

Federico Spazzoli e Francesco Liuzzi

# Il personale nel non profit

  
MAGGIOLI  
EDITORE

**© Copyright 2010 by Maggioli S.p.A.**  
**Maggioli Editore è un marchio di Maggioli S.p.A.**  
**Azienda con sistema qualità certificato ISO 9001: 2000**

*47822 Santarcangelo di Romagna (RN) • Via del Carpino, 8*  
*Tel. 0541/628111 • Fax 0541/622020*  
[www.maggioli.it/servizioclienti](http://www.maggioli.it/servizioclienti)  
e-mail: [servizio.clienti@maggioli.it](mailto:servizio.clienti@maggioli.it)

Diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione  
e di adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati per tutti i Paesi.

Finito di stampare nel mese di aprile 2010  
dalla Litografia Titanlito s.a.  
Dogana (Repubblica di San Marino)

# 1. La gestione del personale nelle aziende non profit: la situazione attuale

Federico Spazzoli, Anna Biffi

## Introduzione

La gestione del personale nelle aziende non profit rappresenta uno dei temi centrali per il corretto sviluppo dell'intero terzo settore italiano. Un tema e una discussione troppo spesso accantonati, lasciati al singolo e alla propria motivazione, etica e personale, ma ormai ineludibili, anche se talvolta considerati estranei alla dimensione organizzativa e alla storia delle ONP.

La scarsa bibliografia, accademica e non, presente in Italia sul management del personale nelle aziende senza scopo di lucro è un indicatore interessante per misurare l'attenzione che non solo il non profit ma anche l'accademia e più in generale i professionisti hanno dedicato alla materia. Si è spesso accennato alla gestione del personale facendola rientrare negli approfondimenti legati alla gestione tout court di una ONP piuttosto che come elemento strutturale di aziende la cui missione e visione dovrebbero essere, in particolare per il settore del socio-sanitario, legate a una forte attenzione per il singolo utente/cliente del servizio e per il personale che dentro l'azienda opera quotidianamente. È possibile invece porre estrema attenzione alla persona/dipendente/socio che lavora nella ONP come elemento determinante per il vantaggio competitivo, economico, ma anche creativo e sociale, dell'azienda stessa e la sua sostenibilità nel corso del tempo, in particolare in un mercato caratterizzato da una "apparente" scarsità di risorse finanziarie e abbondanza di capitale umano?

Esistono pratiche di aziende non profit – nel campo delle risorse umane – che possono essere esportate anche nel mondo for profit (e pubblico) e da questi ultimi adottate?

Possono, gli strumenti tradizionali della gestione delle risorse umane, essere importati *a priori* nelle ONP? Quali sono le motivazioni strutturali più importanti, evidentemente legate anche alla qualità e alla gestione del personale all'interno del non profit, che hanno reso il terzo settore italiano così di-

pendente dalla mano pubblica e così poco imprenditoriale e vicino ai modelli europei e anglosassoni di terzo settore?

Queste domande ci aiuteranno a capire le ragioni che ci hanno spinto a lavorare sul tema delle risorse umane in questo volume, partendo proprio dal classico modello di gestione adottato nel mondo for profit che struttura le politiche del personale partendo dalla selezione dei candidati, lavorando sulla gestione del dipendente e formando *ad hoc* e/o in percorsi comuni i propri dipendenti. Tale modello ci servirà proprio per analizzare i vantaggi competitivi – determinati dal personale dipendente/socio/volontario a disposizione – che molte aziende senza scopo di lucro possono avere ma che non sempre sono in grado di sfruttare. Il classico paradigma della gestione delle risorse umane nel for profit servirà inoltre a far emergere la totale inadeguatezza di alcuni modelli di gestione nel mondo non profit che determinano un turnover molto forte in alcuni settori, quali il volontariato e la cooperazione sociale, lasciando queste realtà prive di un adeguato management e di personale motivato.

### **Il settore non profit: una galassia multiforme**

Prima di addentrarci nella specifica tematica della gestione delle risorse umane è opportuno fornire qualche elemento generale del mercato di riferimento. Negli ultimi decenni, il cosiddetto “terzo settore”, nel suo complesso, ha acquisito un’importanza quali-quantitativa indiscutibile nel sistema economico produttivo a livello nazionale, testimoniata anche da un’attenzione crescente nei suoi riguardi da parte della letteratura giuridica, sociale, economica ed economico-aziendale.

La molteplicità delle forme d’organizzazione non profit (associazioni, fondazioni, comitati, società cooperative) più che a una categoria economica sembra rimandare a un concetto giuridico.

Una schematica suddivisione annovera soggetti sottoposti a legislazione civilistica (Associazioni riconosciute e non, Fondazioni e Comitati), tributaria (ONLUS); organizzazioni di volontariato con legislazione speciale (l. n. 266/1991), organizzazioni non governative (l. n. 47/1987), associazioni di promozione sociale (l. n. 387/2000), cooperative sociali (l. n. 381 del 1991) e la più recente impresa sociale, introdotta con il d.lgs. n. 155/2006.

Un altro ostacolo alla definizione è rappresentato dal fatto che il non profit esonda dalle classificazioni di comparto comunemente utilizzate dai si-

stemi economico-aziendali; le attività e le organizzazioni comprese nel settore risultano, infatti, eterogenee per prodotti, tecnologie e mercati.

Lo sviluppo dell'economia sociale è legato all'interdipendenza e all'interazione di un insieme complesso di organizzazioni pubbliche e private non profit ma anche private profit. È necessario analizzare queste interazioni considerando forze e variabili non solo di tipo economico ma anche di tipo culturale e socio-politico, per comprendere appieno le peculiarità di questo mercato e la sua capacità di attrazione come opportunità di lavoro.

Da questo punto di vista si potrebbe preliminarmente affermare che l'economia sociale non si caratterizza per l'ambito d'appartenenza, quanto per le motivazioni che sottendono alla costituzione e sviluppo dell'organizzazione: il perseguimento di finalità condivise da un gruppo di persone, la tutela d'interessi e bisogni collettivi riconducibili al "bene comune", anche se soggettivamente individuati e interpretati.

Il lavoro non profit evoca rappresentazioni sociali indefinite, che in prima istanza non conducono a oggetti di lavoro, beni materiali o servizi, ma a un'attività associabile più al volontariato o all'adesione a un ideale che a una professione.

Questo immaginario, tuttavia, corrisponde solo parzialmente a una realtà che da almeno due decenni affianca spinte ideali di partecipazione collettiva per il "bene comune" a importanti e complessi apparati economico-organizzativi.

