

GUIDA INTERNAZIONALE ALLE PROFESSIONI ED AL LAVORO NEL **NON PROFIT**

a cura di MARCO CRESCENZI ed ELENA BONACINI


Sviluppo Non Profit



“GUIDA INTERNAZIONALE ALLE PROFESSIONI E AL LAVORO NEL NON PROFIT”

INTRODUZIONE

di Marco Crescenzi, Elena Bonacini, Paola D'Andrea, Laura Ciccardini¹

“Penso che chiunque sia impegnato sul fronte sociale, senza un sogno stia girando a vuoto. Il sogno è la base su cui costruire progetti, programmi, iniziative, prospettive di ogni tipo. Altrimenti non c'è ragione di lavorare nel sociale”²

Lavorare nel non profit è oggi certamente uno dei modi più significativi per unire “senso” e “reddito”, per vincere la sfida del proprio stare al mondo in modo attivo dal punto di vista valoriale utile, responsabile, creativo, piuttosto che semplicemente attivo (per cosa?), omologato, o rinunciatario e banale.

Il non profit non è il volontariato (quest'ultimo ne è una parte, costituito da 3.000.000 di volontari). Il non profit in *Italia*, è costituito da non meno 250 mila organizzazioni, dà impiego retribuito al 2005 a quasi un milione³ di persone (contro le 400.000 rilevate nel 1990): un'occupazione di forte valenza sociale in quanto prevalentemente femminile (60%)⁴ e giovanile (25% sotto i 30 anni, 55% tra i 30 ed i 40, 20% over 40) con 25.000 soggetti svantaggiati⁵,

¹ ASVI

² Lorenzo Barbera, Presidente del Comitato Scientifico ASVI, Presidente Onorario CRESM- già collaboratore di Danilo Dolci e con lui ideatore dagli anni 50 della figura dell'Agente di Sviluppo Locale.

³ Basi della nostra stima: tra il 90 ed il 1999, nello spazio di 10 anni, l'occupazione nel non profit in Italia è quasi raddoppiata, aumentando del 30% nel periodo 1996-1999. Le cooperative sociali, l'organizzazione di gran lunga con la maggior incidenza occupazionale, hanno quasi raddoppiato il loro numero nel periodo 1999-2002, ed avuto una crescita esponenziale di poco inferiore alle sei volte nel periodo 1993-2002: dalle 1.479 imprese del 1993 (Istat), alle 4651 del 1999 (Istat), alle 8.656 del 2002 (IRES-Cerved Camere di Commercio). Se il non profit, come molto probabile, ha quindi solo semplicemente mantenuto nel periodo 2000-2005 il ritmo di crescita 96-2000 (con un 30% di aumento degli occupati), arriviamo ad una stima (ASVI -Settore R&S) di 978.000 occupati. E' addirittura probabile che il dato sia sottostimato se consideriamo ulteriormente che: 1. le statistiche non “tracciano” mai il fenomeno del “volontario occupato”, giuridicamente e fiscalmente inaccettabile, ma sostanzialmente (e sostanziosamente) esistente: tutti quei volontari che vengono parzialmente retribuiti mediante rimborsi spese. 2. Sono in netto aumento le Organizzazioni di Volontariato (OdV) che impiegano professionisti in quanto costrette-nel rapporto con gli enti locali- a standard di qualità ed affidabilità raggiungibili solo con una organizzazione interna meno precaria. 3. Le organizzazioni sottostimano fortemente il numero di persone impegnate mediante contratti di prestazioni occasionale.

⁴ Censis 2002 su dati FIVOL ed Istat.

⁵ Ai sensi della legge 381/91, nelle cooperative sociali di tipo B, dati IRES 2004.

configurandosi come uno dei settori che in Europa sta producendo più lavoro. La maggior parte dei lavoratori del settore, secondo i dati ISTAT circa l'80%, sono inquadrati come dipendenti. E' possibile essere dipendenti o lavorare sotto altra forma in tutte le diverse tipologie di Organizzazione Non Profit (ONP)⁶, quali le Associazioni di Volontariato, le Associazioni di Promozione Sociale, le ONG (Organizzazione Non Governativa), le Fondazioni, anche se (in Italia) chi "occupa di più" ancor oggi sono le 9.000 cooperative sociali presenti in Italia.

Nell' *Unione Europea*, vi erano già a metà degli anni 90 circa 10,694,807 occupati nelle ONP, su un totale generale di 123 milioni di lavoratori. La quota di occupati nelle ONP nella UE (a 12) sul totale è quindi del 6% (contro il 7,8% degli Stati Uniti). In alcuni paesi, quali *l'Olanda (il 12%!). l'Irlanda e il Belgio*, le percentuali di occupati nelle ONP europee è nettamente superiore. *L'Italia* è ultima in Europa (a 12), intorno al 2%-contro il 6% della media UE, con un tasso di occupazione di solo un terzo di quello di Germania, Francia e Gran Bretagna (dati 2001). La produzione di reddito sul PNL (UE) era pari a circa 400 mln di dollari (contro i 568 Mln di dollari degli Stati Uniti), il reddito prodotto è percentualmente nettamente inferiore alla percentuale di occupati. In Italia il dato è pari al 3 % sul PIL (Fonte Eurispes).

Lavori e Valori . I servizi sociali, nel vecchio modello di Welfare gestiti in proprio dagli enti locali, sono via via sempre più affidati alle ONP.

L'impegno civile, che prima veniva svolto più ampiamente nei partiti politici, è oggi in gran parte incanalato nelle Non Profit. Le battaglie sociali promosse dai movimenti sociali e dalle Organizzazioni Non Profit in Italia e nel mondo negli ultimi 20 anni hanno segnato la cultura e la vita di tutti noi. *L'ambiente* (Wwf, Legambiente, Greenpeace, GreenBelt), *i Diritti umani* (Amnesty International, Unicef), *i diritti delle donne* (Amnesty - Azione Donna; Aidos, Associazione italiana donne per lo sviluppo; International Women's Rights Action Watch, WRAW; Women's International League for Peace and Freedom, WILPF), dei "*diversi*", dei *bambini* (Unicef, Save the Children, Aiutiamo i Bambini, AIBI) del *Malato* (Tribunale dei Diritti del Malato), degli *immigrati* (Caritas), dei *consumatori* (le Associazioni Consumatori); lo stimolo ad un *consumo più sano e "biologico"*, ad un *consumo equo e solidale* (le organizzazioni di Commercio Equo e Solidale, Trasfair, Altro Mercato); la *solidarietà internazionale e la cooperazione allo sviluppo* (VIS, Emergency, Oxfam, VSO, AIFO e le moltissime ONG impegnate con rischio e fatica), la *cittadinanza attiva* e la *responsabilità sociale di impresa* (Cittadinanza Attiva), lo *sviluppo locale partecipato* (Cresm); il grande mondo della *cooperazione sociale*, dei *servizi alle persone*, alle *fasce più deboli* (oggi sempre di più), *dell'imprenditoria sociale* in tanti settori diversi. Settori di impegno che si commentano da soli. Anche le organizzazioni citate non hanno bisogno di commenti, sono solo esempi tra milioni, che nel mondo combattono

⁶ Gli organismi internazionali di contabilità nazionale, quali il SEC e lo SNA definiscono l'organizzazione non profit quale una unità giuridica, legalmente costituita, titolare di un'attività economica produttiva, continua, organizzata, in essere al momento della rilevazione, che per statuto non distribuisca gli utili ai soci e/o ai finanziatori.

per una società equa, sostenibile, per una economia più civile, per il sostengo, il valore ed i diritti delle persone e delle comunità.

