gestione ed organizzazione della struttura, tra cui il servizio mensa. Sia l'operativo che le aree trasversali fanno capo a due figure di coordinamento, le quali gestiscono direttamente i rapporti con la Prefettura e gli enti governativi; essendo un C.A.S, il Mattei rientra nella categoria dei centri a gestione prefettizia.

#### *4.1.2 Il colloquio conoscitivo con il coordinatore della struttura e la responsabile delle risorse umane.*

Prima di cominciare la ricerca, si è svolto un colloquio conoscitivo con il coordinatore del centro Mattei e la responsabile delle risorse umane della cooperativa.

Il colloquio aveva lo scopo di fare una panoramica su tutti i servizi della cooperativa, sul servizio del Centro Mattei e sulle principali difficoltà riscontrate nella quotidianità del lavoro degli operatori e delle aree trasversali (legale, sociale, sanitario e psicologica).

Il confronto è partito dalla descrizione del lavoro dell'equipe operativa che, all'interno del centro, rappresenta la maggior parte delle figure professionali presenti, contando con circa venti persone.

L'equipe è stata descritta come un gruppo piuttosto giovane ed eterogeneo, sia dal punto di vista di provenienza etnica che rispetto alla formazione professionale. All'interno dell'equipe sono presenti persone laureate in educazione, antropologia, scienze politiche, sociologia e psicologia. Nessuna di esse ha un ruolo specifico in base alla propria

formazione, ma tutti quanti svolgono il lavoro come operatori. Alcuni presenti all'interno dell'equipe fungono anche da mediatori linguistici, poiché originari di alcuni paesi dove vengono parlate le lingue veicolari della maggior parte degli ospiti, ossia arabo, bengalese, urdu, dialetti africani, inglese e francese.

Ciò che è stato riportato dal coordinatore e dalla responsabile delle risorse umane è la presenza di enorme affaticamento, riconducibile al grande carico di lavoro da gestire, sia per quanto riguarda il raccordo tra le aree trasversali, sia rispetto all'amministrazione della struttura stessa. La gestione di grandi numeri, come quelli presenti sul Centro Mattei, non è di fatto un'impresa facile, soprattutto se il rapporto tra operatori e beneficiari è di 1 a 100 per ogni turno della giornata. Oltre al lavoro con l'utenza, si è fatto presente quanto la struttura necessitasse di un continuo controllo e gestione degli spazi interni, specialmente quelli dedicati agli ospiti. Essendo un'equipe numerosa, un'altra difficoltà emersa è stata relativa alla comunicazione tra i lavoratori, sia a livello orizzontale che verticale;

Come riportato dagli interlocutori, in un lavoro a stretto contatto con situazioni di marginalità e disagio, la stanchezza fisica e mentale è all'ordine del giorno; il vissuto degli operatori viene spesso caricato da situazioni delicate e psicologicamente difficili da elaborare.

La scarsità di tempo e di risorse a disposizione per gestire tutte le richieste è stata riportata come un impedimento sia nel lavoro operativo, sia in quello delle aree trasversali.

#### *4.1.3 L'osservazione del lavoro nel centro*

Nelle settimane successive è stato possibile osservare direttamente il lavoro di tutti coloro all'interno del centro.

Come riportato nel primo capitolo, nei C.A.S non è previsto un mansionario specifico dove sono riportati i compiti e le linee guida da seguire per gli operatori; l'osservazione svolta è stata dunque utile e necessaria per comprendere le dinamiche, i ruoli e i compiti di ogni lavoratore all'interno del sistema.

Da una prima osservazione è stato evidente come l'operatore rappresenti il primo punto di riferimento per l'utenza; i beneficiari fanno affidamento sull'equipe per un'ampia gamma di problematiche e quesiti di diversa natura, per cui gli operatori devono essere in grado di rispondere in maniera efficace e funzionale. Il disagio e la sofferenza riportati dagli ospiti devono spesso essere contenuti e può non essere possibile soddisfare le loro aspettative, creando malcontenti che vanno gestiti. L'operatore indirizza sulle varie aree trasversali e specifiche, alcune delle richieste avanzate, in maniera tale che possa essere data una risposta adeguata.

Oltre al lavoro di relazione con l'utenza, parte del lavoro è incentrato sull'organizzazione dei servizi quotidiani come la mensa e l'erogazione dei kit per l'igiene personale o dei kit lettereschi; l'operatore si occupa inoltre del mantenimento della struttura e del controllo della pulizia degli ambienti, sia comuni che dei dormitori, attraverso un controllo quotidiano.

Dal punto di vista amministrativo, compito degli operatori controllare i registri firme giornalieri, gestire l'erogazione di titoli di viaggio per il trasporto e consegnare documenti necessari per i rinnovi dei permessi e i rinnovi sanitari. L'equipe è inoltre incaricata di ricordare tutti gli appuntamenti legali, sanitari e sociali agli ospiti, avvisandoli quotidianamente in caso di necessità. Gli operatori, visti i numerosi compiti a cui sono chiamati a rispondere, devono possedere competenze specifiche e allo stesso tempo



trasversali, che permettano di agire contemporaneamente in situazioni di natura eterogenea.

All'ordine del giorno non mancano momenti emergenziali, come ad esempio l'arrivo di nuovi beneficiari, ispezioni da parte della Prefettura e problematiche relative alla condizione degli ospiti, come può essere un'emergenza sanitaria. Il periodo di osservazione ha coinciso di fatto con l'emergenza Covid-19, per cui, oltre agli incarichi ordinari, l'equipe ha dovuto gestire diversi isolamenti all'interno del centro, cercando di controllare che tutti rispettassero le norme vigenti e seguendo la situazione vaccinale dei beneficiari. Nella strutturazione del lavoro quotidiano, le molte ed eterogene mansioni a carico dell'equipe operativa possono portare ad un elevato carico e ad una richiesta, da parte dell'ambiente, di riadattare il proprio lavoro e le proprie funzioni in maniera repentina e drastica.

La turnazione degli operatori è suddivisa in tre turni da otto ore: diurno, pomeridiano e notturno; ad ogni cambio turno, scrivono un resoconto dettagliato di tutto ciò che si è svolto durante l'orario lavorativo, dividendo le informazioni rispetto al lavoro operativo, all'area legale, sociale, sanitaria o psicologica, lasciando in consegna i compiti ancora da svolgere. Il resoconto è il principale strumento attraverso cui avviene il passaggio di informazioni. Il monte ore degli operatori varia a seconda della persona, andando dalle cinque ore settimanali alle 38 ore. Alcuni operatori lavorano solo nei turni diurni e pomeridiani, mentre altri esclusivamente durante i turni notturni.

Ogni mese l'equipe si riunisce insieme al coordinamento, per discutere dell'organizzazione del lavoro, per confrontarsi rispetto a situazioni da attenzionare e per ideare ed implementare interventi educativi. Il confronto aiuta ad avere una visione unitaria e delle linee guida, sia nella gestione della struttura che nella relazione di aiuto

con l'ospite. Le riunioni servono dunque a condividere difficoltà, limiti e trovare modalità e risorse per fronteggiarlo a livello di equipe. Questo confronto permette di fare il punto della situazione su ciò che non è stato condiviso durante il lavoro quotidiano e a stabilire degli obiettivi comuni da perseguire.

La condivisione delle informazioni di qualsiasi natura all'interno dell'equipe si rivela di vitale importanza per poter lavorare in maniera unitaria; non sempre però è così facile non perderne nessuna o assicurarsi che tutti le abbiano acquisite. Questo può portare ad intervenire in maniera differente in situazioni in cui bisognerebbe piuttosto tenere una linea univoca; la difficoltà è principalmente dovuta al numero degli operatori all'interno dell'equipe, per cui i canali comunicativi sono piuttosto dispersivi e non raggiungo tutti gli interessati.

Un altro aspetto osservato, che può avere un'influenza negativa sulla continuità del lavoro, è l'elevato turn-over del personale; specialmente nell'equipe operativa, vista la pesantezza del carico di lavoro, sia dal punto di vista psicologico che dal punto di vista fisico, il ricambio di operatori che decidono di abbandonare il lavoro, è una costante che non permette il consolidamento del gruppo.

Oltre al lavoro dell'equipe operativa, è stato possibile osservare l'operato delle aree trasversali, fondamentali all'interno del centro, per poter rispondere a necessità più specifiche dell'utenza.

In questo caso, la difficoltà più grande che si riscontra è relativa alla gestione dei grandi numeri, per cui, nel tentativo di rispondere e offrire un servizio a tutti, la presa in carico degli ospiti rimane limitata. All'interno del centro sono presenti, inoltre, molte situazioni di fragilità che vanno attenzionate, sia dal punto di vista psicosociale, sia dal punto di

vista sanitario; spesso si cerca di fare affidamento su servizi esterni, che non sempre si mostrano collaborativi.

Il coordinamento, che rappresenta l'ultimo gruppo all'interno dell'equipe del centro, svolge un ruolo di raccordo tra tutte le parti; a questo ruolo viene infatti affidato il compito della gestione e della supervisione della struttura, della rendicontazione e delle prassi burocratiche, ma al contempo l'organizzazione e la gestione dell'equipe, sia da un punto di vista di suddivisione dei compiti e delle aree di competenza, sia per quanto riguarda le richieste e le necessità degli operatori.

Dall'osservazione fatta e in linea con gli studi citati precedentemente, appare chiaro come sia presente una forte contrapposizione tra mandato istituzionale e mandato sociale del ruolo dell'equipe. Da un lato il lavoro è caratterizzato da tutti quegli aspetti politici, gestionali e legali i quali devono rispettare i rigidi criteri di rendicontazione e burocrazia; dall'altro, la relazione di aiuto a cui si è chiamati a rispondere, rimarca la necessità di rispettare l'unicità di ogni individuo migliorandone le condizioni di vita. In un centro di accoglienza, si presuppone che il mandato sociale sia di fondamentale importanza per poter agire nella relazione di aiuto e costruire percorsi di integrazione. In contrapposizione a questa necessità, come ribadito nel primo capitolo, specialmente all'interno dei C.A.S, il mandato istituzionale sembra spesso prevalere rispetto a quello sociale, dal momento che la gestione è direttamente in mano alla Prefettura, che suggerisce un'amministrazione improntata al controllo e al rispetto delle regole. Il mandato prefettizio rappresenta una pressione notevole dal momento che stabilisce prassi, norme e i requisiti necessari per la permanenza all'interno dell'accoglienza, imponendo un rigido controllo sull'utenza.

Tutte questa serie di pressioni e la moltitudine di compiti da svolgere evidenziati durante il lavoro di osservazione, facilitano lo scaturirsi di situazioni stressanti da gestire, difficoltà nei rapporti con i colleghi, con l'utenza e malcontenti. La maggior parte degli ostacoli riscontrati, sembrano essere riferiti al contesto e all'impotenza dei lavoratori di avere un'azione efficace su di esso.

## **4.2 Dall'osservazione alle ipotesi di ricerca**

In seguito all'osservazione diretta del lavoro e dell'organizzazione all'interno del Centro, e delle istanze presentatemi dal coordinatore e dalla responsabile delle risorse umane, ho potuto portare avanti una riflessione su come alcune difficoltà e alcuni ostacoli oggettivi, potessero influenzare sia l'operato dell'equipe, sia il suo benessere su diversi aspetti. Queste riflessioni mi hanno successivamente aiutata nelle formulazioni delle ipotesi della ricerca e nella scelta del questionario da somministrare.

Come riportato nel capitolo 2, il benessere di una persona nel contesto lavorativo può essere analizzato rispetto a molteplici aspetti. Nelle teorie più classiche, come quella della Salute Organizzativa di Avallone e Paplomatas, il benessere esperito all'interno di una organizzazione, può essere misurato attraverso dimensioni ed indicatori ben definiti.

Se invece ci si sofferma sulla teoria di Sen, il benessere degli individui dipende dalle reali possibilità di una persona di essere o fare ciò che più valorizza.

La domanda finale che mi sono posta è se effettivamente, l'equipe stesse svolgendo un lavoro che ritenesse valorizzabile per sé stesso e per l'utenza a cui era rivolto il servizio e quanto tale lavoro potesse rispecchiare le proprie esigenze, le proprie competenze e capacità o obiettivi.

A fronte delle difficoltà riscontrate e percepite, l'obiettivo principale della ricerca è di misurare il livello di benessere dei lavoratori all'interno del sistema dell'accoglienza, basandosi principalmente sul benessere inteso come possibilità.

Le ipotesi si sono basate su due teorie di riferimento sopracitate: la salute organizzativa di Avallone e l'approccio alle capacità di Sen. La necessità di fare riferimento a due differenti teorie nasce dall'idea che, oltre ad alcune dimensioni e aspetti del lavoro ritenuti fondamentali per la valutazione del benessere, potesse essere un valore aggiunto analizzare quanto alcune dimensioni venissero realmente valorizzate da parte dei lavoratori e quanto realmente si sentissero in grado di valorizzarle come individui ed in relazione al proprio contesto lavorativo.

Più nello specifico gli obiettivi dello studio sono di indagare il benessere lavorativo degli operatori dell'accoglienza secondo la prospettiva del Capability Approach; dunque, comprendendo quali siano gli aspetti a cui viene data maggior importanza e allo stesso tempo indagando quanto tali aspetti siano presenti all'interno del contesto lavorativo. Inoltre, si è cercato di indagare se ci siano delle differenze rispetto alla tipologia di accoglienza in cui si lavora e se ci siano delle differenze in base a caratteristiche individuali o alla strutturazione del lavoro.