Queste premesse giustificano la dimensione quantitativa assunta dalla galassia dell'economia non profit.

Secondo le ultime rielaborazioni, la realtà del privato sociale conta circa 10.500 unità, di cui 7.363 cooperative sociali (con un aumento del 33,5% rispetto al 2001), a cui vanno aggiunte 2.632 imprese con altre forme giuridiche a economia solidale.

Secondo i ricercatori, queste cifre sono destinate a espandersi, facendo prevedere uno sviluppo che, entro il 2010, vedrà la presenza di 20 mila imprese sociali, di cui i 3/4 di origine non profit e la parte restante costituita da forme giuridiche commerciali. Questo sviluppo prevede 300 mila lavoratori impiegati nel settore per un volume economico di circa 10 miliardi di euro (Iris Network, 2009).

Esistono tuttavia proiezioni che arrivano fino a stime di più di 1 milione di unità, pari a circa il 4,7% dell'occupazione del Paese, con un incremento dell'1,7% rispetto al 2001, indice di uno sviluppo e un dinamismo che meritano attenzione (ARGIS, 2008).

Cogliere le dimensioni dell'occupazione nel terzo settore a livello nazionale, tuttavia, non è un'impresa semplice, poiché la crescita non è ad oggi registrata da un'unica banca dati in grado di delineare un quadro nazionale unitario. Le fonti sono al momento frammentate in una molteplicità di rilevazioni Istat, che potrebbe essere superata nel 2011 con i dati del nuovo censimento generale del 2009.

Nonostante qualche rallentamento, dovuto alla crisi economica in corso, il lavoro non lucrativo rappresenta senza dubbio un fenomeno in crescita in tutto il mondo, secondo un trend che lo pone fra i migliori bacini occupazionali nei paesi a economia sviluppata (Draft report Parlamento Europeo, 2008). Questa espansione crescente può rappresentare anche in Italia un significativo volano di sviluppo di nuovi posti di lavoro, da non considerare più una scelta secondaria, un "quasi lavoro" di chi non lo trova nel "for profit"; esso attrae senz'altro i giovani ma, da qualche anno, anche professionisti provenienti dal for profit, con qualifiche di medio e alto livello.

Le condizioni e le potenzialità di questo sviluppo presentano caratteristiche intrinseche ed estrinseche, in grado di orientare fortemente questa crescita in direzioni anche molto differenti.

Tra le condizioni intrinseche, con diretta responsabilità delle imprese sociali, vi sono la capacità di crescita professionale e imprenditoriale delle organizzazioni; la maggiore attenzione ad alcuni ambiti occupazionali, la cura delle peculiarità di *commitment* che i lavoratori del settore devono mantenere, la creazione delle condizioni per equilibrare "senso del lavoro e reddito economico" in attività sostenibili e progetti di adeguato livello professionale, la capacità di fare ricerca e fare impresa con l'obiettivo di produrre occupazione qualificata, non "occupazione quale che sia". Questo compito spetta in gran parte alle organizzazioni, che devono essere capaci di attrarre i giovani e di far permanere quelli "migliori", per intelligenza, motivazione, passione nei confronti di un lavoro "che ti porti anche a casa".

Sulle condizioni estrinseche di potenziamento del settore può incidere una variabile che, proprio per ciò che attiene alla gestione delle risorse umane, condiziona trasversalmente le organizzazioni, rappresentata dall'interlocuzione con le pubbliche istituzioni le quali, come esemplificheremo più avanti, ancora faticano a riconoscere le organizzazioni non profit nel loro valore «diverso», agevolandone la sussistenza e l'imprenditorialità.

## Lo scenario di riferimento

In questo variegato e complesso contesto, la dimensione organizzativa e la strutturazione delle politiche del personale sono state oggetto, negli ultimi anni, di ricerche da parte di alcuni studiosi, di provenienza accademica in modo quasi esclusivo, che hanno fornito un quadro non completo ma complessivamente articolato di alcuni dei temi della gestione del personale all'interno delle ONP. Si può affermare che il gruppo di lavoro più importante, in Italia, che ha esplorato dal punto di vista scientifico il campo delle *policies* delle risorse umane, è quello riconducibile all'ISSAN di Trento. Alcuni lavori coordinati dal prof. Borzaga hanno riguardato proprio la dimensione organizzativa della cooperazione, sociale ma non solo, nel settore delle risorse umane.

I dati forniti si prestano a interpretazioni non univoche ma possono indicare alcune linee e direttrici sulle quali si sta muovendo il terzo settore. Una ricerca sulla gestione delle risorse umane che risale alla fine degli anni Novanta (Spazzoli, 1999a) metteva in luce alcuni punti di debolezza tipici del settore non profit italiano, in particolare della cooperazione sociale nella zona del Trentino-Alto Adige: la mancanza di un quadro organizzativo chiaro per le risorse umane, il turnover accentuato, la mancanza di adeguate politiche retributive per il personale, l'inadeguatezza del contesto giuslavoristico per il terzo settore. La ricerca evidenziava tuttavia un buon livello di "fidelizzazione" del personale delle ONP, in particolare l'adesione a principi morali ed etici, la qualità lavorativa e il clima aziendale, che rendevano attraente la prospettiva lavorativa all'interno della cooperazione.

Sempre alla fine degli anni Novanta si è posto il problema della formazione per il terzo settore come elemento di crescita strutturale e manageriale del non profit. Un convegno (Spazzoli, 1999b) tenutosi all'Università di Bologna ha iniziato a esplorare il tema della formazione, accademica in particolare, rivolta al *management* del terzo settore ma anche a coloro che volevano affacciarsi al terzo settore, studenti in particolare, con strumenti cognitivi e operativi di buon livello. Anche in questo caso risultava evidente non solo la frammentazione dell'offerta formativa, evidentemente anche su linee geografiche nord-sud, ma soprattutto riguardo ai *curricula* necessari a una formazione di qualità sull'intero territorio nazionale. In quegli stessi anni sono infatti fioriti decine di moduli accademici, master e diplomi di laurea/lau-ree brevi, che hanno riguardato molteplici aspetti della formazione, dal *fund raising* alle risorse umane, dalla progettazione agli aspetti fiscali e giuridici.

L'accademia in particolare non è riuscita a creare un modello unico e condiviso di alta formazione per il non profit, incidendo forse in maniera negativa anche sulla capacità di fare sistema di questo settore.