Lavorare per il bene comune. Chi decide di lavorare nel non profit ha di certo un maggiore spessore umano, più fierezza, più dignità e più sensibilità, di chi punta ad una carriera qualunque sia purché “paghi bene”, o perché “faccia vivere tranquilli”. Ha un sogno.

“Sognare è oggi un compito ancora più importante, perché c'è un tale impoverimento della speranza, una tale afasia della speranza, che sognare è importante e nel non profit ancora di più. Sognare perché bisogna immaginare che la professione che vai a cercare ti dia soddisfazioni, ti dia benessere. Credo che questo sia un sogno che vada coltivato nel non profit, perché resta un motivo per cui si sceglie questo mondo. Poi sognare sì, ma con i piedi per terra, perché il sogno ha bisogno di competenze, il sogno ha bisogno di percorsi, a volte anche faticosi, perché è inutile nascondere che purtroppo, per come oggi si è strutturato il terzo settore italiano, questi percorsi di qualità, di buon lavoro, sono sempre un po' dati per scontati. Quindi sogniamo, come si può sognare nel nostro mondo, e sogniamo dando un progetto professionale di vita fatto di tappe concrete, che sanno misurarsi con le ovvie difficoltà di chiunque si immetta in un mercato, che sia quello profit o non profit.”⁷ .

Desidera contribuire per creare un mondo migliore per tutti, e non solo per se stesso e la propria famiglia. Quindi deve credere e puntare su di sé avendo forte il senso del bene comune. Riprendendo gli stimoli di Aldo Bonomi e R. Bonacina (Communitas, numero 1 febbraio 2005), possiamo dire che il non profit è un luogo di eccellenza per ricostruire le comunità, per unire attori diversi in un'ottica di solidarietà ed attenzione alle fasce deboli ed all'emarginazione di qualunque tipo, di responsabilità sociale e di governance, per congiungere locale e globale.

Lo sviluppo occupazionale del non profit. Il dato che l'Italia è “fanalino di coda” (anche) nel non profit se da un lato crea disagio dall'altro fa ipotizzare un credibile trend di crescita al verificarsi di determinate condizioni. “E' ormai opinione diffusa tra gli operatori che quest'area economica rappresenti, nei Paesi ad economia sviluppata, il miglior “bacino occupazionale” nei prossimi anni”.⁸

Tra gli operatori e ricercatori del settore è abbastanza condivisa la convinzione che vi siano condizioni di sviluppo esterne ed interne. Tra le prime l'aumento progressivo - già da tempo in atto nell'ambito del mutamento del “welfare”- della delega dei servizi gestiti dalla amministrazioni locali alle non profit; la trasformazione in fondazione di molti soggetti pubblici in settori chiave quali la sanità, la cultura⁹, la ricerca, l'università e non la necessità di una maggiore attenzione (ora del tutto insufficiente) del legislatore e del fisco nel riconoscere la non profit nel suo valore “diverso”, ad agevolarne la vita e l'imprenditorialità; il limitare il nascente

⁷ Edoardo Patriarca, portavoce del Forum Permanente del Terzo Settore, organismo riconosciuto di rappresentanza del Non Profit Italiano (Intervista rilasciata ad ASVI in data 17 novembre 2004, a cura di Emanuela Vinai).

⁸ ISFOL, IsfolOrienta-Studi di Settore, Area Attività associative, 2004; Cfr. anche ISFOL, I nuovi bacini di impiego, 1998

⁹ Tra le più interessanti l'esperienza di Scuole Civiche di Milano, costituita sotto forma di fondazione di partecipazione dal Comune di Milano (www.scuoleciviche.it)

ingresso dello stato nella raccolta dei fondi per le emergenze e la solidarietà. Tuttavia l'interlocutore istituzionale ci appare in questi anni sempre più ostico all'incontro, più di ostacolo che di stimolo.

Tra le condizioni interne, certamente su tutte la crescita di professionalità e imprenditorialità (sociale, culturale) delle organizzazioni, la maggiore attenzione ad alcuni settori di impegno ed occupazionali. *“Non c'è solo il socio assistenziale, ma c'è anche nuovi ambiti del non profit che hanno bisogno di competenze cui bisogna guardare con rinnovato interesse: l'area della comunicazione, l'area sportiva, l'area del turismo sociale, l'area della tutela ambientale. È di grande rilievo l'area delle fondazioni bancarie, finora poco frequentate, che diverranno nel tempo enti non profit a tutti gli effetti”*¹⁰ e ancora della cultura, del consumo di prodotti biologici¹¹ e del commercio equo e solidale, dell'educazione, dello sviluppo locale, dell'entertainment.

Citiamo al proposito un semplice dato tratto da uno studio ASVI in ambito entertainment/educativo, che riprenderemo nel capitolo sull'imprenditoria sociale: se le ONP si dedicassero, tra le loro mille significative attività, anche un po' di più ad organizzare feste di compleanno per i bambini (e le mamme!) soppiantando almeno in parte in questo i McDonald's ed aumentando la disponibilità dell'offerta (naturalmente con un taglio alternativo, centrato sulle identità locali ed educativamente corretto), si creerebbero solo grazie a questa ristrettissima nicchia, 3000-4000 posti di lavoro (più qualificati), prevalentemente femminili e giovanili, per un fatturato di circa 200 miliardi di vecchie lire...Ma soprattutto, perché lasciare i nostri bambini¹² a Mc Donald's?¹³ Non ultimo una maggiore fiducia da parte del sistema bancario, che da un lato propaganda di “essere vicini ai sogni di tutti” e dall'altro non finanzia progetti¹⁴.

Mai come oggi il settore non profit ha bisogno di competenze, coraggio e cervelli, non solo cuori. Ha bisogno di attrarre non solo i “giovani”, ma i “*giovani migliori*” (per intelligenza, motivazione e generosità). Perché ciò avvenga, deve unire “senso e reddito” in missioni sostenibili e progetti di socialità e di cultura di adeguato livello imprenditoriale. Ha bisogno di fermarsi di più a pensare, a riflettere insieme, ha bisogno di integrare la sua tradizionale attenzione sull'“ultimo”, sullo “svantaggio”, sul “degrado” (culturale e sociale), con una nuova attenzione sul “capitale” cognitivo, emotivo, sul talento, sui “giacimenti culturali” e su tutti i “nuovi bacini di impiego”. Ha bisogno di ragionare in termini di pianificazione strategica ed operativa, di knowledge management, di networking e management dei processi di partnership. Di fare ricerca. Ha bisogno di fare impresa e produrre occupazione anche qualificata, non

¹⁰ E.Patriarca, intervista citata.

¹¹ Si stima in oltre 2 miliardi di euro la spesa degli italiani per il consumo biologico, un ambito particolarmente interessante per le cooperative sociali di tipo b.

¹² Per 4.400.000 bambini tra i 4 e gli 11 anni in Italia, le non profit fanno troppo poco, a parte l'Agesci (scout) e pochi altri.

¹³ ...con lo slogan “riprendiamoci i bambini” (e lasciamogli gli hamburger..!) avvieremo parallelamente altri servizi alle famiglie, supporto alla genitorialità, mediazione sociale, e quant'altro di più tradizionalmente caratteristico del non profit italiano.

¹⁴ Gravi a ns parere e nella nostra esperienza le insufficienze anche di Banca Etica, molto attiva sul più comodo fronte della raccolta (fondi etici) ma molto limitata sul fronte dell'offerta del denaro: più cara come tassi, ancor meno disposta al rischio degli istituti tradizionali, piuttosto lenta nel rapportarsi con gli operatori, a volte ambigua nel definirsi partner piuttosto che semplice fornitore.