In relazione agli obiettivi della ricerca, e a partire dall'analisi del contesto e dei riferimenti teorici in letteratura, sono state formulate alcune ipotesi:

- La prima ipotizza che ci sia una differenza tra ciò che gli operatori valorizzano all'interno del proprio lavoro e ciò che realmente hanno la possibilità di fare, sia da un punto di vista individuale, sia rispetto al contesto lavorativo; a seguito di tale ipotesi, si è ipotizzato che ci sia una differenza significativa tra l'aspetto

individuale e gli impedimenti del contesto nel poter fare ed essere ciò che più si valorizza. In particolar modo, si è pensato che il contesto potesse influire maggiormente in maniera negativa.

- La seconda ipotesi è che alcune dimensioni ritenute importanti al fine di esperire benessere all'interno dell'organizzazione, fossero poco presenti nel contesto dell'accoglienza. Si è inoltre ipotizzato che la presenza o meno di tali aspetti correlasse positivamente o negativamente con la reale possibilità di raggiungere gli aspetti maggiormente valorizzati dagli operatori.
- La terza ipotesi è che la strutturazione dei turni, il monte ore e la possibilità di parlare le lingue veicolari degli ospiti, potessero influire positivamente o negativamente su alcuni aspetti ritenuti importanti da parte degli operatori.
- La quarta ed ultima ipotesi è che ci fosse una differenza significativa tra il benessere esperito dei lavoratori del C.A.S e i lavoratori della rete SAI. In particolar modo, viste le maggiori criticità del sistema C.A.S, si è ipotizzato che i lavoratori di questi centri esperiscano minor benessere e abbiano meno possibilità di valorizzare ciò che ritengono importante.

### **4.3 Gli strumenti della ricerca: costruzione del questionario**

Per poter rispondere a questa serie di quesiti, la scelta è ricaduta su strumenti di tipo quantitativo, già presenti e validati in letteratura per la valutazione del benessere lavorativo. I due questionari scelti non sono mai stati utilizzati in un contesto di accoglienza e integrazione per richiedenti asilo; è stato scelto uno strumento quantitativo, piuttosto che qualitativo, per ottenere una serie di risultati facilmente confrontabili. L'idea è stata di creare un questionario ad hoc partendo da scale ed indicatori già ideati

all'interno delle cornici teoriche del Capability Approach e della teoria sulla salute organizzativa di Avallone. Le due teorie sono state combinate insieme poiché si è pensato che potessero restituire una visione più ampia rispetto al benessere degli operatori: da una parte andando a valutare direttamente la presenza o meno di determinati aspetti nell'ambito lavorativo, e dall'altra indagando la contrapposizione tra gli aspetti maggiormente valorizzati dalle persone e la realtà del contesto. Di seguito verranno illustrate le due parti del questionario relativamente alla cornice teorica di riferimento.

#### *4.3.1 Il Capability set for work questionnaire*

L'approccio alle capacità di Sen, nonostante sia una teoria ormai a molti conosciuta, rimane poco utilizzata per quanto riguarda la ricerca quantitativa, in particolar modo rispetto all'ambito lavorativo. Il questionario individuato, ideato e validato da un gruppo di ricercatori dell'Università di Groningen nel 2016, è unico poiché si propone di andare oltre alla semplice rilevazione di aspetti fondamentali del benessere organizzativo, cercando di indagare se un lavoratore abbia la reale possibilità di raggiungere ciò che più valorizza all'interno del proprio contesto lavorativo e valutando anche la sostenibilità occupazionale.

All'interno della cornice teorica del Capability Approach, per ogni "capability" individuata nel questionario, viene chiesto quanto la persona reputi importante tale aspetto, viene indagato se il lavoro offre la reale opportunità di valorizzare tale aspetto e se la persona si sente in grado di realizzarlo, ossia se la persona effettivamente sente di possedere le capacità e le competenze necessarie (Abma et al., 2016). All'interno del questionario sono state individuate sette capacità, ognuna delle quali è stata declinata in tre quesiti: l'importanza data all'aspetto valutato, se il loro lavoro offre opportunità sufficienti che permettano di realizzare tale aspetto e se si è in grado, come individuo, di

realizzare tale aspetto. Alla fine del questionario è stato inserito un item generale su quanto complessivamente le persone pensassero di avere opportunità per proseguire il proprio lavoro, considerando tutti gli aspetti.

Il questionario originale è stato costruito su una scala Likert a cinque punti; per poter mantenere la stessa scala degli indicatori relativi alla teoria di Avallone, si è pensato di ridurre i punti a quattro, evitando anche risposte neutre da parte dei partecipanti. Oltre a queste modifiche, è stato necessario tradurre gli item dall' inglese all' italiano. Ad ogni partecipante è stato chiesto di rispondere ai quesiti indicando la propria opinione su una scala da 1 a 4 dove 1 rappresentava "Per nulla" e 4 "Molto".

Di seguito verranno illustrati gli item del questionario tradotti (Tabella 4.1);

Tutte le capacità o aspetti presenti nel questionario rispecchiano le criticità riscontrate nelle precedenti ricerche sul lavoro dell'accoglienza, citate nel capitolo 3; in particolare, il *Capability set for work questionnaire*, racchiude molti degli aspetti critici emersi dallo studio di *focus group*. Allo stesso modo, anche l'osservazione diretta del lavoro dell'equipe, svolta all'interno del Centro Mattei, ha evidenziato problematiche relative ad aspetti come la comunicazione, le competenze e le risorse personali, la relazione, specialmente con l'utenza e la creazione di qualcosa di valore.

L'utilizzo di questo questionario aveva dunque lo scopo di indagare quanto gli aspetti elencati, siano ritenuti importanti all'interno della sfera lavorativa. Questa prima parte aveva la funzione di verificare la prima ipotesi identificata, ossia che gli operatori valorizzassero determinati aspetti, senza però avere la reale possibilità di raggiungerli. Con questo questionario si è inoltre verificato se ci fossero delle differenze tra le possibilità dettate dal contesto lavorativo e le possibilità individuali di ogni persona. In



**Tabella 4.1***Capability set for work questionnaire*

Capacità e aspetti	Items
Conoscenze e abilità personali e professionali	1.1 Quanto è importante per te poter utilizzare le tue conoscenze e abilità nel tuo lavoro?
	1.2 Il tuo lavoro offre abbastanza opportunità per farlo?
	1.3 Fino a che punto riesci a farlo?
Sviluppo delle conoscenze e abilità personali e professionali	2.1 Quanto è importante per te poter sviluppare le tue conoscenze e abilità nel tuo lavoro?
	2.2 Il tuo lavoro offre abbastanza opportunità per farlo?
	2.3 Fino a che punto riesci a farlo?
Coinvolgimento in decisioni importanti	3.1 Quanto è importante per te essere coinvolto in decisioni importanti nel tuo lavoro?
	3.2 Il tuo lavoro offre abbastanza opportunità per farlo?
	3.3 Fino a che punto riesci a farlo?
Relazioni significative	4.1 Quanto è importante per te poter avere o costruire relazioni di lavoro significative con altri (colleghi o beneficiari del progetto) nel tuo lavoro?
	4.2 Il tuo lavoro offre abbastanza opportunità per farlo?
	4.3 Fino a che punto riesci a farlo?
Fissare i propri obiettivi	5.1 Quanto è importante per te poter fissare i tuoi obiettivi nel tuo lavoro?
	5.2 Il tuo lavoro offre abbastanza opportunità per farlo?
	5.3 Fino a che punto riesci a farlo?
Buona retribuzione	6.1 Quanto è importante per te aver un buon stipendio?
	6.2 Il tuo lavoro offre abbastanza opportunità per farlo?
	6.3 Fino a che punto riesci a farlo?
Creazione di qualcosa di valore	7.1 Quanto è importante per te poter avere o costruire relazioni di lavoro significative con altri (colleghi o beneficiari del progetto) nel tuo lavoro?
	7.2 Il tuo lavoro offre abbastanza opportunità per farlo?
	7.3 Fino a che punto riesci a farlo?
Item complessivo	Complessivamente, penso di avere abbastanza opportunità per continuare a lavorare in questo ambito?

La tabella riporta il Capability set for work questionnaire tradotto in italiano.

*Nota.* Nell'item 4.1 è stata aggiunta la specifica di intendere le relazioni significative, sia con i colleghi che con l'utenza.

particolare, il questionario si propone di indagare quanto la possibilità di utilizzare e sviluppare le proprie competenze e abilità nella sfera lavorativa sia valorizzabile da parte delle persone. Altri aspetti più legati all'idea di *agency* nel contesto sono la possibilità di essere coinvolto nelle decisioni e poter fissare i propri obiettivi; non manca l'aspetto delle relazioni sul luogo di lavoro e all'aspetto della retribuzione. L'item numero 7.1 indaga l'importanza che le persone attribuiscono alla creazione di qualcosa di valore con il proprio operato, ossia se valorizzino la possibilità di dare un contributo significativo attraverso il proprio lavoro. Nell'ambito dell'accoglienza, questo può collegarsi alla costruzione dei percorsi di vita ed integrazione dei migranti, attraverso la relazione di aiuto con gli stessi.

#### *4.3.2 Salute organizzativa: il MOHQ*

Il Multidimensional Organizational Health Questionnaire (MOHQ) è lo strumento ideato da Avallone e Paplomatas per il monitoraggio del clima e del benessere organizzativo. Questo questionario consente di indentificare lo stato di salute di una data organizzazione, individuando le aree sulle quali si ha necessità di intervenire (Avallone & Paplomatas, 2005). Negli anni, tale questionario è stato utilizzato su numerose indagini all'interno di amministrazioni pubbliche, specialmente nei servizi sociosanitari.

Come riportato nel capitolo 2, il questionario è suddiviso in quattordici dimensioni indagate attraverso brevi batterie di items e due scale di indicatori, positivi e negativi.

Nel questionario somministrato all'interno della ricerca, si è deciso creare una scala ad hoc (tabella 4.2), estraendo alcuni items dalle quattordici dimensioni della teoria di Avallone. I quesiti sono stati scelti in base agli aspetti indagati nel questionario sulle

capacità, in modo tale da avere una corrispondenza per poter valutarne la presenza all'interno dell'organizzazione.

Rispetto al questionario originale, sono stati scelti items dalle seguenti dimensioni:

- un item della dimensione della *presenza di obiettivi espliciti e chiari e coerenza tra enunciati e prassi operative*;
- tre items della dimensione delle *competenze e degli apporti dei dipendenti e del potenziamento di nuove capacità*;
- due items della dimensione *promozione di un ambiente relazionale comunicativo e collaborativo*;
- un solo item della dimensione *della disponibilità delle informazioni inerenti al lavoro e stimolazione dei dipendenti del senso di unità sociale*.

Anche in questo caso, la scala Likert utilizzata andava da 1 a 4, dove uno rappresentava “per nulla” e 4 rappresentava “Molto

## **Tabella 4.2**

### *Scala delle dimensioni del MOHQ*

Item
1. Il lavoro consente di far emergere le qualità personali e professionali di ognuno
2. Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale
3. I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il loro lavoro
4. Esiste collaborazione con i colleghi
5. I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti
6. L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzati (con riconoscimenti economici, visibilità sociale, encomi, ecc.)
7. Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti

La tabella riporta gli item scelti dal MOHQ per formare una scala che valuti la salute organizzativa.

*Nota.* L'ordine degli items corrisponde all'ordine degli items del questionario sulle capacità a cui sono stati associati.

La seconda scala ripresa dal MOHQ è stata pensata per misurare se ci fossero degli aspetti di diverso tipo che generalmente vengono valutati come poco desiderabili e fattori di rischio per stress-lavoro correlato e burnout. In questo caso è stata individuata all'interno del MOHQ l'intera scala che indaga la dimensione dei *compiti lavorativi e del livello di intensità*.

Questa scala è stata inserita per verificare se ci fossero delle correlazioni tra le componenti delle prestazioni lavorative poco desiderabili e la percezione da parte dei lavoratori di avere poche possibilità di raggiungere le capacità e gli aspetti che più valorizzassero.

Gli items indagati sono riportati in tabella 4.3.

Anche in questo caso la scala Likert utilizzata andava da 1 a 4, dove uno rappresentava “per nulla” e 4 rappresentava “Molto”.

### **Tabella 4.3**

#### *Scala dei compiti lavorativi (MOHQ)*

---

1. Fatica fisica
  2. Fatica mentale
  3. Sovraccarico di lavoro
  4. Monotonia o ripetitività
  5. Sovraccarico emotivo
  6. Isolamento
  7. Contatti frequenti con le persone
  8. Diretta responsabilità del lavoro
  9. Rigidità di norme e procedure
- 

La tabella riporta gli item del MOHQ relativi al carico dei compiti lavorativi.

*Nota.* La scala originale comprendeva un item finale complessivo che nel questionario di ricerca si è scelto di togliere.

#### *4.3.2 Informazioni anagrafiche e della strutturazione del lavoro.*

Nell'ultima parte del questionario si è deciso di raccogliere alcuni dati di tipo anagrafico e relativi alla strutturazione del lavoro dei partecipanti.