Negli ultimi anni, parliamo della metà degli anni 2000, passato il grande interesse per il terzo settore in termini occupazionali e di *welfare*, si è nuovamente focalizzata l'attenzione sugli strumenti di gestione e prospettici per il management delle ONP.

Si è lavorato sul tema della *governance*, che rappresenta un altro degli elementi cardine anche per la gestione delle risorse umane. Si sono affinati strumenti di rendicontazione contabile, come il bilancio sociale, che dovrebbero avere un impatto significativo proprio sui modelli di gestione aziendale, quindi sulle politiche del personale. Più in generale quindi si è iniziato a lavorare al consolidamento delle teorie gestionali per l'intero terzo settore, dopo la fase spontaneistica e in qualche caso tumultuosa degli inizi degli anni Novanta.

Il quadro di riferimento legislativo e teorico non è completo, ma vi sono alcuni spunti interessanti per affinare i modelli di gestione per le aziende senza scopo di lucro riguardo al *management* del personale. Proprio il prof. Borzaga (Borzaga, Musella, 2003) è tornato nel 2003 a riflettere sulle dinamiche di produttività ed efficienza delle aziende senza scopo di lucro, attraverso un volume edito da ISSAN che conteneva elementi ampi di formalizzazione teorica ma anche di ricerca empirica. Nuovamente il volume a cura di Borzaga evidenzia alcune delle dinamiche presenti quasi un decennio prima. La ricerca evidenzia per esempio livelli retributivi sensibilmente inferiori per la dirigenza delle ONP rispetto al settore pubblico, ma in particolare nei confronti delle aziende for profit.

Colpiscono invece alcuni aspetti positivi legati al clima aziendale, alle dinamiche relazionali e alla *governance* delle aziende non profit oggetto della ricerca. Innanzitutto la percezione da parte dei lavoratori di una "distanza" inferiore, rispetto al profit, dei livelli retributivi e redistributivi del *management*, la struttura di *governance* maggiormente aperta e partecipata, il clima lavorativo percepito da tutti gli operatori come più corrispondente alle proprie esigenze e idealità.

Questo quadro teorico viene rinforzato da un'interessante indagine della prof.ssa Benevene (Benevene, 2009) che analizza, con gli strumenti della ricerca applicata alla psicologia sociale, alcuni elementi di clima e benessere organizzativo presenti in un campione variegato e articolato di ONP. Benevene parte dalla concettualizzazione di benessere organizzativo quale capacità

dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori. La ricerca mette allora in evidenza come i lavoratori delle ONP mostrino livelli più elevati di benessere organizzativo rispetto ai colleghi delle aziende for profit e del pubblico. In particolare l'analisi dei dati empirici della ricerca sembra evidenziare come le ONP si discostino significativamente dalla settore pubblico quando si affrontano variabili come l'equità, l'innovazione, relazioni interpersonali. L'elemento equità, evidenziato dalle ricerche del prof. Borzaga nel corso degli ultimi dieci anni, viene quindi confermato anche in questa ricerca come uno degli aspetti più interessanti delle relazioni di lavoro nel mondo non profit e come elemento distintivo rispetto al settore for profit e pubblico.

Rimangono tuttavia da definire alcuni elementi di forte criticità relativi alla gestione del personale nelle aziende non profit che influenzano un armonico sviluppo del settore nel nostro paese. Accanto a questo, forniremo nei prossimi paragrafi alcuni spunti di qualche aspetto innovativo che potrebbero fare del terzo settore non solo un laboratorio di sperimentazione sociale ma anche renderlo fortemente competitivo in un mercato sempre più alla ricerca di elementi distintivi e di originalità commerciale e produttiva.

### **La selezione del personale: un nodo cruciale per il non profit**

Affrontare il tema della selezione del personale, e in particolare dei temi legati al reclutamento della dirigenza nelle aziende senza scopo di lucro, significa toccare uno dei nervi più scoperti dell'intero sistema di gestione di un'azienda non profit.

Senza scomodare Max Weber e i suoi idealtipi di leadership, si può affermare che una delle principali carenze strutturali del non profit italiano è quella di non aver affrontato e gestito il tema del *recruiting* del "top management" in modo appropriato. Un giudizio di valore così accentuato e apparentemente forte deriva da una parte dall'osservazione empirica del *management* delle ONP italiane nel corso degli ultimi quindici anni e dall'altra da alcuni "movimenti di mercato" che iniziano anche nel nostro paese a caratterizzare le politiche di ricerca del personale. Con il termine tra virgolette intendo la consuetudine di alcune medio-grandi ONP a rivolgersi ai cosiddetti cacciatori di teste per riempire posizioni vacanti all'interno di strutture che per volumi di affari e/o per dimensioni organizzative necessitano di alte professionalità, che evidentemente vanno ricercate all'interno dell'intero mercato del lavoro.

Volendo fare un passo indietro, possiamo brevemente evidenziare, meglio accennare, quali sono state fino ad ora le politiche di reclutamento della dirigenza delle ONP.

Apparentemente la funzione di reclutamento e selezione del personale per le aziende del terzo settore è stata piuttosto trascurata, determinata – in alcuni casi – da logiche di appartenenza politica, religiosa, sindacale, ecc. Si è assistito, nel corso degli anni, a modelli di cooptazione volontaria e dirigenza che hanno segnato molte realtà del privato sociale, in particolare il volontariato e la cooperazione sociale, ma anche grandi realtà dell'associazionismo nazionale e internazionale presenti anche nel nostro paese.

Naturalmente questa pratica è in parte giustificata dalla peculiarità del lavoro di un dirigente non profit, che molto spesso si muove in un contesto parapolitico e/o strutturalmente pervaso da elementi ideologici di vario genere. Si può anche affermare che questo *modus operandi* ha a che fare con la *governance* delle ONP, che prevede una pluralità di portatori di interesse che variamente devono essere ricompensati e riconosciuti da volontari, dipendenti, militanti vari.

È quindi evidente come, in passato, i gruppi dirigenti delle ONP non disponessero di competenze tecniche e progettuali, tanto meno manageriali, sufficienti a guidare una medio-grande realtà. Tralasciamo volutamente una possibile analisi empirica delle ricadute economiche e di contesto che tali politiche di reclutamento possono aver prodotto nel mondo non profit.

In questo momento, e in particolare negli ultimi due anni, le aziende non profit si trovano a non poter fare a meno di strumenti di previsione e analisi prospettica che necessitano in alcuni casi di un management adeguato alle sfide. Un management che però abbia piena consapevolezza del ruolo che ricopre in termini valoriali e ideali, ma che sappia coniugare al tempo stesso i principi di solidarietà con la gestione di un'azienda, anche se senza scopo di lucro.