“occupazione quale che sia”. Ma per fare “questa” impresa nel non profit, ci dice Valerio Balzini¹⁵ citando Paolo Conte, “...Ci vuol carattere e senso del brivido...”.

L’ ASVI è in prima linea in Italia per affermare un non profit protagonista, non solo “di servizio a...”, “collocato tra (stato e mercato)” o definito “terzo”.

Un non profit di grande potenzialità, le cui organizzazioni con competenza coerenza e creatività unita alla tradizionale passione, sappiano confermare ed accrescere il favore presso l’opinione pubblica e siano incisive nel sensibilizzare incalzare ed integrare tutti gli altri attori introno alla grande sfida della responsabilità sociale partecipata.

La “sfida Etica” può essere affrontata con successo da un organizzazioni che sappiano muoversi tra valori forti, elevata professionalità e strumenti gestionali innovativi, all’interno di un paradigma incentrato sull’integrazione degli attori e sulla governance.

La missione dell’ASVI, in Italia e nel mondo, è quindi la professionalizzazione ai massimi livelli del settore, di chi già vi si impegna e di chi vuole entrarci a lavorare. A tali obiettivi rispondono la promozione dei *Master Internazionali* in alcune delle “discipline strategiche” (i primi in Italia, a partire dal 1998, quali lo Sviluppo Locale, il Fund Raising, la Progettazione Europea e di Cooperazione Internazionale, la Comunicazione ed il Campaigning); la creazione dell’*Osservatorio sulle Professioni ed il Lavoro nel Non Profit*, delle *Community* professionali e della *Collana editoriale* “Professioni e Lavoro nel Non Profit”, in partnership editoriale tra ASVI ed EMI, di cui questa Guida costituisce la prima uscita.

Una Guida Internazionale. Questo volume è anche snodo fondamentale dell’impegno di ricerca, relazionale ed editoriale dell’ ASVI sul tema delle professioni non profit, iniziata con la pubblicazione de “*Il Manager del Non Profit*” (op. cit.), primo volume in Italia su tale figura professionale da tempo “esistente” ma sconosciuta ai più, in cui compariva un primo elenco di professioni del non profit; passando per la pubblicazione del “*Manager & Management del Non Profit-La Sfida Etica*” (AAVV a cura di M. Crescenzi, ASVI ed.2003) in cui abbiamo delineato i profili, le prassi, i principi delle principali discipline del non profit¹⁶ e l’etica delle professioni; dallo stimolo all’ ufficializzazione in Italia delle professioni più significative grazie al rapporto

¹⁵ Tratto da “*Manager & Management del Non Profit-La Sfida Etica*” (AAVV a cura di M.Crescenzi, ASVI ed.2003). Valerio Balzini è membro del comitato Scientifico dell’ASVI, fondatore e Direttore Generale del Consorzio di Cooperative Sociali “Agorà” di Genova, terzo produttore di occupazione in Città dopo il Comune ed un gruppo privato.

¹⁶ L’azione ASVI di ricerca e sviluppo relativo alle buone prassi discipline del non profit ha visto al momento: ambito **progettazione**-la proposta di utilizzo trasversale a tutti gli ambiti progettuali di un nucleo metodologico costituito dal “Logica framework” proprio del PCM-Project Cycle Management (M.Crescenzi, P.D’Andrea, “Cultura, strategia e tecniche della progettazione”, in A.Hinna, Organizzare e gestire il Terzo Settore, Carocci ed. Roma 2005); la ricerca di una pianificazione distintiva per imprenditorialità sociale (supportando nel 1998 la costruzione della “Guida alla pianificazione dell’impresa sociale” -Sviluppo Italia 1999, tuttora il principale strumento di business planning disponibile nell’ambito della cooperazione sociale italiana.); in ambito **Fund Raising** il recepimento del modello elaborato nel 2004 da Massimo Coen Cagli (principale teorico della disciplina in Italia e membro del Comitato Scientifico ASVI); in ambito **Campaigning** (con la collaborazione di D.Cavazza-Direttore Campaigning di Amnesty international), modellizzazione della disciplina per adattarla alle piccole medie ONP e lancio editoriale della stessa (“Manuale di Campaigning”, di D.Cavazza, EMI ed. Bologna 2005); in ambito **Management** la modellizzazione della gestione interna delle ONP nel modello MOPI-Missione-Organizzazione-Partecipazione-Innovazione (M.Crescenzi, RAI-Consorzio Nettuno&Università di Bologna, Ciclo di Lezioni su “Strategie di Management delle ONP”; volume “Manager e Management...”op.cit.).

con l'ISFOL¹⁷ Min-Lavoro, per l'inserimento di alcuni delle professioni più significative all'interno del "Repertorio delle professioni"-ISFOL ORIENTA e la ricerca comune di "buone prassi" sui temi in oggetto, allo sforzo di giungere ad una valida classificazione delle professioni del non profit in relazione agli standard europei ISCO-88 (e per l'Italia di Istat ed Excelsior 2000); dal portare a conoscenza di un più ampio pubblico le professioni non profit, mediante la pubblicazione con Somedia-Career Book nel 2003 di una apposita sezione e la partecipazione al convegno annuale Somedia, al proficuo scambio con Vita Non Profit ed il Corriere Lavoro, da sempre sensibili ai temi del lavoro nel non profit.

Per passare soprattutto, alle prossime pubblicazioni della Collana, le cui prossime pubblicazioni saranno volumi monotematici dedicati a strategie di carriera, percorsi e strumenti innovativi di "vecchie" professioni e di quelle emergenti: il Campaigner, il Fund Raiser, l'Europrogettista, l'Imprenditore Sociale, il Responsabile Comunicazione nelle ONP, il Coordinatore dei Servizi Socio-Sanitari ed Educativi.

Il non profit non ha confini, come, nell'esempio più semplice e diretto, la stessa cooperazione internazionale dimostra ogni giorno. La Guida non poteva quindi che nascere ed essere proiettata in un contesto internazionale e di ricerca¹⁸ Le esperienze europee sono importanti a breve e lungo termine, per una valorizzazione delle competenze apprese all'estero o per un lavoro in un contesto internazionale. Molti dei professionisti autori di questa guida hanno seguito questo percorso. Anche per questo insistiamo sulle opportunità formative e lavorative europee ed ASVI dialoga con altre strutture europee su tali temi.

I Master ASVI sono internazionali perché non ha più senso nel non profit formare professionisti abilitati a lavorare solo in Italia, perché tali percorsi formano persone provenienti da tutto il mondo, perché il network è oramai internazionale; le professioni qui descritte sono richieste in tutta Europa e non solo; si fa riferimento a sistemi di classificazione delle professioni ufficiali riconosciuti in Europa (ISCO-88-International Standard Classification Occupational dell'ILO-Nazioni Unite); perché la Guida è un momento del dialogo in atto con altre strutture europee su tali temi (in primis con ILO); infine i percorsi formativi, di lettura (bibliografia) e di lavoro (sitografia pubblicante le vacancy) qui presentati sono anch'essi internazionali. Per tale motivo fa parte di un progetto più ampio che ne vedrà un'edizione inglese ed una spagnola.

Ci auguriamo che questo lavoro possa essere utile riferimento come già per i nostri precedenti testi al vasto pubblico costituito da giovani neolaureati, professional, operatori del non profit, operatori for profit "in cerca di senso", tutti aspiranti a lavorare e crescere professionalmente nel non profit; per i media, il mondo universitario e gli enti di formazione, le

¹⁷ ISFOL nel 2005 è entrato nell'Osservatorio sulle professioni del Non Profit promosso dall'ASVI patrocinandolo e designato un proprio rappresentante nel Comitato Tecnico-Scientifico.