Rispetto alle informazioni di tipo anagrafico si è scelto di limitarsi all'età e al genere di appartenenza, poiché non si è ritenuto fondamentale allo scopo della ricerca, rilevare altri dati. Vista la particolare tipologia di lavoro, è stato richiesto di indicare quante lingue si parlano fluentemente, essendo un elemento facilitante nella comunicazione con l'utenza. I dati anagrafici sono serviti a comprendere sia la composizione del campione per età e genere, sia per poter indagare possibili correlazioni con aspetti rilevati dalle scale del questionario.

Rispetto alla strutturazione del lavoro, è stato richiesto di indicare il monte ore settimanale di ogni lavoratore, la presenza o meno di un'organizzazione su turni e la tipologia di accoglienza in cui si lavora; per coloro che lavorano su differenti servizi è stata lasciata la possibilità di indicarne più di uno, oppure di riportarli direttamente per iscritto in caso non fossero presenti nella lista. Le possibilità comprendevano le due tipologie di C.A.S (ordinario e diffusa) e tutti i servizi presenti all'interno della rete SAI.

Il monte ore e la strutturazione su turni hanno permesso di indagare le possibili correlazioni con alcuni aspetti di continuità del lavoro. Di fatto, come riportano nelle osservazioni, alcuni degli operatori hanno un monte ore piuttosto limitato oppure lavorano esclusivamente nei turni notturni.

Il quesito relativo alla tipologia di servizio svolto, serve principalmente per confrontare se ci siano delle differenze tra gli operatori C.A.S. e gli operatori SAI, viste le diverse risorse e la diversa strutturazione e obiettivi dei due progetti.

Al termine del questionario è stata lasciata la possibilità ai partecipanti di scrivere una riflessione, sia sulla ricerca, sia sul proprio lavoro. Le risposte ottenute sono state utili in sede di interpretazione dei risultati.

#### **4.4 Il campione e la somministrazione del questionario**

Come già anticipato, la ricerca è cominciata all'interno del Centro Mattei per poi ampliarsi ad altri servizi, sempre gestiti dalla cooperativa Arca di Noè.

Il questionario è stato presentato prima al coordinatore del centro, alla psicologa e alla responsabile delle risorse umane della cooperativa; è stata fatta una breve introduzione ed insieme si sono analizzate le domande per verificarne la chiarezza e nel caso riformulare alcuni quesiti. Inoltre, è stato presentato e spiegato il consenso all'utilizzo dei dati e al modulo relativo alla privacy di ogni partecipante.

Si è poi stabilito un momento in cui il questionario venisse presentato a tutti coloro che lavoravano all'interno del centro. Successivamente, in accordo con la responsabile delle risorse umane e la responsabile dell'area C.A.S, è stata redatta una mail di presentazione del questionario da inviare a tutti i responsabili degli altri servizi della cooperativa, per permettere la partecipazione alla ricerca anche ad altri operatori, ampliando il campione.

La somministrazione è avvenuta online attraverso la piattaforma Qualtrics a cui tutti hanno avuto accesso tramite un link.

La maggior parte dei partecipanti che hanno aderito alla ricerca sono statati operatori dell'accoglienza; all'interno del campione ci sono stati alcuni operatori legali, assistenti sociali, figure sanitarie e di coordinamento.

## 5. I RISULTATI DELLA RICERCA

### 5.1 Il profilo del campione

#### 5.1.1 Dati anagrafici del campione

Alla ricerca hanno preso parte più di 40 persone; solo 35 di loro hanno portato a termine il questionario e 31 hanno superato gli items di *attention check*.

La maggior parte dei partecipanti si è identificato nel genere femminile; nello specifico, come riportato nella tabella 5.1, 6 persone si sono identificate nel genere maschile, 21 persone si sono identificate nel genere femminile e 4 persone hanno preferito non specificarlo. Questo risultato è in linea con quanto riportato nel capitolo 1 rispetto alla forte presenza di lavoratrici all'interno dei centri di accoglienza.

**Tabella 5.1**

*Frequenza del genere*

Genere	Frequenze	% del Totale	% Cumulata
Maschile	6.00	19.4 %	19.4 %
Femminile	21.0	67.7 %	87.1 %
Preferisco non dirlo	4.00	12.9 %	100%

La tabella mostra le frequenze e le percentuali della composizione del campione rispetto al genere. Nel questionario sono state inserite tre possibilità di scelta: genere maschile, genere femminile, genere non binario e la possibilità di non indicare nessun genere con l'indicazione "*preferisco non dirlo*"

Per quanto riguarda l'età anagrafica dei partecipanti, il più giovane ha dichiarato di avere 24 anni, mentre il più anziano ha dichiarato di averne 42. L'età media è di 30.1 anni, per cui un campione piuttosto giovane. Come si evince dalla figura 5.1, più della metà dei partecipanti ha meno di 30 anni.

## Figura 5.1

*Distribuzione dell'età anagrafica all'interno del campione*

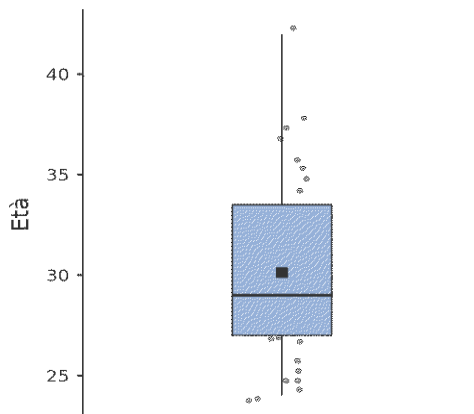


Figura 5.1. Box plot della distribuzione dell'età del campione, dove la media è indicata dal quadrato nero (media= 30.1), mentre la mediana è indicata con una linea nera (mediana = 29.0).

Per quanto riguarda l'aspetto linguistico, dalle statistiche descrittive si è riscontrato che all'interno del campione la quantità di lingue parlate varia da un minimo di 2 lingue ad un massimo di 6. Il 48.4% dei partecipanti ha dichiarato di parlare almeno 3 lingue fluentemente (tabella 5.2) Questo dato ci riporta come all'interno del campione, il livello linguistico sia piuttosto alto.

## Tabella 5.2

*Frequenze del numero di lingue parlate*

N lingue parlate	Frequenze	% del Totale	% Cumulata
2.00	7.00	22.6 %	22.6 %
3.00	15.0	48.4 %	71.0 %
4.00	5.00	16.1%	87.1 %
5.00	3.00	9.70%	96.8 %
6.00	1.00	3.20%	100 %

La tabella riporta le frequenze e le percentuali del numero di lingue parlate dai partecipanti



### 5.1.2 Dati sulla strutturazione del lavoro e tipologia di progetto di accoglienza

Nell'ultima parte del questionario è stato chiesto ai partecipanti di indicare la presenza e la tipologia di turnazione, il monte ore settimanale e il servizio in cui si lavora.

20 partecipanti hanno dichiarato di lavorare all'interno del circuito C.A.S mentre solo 11 partecipanti hanno dichiarato di lavorare all'interno dei servizi della rete SAI; è opportuno ricordare che i servizi SAI comprendono i servizi per i minori non accompagnati, i servizi per il disagio fisico e mentale e i servizi di accoglienza ordinaria, sia per singoli che per nuclei.

Dai risultati si evince come il campione sia diviso piuttosto equamente tra una strutturazione su turni e una strutturazione senza turni. Una minima parte ha risposto di svolgere anche turni notturni (tabella 5.3).

In base a questo risultato si è deciso di verificare la presenza o meno di relazioni tra il genere e la strutturazione dei turni; è emerso che all'interno delle turnazioni notturne è assente la presenza di lavoratrici identificate nel genere femminile (Figura 5.2).

Questo significa che le ore notturne sono principalmente coperte da persone di genere maschile.

**Tabella 5.3**

#### *Frequenze dei turni*

Turni	Frequenze	% del Totale	% Cumulata
Assenza di turni	14.0	45.2 %	45.2 %
Presenza di turni	14.0	45.2 %	90.3 %
Presenza di turni anche notturni	3.00	9.70 %	100%

La tabella riporta le frequenze della strutturazione del lavoro su turni o meno. Il campione è equamente diviso tra coloro che lavorano su turni e coloro che non lavorano su turni. Solo tre persone hanno dichiarato di lavorare anche durante i turni notturni.

**Figura 5.2**

*Frequenza del genere di appartenenza in base alla strutturazione dei turni.*

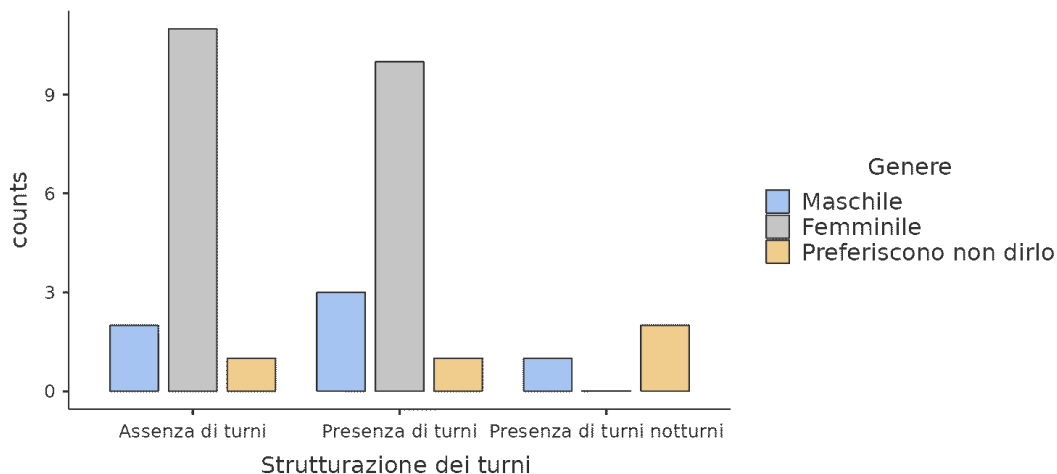


Figura 5.2 Nel grafico sono riportate le frequenze del genere in base alle turnazioni. Nei turni notturni è completamente assente personale di genere femminile.

Sebbene il campione che ha dichiarato di lavorare all'interno dei centri ordinari, sia nettamente inferiore rispetto al campione che ha dichiarato di lavorare nei C.A.S, si è comunque deciso di fare un confronto per verificare la presenza di differenze dal punto di vista della strutturazione del lavoro. È emerso che il lavoro su turni è maggiormente presente nei servizi C.A.S rispetto alla rete SAI (figura 5.3).

Per quanto riguarda il monte ore settimanale, è stato fatto un confronto tra le ore lavorate settimanalmente e la tipologia di accoglienza in cui si lavora. I risultati ottenuti mostrano come all'interno dei progetti ordinari, i monti ore dei lavoratori non scendano mai sotto le 30 ore settimanali. All'interno dei C.A.S, la variabilità è invece molto più alta, presentando anche monti orari da cinque ore settimanali (figura 5.4)

La differenza numerica fra i due campioni non permette di affidarsi ai risultati ottenuti. Il campione del servizio SAI potrebbe essere estremamente basso per essere valutato come

rappresentativo, sebbene le statistiche descrittive rispecchino quanto già riscontrato all'interno di altri studi e ricerche sul lavoro in accoglienza.

### Figura 5.3

*Confronto tra tipologia di accoglienza e strutturazione dei turni*

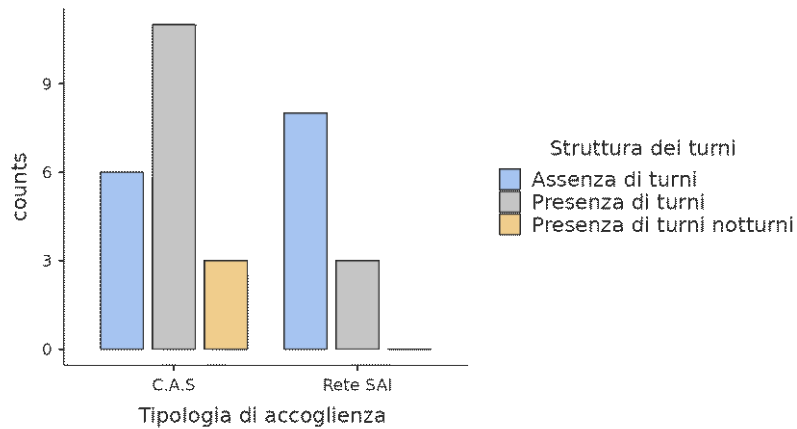


Figura 5.3. Nel grafico viene mostrata la presenza o assenza di una strutturazione su turni rispetto alla tipologia di accoglienza.

### Figura 5.4

*Confronto fra il monte ore settimanale nei servizi C.A.S e SAI*

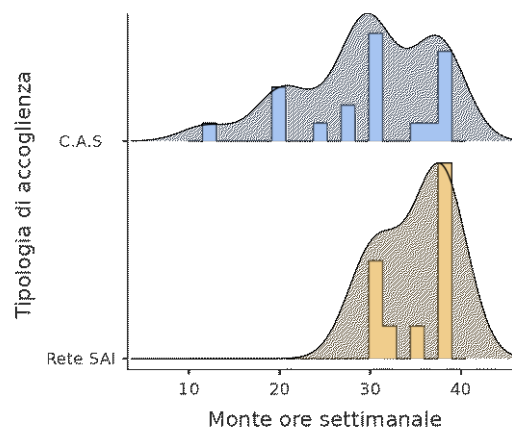


Figura 5.4. Nel grafico è riportata la distribuzione del monte orario all'interno del servizio C.A.S e all'interno del servizio Rete SAI.