È legittimo quindi porsi una domanda: quali profili, professionalità, esperienze manageriali vanno ricercate e in che modo questi elementi possono adattarsi al vissuto quotidiano di aziende che non devono generare profitti ma offrire servizi e in alcuni casi gestire progetti? La risposta non è univoca e anche in questo caso il paradigma dell'osservazione può aiutarci a delineare alcune caratteristiche del reclutamento del management per le ONP. Confermiamo innanzitutto un assunto che pervade questo volume: le tecniche di gestione, intese come da paragrafo introduttivo di questo capitolo, non possono essere prese aprioristicamente e traslate al non profit senza una cono-

scenza e un'analisi originale delle peculiarità del terzo settore italiano. Questo per una serie di ragioni esogene ed endogene – che vengono sviluppate in alcuni capitoli successivi – e per la natura stessa della missione dell'ONP, come affermato poco sopra.

Possiamo allora affermare che alcune grandi ONP si stanno orientando, in taluni casi con il supporto di società di ricerca e selezione del personale come accennato sopra, verso la ricerca di professionisti con solide basi organizzative e competenze tecnico-gestionali elevate che provengono dal settore for profit ma anche dal settore pubblico e della consulenza.

Questo potrebbe far pensare che un certo tipo di competenze si spostino da un campo all'altro per riprodurre situazioni note al campo profit, ne fanno in alcuni casi la fortuna, oppure mantengono viva o salvano la struttura aziendale produttiva. Questo tipo di operazione ha sicuramente alcuni elementi interessanti di razionalizzazione e sviluppo operativo delle realtà non profit, ma può essere fuorviante se applicato massicciamente al settore. Si potrebbe quindi ipotizzare che il *recruiting* della dirigenza non profit abbia alcune caratteristiche che devono pervadere l'intero processo di selezione, dalla configurazione del candidato tipo alla ricerca vera e propria, all'inserimento finale in azienda del dirigente. Sinteticamente, possiamo affermare che i temi in discussione all'interno di un processo di reclutamento del management sono:

1. la comprensione della specificità della ONP e del suo mercato di riferimento, interno ed esterno;
2. il ruolo che il manager deve ricoprire, quindi la visione prospettica e la capacità di guidare il cambiamento e fare evolvere le politiche gestionali generali dell'azienda non profit;
3. la dinamicità e la capacità di interpretare le dinamiche socio-economiche della società, quindi gli scenari macroeconomici e le *policies* legate al *welfare* e ai processi politici di cambiamento;
4. la determinazione nel condurre la ONP all'indipendenza finanziaria attraverso la ristrutturazione di alcuni servizi, la rimodulazione delle politiche commerciali e di *marketing*, la comunicazione sociale e la raccolta fondi e la creazione e l'ampliamento dei servizi/prodotti dell'azienda senza scopo di lucro;
5. la capacità di fare evolvere le politiche del personale verso un miglioramento qualitativo e manageriale dell'azienda e la messa in opera di strumenti di verifica e controllo delle procedure per la gestione del personale.

È probabile quindi che la ricerca di personale con tali caratteristiche ri-

chieda tempo e un supporto tecnico e di esperienza notevole, di cui a volte le ONP non dispongono.

Questo non deve comunque scoraggiare le aziende a intraprendere percorsi articolati e complessi di selezione del personale. Questo perché in taluni casi è in gioco la stessa sopravvivenza della ONP oppure il definitivo consolidamento del lavoro fatto in anni di sperimentazione e ricerca di modelli di gestione aziendale.

### **La gestione del personale: una sfida tutta nuova per il non profit**

Parlare di gestione del personale all'interno della aziende senza scopo di lucro significa fare un salto in avanti, arrivare a definire non tanto modelli e percorsi standard mutuati dal profit, quanto piuttosto alcuni elementi che possono rendere tale lavoro un modello di riferimento in quanto a originalità e benessere operativo e relazionale.

Cosa significa questo praticamente lo capiremo meglio nei capitoli che seguiranno, dedicati al tema della gestione del personale. Ci è sembrato utile dividere il lavoro accennando brevemente a possibili spunti per il personale dipendente e per i volontari, premettendo che queste due figure, all'interno di aziende non profit mediamente grandi, si alternano e si integrano a vicenda. Riguardo alla prima tipologia – il dipendente di una ONP – possiamo fare riferimento al *top management* che, se di nuova nomina – quindi impegnato a ridisegnare l'intera struttura organizzativa e manageriale della ONP non solo e non tanto in termini quantitativi ma anche relazionali e di *visioning* –, è fortemente dipendente dai criteri di ricerca e di *recruitment* sopra ricordati.

Riguardo, invece, al personale dipendente più in generale possiamo affermare che sarebbe auspicabile adottare alcuni principi guida descritti nel volume di C.L. Barbeito (Barbeito, 2004). Si tratta di una *practitioner* americana che individua alcuni punti irrinunciabili per le politiche del personale in una azienda non profit:

1. la chiara determinazione delle interazioni tra i dipendenti e i membri del consiglio di amministrazione per eliminare qualsiasi rischio di confusione e sovrapposizione rispetto al ruolo della dirigenza;
2. una politica retributiva chiara, basata su una descrizione del lavoro che evidenzia le responsabilità, i doveri e le qualità necessarie a raggiungere gli obiettivi determinati e, per quanto possibile, adattata a elementi territoria-

li, fattori economici e di sistema, disponibilità della professionalità richiesta sul mercato;

3. la presenza di elementi di verifica e controllo della performance, il più possibile condivisa e “spiegata” al dipendente.

È evidente come un tale sistema richieda una buona strutturazione interna e pratiche manageriali adeguate a una gestione efficace della ONP. Il volontariato invece richiede una discussione approfondita che faremo nello specifico capitolo dedicato a questo mondo. Semplicemente si può affermare che le leve motivazionali hanno in questo caso un'importanza cruciale. Spesso le ONP hanno trascurato la “gestione”, cioè l'accoglienza e la formazione del volontario, determinando fenomeni di *turnover* molto accentuato che alla lunga hanno certamente nuociuto alla realtà senza scopo di lucro. Una buona gestione dei volontari dovrebbe riguardare non solamente elementi valoriali e motivazionali ma anche prospettici, di ruolo interno ed esterno che ogni volontario può avere. Su questo tema evidentemente c'è ancora molto da lavorare.

### **Lavorare per il bene comune**

Al contrario di quanto si potrebbe pensare, non sempre chi accede al lavoro non profit ha maggiore spessore umano, più dignità e sensibilità sociale di chi punta a un lavoro qualunque.