¹⁸ Rif. in particolare alle Indagini Nazionali ASVI 2004 "Analisi delle barriere di accesso alla pianificazione delle risorse umane ed alla formazione nelle ONP Italiane" e 2005 "Best practices in non profit jobs and professional development of NPO-Italy"- ASVI-Osservatorio sulle Professioni ed il Lavoro nel Non Profit - Settore R&S.

istituzioni regionali preposte alla formazione, le ONP in cerca di una migliore organizzazione delle competenze interne e di una sana crescita manageriale.

Per preparare e formare nuovi incisivi attori e la nuova classe dirigente del non profit, ASVI ha chiamato a raccolta alcuni fra i migliori professionisti del settore (tra cui alcuni ex studenti oggi affermatissimi e di livello internazionale). Di questi alcuni sono autori anche di contributi in questo volume. Pietro Taronna e Simone Casadei dell'ISFOL, Daniela Fatarella di Save the Children, Fabio Ciconte di Greepeace, Davide Cavazza di Amnesty International, Barbara Reverberi della Fondazione Benedetta D'Intino, Giulio D'Imperio (consulente, esperto materia lavoro per l' Osservatorio delle Professioni); Elena Bonacini, Laura Ciccardini, Marco Crescenzi, Paola D'Andrea e Giada Pizzarello dell'ASVI, Stefano Oltolini della Fondazione Aiutiamo i Bambini, Gianfranco De Leo di Legambiente. Graditissimi e frutto di significative convergenze la partecipazione di Walter Passerini, da sempre impegnato sul fronte di professioni e lavoro e fautore di un non profit aperto e moderno, nonché gli stimoli di Edoardo Patriarca, Valerio Balzini e Lorenzo Barbera.

Con questo lavoro probabilmente continuiamo a colmare in parte il vuoto qualitativo lasciato dall'Università italiana, proliferante di corsi sul non profit in buona parte poco radicati, poco concreti, poco aggiornati, scarsamente coerenti con i fabbisogni emergenti e quasi mai proiettati nella dimensione internazionale.

ASVI è da sempre un polo formativo e culturale alternativo ma collaborativo¹⁹ con quelle università che considerano il non profit non solo un nuovo settore di business formativo, utile per vendere qualche corso in più, ma un settore di “valori” al quale rapportarsi con maggiore rispetto ed umiltà.

La *sfida* dell'ASVI in questo volume, condivisa con autori e l'Editore, è quella di darvi uno scenario e dei percorsi, una “mappa di navigazione” precisa che permetta di orientarvi e di fare una “scelta di campo”, consapevoli anche della molte “ombre” e difficoltà del lavoro nel non profit (ma ombre dove non sono oggi e difficoltà?)²⁰. Siamo più che certi, sulla base di molti anni di esperienza di impegno, formazione ricerca, che chi ha motivazione e preparazione sufficiente trova o crea in un tempo ragionevole un lavoro “di valore”. Lavorare nel non profit è il modo adatto per coniugare talento e altruismo, professionalità e senso del bene comune, coraggio e ideali, tenacia e voglia di cambiamento, azione locale e pensiero globale: “*Seamos realistas. Exijamos lo imposible!*”²¹ Ma il non profit oggi non è più per tutti: è solo per chi ha il coraggio di avere un sogno e le competenze per realizzarlo. Questa, è la *vostra sfida*. A voi ora prepararvi per entrare in campo.

Vi aspettiamo.

¹⁹ ASVI ha ad oggi collaborato con LUMSA, S.Tommaso D'Aquino, Università di Genova, Università di Bologna-RAI-Consorzio Nettuno.

²⁰ Vedi capitolo “Lavorare nel non profit in Italia e in Europa”.

²¹ Ernesto Guevara, Poesie, Newton Compton ed. Milano 1999.

CAPITOLO 1

LAVORARE NEL NON PROFIT IN ITALIA O ALL'ESTERO

Di Marco Crescenzi

Alcune domande utili

- Perché lavorare nel non profit? Ci sono dei prerequisiti?
- Quali sono le organizzazioni non profi?
- Dove lavorare: in Italia, nei paesi in via di sviluppo?
- Quanto pesa il non profit in Europa ed in Italia a livello occupazionale e di reddito prodotto?
- Quali sono i settori a maggior impatto occupazionale?
- Qual è la composizione delle entrate (dal settore pubblico, dai donatori, da vendita di beni e servizi sul mercato)?
- Il non profit Europeo ha più una vocazione imprenditoriale o è prevalentemente legata al pubblico ed alle erogazioni statali?
- Quali paesi possono farci da riferimento di sviluppo per occupazione e settori trainanti?ù
- Lo sviluppo del non profit è un bene assoluto o il discorso è più complesso?
- Quali sono le “ombre” del lavoro nel non profit?

Lavorare nel non profit: le precondizioni

Lavorare nel non profit non è solo una scelta di lavoro e di carriera, è innanzitutto una scelta di “come stare al mondo”. Naturalmente si può benissimo stare al mondo responsabilmente anche senza lavorare nel non profit, nel nostro caso responsabilità e socialità non sono facoltative. Nell'introduzione abbiamo dato sufficienti ragioni per non ripeterci ulteriormente.

Sul versante dei doveri, vediamo cosa “dovrebbe offrire” un candidato ideale ad un'organizzazione (ideale).

- *Idealità, motivazione, energie fresche e voglia di crescere*: il primo prerequisito è quindi quello ideale. L'organizzazione deve percepire un apporto in termini di motivazione ed energia da parte di chi si propone. Poi ogni professione ha le sue competenze “di ingresso” e distintive, ma queste devono innestarsi su questo substrato comune e forte.
- *Idee chiare e competenze*: l'esperienza dimostra che le organizzazioni hanno bisogno di valore aggiunto in termini di concrete competenze. Inviare curricula non serve, e serve molto poco anche fare qualche incontro formativo spot. E' necessario sviluppare una specifica professionalità, molto ben definita e ricca di capacità operative concrete e coerenti con le attuali necessità delle non profit (tra le molteplici competenze, il “saper progettare” è una competenza chiave trasversale a molti diversi ruoli, sia manageriali che tecnici che operativi).
- *Esperienze di volontariato in Italia e/o all'estero*: le organizzazioni non inseriscono volentieri e frequentemente coloro che non hanno mai fatto esperienze di volontariato. D'altronde se una persona è idealmente motivato, come può non “avere fatto qualcosa” prima? Fare volontariato vuol dire aver collaborato in modo non retribuito (e spesso sborsando di tasca propria) con una o più organizzazioni, essere un po' “entrati” in una parte comunque significativa del mondo “non profit”, averne conosciuto le dinamiche, spesso la disorganizzazione, la spontaneità e vitalità. Laddove si ambisca a lavorare con le ONG, queste si fidano naturalmente di più di chi ha già fatto (e resistito a...) esperienze di lavoro (volontario o retribuito) sul campo nei paesi in via di sviluppo.
- *Lingua straniera*: ha poco senso oggi pensarsi in un mercato del lavoro solamente italiano; anche qualora si lavori in Italia, per aggiornarsi, scambiare buone prassi, lavorare in progetti europei e di cooperazione, l'inglese è essenziale. Possibilmente una terza lingua, tra il francese (mediterraneo, Africa) lo spagnolo o il portoghese (Sud America, Brasile). Salvo che una persona non si prefiguri in chiave meramente esecutiva e localistica (da operatore sociale “sficato” anni 80), nel qual caso avrebbe sbagliato libro!