## 5.2 Dalle ipotesi all'analisi del questionario

Dopo aver esplorato le statistiche descrittive relative alle caratteristiche del campione, si è proseguito con la verifica delle ipotesi stabilite.

*5.2.1 Opportunità e realtà: ciò che gli operatori valorizzano di più e ciò che realmente riescono a fare.*

Di seguito sono illustrate le statistiche descrittive della prima parte del questionario relativo al *Capability set for work questionnaire*. In particolare, si è esplorato quali siano gli aspetti maggiormente valorizzati da parte degli operatori (tabella 5.4).

**Tabella 5.4**

*Descrittive Capability set for work questionnaire (importanza)*

Capacità e aspetti	N	Media	Mediana	SD	Minimo	Massimo
1. Conoscenze e abilità professionali e personali	31.0	3.87	4.00	0.341	3.00	4.00
2. Sviluppo delle conoscenze e abilità personali e professionali	31.0	3.84	4.00	0.374	3.00	4.00
3. Coinvolgimento in decisioni importanti	31.0	3.55	4.00	0.506	3.00	4.00
4. Relazioni significative	31.0	3.84	4.00	0.374	3.00	4.00
5. Fissare i propri obiettivi	31.0	3.65	4.00	0.486	3.00	4.00
6. Buona retribuzione	31.0	3.45	3.00	0.506	3.00	4.00
7. Creazione di qualcosa di valore	31.0	3.87	4.00	0.341	3.00	4.00
Item complessivo	31.0	3.16	3.00	0.583	2.00	4.00

Nella tabella sono riportate le statistiche descrittive relative al primo item (importanza) di ogni aspetto indagato nel questionario della capacità (vedi tabella 4.1). Per ogni item è riportata la media dei punteggi ottenuti, la mediana, la deviazione standard e i punteggi minimi e massimi.

Dalla tabella 5.4 si evince come tutti gli aspetti abbiano ottenuto un punteggio minimo di 3 e un massimo di 4. Rispetto alla scala Likert utilizzata, significa che i partecipanti considerano “abbastanza” o “molto importante”, tutti gli aspetti elencati nel questionario. Il punteggio medio più alto è stato ottenuto dall’ item 1 relativo alle proprie conoscenze e abilità, e dall’item 7 relativo alla possibilità di creare qualcosa di valore. L’aspetto della retribuzione ha ottenuto i punteggi più bassi.

L’ultimo item complessivo che indagava la possibilità di continuare a lavorare nell’ambito dell’accoglienza ha ottenuto un punteggio medio più basso rispetto ai restanti aspetti del questionario

Successivamente si sono osservate le statistiche descrittive degli items relativi alle opportunità offerte dal lavoro di valorizzare ciò che più si ritiene importante (tabella 5.5).

**Tabella 5.5**

*Descrittive Capability set for work questionnaire (opportunità)*

Capacità e aspetti	N	Media	Mediana	SD	Minimo	Massimo
1. Conoscenze e abilità professionali e personali	31	2.87	3.00	0.619	2.00	4.00
2. Sviluppo delle conoscenze e abilità personali e professionali	31	3.00	3.00	0.730	2.00	4.00
3. Coinvolgimento in decisioni importanti	31	2.68	3.00	0.748	1.00	4.00
4. Relazioni significative	31	3.19	3.00	0.703	2.00	4.00
5. Fissare i propri obiettivi	31	2.61	3.00	0.715	1.00	4.00
6. Buona retribuzione	31	2.00	2.00	0.577	1.00	3.00
7. Creazione di qualcosa di valore	31	2.81	3.00	0.749	2.00	4.00

Nella tabella sono riportate le statistiche descrittive relative al secondo item (opportunità offerte dal lavoro) di ogni aspetto indagato nel questionario della capacità (*vedi tabella 4.1*). Per ogni item è riportata la media dei punteggi ottenuti, la mediana, la deviazione standard ed i punteggi minimi e massimi.

In media, il punteggio più alto ottenuto è relativo all'opportunità di creare relazioni significative. Il punteggio medio più basso è stato ottenuto relativamente alla possibilità di avere una buona retribuzione.

La stessa esplorazione è stata fatta per il terzo item che valuta quanto una persona riesca a valorizzare un determinato aspetto dal punto di vista individuale (tabella 5.6).

**Tabella 5.6**

*Descrittive Capability set for work questionnaire (riuscita)*

Capacità e aspetti	N	Media	Mediana	SD	Minimo	Massimo
1. Conoscenze e abilità professionali e personali	31	2.68	3.00	.599	2.00	4.00
2. Sviluppo delle conoscenze e abilità personali e professionali	31	2.77	3.00	.617	2.00	4.00
3. Coinvolgimento in decisioni importanti	31	2.77	3.00	.717	2.00	4.00
4. Relazioni significative	31	2.97	3.00	.752	1.00	4.00
5. Fissare i propri obiettivi	31	2.61	3.00	.667	1.00	4.00
6. Buona retribuzione	31	2.19	2.00	.792	1.00	4.00
7. Creazione di qualcosa di valore	31	2.90	3.00	.539	2.00	4.00

Nella tabella sono riportate le statistiche descrittive relative al terzo item (riuscita individuale) di ogni aspetto indagato nel questionario della capacità (*vedi tabella 4.1*). Per ogni item è riportata la media dei punteggi ottenuti, la mediana, la deviazione standard ed i punteggi minimi e massimi

In questo caso, l'aspetto che ha ottenuto un punteggio maggiore è quello relativo alla creazione di relazione significative, mentre il punteggio più basso è quello della retribuzione, in linea con quanto evidenziato dagli item precedenti.

L'analisi del questionario è poi continuata con la verifica della prima ipotesi, valutando quindi la presenza di una differenza tra ciò che gli operatori valorizzano all'interno del proprio contesto lavorativo e ciò che realmente riescono a fare; per ogni aspetto indagato

nel questionario è stato fatto un confronto a coppie tra le medie dell'importanza attribuita, le opportunità offerte dal lavoro e la possibilità di riuscita dell'individuo; per questa analisi è stato utilizzato il test di *Wilcoxon-Mann-Whitney*, un test non parametrico che permette il confronto tra le medie di due gruppi che non presentano una distribuzione normale e aventi un campione piuttosto esiguo, come in questo caso. Per tutti gli aspetti indagati nel questionario si è trovata una differenza significativa tra l'importanza attribuita e le opportunità offerte dal lavoro, e tra l'importanza attribuita e la possibilità di riuscita dell'individuo. Non si è riscontrata nessuna differenza significativa tra le opportunità offerte dal lavoro e la possibilità di riuscita dell'individuo. Questi risultati fanno pensare che i partecipanti non percepiscano una reale differenza tra gli ostacoli del contesto e le possibilità personali.

Nella tabella 5.7 e nella figura 5.5 sono riportate le analisi del confronto dell'aspetto relativo al poter utilizzare le proprie conoscenze e abilità professionali e personali, all'interno del proprio lavoro.

**Tabella 5.7**

*Wilcoxon Rank sum test with continuity correction*

Aspetto indagato	Confronto fra items	Media	W	p-value
Conoscenze e abilità professionali e personali	Item 1.1	3.87	853	<.001
	Item 1.2	2.68		
	Item 1.1	3.87	892	<.001
	Item 1.3	2.77		
	Item 1.2	2.68	558	.219
	Item 1.3	2.77		

Nella tabella sono riportati i confronti tra le medie di ogni item del primo aspetto indagato nel *Capability set for work questionnaire* (vedi tabella 4.1).

**Figura 5.5**

*Grafico descrittive degli items a confronto*

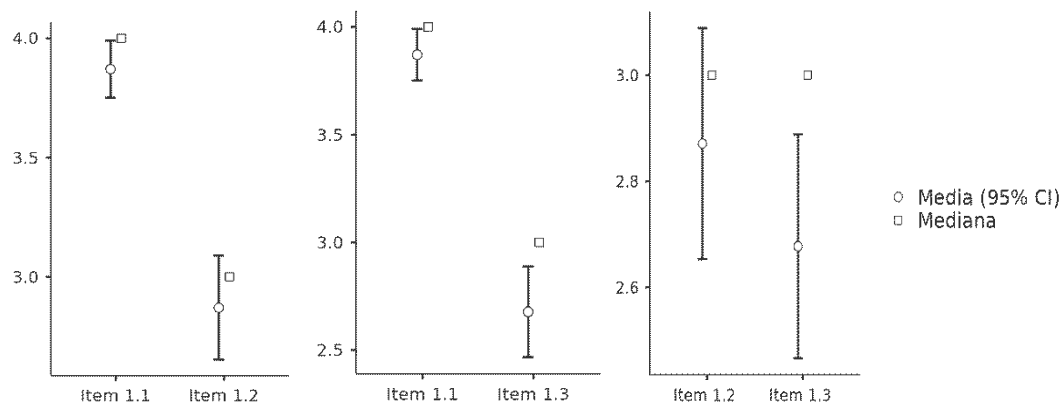


Figura 5.5. Nel grafico sono riportate la media e la mediana degli item per ogni confronto fatto del primo aspetto indagato nel *Capability set for work questionnaire* (vedi tabella 4.1)

Nella tabella 5.8 e nella figura 5.6 sono riportate le analisi del confronto dell'aspetto relativo a poter sviluppare le proprie conoscenze e abilità professionali e personali all'interno del proprio lavoro.

**Tabella 5.8**

*Wilcoxon Rank sum test with continuity correction*

Aspetto indagato	Confronto fra items	Media	W	p-value
Sviluppo delle conoscenze e abilità personali e professionali	Item 2.1	3.84	799	<.001
	Item 2.2	3.00		
	Item 2.1	3.84	862	<.001
	Item 2.3	2.68		
	Item 2.2	3.00	561	.213
	Item 2.3	2.68		

Nella tabella sono riportati i confronti tra le medie di ogni item del secondo aspetto indagato nel *Capability set for work questionnaire* (vedi tabella 4.1)



**Figura 5.6**

*Grafico descrittive degli items a confronto*

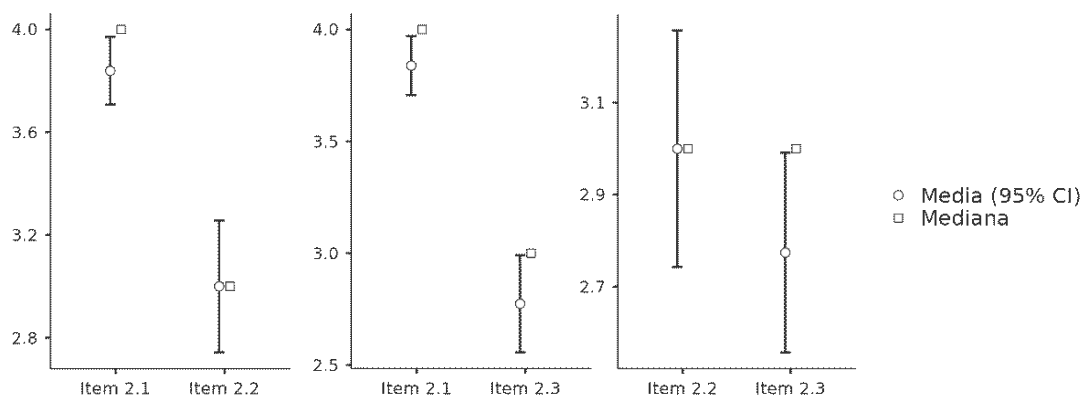


Figura 5.6 Nel grafico sono riportate la media e la mediana degli item per ogni confronto fatto del secondo aspetto indagato nel *Capability set for work questionnaire* (vedi tabella 4.1).

Nella tabella 5.9 e nella figura 5.7 sono riportate le analisi del confronto relativo all'essere coinvolti in decisioni importanti all'interno del proprio lavoro.

**Tabella 5.9**

*Wilcoxon Rank sum test with continuity correction*

Aspetto indagato	Confronto fra items	Media	W	p-value
Coinvolgimento in decisioni importanti	Item 3.1	3.55	799	<.001
	Item 3.2	3.00		
	Item 3.1	3.55	862	<.001
	Item 3.3	2.77		
	Item 3.2	3.00	561	.787
	Item 3.3	2.77		

Nella tabella sono riportati i confronti tra le medie di ogni item del terzo aspetto indagato nel *Capability set for work questionnaire* (vedi tabella 4.1)

**Figura 5.7**

*Grafico descrittive degli items a confronto*

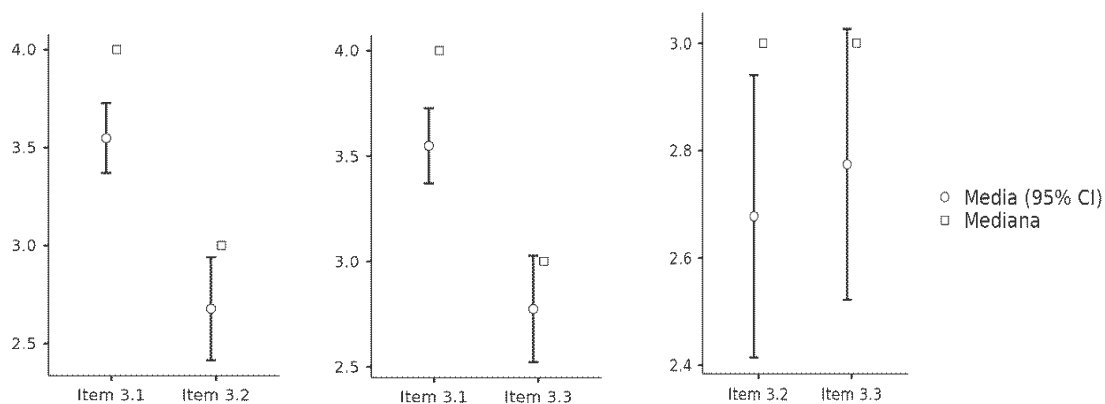


Figura 5.7. Nel grafico sono riportate la media e la mediana degli item per ogni confronto fatto del terzo aspetto indagato nel *Capability set for work questionnaire* (vedi tabella 4.1)

Nella tabella 5.10 e nella figura 5.8 sono riportate le analisi del confronto relativo all'aspetto di poter creare relazioni significative all'interno del proprio lavoro.