Molti cercano semplicemente di portare avanti il loro progetto professionale, che per tanti profili ha il suo battesimo in un'organizzazione non profit (psicologi, educatori, sociologi; comunicazione pubblica, internazionale...).

Qualora poi ci sia chi ha un sogno – che la professione sia un percorso lineare di soddisfazioni e benessere e comprenda anche obiettivi di bene comune – spesso ha una visione del lavoro non profit che non corrisponde alla realtà e impara presto che si può sognare sì, ma con i piedi per terra.

Il lavoro sociale a tutti i livelli, più di altre professioni, è fatto di relazioni che nel tempo possono diventare usuranti, esigono ricambio, rinnovamento, rivisitazione della propria professionalità e dei propri saperi. Non è possibile operare in comunità, con adolescenti, anziani, tossicodipendenti, in missione nei paesi in via di sviluppo, solo per fare alcuni esempi, senza riletture continue del senso di ciò che si fa e soprattutto senza ipotizzare progressive evoluzioni, con il contributo e la responsabilità dei singoli ma anche delle organizzazioni.

Il sogno ha bisogno di competenze, di percorsi, a volte anche faticosi, insidiosi e pazienti; e purtroppo, per come oggi è strutturato il terzo settore in Italia, percorsi di qualità e di buon lavoro sono spesso dati per scontati ma non sempre praticati. Il sogno deve potersi trasformare in un progetto professionale di vita fatto di tappe concrete, misurabili con le ovvie difficoltà di chiunque si inserisca in un settore professionale, profit o non profit che sia.

È tuttavia inconfutabile che fra i motivi che sostengono il lavoro nel non profit vi è il desiderio di contribuire al perseguimento del bene comune, allo sviluppo di un'economia più civile, di una società equa, sostenibile, che dia sostegno e valore ai diritti delle persone e delle comunità. Chi lavora nel non profit è più interessato a incentivi quali autonomia, sviluppo professionale, qualità dell'ambiente. Come sottolineano autorevoli osservatori, gli operatori del non profit compensano la minor remunerazione, rispetto al profit o al pubblico, con i cosiddetti *benefit* intangibili: equità delle remunerazioni, qualità delle relazioni, partecipazione democratica al governo delle imprese, libertà di scelta, flessibilità dell'orario, adesione alla *mission*, che i singoli hanno o sviluppano strada facendo dentro le organizzazioni (Gui, Pellagra, 2007; Angiari, Canino, 2007).

Le imprese sociali devono preservare queste caratteristiche perché la tendenza in atto in molte organizzazioni è invece quella di omologarsi a modelli manageriali simili al profit o al pubblico, con una perdita d'identità che incrinerebbe il delicato equilibrio di scambio fra singoli e organizzazioni (Zamagni, 2002; Zamagni, Bruni, 2004).

I *benefit* intangibili, considerati dalle realtà profit valore aggiunto della produttività, costituiscono, per le organizzazioni non profit, le principali leve motivazionali in grado di bilanciare il *gap* fra l'alto investimento personale dei lavoratori e le basse retribuzioni.

In organizzazioni sociali che incominciano ad assumere dimensioni medio-grandi, questo bilanciamento non può essere lasciato al caso ma diviene elemento regolativo della strategia produttiva e gestionale. Per ridurre il rischio di comportamenti opportunistici e i costi di controllo, i rapporti di transazione interna devono necessariamente fondarsi sull'offerta di un adeguato mix d'incentivi in grado di attrarre i lavoratori con preferenze e motivazioni il più possibile coerenti con la *mission*.

Le potenzialità di sviluppo delle imprese a economia sociale sono legate alla sfida etica di sapersi muovere fra Stato e mercato, promuovendo e proponendo valori forti, elevata professionalità e strumenti gestionali innovativi, all'interno di un paradigma incentrato sulla *governance* partecipata.

Pur senza alimentare aspirazioni professionali astratte, in un contesto culturale caratterizzato più dall'afasia della speranza che dal sogno, il *management* e soprattutto i consigli di amministrazione delle imprese sociali hanno la responsabilità e il preciso compito di perseguire un modello originale di "relazioni industriali" (Borzaga, Depedri, 2007), equilibrando in modo rinnovato la tradizionale passione per il lavoro sociale e la grande sfida della responsabilità sociale partecipata con le competenze e l'economia di mercato.

Non si può svolgere lavoro sociale senza avere consapevolezza e ipotesi sulle politiche sociali, sia come imprese sia come singoli operatori; se i giovani neo-laureati che entrano in questo settore, alla ricerca soprattutto di un lavoro, non hanno ipotesi, il *management* delle organizzazioni che li accolgono ha la responsabilità di formarli *a fare bene le cose* (competenze tecniche) ma anche a interrogarsi su *cosa è bene fare*.

### **Le debolezze strutturali del non profit: il ruolo incerto dei CDA**

Tornando a ragionare più in generale sui fattori di debolezza delle ONP italiane, non possiamo non soffermarci, sia per quel che riguarda la piccola associazione di volontariato sia per le medie e grandi realtà del terzo settore, sulla composizione dei Consigli di amministrazione e sul ruolo che questi ricoprono all'interno del non profit.

Un Consiglio di amministrazione dovrebbe fornire le linee guida operative al *management* delle aziende senza scopo di lucro, fissando al tempo stesso le priorità organizzative e gli obiettivi più ampi che l'azienda intende perseguire nel corso del proprio lavoro. Un lavoro delicato, tecnico, molto importante e a volte decisivo, dato che il CDA dovrebbe in qualche modo interpretare i bisogni e le aspettative dei numerosi *stakeholder* e contribuire al mantenimento e al perseguimento degli obiettivi e della *mission* aziendale.

Capita però troppo spesso che i CDA siano una mera rappresentazione dei portatori di interesse e non dispongano quindi delle competenze tecniche per stabilire ad esempio se le proposte del *management* aziendale siano congrue e in linea con i principi e gli obiettivi stabiliti dall'assemblea dei soci. Una grave mancanza che in taluni casi porta alla paralisi dell'azienda, alla dispersione di risorse finanziarie e umane, alla insostenibilità nel medio termine dell'azione della ONP.