Abbiamo chiesto a Valerio Balzini²² quali consigli darebbe ad un giovane che aspiri ad assumere una posizione manageriale in una qualsiasi funzione di una impresa sociale:

“I colloqui di selezione che facciamo si possono dividere tra quelli che cercano lavoro e quelli che offrono se stessi e le loro competenze. Nel secondo caso hai davanti chi vuole mettere l’anima in quello che fa, valido anche per un lavoro alle poste ma certo più favorevole nel sociale. Chi poi vuole entrare a livello manageriale deve tirare fuori le sue doti di creatività e curiosità per poi trasferirle nel lavoro. Quindi studiare tanto, documentarsi, andare in giro e osservare attentamente sia il P. che il NP., fare tirocini e stage ed entrare nei meccanismi anche della ricerca di profitto nelle aziende e mantenere un occhio attento alle dinamiche sociali, quindi partecipare alla vita della comunità, entrare nelle cose. Forse concettualmente è una visione un po’ movimentista ma lavorare su se stessi per lavorare con e per gli altri, questa è una preparazione che l’Università non dà”.

| |
|--|
| Prerequisiti per lavorare nel non profit Idealità e motivazione Competenze specifiche e trasversali (in particolare nel “saper fare progetti”) Esperienze di volontariato o sul campo (stage o altro) Lingua/e straniera (Inglese; spagnolo/Francese/Portoghese) |
| Quali sono le organizzazioni non profit: Cooperativa sociale tipo A, B, o a scopo plurimo (AB) legge 381/9, circolare 153/96, Associazione di volontariato legge 266/91; Charities (Inghilterra), Organizzazione Non Governativa (ONG) legge 49/1987; Associazione di promozione sociale legge 381/2000; Associazione sportiva dilettantistica 398/91; Fondazioni di diritto civile; Fondazioni bancarie ; Enti ecclesiastici; Ipab; Aziende “classiche”: SRL non cooperative, SNC, SAS, con vincolo statutario di non redistribuzione degli utili. |
| Dove lavorare: in Italia, all’estero, nei paesi in via di sviluppo |

Quali sono e cosa sono le “Organizzazioni Non Profit” (ONP)

L’Art. 2 della Costituzione individua le “formazioni sociali” come dei “corpi intermedi” tra stato e mercato. Certamente una definizione da aggiornare, il non profit ha uno status ed un valore in sé a prescindere da una collocazione “terza”. Gli organismi internazionali di contabilità internazionale, quali il SEC e lo SNA definiscono l’organizzazione non profit quale una unità giuridica, legalmente costituita, titolare di un’attività economica produttiva, continua, organizzata, in essere al momento della rilevazione, che per statuto non distribuisca gli utili ai soci e/o ai finanziatori.

Date queste premesse, ecco i principali raggruppamenti di ONP ed i principali riferimenti legislativi per le tipologie a maggiore potenziale occupazionale o di impegno.

- *Cooperativa sociale tipo A, B, o a scopo plurimo (AB) legge 381/9, circolare 153/96.*
- *Associazione di volontariato legge 266/91; Charities (Inghilterra)*
- *Organizzazione Non Governativa (ONG) legge 49/1987;*
- *Associazione di promozione sociale legge 381/2000;*
- *Associazione sportiva dilettantistica 398/91*
- *Fondazioni di diritto civile;*
- *Fondazioni bancarie ;*
- *Enti ecclesiastici*
- *Ipab;*
- *Aziende “classiche”: SRL non cooperative, SNC, SAS, con vincolo statutario di non redistribuzione degli utili.*

²² Tratto da “*Manager & Management del Non Profit-La Sfida Etica*” (AAVV a cura di M.Crescenzi, ASVI ed.2003). Valerio Balzini è membro del comitato Scientifico dell’ASVI, fondatore e Direttore Generale del Consorzio di Cooperative Sociali “Agorà” di Genova, terzo produttore di occupazione in Città dopo il Comune ed un gruppo privato.

Qualsiasi ONP può quindi tranquillamente produrre un utile, ma non può ridistribuirlo ai soci e deve reinvestirlo per scopi sociali coerenti con la propria mission. Questo implica che si entra in una non profit non certo per “fare dividendi” con i profitti, ma per lavorare (o impegnarsi volontariamente) e perseguire finalità sociali in vari settori.

Le organizzazioni non profit che offrono più lavoro sono senz'altro (in percentuale) le cooperative sociali, in particolare quelle di Tipo A, socio- sanitarie ed educative. Dalle 1.479 imprese del 1993 (ISTAT) alle circa 5000 del 2000 (Istat) alle 8.656 del 2002 (IRES) con una crescita esponenziale di poco inferiore alle sei volte nel periodo 1993-2002. La cooperazione sociale di tipo B (produzione e lavoro con integrazione di soggetti svantaggiati) a sua volta cresce a un ritmo analogo a quello della cooperazione sociale in generale (che comprende anche e soprattutto cooperative che prestano servizi socio/assistenziali ed educativi). Con una velocità decisamente superiore cresce al Sud (di ben 38 volte rispetto al 1993) in quanto è scattato un meccanismo evolutivo che ha portato a un riequilibrio della situazione in essere nella prima parte del passato decennio. Il forte “recupero” del Sud, infatti, porta una maggiore diffusione della cooperazione sociale italiana e un profondo riequilibrio nella configurazione fortemente “nordista”.

Relativamente ai settori di impegno, la International Classification of Nonprofit Organization, stabilisce dieci aree di impegno delle ONP, in parte riprese anche nella “legge sulle Onlus “(Decreto legislativo 460/97):

1. cultura e ricreazione
2. istruzione e ricerca
3. sanità
4. assistenza sociale
5. ambientalismo
6. promozione dello sviluppo della comunità locale, tutela degli inquilini e sviluppo del patrimonio abitativo
7. promozione e tutela dei diritti civili
8. intermediazione filantropica e tutela del volontariato
9. attività internazionali

Il mercato del lavoro non profit in Italia ed in Europa

Non è certo lontano dalla realtà stimare in circa 1 milione di persone gli attuali occupati del non profit in Italia. Infatti tra il 90 ed il 1999, nello spazio di 10 anni, l'occupazione nel non profit in Italia è quasi raddoppiata, aumentando del 30% nel periodo 1996-1999.

Le cooperative sociali, l'organizzazione di gran lunga con la maggior incidenza occupazionale, hanno quasi raddoppiato il loro numero nel periodo 1999-2002, ed avuto una crescita esponenziale di poco inferiore alle sei volte nel periodo 1993-2002: dalle 1.479 imprese del 1993 (Istat), alle 4651 del 1999 (Istat), alle 8.656 del 2002 (IRES-Cerved Camere di Commercio). Se il non profit, come molto probabile, ha quindi solo semplicemente mantenuto nel periodo 2000-2005 il ritmo di crescita 96-2000 (con un 30% di aumento degli occupati), arriviamo ad una stima (ASVI -Settore R&S) di 978.000 occupati. E' addirittura probabile che il dato sia sottostimato se consideriamo ulteriormente che:

1. le statistiche non “tracciano” mai il fenomeno del “volontario occupato”, giuridicamente e fiscalmente inaccettabile, ma sostanzialmente (e sostanziosamente) esistente: tutti quei volontari che vengono parzialmente retribuiti mediante rimborsi spese.