**Tabella 5.10**

*Wilcoxon Rank sum test with continuity correction*

Aspetto indagato	Confronto fra items	Media	W	p-value
Relazioni significative	Item 4.1	3.84	725	<.001
	Item 4.2	3.19		
	Item 4.1	3.84	750	<.001
	Item 4.3	2.97		
	Item 4.2	3.19	462	.787
	Item 4.3	2.97		

Nella tabella sono riportati i confronti tra le medie di ogni item del quarto aspetto indagato nel *Capability set for work questionnaire* (vedi tabella 4.1)

## Figura 5.8

Grafico descrittive degli items a confronto



Figura 5.8. Nel grafico sono riportate le medie la mediana degli item per ogni confronto fatto del quarto aspetto indagato nel *Capability set for work questionnaire* (vedi tabella 4.1)

Nella tabella 5.11 e nella figura 5.9 sono riportate le analisi del confronto relativo al poter fissare i propri obiettivi all'interno del proprio lavoro.

## Tabella 5.11

*Wilcoxon Rank sum test with continuity correction*

Aspetto indagato	Confronto fra items	Media	W	p-value
Fissare i propri obiettivi	Item 5.1	3.65	825	<.001
	Item 5.2	2.61		
	Item 5.1	3.65	831	<.001
	Item 5.3	2.61		
	Item 5.2	2.61	488	.912
	Item 5.3	2.61		

Nella tabella sono riportati i confronti tra le medie di ogni item del quinto aspetto indagato nel *Capability set for work questionnaire* (vedi tabella 4.1)

**Figura 5.9**

*Grafico descrittive degli items a confronto*

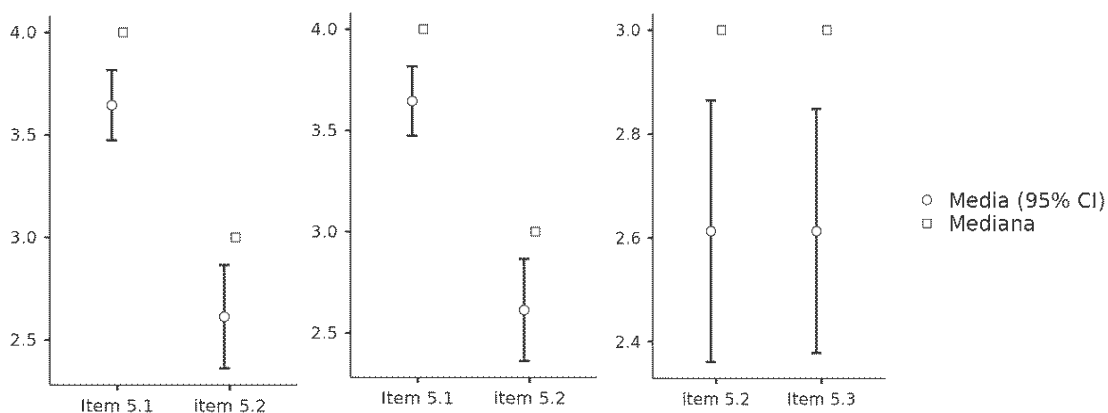


Figura 5.9 Nel grafico sono riportate le medie e le mediane degli item per ogni confronto fatto del quinto aspetto indagato nel *Capability set for work questionnaire* (vedi tabella 4.1)

Nella tabella 5.12 e nella figura 5.10 sono riportate le analisi del confronto relativo all'aspetto di poter avere una buona retribuzione nel proprio lavoro.

**Tabella 5.12**

*Wilcoxon Rank sum test with continuity correction*

Aspetto indagato	Confronto fra items	Media	W	p-value
Buona retribuzione	Item 6.1	3.45	918	<.001
	Item 6.2	2.00		
	Item 6.1	3.45	853	<.001
	Item 6.3	2.19		
	Item 6.2	2.00	423	.361
	Item 6.3	2.19		

Nella tabella sono riportati i confronti tra le medie di ogni item del sesto aspetto indagato nel *Capability set for work questionnaire* (vedi tabella 4.1)

## Figura 5.10

Grafico descrittive degli items a confronto

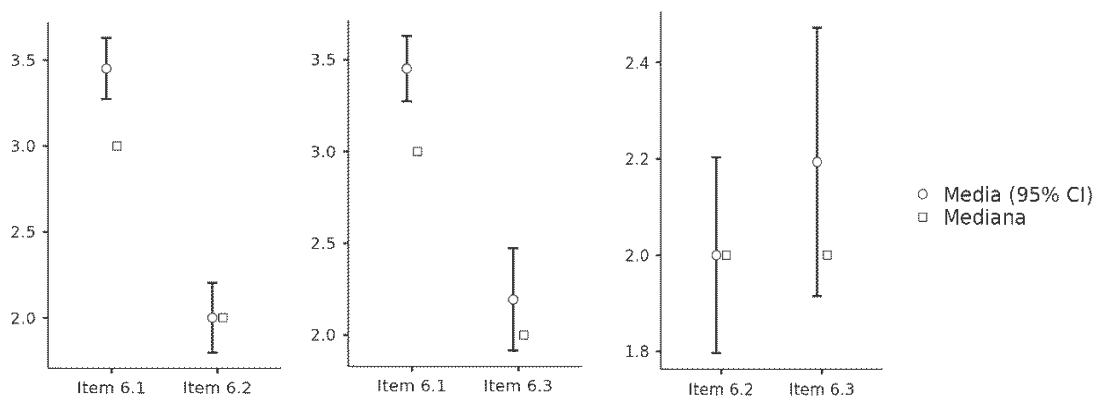


Figura 5.10. Nel grafico sono riportate le medi e le mediane degli item per ogni confronto fatto del sesto aspetto indagato nel *Capability set for work questionnaire* (vedi tabella 4.1)

Nella tabella 5.13 e nella figura 5.11 sono riportate le analisi del confronto relativo all'aspetto di poter creare qualcosa di valore nel proprio lavoro.

## Tabella 5.13

*Wilcoxon Rank sum test with continuity correction*

Aspetto indagato	Confronto fra items	Media	W	p-value
Creazione di qualcosa di valore	Item 7.1	3.87	830	<.001
	Item 7.2	2.81		
	Item 7.1	3.87	864	<.001
	Item 7.3	2.90		
	Item 7.2	2.81	434	.361
	Item 7.3	2.90		

Nella tabella sono riportati i confronti tra le medie di ogni item del settimo aspetto indagato nel *Capability set for work questionnaire* (vedi tabella 4.1)

**Figura 5.11**

*Grafico descrittive degli items a confronto*

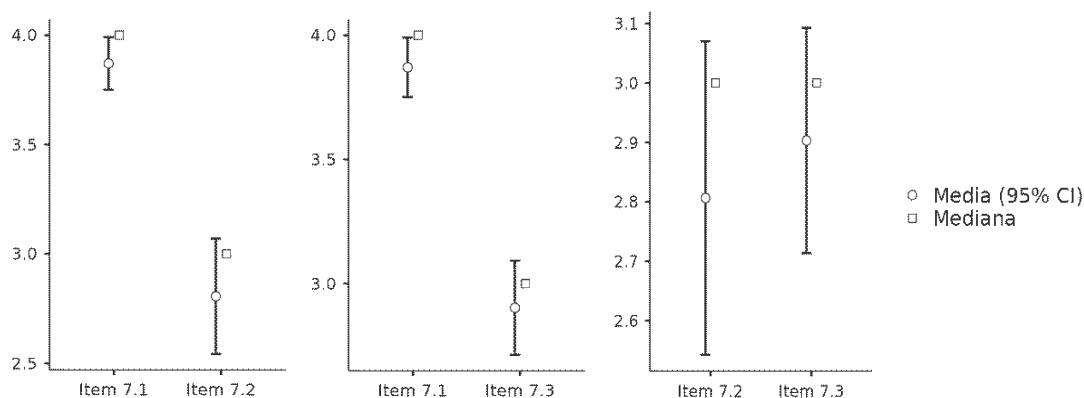


Figura 5.11 Nel grafico sono riportate le medie e le mediane degli item per ogni confronto fatto del settimo aspetto indagato nel *Capability set for work questionnaire* (vedi tabella 4.1)

Visto quanto emerso dai confronti, i risultati ottenuti confermano la prima ipotesi indagata; l'importanza attribuita ai vari aspetti differisce in maniera significativa sia rispetto alle reali opportunità offerte dal lavoro, sia alla possibilità di riuscita di ogni individuo nel valorizzare ciò che si ritiene più importante; questa differenza sembra essere significativa per ogni aspetto indagato all'interno del questionario.

In nessuna delle capacità indagate si è riscontrata una differenza significativa tra le opportunità offerte dal lavoro e le possibilità individuali, pertanto, la seconda parte della prima ipotesi non si è verificata.

*5.2.2. Le dimensioni della salute organizzativa e il carico dei compiti lavorativi: cosa ci dicono*

In seguito, si è analizzata la seconda parte del questionario in riferimento alla teoria sulla salute organizzativa di Avallone e Paplomatas.

In tabella 5.14 sono riportate le statistiche descrittive della scala sulla salute organizzativa. L'affidabilità di questa scala è stata verificata attraverso il calcolo dell'alpha di Cronbach (tabella 5.15).

**Tabella 5.14**

*Descrittive dimensioni della salute organizzativa (MOHQ)*

Item delle dimensioni del lavoro	N	Media	Mediana	SD	Minimo	Massimo
1. Il lavoro consente di fare emergere le qualità personali e professionali	31.0	2.87	3.00	.763	2.00	4.00
2. Vengono offerte opportunità di aggiornamento e sviluppo professionale	31.0	2.45	3.00	.675	1.00	4.00
3. I dirigenti coinvolgono i dipendenti nelle decisioni che riguardano il proprio lavoro	31.0	2.19	2.00	.792	1.00	4.00
4. Esiste collaborazione tra i colleghi	31.0	3.23	3.00	.560	2.00	4.00
5. I ruoli organizzativi e i compiti lavorativi sono chiari e ben definiti	31.0	2.61	3.00	.761	1.00	4.00
6. L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzati	31.0	3.10	3.00	.700	2.00	4.00
7. Al termine della giornata di lavoro ci si sente soddisfatti	31.0	2.77	3.00	.617	2.00	4.00

La tabella riporta le statistiche descrittive della scala creata ad hoc per valutare la salute organizzativa (*vedi tabella 4.2*)

La dimensione valutata come più presente all'interno dell'ambiente lavorativo è quella relativa al rapporto e la collaborazione con i colleghi; come osservato precedentemente

all'interno degli items relativi al *Capability set for work questionnaire*, anche in questo caso, l'aspetto delle relazioni ha ottenuto i punteggi più alti.

La dimensione meno presente è quella relativa al coinvolgimento nelle decisioni importanti.

**Tabella 5.15**

*Statistiche di Affidabilità della scala*

	Media	SD	$\alpha$ di Cronbach
Scala	2.75	.448	.760*

Nella tabella è riportato il valore di affidabilità totale dalla scala creata ad hoc per misurare la salute organizzativa.

\* affidabilità buona  $0.6 < \alpha < 0.8$

Dalle analisi effettuate, la scala creata sembra avere una buona affidabilità statistica.

Lo stesso processo è stato utilizzato per valutare la scala del carico dei compiti lavorativi.

Nella tabella 5.16, è riportato il grado di affidabilità della scala mentre nella tabella 5.17 si possono osservare le statistiche descrittive.

**Tabella 5.16**

*Statistiche di Affidabilità della scala*

	Media	SD	$\alpha$ di Cronbach
Scala	2.99	.317	.566*

Nella tabella è riportato il valore di affidabilità della scala sui compiti lavorativi

\* affidabilità mediocre  $0.4 < \alpha < 0.6$



La scala ha un livello di affidabilità mediocre. Una delle possibili cause è la mancanza dell'ultimo item presente nella scala originaria del questionario di Avallone e Paplomatas. Per entrambe le scale è stata calcolata la somma totale dei punteggi di ogni partecipante, per ottenere un'unica misurazione

**Tabella 5.17**

*Descrittive del carico dei compiti lavorativi (MOHQ)*

Compiti lavorativi	N	Media	Mediana	SD	Minimo	Massimo
1. Fatica fisica	31.0	2.58	3.00	.807	1.00	4.00
2. Fatica mentale	31.0	3.65	4.00	.608	2.00	4.00
3. Sovraccarico di lavoro	31.0	3.42	3.00	.564	2.00	4.00
4. Monotonia o ripetitività	31.0	2.36	2.00	.839	1.00	4.00
5. Sovraccarico emotivo	31.0	3.39	3.00	.558	2.00	4.00
6. Isolamento	31.0	1.81	2.00	.749	2.00	4.00
7. Contatti frequenti con le persone	31.0	3.77	4.00	.497	2.00	4.00
8. Diretta responsabilità del lavoro	31.0	3.19	3.00	.601	2.00	4.00
9. Rigidità di norme e procedure	31.0	2.77	3.00	.717	2.00	4.00

La tabella riporta le statistiche descrittive della scala creata ad hoc per valutare la salute organizzativa (vedi tabella 4.3)

Il carico dei compiti lavorativi percepito come più presente è quello della fatica mentale; la dimensione meno presente sembra essere l'isolamento

Nella tabella 5.18 sono illustrate le descrittive dei punteggi totali della scala sulla salute organizzativa. Nella figura 5.12 è invece presentata la distribuzione.