Le ragioni di tale debolezza sono molteplici. Come accennato sopra, esistono CDA composti dai diversi portatori di interesse, che spesso possono

avere priorità, anche politiche, differenti e tendenti al conflitto in alcuni casi, allo scontro nelle situazioni più estreme. Vi è poi da ricordare come il volontariato e la cooperazione sociale, il grosso delle aziende non profit, abbia in moltissimi casi cooptato in Consiglio i volontari stessi e/o gli operatori della cooperativa stessa. È evidente come nel secondo caso le spinte al cambiamento e forse anche le competenze tecniche siano scarse e non sufficienti ad affrontare passaggi tecnici complessi e articolati.

In taluni casi le ONP sono ricorse alla creazione di comitati scientifici che affiancassero l'azione di valutazione e programmazione del CDA con risultati alterni.

Va da sé che, anche in questo caso, un buon percorso di reclutamento di figure professionali di alta qualità in alcuni ruoli chiave aziendali, dal personale alla direzione generale, può contribuire a un cambiamento di prospettiva e quindi operativo dell'azienda.

Vi è infine da riflettere su quali potrebbero essere gli aspetti positivi di un buon *recruiting* anche sulla gestione finanziaria ed economica interna. Buoni dirigenti potrebbero avere un impatto positivo sull'analisi organizzativa della ONP e quindi sui costi e benefici di ogni azione, ma anche contribuire a fornire un supporto tecnico-scientifico importantissimo per il CDA che potrebbe limitare l'uso di consulenti esterni e fidelizzare al massimo il personale dirigente e dipendente più in generale. Siamo ancora lontani da questi obiettivi ma probabilmente le aziende che disporranno di un buon management e di CDA all'altezza della situazione sapranno in alcuni casi vincere la sfida della sopravvivenza e guidare il cambiamento a partire da una posizione di vantaggio competitivo.

### **Gestire le risorse umane in uno spazio tra Stato e mercato**

A queste debolezze intrinseche alla dirigenza del settore non profit se ne aggiungono altre estrinseche, determinate per lo più dalla condizione strutturale di essere "tra" del settore non profit, che rappresenta da sempre il suo limite e la sua maggiore potenzialità. Non è opportuno, in questa sede, esaminare le molte sfaccettature di questo *status*, perché intercettano problematiche di vastissima portata a livello storico, economico, culturale, organizzativo.

Esemplifichiamo un singolo e peculiare aspetto di questa macrotematica perché trasversale a molte realtà non profit e perché mette in luce alcune am-

biguità strutturali del settore, in riferimento al rapporto con la committenza, ovvero le istituzioni pubbliche.

La *devolution* di molti servizi sociali, gestiti dall'ente pubblico fino a metà degli anni Ottanta, ha suscitato e ancora suscita innumerevoli e approfonditi dibattiti sui concetti di *welfare*, *partnership*, sussidiarietà delle istituzioni locali rispetto al privato sociale (Fiorentini, 2006).

Il dibattito ha preso meno in considerazione l'operazione parallela che nel frattempo è avvenuta: l'esternalizzazione dei servizi ha, di fatto, comportato "l'esternalizzazione delle persone", chiamate a svolgere questi servizi.

Questo processo, accaduto con più o meno consapevolezza istituzionale, condiziona la qualità degli stessi servizi più di quanto non si creda.

La pubblica amministrazione si rapporta con le ONP per ciò che attiene alle modalità di scelta dei soggetti delegati alla gestione, i contenuti dei contratti e delle gare d'appalto, le forme di controllo, anche in termini di tutela dei lavoratori.

Proprio in tema di garanzie contrattuali, le recenti normative sulle gare d'appalto, e in generale il *trend* del rapporto con l'ente pubblico, impongono alle organizzazioni non profit (ONP, ONLUS, ONG) numerose prescrizioni.

Questa buona intenzione non sempre conduce a buon fine e talvolta, paradossalmente, mette in seria difficoltà le imprese che più di altre cercano di offrire garanzie di continuità, stabilità e sviluppo professionale alle persone che in esse lavorano; considerando prospettive più lunghe di quanto mediamente i progetti e i servizi finanziati prevedono.

Il finanziatore pubblico richiede all'organizzazione appaltatrice di garantire persone formate, flessibili, professionali e motivate, generalmente con contratti d'assunzione a tempo indeterminato. L'ingaggio delle persone spesso è per 10-15 ore settimanali, con orizzonti temporali di uno o due anni al massimo.

Per il resto del tempo, chi si fa garante dei percorsi lavorativi dei singoli, della loro formazione, delle loro prospettive di sviluppo professionale?

Le amministrazioni pubbliche a livello locale, regionale, nazionale tendono a "comprare pezzi" di conoscenze, competenze, professionalità, imponendo vincoli di garanzia contrattuale di cui si assumono una responsabilità parziale, lasciando alle organizzazioni gli oneri nel tempo. Questo orientamento di garanzia, teoricamente corretto e legittimo, ha come effetto quello di interferire pesantemente nel delicato equilibrio della politica del personale che le imprese sociali tentano faticosamente di costruire, proprio per offrire e ricevere a loro volta dagli operatori garanzie, continuità, qualità del lavoro.

La stabilità contrattuale contrapposta alla precarietà semplifica la complessità delle problematiche attuali connesse al lavoro e sta in mezzo a una forbice dentro molte contraddizioni (ISTUD, 2008).

La necessità di ridefinire le forme di tutela degli operatori sociali chiama in causa anche il sindacato, che si pone nei confronti delle ONP senza tenere adeguatamente conto delle loro specificità; proporre modalità contrattuali tipiche della pubblica amministrazione o del profit talvolta rischia di bloccarne la crescita, contro gli interessi degli stessi occupati.

Negli attuali contesti economico-produttivi, a cui il mercato non profit non sfugge, i concetti di stabilità o precarietà non sono determinati solo dalle garanzie economico-contrattuali ma comprendono problematiche soggettive e oggettive non immediatamente visibili e molto articolate.

Garantisce di più un «contratto forte» ma isolato, esposto a continui cambi di organizzazione, referenze, senza formazione, condivisione del lavoro, oppure una contrattualità che costruisce nel tempo garanzie effettive di stabilità e sviluppo, in un'impresa che si fa carico anche dei costi sociali del lavoro?

Flessibilità d'orario, motivazione al lavoro, rapporto con i colleghi, formazione, sviluppo, continuità, equilibrio fra diritti e doveri familiari e lavorativi possono bilanciare altre forme di garanzia, attraverso modalità e approcci meno consueti per il sindacato. Uno scenario di questo tipo chiama in causa il senso di responsabilità e l'imprenditorialità delle persone e delle imprese.