2. sono in netto aumento le Organizzazioni di Volontariato (OdV) che impiegano professionisti in quanto costrette -nel rapporto con gli enti locali- a standard di qualità ed affidabilità raggiungibili sono con una organizzazione interna meno precaria.

3. Le organizzazioni sottostimano fortemente il numero di persone impegnato mediante contratti di prestazioni occasionale.

Siamo comunque ben lontana dai “numeri” di Germania, Francia e Inghilterra (Tab.1)

| Paese | 1990 | % sugli occupati. | 1996 | % sugli occupati | Incremento % dal '90 al '96. | 2000 | Incremento dal 1996 al 2000 | Incremento % dal '90 al 2000 |
|---------------|----------------|-------------------|----------------|------------------|------------------------------|----------------|-----------------------------|------------------------------|
| Germania | 1.000.000 | 3,7 | 1.560.000 | 5,6 | | 2.000.000 | | |
| Regno Unito | 900.000 | 3,5 | 1.200.000 | 4,6 | | | | |
| Francia | 800.000 | 4,2 | 1.150.000 | 5,7 | | 1.800.000 | | |
| Italia | 400.000 | 1,8 | 580.000 | 2,6 | + 45% | 753.248 | + 30% | + 88,3% |

Fonte: Bundesregierung (2001), Espace socialeuropéen (2000), rielaborazione VITA e ASVI (2002) su fonte Istat (2001)

Questo può però anche indicare degli ulteriori margini di crescita rilevanti.

Tale aumento del numero di organizzazioni non profit e conseguentemente dell'occupazione è dovuto a vari fenomeni, tra cui:

- ✚ la delega alle non profit da parte della pubblica amministrazione di molti servizi (sussidiarietà) ed all'aumento (quasi triplicato negli ultimi 10 anni) del numero e delle dimensioni delle cooperative sociali, e delle Associazioni in genere (oltre il 50% nel periodo 1990-2000);
- ✚ il rappresentare una forma di impegno sociale alternativa alla politica;
- ✚ l'aumento della propensione italiana a muoversi in un'ottica di vendita di beni e servizi (al 4° posto col 55.1% -prima la Svezia col 62.3% e ultima l'Irlanda col 15.8%) e non solo di finanziamento pubblico (siamo all' 8° posto col 40% -prima l'Irlanda con 77.2% e ultima la Svezia col 28.7%).

Nell' indagine J.H. (Tab.2) nella Comunità Europea, vi erano già circa **10,694,807** occupati nelle ONP, su un totale generale di 123 milioni di lavoratori nell'Unione. La quota di occupati nelle ONP sul totale (6%) si attesta sulla quota percentuale media di tutti gli altri paesi sviluppati nel mondo (6,1%), nettamente sotto il livello degli Stati Uniti (7,8%). Tuttavia, in alcuni paesi, quali *l'Olanda, l'Irlanda e il Belgio*, le percentuali di occupati è nettamente superiore rispetto alle corrispondenti percentuali degli Stati Uniti (12,6%, 11,5%, 10,5 rispetto a 7,8%). In altri paesi (Gran Bretagna), tali percentuali (6,2%) sono solo leggermente inferiori. L'Italia è ultima nell'Europa dei 12, con l'1.95% (J.H) contro il 6% della media UE.

Settori a maggior impatto occupazionale

Quando si consideri la disaggregazione settoriale (Tab. 2) si osserva che in Europa l'occupazione delle ONP è concentrata soprattutto sui **tre settori fondamentali del Welfare** **l'educazione, i servizi sociali, la sanità** (in cui sono concentrate rispettivamente il 27,4%, il 26,7%, il 18.7% del totale dell'occupazione nelle Onp).

Tab.2 Percentuale occupazione per settore, 1995 (tratto da: "Global Civil Society: Dimension of the Non profit sector", John Hopkins University, Salamon e Anheier 1999)

| PAESI | SETTORI DI IMPEGNO | | | | | | | | Numero occupati | % sull'occ up. totale | Totale occupati |
|------------|--------------------|------------|--------|-----------------|----------|----------|------------------|-------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| | Cultura | Educazione | Sanità | Servizi sociali | Ambiente | Sviluppo | Difensore civico | Altri | | | |
| 1. Olanda | 4.1% | 23.3% | 28.9% | 20.5% | 2.0% | 1.7% | 3.0% | 3% | 1,042,929 | 12.6 | 5,572,101 |
| 2. Irlanda | 6.0% | 43.0% | 23.3% | 13.0% | 0.9% | 5.7% | 0.5% | 2.6% | 150,314 | 11.54 | 1,059,539 |
| 3. Belgio | 4.9% | 38.8% | 30.4% | 13.8% | 0.5% | 9.9% | 0.4% | 1.3% | 456,901 | 10.48 | 3,514,029 |

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------------|-------------|--------------------|
| 4. Gran Bretagna | 24.5% | 25.4% | 8% | 16% | 2.4% | 12.5% | 1.8% | 7.1% | 2,536,026 | 6.2 | 23,969,183 |
| 5. Germania | 5.4% | 7.6% | 21.8% | 27..2% | 2.8% | 4.4% | 3.3% | 5% | 2,418,924 | 4.93 | 30,217,949 |
| 6. Francia | 12.1% | 14.6% | 9.2% | 27.4% | 5.0% | 4.7% | 1.9% | 3.6% | 1,981,476 | 4.90 | 20,617,35 |
| 7. Austria | 8.4% | 8.9% | 11.6% | 64.0% | 0.4% | 0.0% | 4.5% | 2.2% | | 4.46 | |
| 8. Spagna | 11.8% | 20.6% | 10.5% | 30.8% | 3% | 9.2% | 5.9% | 4.2% | 728,778 | 4.52 | 10,777,299 |
| 9. Norvegia | 13..3% | 11.2% | 6% | 14% | 0.6% | 4.3% | 6.3% | 18.9% | 163,010 | 3.53 | |
| 10. Finlandia | 14.2% | 25.0% | 23 % | 17.8% | 1.0% | 2.4% | 8.7% | 7.8% | 137,599 | 2.96 | 2,194,751 |
| 11. Svezia | 26.9% | 6.8% | 0.9% | 10.5% | 2.1% | 4.4% | 10.2% | 19.2% | 342,859 | 2.6 | 3,434,568 |
| 12. Italia | 6.3% | 21.1% | 13.8 % | 34.5% | 0,7% | 4.0% | 1.9% | 10.7% | 690,990 | 1.95 | 21,743,266 |
| Tot. Com. Europea | 11.5% | 19.7% | 14.5 % | 21.1% | 1.9% | 5.5% | 4.7% | 7.2% | 10,694,807 | 5.89 | 123,100,040 |
| Stati Uniti | 7.3% | 21.5% | 46.3% | 13.5% | 0% | 6.3% | 1.8% | 3.2% | 8,554,900 | 7.83 | 109,194,000 |
| Tot mondo sviluppato | 10.7% | 27.9% | 22.7 % | 23.8% | 0.7% | 5.1% | 2.3% | 6.9% | 17,431,011 | 6.15 | 395,133,214 |

Sono settori a fortissimo impatto occupazionale in cui non si possono sostituire i lavoratori con strumenti tecnologici o miglioramenti organizzativi, pena il peggioramento del servizio. Si osserva che la suddivisione settoriale è molto diversa tra Stati Uniti e Comunità Europea. Negli Stati Uniti, la sanità ha un peso percentuale più che doppio, mentre i servizi sociali hanno un peso percentuale pari alla metà. Si può quindi osservare come in generale il settore delle Onp in Europa sia connesso con i servizi del Welfare e, in particolare, con educazione e servizi sociali e sanitario. Per anni ha dominato l'idea che dovesse essere lo stato a doversi occupare dei servizi sociali. Come sappiamo, verso la fine degli anni 70 il Welfare State è andato in crisi per numerosi motivi e si è così cominciato a superare l'idea secondo cui le ONP siano realtà residuali dovute all'inefficienza di Stato e privati, per ritornare a considerarle quali soggetti privilegiati per produrre servizi non standardizzati in stretta connessione con le istanze ideali della società civile.