**Tabella 5.18**

*Descrittive dei punteggi totali della scala salute organizzativa*

	N	Media	Mediana	SD	Minimo	Massimo
Salute organizzativa	31.0	19.2	19.0	3.14	14.0	28.0

Nella tabella sono riportate le statistiche descrittive dei punteggi totali della scala sulle dimensioni della salute organizzativa

**Figura 5.12**

*Distribuzione dei punteggi totali della scala della salute organizzativa*

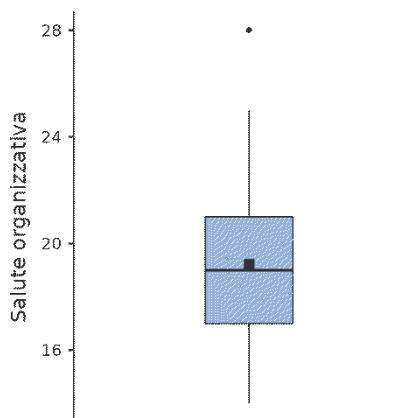


Figura 5.12. Il grafico rappresenta la distribuzione dei punteggi totale della scala d salute organizzativa. Il quadrato nero indica la media della distribuzione.

Nella tabella 5.19 sono illustrate le descrittive dei punteggi totali della scala sul carico dei compiti lavorativi; nella figura 5.13 è invece ne è presentata la distribuzione

**Tabella 5.19**

*Descrittive dei punteggi totali della scala sui compiti lavorativi*

	N	Media	Mediana	SD	Minimo	Massimo
Compiti lavorativi	31.0	26.9	27.0	2.85	21.0	33.0

Nella tabella è riportato il punteggio totale della scala sulle dimensioni della salute organizzativa.

Queste due scale ottenute possono essere considerate come punteggi totali rispetto al livello di salute organizzativa e al livello del carico dei compiti considerati poco desiderabili all'interno del campione.

**Figura 5.13**

*Distribuzione dei punteggi totali della scala sul carico dei compiti lavorativi*

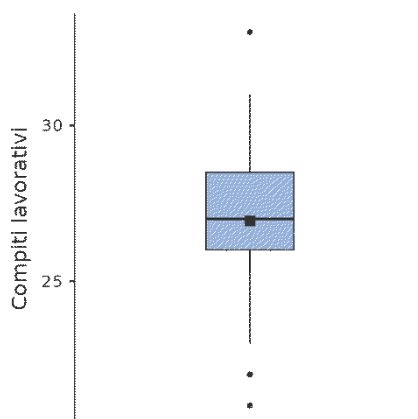


Figura 5.13 Il grafico rappresenta la distribuzione dei punteggi totali della scala sul carico dei compiti lavorativi. Il quadrato nero indica la media della distribuzione.

Successivamente è stato calcolato il punteggio totale degli items relativi alle opportunità offerte dal lavoro e alla possibilità di riuscita dell'individuo (*Capability set for work questionnaire*). I punteggi totali sono stati calcolati insieme poiché, dall'analisi

precedente, in nessuno degli aspetti si era riscontrata una differenza significativa tra le reali opportunità date dal lavoro e le reali possibilità di successo di ogni individuo.

Anche in questo caso è stata calcolata l'affidabilità della scala (tabella 5.21), ed in seguito sono state osservate le statistiche descrittive (tabella 5.20).

### **Tabella 5.20**

*Descrittive dei punteggi totali sulle opportunità e riuscita del Capability set for work questionnaire*

	N	Media	Mediana	SD	Minimo	Massimo
Possibilità e riuscita	31.0	41.2	41.0	5.51	31.0	59.0

Nella tabella sono riportate le statistiche descrittive dei punteggi totali degli item sulle opportunità offerta dal lavoro e sulla possibilità di riuscita di ogni individuo nel valorizzare gli aspetti ritenuti maggiormente importanti.

### **Tabella 5.21**

*Statistiche di Affidabilità della Scala*

	Media	SD	$\alpha$ di Cronbach
Possibilità e riuscita	2.75	.367	.828*

Nella tabella è riportato il valore di affidabilità della scala sui compiti lavorativi

\* affidabilità ottima  $0.8 < \alpha < 0.9$

Il calcolo dei punteggi totali delle due scale, relative al questionario di Avallone e degli aspetti del questionario sulle capacità, è servito per poter osservare e valutare possibili relazioni tra le stesse.

In primo luogo, è stata indagata una possibile correlazione negativa tra la scala sulla salute organizzativa ed il carico dei compiti lavorativi, ma non è stato trovato nulla di significativo.

La scala della salute organizzativa è poi stata confrontata con i punteggi totali ottenuti per le opportunità e la riuscita relativi al *Capability set for work questionnaire*. In questo caso si è ottenuta una correlazione positiva e significativa (tabella 5.22).

**Tabella 5.22**

*Matrice di Correlazione tra la salute organizzativa e le opportunità e riuscita*

		Salute organizzativa	Opportunità e riuscita
Salute organizzativa	r di Pearson	—	
	<i>p-value</i>	—	
Opportunità e riuscita	r di Pearson	.686	—
	<i>p-value</i>	< .001	—

Nella tabella è presentata la correlazione tra la scala della salute organizzativa e la scala creata unendo i risultati rispetto ad opportunità e riuscita del *Capability set for work questionnaire* (vedi tabella 4.1).

**Figura 5.14**

*Correlazione tra opportunità e la riuscita con la salute organizzativa*

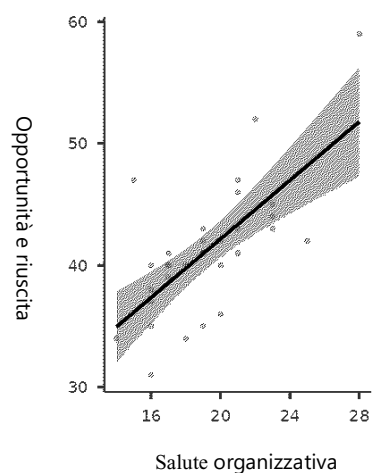


Figura 5.15. Nel grafico è riportata la correlazione della salute organizzativa con la possibilità del lavoro e l'effettiva riuscita di valorizzare ciò che si ritiene maggiormente importante.

Come è possibile osservare dal grafico in figura 5.14, la salute organizzativa correla positivamente con l'opportunità e la riuscita nel valorizzare ciò che più si ritiene importante; la correlazione ottenuta è considerevole, visto che  $r = .686$ .

Si è ripetuto lo stesso procedimento con il carico dei compiti lavorativi, ma non è risultata nessuna correlazione significativa.

A seguire si è indagata la presenza di possibili correlazioni tra i punteggi totali della scala relativa alla salute organizzativa con i singoli item del questionario sulle capacità, per vedere quali di questi items potesse avere una relazione diretta.

Come si evince dai risultati in tabella 5.23, solo alcuni item singoli del questionario del Capability Approach presentano una relazione diretta con la scala della salute organizzativa. In particolare, riuscire a sviluppare conoscenze e abilità correla positivamente con un aumento dei punteggi totali rispetto alla salute organizzativa ( $\rho = .403$ ,  $p = .0245$ ). Allo stesso modo, anche avere l'opportunità e riuscire realmente ad essere coinvolti nelle decisioni importanti, sembrano avere una relazione positiva ( $\rho = .440$ ,  $p = .0131$ ) ( $\rho = .398$ ,  $p = .0264$ ). Altre correlazioni sono state trovate con l'opportunità ( $\rho = .404$ ,  $p = .0241$ ) e la riuscita ( $\rho = .383$ ,  $p = .0330$ ) nel fissare i propri obiettivi, e l'opportunità ( $\rho = .383$ ,  $p = .0332$ ) e la riuscita ( $\rho = .394$ ,  $p = .0281$ ) nel creare qualcosa di valore. Infine, maggiori sono i punteggi della scala sulla salute organizzativa, maggiore è la possibilità di continuare a lavorare in questo ambito ( $\rho = .628$ ,  $p < .001$ ). Lo stesso lavoro è stato fatto con la scala del carico dei compiti lavorativi; in questo caso, non è emerso nulla di significativo. Si è dunque deciso di esplorare le correlazioni tra i singoli item delle due scale. In particolare, si è riscontrata una correlazione negativa tra il sovraccarico di lavoro (item 3 della scala sul carico dei compiti lavorativi) e l'opportunità

nel creare qualcosa di valore (item 7.2 del questionario sulle capacità); la correlazione riporta  $r = -0.560$  con  $p = <.010$  (tabella 5.24).

**Tabella 5.23**

*Tabella delle correlazioni significative*

		Salute organizzativa
Sviluppo delle conoscenze e abilità personali e professionali (riuscita)	Rho di Spearman	.403
	<i>p-value</i>	.0245
Coinvolgimento in decisioni importanti (opportunità)	Rho di Spearman	.440
	<i>p-value</i>	.0131
Coinvolgimento in decisioni importanti (riuscita)	Rho di Spearman	.398
	<i>p-value</i>	.0264
Fissare i propri obiettivi (opportunità)	Rho di Spearman	.404
	<i>p-value</i>	.0241
Fissare i propri obiettivi (riuscita)	Rho di Spearman	.383
	<i>p-value</i>	.033
Creazione di qualcosa di valore (opportunità)	Rho di Spearman	.383
	<i>p-value</i>	.0332
Creazione di qualcosa di valore (riuscita)	Rho di Spearman	.394
	<i>p-value</i>	.0281
Item complessivo	Rho di Spearman	.628
	<i>p-value</i>	< .001

Nella seguente tabella sono riportate le correlazioni significative tra i diversi items del *Capability set for work questionnaire* e la salute organizzativa individuata dal questionario di Avallone (*Vedi tabella 4.1 e tabella 4.2*).

**Tabella 5.24**

*Tabella delle correlazioni significative*

		Sovraccarico di lavoro
Creazione di qualcosa di valore (opportunità)	r di Pearson	-.511
	<i>p-value</i>	<.010

Nella tabella è riportata la correlazione negativa tra le opportunità di creare qualcosa di valore con il sovraccarico lavorativo

I risultati ottenuti dallo studio delle correlazioni hanno permesso di validare, in parte, la seconda ipotesi; una maggior presenza delle dimensioni della salute organizzativa potrebbe comportare maggiori opportunità e senso di riuscita nel valorizzare ciò che più gli operatori ritengono importante. Al contrario, il carico dei compiti lavorativi non sembra influenzare nessun aspetto in generale. L'unica correlazione significativa è stata trovata tra l'opportunità di creare qualcosa di valore e il sovraccarico lavorativo.

### *5.2.3 Le caratteristiche dei partecipanti e la strutturazione del lavoro: confronto con gli aspetti del benessere*

Lo studio è proseguito con la verifica delle ultime due ipotesi stabilite. In particolare, si è indagato se la strutturazione del lavoro e la possibilità di parlare più lingue, potessero influire rispetto ad alcuni aspetti esplorati nel questionario sulle capacità e dalle due scale di Avallone e Paplomatas.

Per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, si sono studiate possibili correlazioni tra gli items del *Capability set for work questionnaire* con il monte ore settimanale e con la strutturazione su turni. In particolare, si è riscontrata una correlazione positiva tra il monte ore settimanale e la possibilità di riuscire a fissare i propri obiettivi ( $\rho = .391, p = .0298$ )



(tabella 5.25). Questo potrebbe significare che una maggiore continuità lavorativa è collegata ad una maggior capacità di poter fissare i propri obiettivi all'interno del lavoro.

**Tabella 5.25**

*Tabella delle correlazioni significative*

		Monte orario
Fissare i propri obiettivi (riuscita)	Rho di Spearman	.391
	<i>p-value</i>	.0298

Nella tabella è riportata la correlazione tra la riuscita nel fissare i propri obiettivi e il monte ore settimanale

Un'altra correlazione interessante è rispetto alla lingua parlata ( $\rho = .408$ ,  $p = .0290$ ). Maggiore è la quantità di lingue parlate, maggiori sono le opportunità di avere un buon stipendio all'interno del lavoro (tabella 5.26).

Questo risultato fa pensare alla possibilità da parte di coloro che parlano più lingue, di svolgere la professione di mediatori linguistico culturali, i quali vengono maggiormente retribuiti rispetto alla professione di operatore.

**Tabella 5.26**

*Tabella delle correlazioni significative*

		Lingue parlate
Buona retribuzione (riuscita)	Rho di Spearman	.408
	<i>p-value</i>	.0290

Nella tabella è riportata la correlazione tra la riuscita nell'avere un buon stipendio e la quantità delle lingue parlate.