Le scelte che le organizzazioni non profit fanno sono direttamente proporzionali all'offerta che propongono a chi si avvicina a questo settore. Sottostare alle logiche frammentate e parcellizzanti del mercato, in un settore ad alta intensità relazionale o ricercare alleanze con gli stessi lavoratori per bilanciare l'impatto di queste contraddizioni, può fare la differenza. Il continuo turnover in servizi di educativa scolastica, sostegno a disabili, anziani, tossicodipendenti da parte di operatori alla ricerca persistente di condizioni lavorative migliori – più garantite contrattualmente certo ma anche più coinvolgenti, integrate e durature – può inficiare la qualità stessa del lavoro fino a svuotarne il senso.

Se questi sono i rischi a cui è esposto il lavoro sociale, quali ipotesi si possono prospettare per le imprese? Il sindacato e l'ente pubblico saranno in grado di accogliere questa sfida imposta dalle nuove forme di tutela del lavoro determinate dai mutamenti economici e sociali? Come potranno le imprese non profit gestire nel tempo la relazione con i lavoratori; quali sviluppi professionali e di carriera si possono prospettare per loro?

Per le persone, ciò significa non smettere di investire sul lavoro, riconoscendo le organizzazioni che cercano, con fatica, di stare dentro il mercato, senza asservirsi completamente alle sue logiche.

Per le imprese, l'impegno è quello di cercare di tenere la posizione su più fronti; sul fronte esterno, interloquire in modo paziente e continuo con la committenza per far emergere queste contraddizioni; sul fronte interno, trovare alleanze vere fra organizzazioni che non siano solo strumentali al *general contractor* nelle politiche consortili.

È importante reperire commesse di lavoro ma è altrettanto importante stabilire accordi e alleanze per la qualità e la dignità di ciò che si "produce" (relazioni, servizi, processi).

A partire dal fatto che lo sviluppo delle ONP ha messo in crisi le relazioni industriali tipiche della pubblica amministrazione e del profit, molte imprese non profit stanno sperimentando, non senza difficoltà, forme diverse di tutela, attraverso accordi fondati su "contratti psicologici" (Solari, 2003). Questi tentativi rappresentano una delle condizioni dello sviluppo del terzo settore, della relativa occupazione e dell'aumento dell'offerta di servizi sociali in forme diverse dal lavoro nero.

Il *backstage* che non finanzia nessuno e che anche il sindacato fatica a intercettare è la ricerca comune di significati più concreti e reali dei concetti di stabilità, precarietà, flessibilità, facendosi carico di aspirazioni e bisogni che cambiano al cambiare della biografia di ciascuno.

In questo scenario, le organizzazioni possono accontentarsi d'essere solo passivi gestori o protagonisti delle politiche sociali, nella misura in cui si limitano ad essere solo semplici intermediatori oppure aspirano a diventare soggetti attivi delle politiche di gestione e sviluppo delle persone, compartecipi del successo dell'impresa.

### **La formazione: una leva strategica e prospettica**

La formazione manageriale per il terzo settore può diventare un elemento chiave per indirizzare le *policies* delle ONP in questa direzione e rappresenta nel contesto attuale uno dei temi al tempo stesso più importanti ma anche più ridondanti.

Abbiamo assistito, ad esempio, nel corso degli ultimi 13-14 anni, alla nascita di innumerevoli moduli di vario genere come accennato sopra, rivolti sia agli operatori, *manager* e dipendenti delle ONP, sia a studenti in attesa di intraprendere un percorso professionale nel non profit.

Innanzitutto va posto il tema di quale formazione. Risulta ormai chiaro a tutti che una mera partecipazione a moduli universitari se, da un lato, fornisce la cornice di riferimento per ogni azione operativa, dall'altro non è in grado di corrispondere ai bisogni più propriamente professionalizzanti del personale delle ONP. Basti riflettere sul fatto che nel nostro paese non esiste una tradizione accademica puramente volta agli studi del settore non profit, bensì alcuni singoli e/o gruppi di accademici che dalla metà degli anni Novanta hanno deciso di "investire" una parte delle loro conoscenze scientifiche nell'area non profit. La formazione accademica non ha inoltre definito con chiarezza i bisogni formativi del terzo settore, sia in termini di operatori che di management delle aziende senza scopo di lucro.

Altro elemento critico per la piena realizzazione di una formazione prospettica ed efficace per il privato sociale italiano è stata la proliferazione abnorme di corsi e moduli privati, finanziati dal Fondo sociale europeo e/o dalle quote di iscrizione ai moduli stessi, realizzati da strutture private non certificate e in qualche caso con basse credenziali formative.

Infine, dalla metà degli anni Novanta, vi è stato l'ingresso, nel settore formativo dedicato al settore non profit, di soggetti quali agenzie pubbliche e società di consulenza for profit che hanno ulteriormente complicato un quadro già frammentario.

Una tale offerta formativa ha limitato le possibilità di maggiore coordinamento tra Università, Centri studi, Consorzi non profit, Fondazioni, ecc., rallentando quindi la creazione di percorsi innovativi e al tempo stesso fruibili da parte degli operatori.

A questo punto possiamo abbozzare alcune caratteristiche che una buona formazione potrebbe avere, in relazione ai requisiti determinanti per lo sviluppo manageriale del terzo settore italiano.

Potrebbero essere tenuti in evidenza alcuni temi come:

1. la formazione locale e territoriale, poiché esistono numerose realtà di eccellenza nel territorio nazionale che vanno scoperte e valorizzate. Questo darebbe impulso alla creazione di reti di eccellenza diffuse sul territorio che potrebbero svolgere il ruolo di incubatore tecnico di progetti e buone pratiche, esportabili anche a livello nazionale e internazionale;

2. l'individuazione di progetti formativi altamente innovativi e legati al contesto produttivo più ampio, locale e nazionale. In questo modo è più facile realizzare scambi tecnici con il mondo della ricerca e delle aziende for profit che devono competere in un mercato ampio, potendo quindi fornire spunti di azione commerciale oltre che tecniche e partnership operative;

3. l'individuazione dei bisogni formativi più importanti per il management delle ONP e la ricerca di fondi da destinare a tale scopo;

4. una discussione continua, con gli strumenti più vari – come il bilancio sociale –, più ampia e allargata del modo di fare impresa sociale e degli strumenti finanziari, umani e gestionali adeguati a tale sfida.

Un tale lavoro richiede naturalmente la presa di coscienza dei limiti organizzativi e umani che qualunque realizzazione umana porta con sé. Da questo sarebbe però importante partire per realizzare una formazione davvero efficace e rispondente ai bisogni reali delle ONP.