In linea con Salamon e Anheier (1999) è possibile quindi suddividere i paesi della Comunità Europea in paesi dove il settore dominante è quello educativo (*Belgio, Irlanda e Gran Bretagna*), dove predominano i servizi sociali (*Austria, Francia, Germania e Spagna*), altri dove predomina il settore sanitario (*Olanda*), altri infine dove non predomina nessun settore in particolare.

In paesi come *Belgio, Irlanda e Gran Bretagna* il settore decisamente dominante nell'attività delle ONP è decisamente quello educativo che ha un peso rilevante sotto il profilo del reddito e ancor più dell'occupazione. Per quanto concerne le fonti di entrata delle Onp nell'educazione dominano i trasferimenti statali, ciò avviene perché lo Stato interviene decisamente e direttamente a finanziare quasi integralmente l'istruzione per coloro che scelgono le ONP invece del servizio statale.

La realtà giuridica più diffusa, e che non trova eguali negli altri ordinamenti, in Gran Bretagna è la *Charity*. Non esiste una precisa definizione legale del concetto di charity e

l'identificazione avviene sulla base degli obiettivi perseguiti, e delle attività effettivamente svolte dall'ente a prescindere dalla forma giuridica prescelta.

In un secondo gruppo di Paesi, *Austria, Francia, Germania e Spagna ed Italia* il settore predominante è quello dei **servizi sociali**, in particolare sotto il profilo del reddito sono preponderanti i servizi sociali **per Austria e Francia**, per la **Germania la sanità** e per la **Spagna l'educazione e la sanità**, **per l'Italia** servizi sociali, sanitari, educativi e professionali .

Tab. 3 . Settori dominanti per i vari paesi (ASVI su dati JH)

| Settore Dominante | EDUCAZIONE | SERVIZI SOCIALI | SANITA' | NESSUNO IN PARTICOLARE |
|-------------------|------------------------------------|--|--------------------|------------------------|
| PAESI | Belgio Irlanda Gran Bretagna | Austria Francia Germania Spagna Italia | Olanda (Italia) | Svezia Finlandia |

Il caso Olanda: il settore non profit in Olanda ha un'importanza grandissima nell'economia di quel paese: gli occupati nelle Onp olandesi rappresentano il 12,6 % degli occupati totali. Anche sotto il profilo del reddito si raggiunge una quota considerevole, il 15,5 % del reddito prodotto nel complesso di tutti i settori, in nessun altro Paese le Onp hanno una tale rilevanza. La situazione dipende dal fortissimo peso che hanno le Onp sanitarie sia all'interno del mondo delle Onp, sia nel mondo sanitario nel suo complesso (l'85% degli ospedali sono ONP e sono vietati gli ospedali privati a fine di lucro). Importantissimo è anche il settore dell'educazione. Lo Stato sostiene direttamente le ONP in particolare proprio nell'educazione e la salute ove giunge a contribuire rispettivamente fino al 91% e al 96% rispetto al totale delle entrate delle Onp.

In *Finlandia e in Svezia* non esistono settori dominanti e dal punto di vista delle fonti di reddito si osserva che sono particolarmente market oriented e bassissimo è il peso delle donazioni.

Nel complesso la quota di reddito prodotto dal settore delle ONP è significativa, ma il fatto che sia inferiore pressoché ovunque rispetto alla quota di occupazione mostra come il non profit europeo si muova in settori ad alto impatto occupazionale (n.d.r. nel senso che produce più occupazione che reddito). Fortissima è quindi la variabilità da paese a paese.

Composizione percentuale delle entrate

Il peso dell'intervento statale è diverso per i vari paesi: le entrate delle Onp francesi e tedesche sono soprattutto di tipo statale, mentre le Onp spagnole sono soprattutto market oriented e sono rilevanti le donazioni private, in *Austria* c'è un'equivalenza tra entrate governative ed entrate per vendita di beni e servizi.

Gli Usa rispetto all'UE dimostrano minore dipendenza dal pubblico, maggiore orientamento al marketing ed al fund raising.

In Italia la più alta percentuale delle entrate delle non profit è data dalla vendita di beni o servizi, anche se per alcune tipologie di organizzazioni quali le cooperative sociali la dipendenza dal settore pubblico è maggiore.

Tab.3. Fonti delle entrate e percentuale sul reddito totale 1995 (Salamon e Anheier 1999)

| | Percentuale di entrata da: | | | Entrate Totali |
|---------------|--------------------------------------|-------------------|------------------------|------------------|
| | Settore Pubblico (fondi governativi) | Donazioni private | Vendita servizi e beni | Milioni di US \$ |
| Gran Bretagna | 46.7% | 8.8% | 44.6% 6° | 78.220 |
| Olanda | 59.0% | 2.7% | 38.3% 8° | 60.400 |
| Francia | 57.8% | 7.5% | 34.6% 9° | 57.304 |
| Germania | 64.3% | 3.4% | 32.3% 10° | 54.454 |
| Spagna | 32.1% | 18.8% | 49.0% 5° | 25.778 |

| | | | | |
|-----------------------|-------|-------|-----------|------------|
| Belgio | 76.8% | 4.7% | 18.6% 11° | 25.576 |
| Italia | 40.0% | 4.9% | 55.1% 4° | 23.809 |
| Svezia | 28.7% | 9.1% | 62.3% 1° | 10.599 |
| Austria | 50.4% | 6.1% | 43.5% 7° | 6.262 |
| Finlandia | 36.2% | 5.9% | 57.9% 3° | 6.064 |
| Norvegia | 35.0% | 6.9% | 58.1% 2° | 5.640 |
| Irlanda | 77.2% | 7.0% | 15.8% 12° | 5.017 |
| Tot. Comunità Europea | 50.4% | 7.1% | 42.5% | 399.122 \$ |
| Stati Uniti | 30.5% | 12.9% | 56.6% | 566.960 |
| Tot. Mondo sviluppato | 48.4% | 7.4% | 44.2% | 1.255.799 |

Sul totale delle entrate l'Italia risulta al 7° posto su 12 paesi europei senza contare gli Stati Uniti.

- **Entrate da Pubblica Amministrazione** siamo all' 8° posto col 40% (prima l'Irlanda con 77.2% di finanziamento pubblico e ultima la Svezia col 28.7%);
- **Entrate da donatori privati** al 9° posto col 4.9% (prima la Spagna col 18.8% e ultima l'Olanda col 2.7%)
- **Entrate dalla vendita di beni o servizi** al 4° posto col 55.1% (prima la Svezia col 62.3% e ultima l'Irlanda col 15.8%).

Quindi la più alta percentuale delle entrate del Non profit Italiano, secondo questa ricerca, è data dalla vendita di beni o servizi, mentre si evidenzia che i paesi che ricevono più fondi dal governo, come l'Irlanda sono all'ultimo posto come fonti di entrate dalla produzione e vendita di beni e servizi, mentre accade esattamente il contrario in Paesi quali la Svezia che sono invece molto "market oriented".

Vocazione imprenditoriale o statalista?