Esplorando i dati, si è inoltre trovata un'ulteriore correlazione interessante; l'età dei partecipanti correla negativamente con le opportunità di creare qualcosa di valore nel proprio lavoro ( $\rho = -0.355$ ,  $p = 0.050$ ) (tabella 5.27).

**Tabella 5.27**

*Tabella delle correlazioni significative*

		Età anagrafica
Creare qualcosa di valore (opportunità)	Rho di Spearman	- .355
	<i>p-value</i>	.0500

Nella tabella è riportata la correlazione tra l'opportunità di creare qualcosa di valore e l'età anagrafica.

Questo dato ci fa ipotizzare che all'aumentare dell'età, la percezione delle opportunità di creare qualcosa di valore diminuisca. Nonostante ciò, la correlazione non è particolarmente forte e la significatività è al limite dei valori accettabili.

L'ultima ipotesi, ossia quella dell'esistenza di una differenza significativa tra il benessere esperito all'interno dei diversi servizi dell'accoglienza, non è stata confermata; non si sono infatti trovate differenze rispetto a tale aspetto.

In ogni modo, il campione che ha dichiarato di lavorare all'interno dei C.A.S ed il campione che ha dichiarato di lavorare all'interno della rete SAI, sono sproporzionati, essendo uno quasi il doppio dell'altro. Per tale ragione, anche se si fossero riscontrate delle differenze, la validità dei dati sarebbe stata dubbia.

La maggior parte dei confronti analizzati non presentano delle correlazioni forti dal momento che quasi nessuna supera il valore  $r = .400$

### **5.3 Interpretazione dei risultati**

Come definito inizialmente, questo studio si è posto come obiettivo principale quello di approfondire le condizioni di lavoro all'interno del sistema di accoglienza e integrazione in Italia. In particolare, si è cercato di indagare quanto realmente gli operatori riescano a valorizzare ciò che più reputano importante all'interno del proprio lavoro, e quanto questo possa esprimere un'indicazione dello stato del benessere di questa categoria lavorativa.

Dalle analisi svolte si evidenzia come i partecipanti della ricerca abbiano ritenuto estremamente valorizzabili tutti gli aspetti proposti nel questionario, in particolar modo la possibilità di utilizzare le proprie conoscenze e abilità, e la possibilità di creare qualcosa di valore. Questo dato può far presagire quanto nel lavoro sociale in accoglienza, poter sfruttare a pieno le proprie capacità nel ruolo educativo che si ricopre, e creare percorsi di integrazione validi, sia la finalità principale e l'aspetto più valorizzabile del proprio operato.

La dimensione in cui l'importanza data e le opportunità offerte dal lavoro si avvicinano in maggior misura, è quello che indaga la capacità di creare relazioni significative, sia con gli altri lavoratori che con i beneficiari. A conferma di ciò, anche nella scala relativa alla salute organizzativa, l'item sulla collaborazione tra colleghi ha ottenuto i punteggi più alti; questo potrebbe significare che le relazioni tra i lavoratori all'interno dei centri dove si è svolta l'indagine, siano piuttosto buone in confronto ad altri aspetti studiati. Sarebbe interessante poter indagare le dinamiche dei rapporti con i colleghi e quelle con l'utenza, ipotizzando che ci possano essere delle differenze per via della natura stessa di tali rapporti.

L'aspetto salariale è quello percepito come meno importante ed ha ottenuto in generale un punteggio basso in tutte le scale. In accordo con quanto riportato precedentemente, si

potrebbe ipotizzare che la volontà di lavorare nell'ambito dell'accoglienza e integrazione sia dettata da scelte di tipo sociale, piuttosto che da necessità economiche. Questo non significa che il lavoro degli operatori dell'accoglienza non necessiti di essere maggiormente valorizzato anche da un punto di vista retributivo.

Un altro aspetto ritenuto estremamente importante, ma poco valorizzato, è il coinvolgimento all'interno delle decisioni, il quale ha ottenuto punteggi bassi in tutte le scale; gli operatori non sembrano percepire molte opportunità per essere coinvolti da parte dei dirigenti nelle scelte riguardanti il proprio lavoro. Analogamente, anche le opportunità per poter fissare obiettivi e la chiarezza nella definizione degli stessi e dei ruoli di ognuno, sembrano essere poche.

Tutti questi punti appena elencati, potrebbero avere un'influenza diretta sulla capacità di *agency* degli operatori; ciò che è emerso evidenzia probabilmente poche possibilità di presa di decisione ed autonomia nel proprio lavoro, sia rispetto al potere effettivo nel fissare i propri obiettivi, sia nell'essere coinvolti a pieno in quelli dell'organizzazione; questi potrebbero essere indicatori di un senso generale di impotenza percepito dai lavoratori dell'accoglienza. Una probabile spiegazione è rappresentata dalla mancanza, a livello ampio e istituzionale, di linee guida permanenti e di una definizione dei ruoli professionali all'interno del sistema, in accordo con un commento lasciato da un partecipante a fine questionario:

*“ci vorrebbe un assetto organizzativo chiaro e lineare”.*

Come riportato nei primi capitoli, questo sistema è soggetto a continui cambiamenti della struttura e dei riferimenti normativi, che non permette di concretizzare continuità e stabilità del lavoro nel tempo.

Dalle analisi svolte non si sono riscontrate differenze significative tra le opportunità offerte dal lavoro e le reali possibilità della persona nel valorizzare ciò che più ritiene importante. Da una parte fa presagire che le persone non percepiscano differenze tra i limiti contestuali e limiti personali, dall'altra questa differenza necessita di essere ulteriormente indagata, specialmente nell'individuazione di ostacoli precisi relativi al contesto lavorativo.

Secondo la definizione concepita all'interno della teoria delle capacità, il benessere deriva dalla reale possibilità di essere e fare ciò che più si valorizza. Questa prima parte di analisi, ha restituito invece, come le operatrici e gli operatori dell'accoglienza non riescano a valorizzare a pieno, aspetti che ritengono importanti, per cui potrebbero effettivamente esperire meno benessere nel proprio contesto lavorativo.

A conferma di questi primi risultati, è stato evidenziato come maggiore è la presenza delle dimensioni estrapolate dal questionario di Avallone, maggiori sembrano essere le opportunità e il successo degli operatori nel poter valorizzare aspetti ritenuti importanti nel proprio lavoro; in particolare, alcuni item del questionario sulle capacità hanno correlato positivamente con i punteggi totali relativi alla scala sulla salute organizzativa. Tra gli aspetti correlati troviamo la possibilità di fissare i propri obiettivi, essere coinvolti all'interno delle decisioni e avere l'opportunità di sviluppare le proprie competenze. Un commento di un partecipante riporta infatti:

*“Più comunicazione e possibilità di crescita professionale e più strumenti per aiutare le persone accolte”*

Infine, a conferma di quanto già detto, poter creare qualcosa di valore sembra uno degli aspetti fondamentali per gli operatori sociali dell'accoglienza. Contrariamente, la relazione negativa tra il sovraccarico lavorativo e l'opportunità di creare qualcosa di

valore potrebbe evidenziare come smaltire alcuni incarichi di tipo burocratico (mandato istituzionale), potrebbe dare maggiore spazio alla costruzione di percorsi di integrazione validi (mandato sociale). Sicuramente il sovraccarico lavorativo può essere dovuto ad una mancanza di personale all'interno dei centri, come evidenziato nelle osservazioni fatte e come riportato direttamente da un partecipante:

*“Bisognerebbe implementare l'organico, assumere più persone per lo stesso carico di lavoro. In questo modo offriremmo un servizio molto migliore”*

Relativamente alle caratteristiche del campione e alla strutturazione del lavoro, si è riscontrata una relazione interessante tra l'età anagrafica e l'opportunità di creare qualcosa di valore; all'aumentare dell'età anagrafica, sembra diminuire la percezione di avere opportunità per creare qualcosa di valore nel proprio lavoro. Questo risultato potrebbe essere interpretato come una disillusione da parte dei partecipanti più anziani, i quali probabilmente lavorano da più tempo all'interno del sistema, nel pensare di poter realmente offrire un servizio valido che abbia lo scopo di creare percorsi di integrazione.

Un commento riporta:

*“[...] Il lato positivo è il contesto giovane dell'intera equipe e della dedizione che in molti, nonostante le difficoltà, mettono giornalmente per rendere quanto più accogliente questo posto.”*

Questo fa riflettere su come le aspettative e la volontà dei lavoratori rischino di sgretolarsi di fronte ad un sistema che continua a focalizzarsi sugli aspetti istituzionali e burocratici piuttosto che sulla reale finalità sociale dell'accoglienza. Il campione su cui si è svolta la ricerca è di fatto piuttosto giovane; apparentemente si potrebbe pensare che questo ambito lavorativo non offra reali opportunità di crescita, creando anche situazioni di alto turnover e poca stabilità.

Dai dati ottenuti, sembra invece che la continuità lavorativa sia importante, sia per quanto riguarda il benessere degli operatori, sia per quanto riguarda la loro capacità nel fissare obiettivi. Trattandosi di un lavoro che costruisce percorsi di inclusione con persone in grave difficoltà socioeconomica, il tempo si rivela una necessità per poter lavorare in maniera efficace e poter vedere i risultati del proprio operato e dell'impegno dei beneficiari.

L'ultima parte della ricerca ha avuto lo scopo di indagare se ci fossero delle differenze, dal punto di vista del benessere esperito, tra il lavoro all'interno dei centri ordinari ed il lavoro all'interno dei centri straordinari. Il campione esiguo non ha permesso di fare un confronto valido tra queste due realtà, ma è stato ugualmente possibile osservare alcune differenze strutturali per quanto riguarda il monte ore e l'organizzazione su turni. Da quanto emerso, il lavoro all'interno dei SAI, sembra essere più continuativo per via della presenza di monti orari a tempo pieno e per la mancanza di una strutturazione su turni.

Anche se non è stato possibile validare l'ultima ipotesi, le osservazioni fatte concordano con quanto discusso nel primo capitolo: la rete SAI è un servizio a cui viene dedicata molta più attenzione rispetto ai centri straordinari, sia relativamente al lavoro di integrazione, sia rispetto al monitoraggio dei lavoratori e alle opportunità di formazione offerte.

Questo studio è sicuramente più rappresentativo della realtà dei C.A.S, dove ad oggi sembra totalmente assente l'idea di strutturare un servizio che abbia lo scopo di integrare i beneficiari accolti.

In conclusione, da quanto emerso dalle analisi del questionario, il benessere esperito da parte dei lavoratori non sembra avere livelli ottimali; i risultati rispetto alla prima parte del Capability Approach sembrano confermare quanto ipotizzato; gli operatori sociali

dell'accoglienza non riescono a valorizzare ciò che maggiormente ritengono importante. In particolare, ciò che sembra mancare più di tutto è la possibilità di creare qualcosa di valore, probabilmente dovuto al fatto di avere poche possibilità di presa di decisione, poche possibilità di poter fissare obiettivi validi e poca possibilità di utilizzare al meglio le proprie competenze. In particolare, ciò che più ostacola la possibilità di svolgere un lavoro valorizzabile è riconducibile al sovraccarico di lavoro. Tutti questi aspetti potrebbero rispecchiarsi all'interno della contrapposizione tra mandato istituzionale e mandato sociale dell'accoglienza a cui gli operatori sono chiamati a rispondere. L'impressione è che spesso, il mandato istituzionale prevarichi sulle funzioni di aiuto sociale ricoperte dagli operatori, i quali potrebbe esperire una difficoltà nell'identificare il proprio ruolo.

Il benessere sembra collegato ad aspetti di agency, empowerment e opportunità percepite nel poter realmente svolgere un ruolo di accompagnamento all'integrazione; i lavoratori non sembrano essere ostacolati da aspetti negativi impliciti nel lavoro, come la fatica mentale, la fatica fisica o il sovraccarico emotivo; chi lavora in questo ambito, probabilmente è consapevole di alcune situazioni che possono presentarsi nel lavoro sociale con persone in situazioni di marginalità e difficoltà. Il poco benessere esperito è piuttosto dovuto dalla poca libertà di azione e scelta di intervento nelle relazioni di aiuto, collegabile ad un problema intrinseco all'interno del sistema.

L'istituzionalizzazione dell'accoglienza nasconde l'unicità sia dei beneficiari dei progetti, sia di tutti coloro che lavorano all'interno, non lasciando libertà di scelta sui percorsi di integrazione.

*“L'attenzione alla salute mentale, il tempo di lavoro necessario alla presa in carico delle persone, la collaborazione e il riconoscimento dei servizi riguardo ai progetti*



*di accoglienza e alla popolazione migrante. le politiche razziste e infantilizzanti ricadono sia sulle persone a cui direttamente si rivolgono sia a chi con esse ci lavora [...]”* (commento di un partecipante alla fine del questionario)

## **5.4 Limiti della ricerca**

La mancanza di letteratura scientifica in merito alle condizioni di benessere degli operatori sociali dell'accoglienza ha scaturito curiosità, ma ha sicuramente inficiato relativamente all'identificazione di un aspetto chiave da indagare.

Come già ribadito, il campione a cui è stato somministrato il questionario è piuttosto limitato. Questo potrebbe portare ad una distorsione dei risultati, enfatizzando alcuni aspetti e non rendendo i risultati validi per altri contesti al di fuori dei centri in cui si è svolta la ricerca.