### **I volti creativi del non profit: una risposta alla crisi attuale?**

Quella che abbiamo esposto è una breve, sintetica e parziale discussione sulle politiche del personale realizzate dalle aziende senza scopo di lucro nel nostro paese negli ultimi quindici anni, alla luce della complessità che caratterizza il contesto di riferimento.

Esistono tuttavia, come accennato nel paragrafo introduttivo, alcuni elementi di assoluta originalità nella conduzione di un'azienda senza scopo di lucro, che hanno permesso a queste di sopravvivere anche in contesti difficili e poco strutturati.

Innanzitutto va dato merito ad alcuni dirigenti di ONP di aver creato reti relazionali di fortissimo impatto, emotivo e finanziario in taluni casi, che hanno permesso la continuità operativa. Sostanzialmente potremmo richiamare il tema del *marketing* sociale e della comunicazione come elementi distintivi dell'azione di molti *manager* non profit e come prerequisiti di ogni azione volta alla raccolta di fondi (Spazzoli *et al.*, 2009).

In altri casi vi è stata una buona capacità di selezionare persone – molti appena usciti dal mondo della formazione accademica – che hanno arricchito e dato continuità all'azione volontaria e spontaneistica dei fondatori delle ONP e/o delle leadership carismatiche.

In taluni casi vi è stato inoltre un lento ma inesorabile passaggio della ONP da una posizione finanziaria totalmente dipendente dal settore pubblico a un ampliamento dei servizi a favore del mercato tradizionale e in alcuni casi al definitivo affrancamento da tali logiche e alla realizzazione della piena autonomia e sostenibilità economica.

Vi sono poi modelli di servizi, pensiamo a quelli rivolti alla persona, in cui il privato sociale ha sviluppato una forte presenza e capacità di lettura dei

bisogni relazionali e materiali, coprendo settori in cui le normali aziende for profit sarebbero andate incontro a possibili fallimenti.

Un elemento mi sembra poi centrale in questa discussione: in taluni casi il dirigente non profit ha sviluppato, forse anche inconsciamente, uno spirito manageriale a tutto tondo sul campo che gli ha permesso di affrontare la discussione con i collaboratori sui temi operativi e non, l'ascolto verso gli utenti dei servizi, la capacità di far quadrare i bilanci, la capacità di creare reti e *safety nets* di tutto rispetto, tutto quello insomma che in alcune aziende for profit e del pubblico richiede figure articolate e diverse.

Questo approccio, voluto e/o non voluto, del manager non profit potrebbe risultare molto interessante in contesti for profit non molto formalizzati, come quelle aziende medio-piccole in cui il *timing* decisionale e la capacità di risposta a eventi non ricorrenti determinano il successo e l'insuccesso di ogni realtà aziendale.

Vi è infine un altro tema cruciale che riguarda il non profit: il credito e l'immagine che gode presso alcuni ambienti for profit e produttivi in generale. Molti *manager* for profit e altri professionisti, nei momenti di crisi industriale e finanziaria come questo, tendono a vedere nel non profit una possibilità lavorativa altamente gratificante, appassionante, in taluni casi una scelta di vita. Il non profit avrebbe enorme bisogno di queste professionalità per capitalizzare e ristrutturare il lavoro fatto, ma spesso – per svariati motivi – questi mondi non si incontrano. L'obiettivo di questo libro è anche quello di contribuire a creare ponti tra professionisti e a rendere sostenibile un lavoro manageriale nel non profit.

## Bibliografia

- ANGIARI B., CANINO P. (2007), *I lavoratori delle imprese sociali: aspetti teorici ed evidenze empiriche del campione*, in CESARINI F., LOCATELLI R. (a cura di), *Le imprese sociali. Modelli di governance e problemi gestionali*, Milano, Franco Angeli.
- ARGIS-Fondazione Canotto G. (2008), *Il lavoro nel Terzo Settore in Italia. Evidenze empiriche e spunti di riflessione*.
- BARBEITO C. (2004), *Human resources policies and procedures for non profit organizations*, John Wiley.
- BENEVENE P. (2009), *Il capitale umano del terzo settore*, Rimini, Maggioli.
- BORZAGA C., DEPEDRI S. (2007), *Il lavoro nelle cooperative sociali: verso un nuovo modello di relazioni industriali?*, in «Impresa Sociale», n. 3, vol. 76.

- BORZAGA C., MUSELLA M. (a cura di) (2003), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit: il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*, Trento, Edizioni 31.
- Draft report Parlamento (Commissione Lavoro e Affari Sociali) sull'economia sociale, 14 novembre 2008-2008/2250 (INI).
- FIorentini G. (2006), *Impresa sociale e sussidiarietà*, Milano, Franco Angeli.
- GUI B., PELLAGRA V. (2007), *Un delicato equilibrio: motivazioni intrinseche e politiche retributive nelle imprese sociali*, in «Impresa Sociale», n. 2, vol. 75.
- IRIS NETWORK, (maggio 2009), *Anticipazione del Primo Rapporto sull'impresa sociale in Italia*.
- ISTUD, Rapporto di ricerca (2008), *I giovani e il lavoro: la ricerca di senso tra flessibilità e appartenenza*.
- Rapporto di ricerca, *Istituzioni non profit in Italia*, Istat 2001.
- SOLARI L. (2003), *La relazione tra lavoratore e organizzazione nelle organizzazioni non profit: contratto psicologico ed equità*, in BORZAGA C., MUSELLA M. (a cura di), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit. Il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*, Trento, Edizioni 31.
- SPAZZOLI F. (a cura di) (1999b), *La formazione universitaria per la cooperazione ed il Terzo Settore in Italia: esperienze e proposte per un modello di riferimento nazionale*, Bologna 21 giugno 1999, Università di Bologna-Sala Giorgio Prodi, Atti del convegno, Università di Bologna, sede di Forlì.
- SPAZZOLI F. a (cura di) (1999a), *Le condizioni per lo sviluppo del Terzo Settore tra innovazione e tutela dei diritti*, Forlì 9 giugno 1999, Sala Gandolfi (Palazzo Mangelli), Atti del convegno, Università degli Studi di Bologna, sede di Forlì.
- SPAZZOLI F., MATTEINI M., MAURIELLO M., MAGGIOLI R. (2009), *Manuale di fund raising e comunicazione sociale*, Rimini, Maggioli.
- ZAMAGNI S. (a cura di) (2002), *Il non profit italiano al bivio*, Milano, Egea.
- ZAMAGNI S., BRUNI L. (2004), *Economia civile*, Bologna, Il Mulino.