La difficoltà incontrata è stata la possibilità di reperire partecipanti; la maggior parte del campione a cui è stato somministrato il questionario appartiene ai servizi C.A.S, in cui è stato possibile presentare di persona lo studio. Questo fa ipotizzare che i risultati ottenuti rispecchiano più la realtà dei centri di accoglienza straordinaria piuttosto che la realtà del lavoro nella rete SAI.

Nonostante siano stati trovate delle differenze significative, alcuni partecipanti potrebbero aver indicato come “molto importante” aspetti che realmente non reputano tali, questo per una questione di desiderabilità sociale che potrebbe aver influito sulle risposte.

Le correlazioni riscontrate tra i vari aspetti indagati sono inoltre mediamente forti, la maggior parte sono comprese tra  $0.3 < r < 0.5$  per cui le relazioni non sono così marcate.

La ricerca inoltre non indaga in maniera approfondita quali siano gli aspetti relativi alle mancanze che sono state riscontrate. In particolar modo non si è indagato quali siano gli obiettivi, quali siano le competenze e cosa realmente gli operatori intendono con “creare qualcosa di valore”. Approfondire questa parte potrebbe essere utile per comprendere le mancanze del sistema, ma allo stesso tempo potrebbe dare una lettura differente dei risultati ottenuti da questa ricerca.

### **5.5 Prospettive future**

La ricerca rispetto al sistema di accoglienza in Italia è necessaria, sia per quanto riguarda gli aspetti politici e istituzionali, tanto quanto per la riformulazione dei progetti di integrazione.

Questo ambito ad oggi sembra essere del tutto sconosciuto e di poco interesse per il campo scientifico. Le poche ricerche svolte si riferiscono per la maggior parte all’utenza, senza considerare che all’interno del sistema sono inserite altrettante persone che lavorano quotidianamente e rappresentano un punto chiave per la riuscita dei progetti. Il benessere e il valore riconosciuto agli operatori dell’accoglienza meritano maggiore attenzione.

L’Italia è uno dei primi paesi che si fa carico delle conseguenze delle diverse crisi umanitarie che vedono protagonista il mondo. Nell’ultimo anno sono state accolte moltissime persone che fuggono da diversi paesi per diverse ragioni. Molti degli accolti scappano da situazioni di povertà per via della crisi climatica, un tema che coinvolge sempre di più tutti. In uno scenario poco favorevole come quello che si sta delineando in questo periodo storico, bisogna implementare strumenti e dare risposte efficaci al problema della migrazione. L’Italia si dichiara in grado di accogliere fino 180.000

persone all'anno (Openopolis & ActionAid, 2022), ma in che modo? Con quali risorse? Con quali politiche? Chi realmente accoglie queste persone?

È evidente come sia necessario riflettere su questo sistema in maniera più ampia, specialmente sulle condizioni in cui sono spesso lasciati i migranti e sulle difficoltà di gestione di cui i lavoratori dell'accoglienza devono farsi carico. Inoltre, è fondamentale studiare le conseguenze che questo sistema che appare spesso disfunzionale, provoca a lungo termine, sia sulla vita dei singoli che sulla comunità allargata.

La voce dei lavoratori potrebbe rivelarsi fondamentale per riformulare un sistema che abbia realmente lo scopo di creare percorsi di integrazione e autonomia, e non di contenere un'emergenza ormai diventata ordinaria. L'assetto emergenziale di questo sistema continua a scontrarsi con la reale richiesta a cui l'Italia deve far fronte.

Le proposte per le future ricerche ed interventi possono essere moltissime poiché ancora non è stato fatto nulla. L'accoglienza è un campo quasi del tutto inesplorato che invece merita attenzione, non solo rispetto alle condizioni dei migranti, ma anche rispetto al contesto in cui sono inseriti e ai risvolti che il fenomeno della migrazione potrebbe avere sul futuro delle comunità. Come le persone che accoglie, questo sistema appare spesso emarginato.

La ricerca, specialmente delle discipline sociali, deve invece interessarsi a problematiche come l'accoglienza, soprattutto perché rappresentano un fattore estremamente influenzante delle comunità future.

## CONCLUSIONI

L'obiettivo di questo elaborato è quello di dar voce e raccontare il sistema dell'accoglienza e integrazione in Italia, enfatizzando il ruolo delle lavoratrici e dei lavoratori nella costruzione dei percorsi di vita dei migranti.

Nella prima parte dell'elaborato si è cercato di fare chiarezza sulla strutturazione del sistema, in particolare inquadrando l'organizzazione dei vari centri ed evidenziandone le criticità. Una delle problematiche che continua a permanere nel tempo è l'impossibilità di creare un sistema di accoglienza solido e permanente. Negli anni si è visto come l'approccio emergenziale abbia prevalso rispetto all'idea di creare una normativa concreta e duratura che possa regolamentare il sistema. La conseguenza di tale decisione è la precarietà su cui si basa l'accoglienza, tema che dovrebbe acquisire sempre più importanza, visti i risvolti politici e climatici del momento attuale. L'analisi del contesto normativo, istituzionale e del ruolo degli operatori, sono serviti per comprenderne le difficoltà e costruire il progetto di ricerca che possa dare voce ai lavoratori.

In particolar modo, si è cercato di analizzare la contrapposizione tra il forte e pressante mandato istituzionale dell'accoglienza, e i valori sociali a cui gli operatori sono chiamati a rispondere nelle relazioni di aiuto con i beneficiari dei progetti. È proprio all'interno di questa opposizione che è nata la domanda di ricerca: quanto il lavoro dell'accoglienza rispecchi ciò che più valorizzano gli operatori.

Lo scopo principale dello studio è stato infatti quello di dar voce a tutti coloro che quotidianamente prendono parte alla vita dei migranti e li accompagnano nei percorsi di integrazione ed inclusione. La ricerca ha messo in luce come spesso non si riesca ad avere capacità di agency e presa di decisione relativamente al mandato sociale del proprio lavoro e come spesso non si riescano a identificare in maniera chiara i ruoli e gli obiettivi.

Come evidenziato gli operatori ricoprono un ruolo chiave all'interno del sistema dell'accoglienza, motivo per cui dovrebbero assumere una posizione centrale nel dibattito pubblico sull'immigrazione e la loro voce dovrebbe essere considerata nell'ideazione dei progetti di integrazione e nelle politiche migratorie.

Troppo spesso questa categoria rimane distante dai riflettori che interessano l'opinione pubblica in tema di immigrazione. Il ruolo professionale di questa figura non viene riconosciuta o addirittura non è conosciuta.

Le sfide che già ci sono, e quelle che si preannunciano nei prossimi anni in tema di accoglienza, sono innumerevoli. Sempre di più il nostro paese si vede protagonista all'interno del problema dell'immigrazione e dell'integrazione; è necessario interrogarsi su come questo problema è stato gestito, come lo stiamo affrontando e come lo vorremmo sostenere in futuro.

Nello scenario mondiale attuale, l'immigrazione non può più essere considerata un'emergenza, ma è opportuno cominciare a gestirla come un evento ordinario e fortemente presente nella realtà italiana. Le possibili conseguenze di una cattiva gestione del problema, potrebbero riflettersi in maniera negativa e duratura nel futuro.

## Riferimenti bibliografici

- Abma, F. I., Brouwer, S., de Vries, H. J., Arends, I., Robroek, S. J., Cuijpers, M. P., ... & van der Klink, J. J. (2016). The capability set for work: development and validation of a new questionnaire. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 34-42.
- ActionAid & Openpolis (2022). *Centri d'Italia, l'emergenza che non c'è*. Centri d'Italia 2021
- ActionAid & Openopolis (2021) *Una mappa dell'accoglienza*. Centri d'Italia 2021
- Aiello & Tesi (s.d). *Stare bene nelle organizzazioni: dallo "stress lavorativo" al "benessere organizzativo*. Università di Pisa
- Alkire, S., & Deneulin, S. (s.d.). Chapter 2: *Introducing the Human Development and Capability Approach*. 22.
- Avallone, F.& Paplomatas A. (2005). *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Raffaello Corina Editore
- Barberis, E. (2010). XXIV. *Il ruolo degli operatori sociali dell'immigrazione nel welfare locale*. *Autonomie locali e servizi sociali*, 33(1), 45-60
- CGIL, (2018) *La condizione delle lavoratrici e dei lavoratori dei servizi pubblici per l'immigrazione. Il progetto sul campo nel contesto italiano*.
- Diritto di asilo e accoglienza dei migranti sul territorio, Legge (2022) (Italia)
- Deneulin, S., & Shahani, L. (Eds.). (2009). *An introduction to the human development and capability approach: Freedom and agency*. IDRC
- De ponti, S (2019) *La capacità di agire nella sfida dell'accoglienza: ricerca e analisi della percezione degli operatori* [Tesi di Laurea magistrale non pubblicata]. Università Ca'Foscari, Venezia.

- Fondazione Italia Sociale (2021) *Il sistema di accoglienza in Italia. La centralità del terzo settore nei percorsi di autonomia e inclusione sociale degli stranieri.*
- In-migrazione & Oxfam (2019) *Invece si può! Storie di accoglienza diffusa.* Oxfam
- In-migrazione, (s.d) *La supervisione agli operatori dei centri di accoglienza per richiedenti asilo e beneficiari di protezione internazionale.* Relazioni d'aiuto
- Miglioni, L., Rania, N. (2001) *I focus Group: uno strumento per la ricerca qualitativa.* Strumenti, 82-88.
- Ministero dell'interno (2021) *Nuovo schema di capitolato di appalto dei servizi di accoglienza.*
- Mitchell T.R. (1997), Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts, Research in Organizational Behavior, vol. 19.
- Mullins L. J., (2007), *Management and Organizational Behaviour, Prentice Hall, Harlow.*
- Papomatas, A., & Avallone, F. (2001). Gruppo di ricerca dell'Università di Roma" La Sapienza". La salute organizzativa. *Gruppo di ricerca dell'Università di Roma" La Sapienza". La salute organizzativa, 1000-1002.*
- Parisi L. (2004) *La povertà: una rassegna sul confronto tra due approcci. Capability vs. Unidimensionalità,* Centro di Economia del Lavoro e di Politica Economica.
- SAI, ANCI & Ministero dell'Interno (2021) *Sistema di protezione per titolari di protezione internazionale e per minori stranieri non accompagnati/sistema di accoglienza e integrazione.* Rapporto annuale Siproimi/SAI 2020. CITTAITALIA
- Vega, N. V., Sanabria, A., Domínguez, L. C., Osorio, C., & Bejarano, M. (2009). Professional burnout syndrome. *Revista Colombiana de Cirugía, 24(3), 138-146*

## Sitografia

*BolognaCares - Servizio di comunicazione dello SPRAR Bologna.* (s.d.).

Bolognacares. [https:// www.bolognacares.it](https://www.bolognacares.it)

*“Capability approach”*: la capacità di fare o essere quello che vuoi fare o essere. (s.d.).

CreaSud. <https://creasud.it/2021/01/21/capability-approach-la-capacita-di-fare-o-esser-e-quello-che-vuoi-fare-o-essere/>

Camilli, A. (2018, 10 ottobre). *La lunga storia dell’immigrazione in Italia.*

Internazionale. <https://www.internazionale.it/blocnotes/annalisacamilli/2018/10/10/storia-immigrazione-italia>

*Contratto Cooperative Sociali - Testo Completo CCNL 2022.* (s.d.). CCNL Cooperative

Sociali. <https://www.ccnlcooperative.it>

*Decreto Lamorgese e protezione internazionale: verso una nuova fase dell’accoglienza*

*in italia – DirittoConsenso* (s.d) DirittoConsenso. <https://www.dirittoconsenso.it/2020/11/28/decretolamorgeseprotezie-internazionale-nuova-fase-accoglienza-italia/>

Disposizioni urgenti in materia di immigrazione e sicurezza, Decreto n. 130/2020 (2020)

(Italia). <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1242607.pdf?1608579168294>

*Gazzetta Ufficiale.* (s.d.). *Gazzetta Ufficiale.* [https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/](https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2008/01/04/007G0259/sg)

[2008/01/04/007G0259/sg](https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2008/01/04/007G0259/sg)

*I decreti sicurezza hanno peggiorato la situazione dei migranti in Italia.* (2019, 25

novembre). Amnesty International Italia. <https://www.amnesty.it/decreti-sicurezza-migranti-italia/>



*Il coinvolgimento e la partecipazione: l'empowerment - Psicologia del lavoro.* (s.d.).

Psicologia dellavoro. <https://www.psicologiadellavoro.org/il-coinvolgimento-e-la-partecipazione-l-empowerment/>

*Il sito di Arca di Noè.* (s.d.). Arca di Noè. <https://www.arcacoop.com>

*Migranti economici e migranti politici: retoriche di una distinzione.* (s.d.). Progetto

Melting Pot Europa. <https://www.meltingpot.org/2016/08/migranti-economici-e-migranti-politici-retoriche-di-una-distinzione/>

*La procedura per il riconoscimento della protezione internazionale* (s.d) Progetto melting

Pot Europa. <https://www.meltingpot.org/2021/01/la-proceduraperilriconoscimento-della-protezione-internazionale/>

RETESAI | Sistema Accoglienza Integrazione. (s.d.). RETESAI | Sistema Accoglienza

Integrazione. <https://www.retesai.it>