Non ci sembra corretto affermare che il non profit italiano ha scarsa capacità imprenditoriale. I dati recenti sullo sviluppo delle cooperative sociali, come visto pressoché raddoppiate nel giro di 4 anni e delle forme di imprenditoria sociale sviluppatasi anche in formule associative come quella di associazione di promozione sociale (17.000 imprese sociali con 400.000 occupati)²³ confermano tale vitalità imprenditoriale. Crediamo peraltro che si tratti di una capacità imprenditoriale spesso "dilettantistica" ed abbastanza improvvisata, tale da non poter esprimere pienamente le potenzialità e cogliere le molteplici opportunità.

Paesi di riferimento

Modelli interessanti da studiare (non stiamo assolutamente affermando che devono servire da modello!) sono la *Svezia* per quanto riguarda la capacità di "stare sul mercato" (62.3% delle entrate da vendita di beni e servizi, contro il 55,1% italiano), la *Spagna* per quanto riguarda l'entità della raccolta fondi (18.9% contro il 4.9% italiano, 5 volte tanto!), l'Olanda per quanto riguarda la gestione "non profit" della sanità e dell'educazione).

Lo sviluppo del non profit: fattori negativi e positivi

La questione è articolata e coinvolge presupposti ideologici e politici. In alcuni paesi come l'Olanda e l'Inghilterra, riferimenti UE per occupazione e peso del non profit, il non profit si è

²³ indagine IRS-DROM-CNCA 2003

sviluppato in settori quale quello sanitario ed educativo, mediante la privatizzazione di ospedali e scuole ed affidamento di tali istituzioni ad organismi non profit. Il valore di tale privatizzazione è ampiamente discutibile e da alcune parti criticabile in un'ottica politica, ne è prova il dibattito contrario alla privatizzazione della scuola pubblica italiana, peraltro sicuramente molto più efficiente delle private in alcune fasce, come asilo, materne ed elementari, e probabilmente anche medie e medie superiori.

Lo sviluppo del non profit è sicuramente positivo se invece si identifica con l'affermarsi di una mentalità imprenditiva e di qualità relazionale, non legata tanto alla produzione di profitto quanto alla produzione di miglioramento sociale.

| Scenario di sintesi (Europa a 12-Italia, e USA) |
|---|
| Occupazione. Nel non Profit in Europa lavorano ²⁴ circa 11 milioni di persone su 123 mln di lavoratori totali, con una percentuale occupati sul totale del 6.0% (Negli USA è il 7.83%). Il numero di lavoratori attuali in Italia (tra l'1.95% ed 2.6% sul totale a secondo delle fonti), è di poco inferiore al milione di unità (stima ASVI 2005) e vede comunque l'Italia ultima in Europa |
| Composizione dell'occupazione: 60% femminile-40% maschile 25% sotto i 30 anni, 55% tra i 30 ed i 40, 20% over 40. |
| Reddito: In Europa la produzione di reddito sul PNL è pari a circa 400 mln di dollari, il reddito prodotto è percentualmente nettamente inferiore alla percentuale di occupati. In Italia il dato è pari al 3% sul PIL (Fonte Eurispes 2000). |
| Settori di impiego: L'occupazione delle ONP in Europa è concentrata soprattutto sui tre settori fondamentali del Welfare, educazione, servizi sociali, sanità (in cui sono concentrate rispettivamente il 27,4%, il 26,7%, il 18.7% del totale dell'occupazione nelle Onp). In Italia i settori a maggior impiego lavorativo sono (ISTAT 2001) l'assistenza sociale (servizi sociali), con oltre 160.000 occupati, la Sanità con circa 130.000 addetti, Istruzione e ricerca con circa 120 mila addetti |
| Composizione delle entrate. Europa: dal settore pubblico 50.4%; dalla vendita servizi e beni, 42.5%; da donazioni private-fund raising ,7.1%. USA : rispettivamente 30.5%, 56.6%, 12.9% (Gli Usa rispetto all'UE dimostrano minore dipendenza dal pubblico, maggiore orientamento al marketing ed al fund raising). In Italia la più alta percentuale delle entrate delle non profit è data dalla vendita di beni o servizi, anche se per alcune tipologie di organizzazioni quali le cooperative sociali la dipendenza dal settore pubblico è maggiore. |
| Forme giuridiche di contratto (Istat 2001): circa l'80% del non profit, secondale cifre l'Istat, è dipendente, e solo poco più del 12% è a contratto di collaborazione (vecchio co.co.co ora co.co.pro). |

Le “ombre” del lavoro nel non profit italiano

Persiste certamente un problema di scarsa qualità occupazionale lamentata da molti operatori e manager, anche se decisamente meno grave dei “tempi eroici” del non profit anni 80 e 90. Tale “scarsa qualità” non è comparabile con il settore for profit, dove gli operatori lamentano condizioni peggiori ma rapportata a standard “ideali” e coerenti con le aspettative di chi lavora in un'organizzazione ricca di valori e di etica; organizzazione verso la quale si hanno giustamente più aspettative, che spesso si vorrebbe più attenta ai problemi dei propri lavoratori e non solo quelli del “mondo esterno”. Ecco i principali problemi lamentati (non in ordine di priorità):

1. Il sottosviluppo numerico del non profit italiano rispetto a quello dei più avanzati paesi europei
2. La scarsa produzione di occupazione da parte dei settori cultura sport e ricreazione

²⁴ “Global Civil Society: Dimension of the Non profit sector”, John Hopkins University, Salamon e Anheier 1999, da ora con sigla J.H.

3. Fenomeni di bassa qualità dell'occupazione in termini economico-finanziari (difficoltà nel rispetto dei contratti di categoria; ritardi nell'erogazione dello stipendio; stipendi troppo bassi per i manager)
4. Il senso di precarietà occupazionale, soprattutto per le ONP molto legate a pochi clienti, in particolare agli enti locali, che laddove non rinnovino una convenzione (un servizio affidato) rischiano indirettamente di "disoccupare" gli operatori i lavoratori che prima erano impiegati grazie a quel progetto (in particolare nelle cooperative sociali)
5. Fenomeni di sfruttamento ed auto-sfruttamento dovuto a scarse risorse finanziarie o cattiva organizzazione, con ad es. ampie quote di lavoro volontario spesso non concordate
6. L'accoglienza data dal non profit, fino alla metà degli anni 90, a molti di coloro che per vari motivi "non trovavano lavoro altrove" (in gergo, gli "sfigati"; classica affermazione: "non mi prende nessuno a lavorare, ora provo con le cooperative sociali").
7. La prevalenza di profili tecnici in ambito servizi sociali, di persone abituate più a lavorare sul campo, con l'utenza, che a "gestire" (manager)
8. Insufficiente valorizzazione delle risorse umane²⁵ e mancanza di una valida managerialità.
9. L'insufficiente presenza della managerialità femminile in un settore a prevalente occupazione femminile e che fa delle pari opportunità un fattore identitario.
10. La insufficiente selezione, formazione e gestione delle risorse umane, portata avanti dalle non profit
11. Pressapochismo gestionale o malafede, risultante in mancanza di trasparenza gestionale con tendenza a scarsa definizione dei rapporti, ambiguamente sconfinanti tra l'amichevole/professionale ed il gerarchico/paritario a seconda degli umori o delle convenienze.
12. Insufficiente definizione del mandato per i manager

Sul versante "qualitativo" siano in presenza di "veleni" che spesso intossicano (senza ucciderla) la motivazione di chi lavorerebbe con grande entusiasmo e passione. Unici antidoti sono professionalità ed etica da parte delle organizzazioni e dei lavoratori, una maggiore comprensione reciproca nei rapporti con i sindacati, una maggiore dignità e fermezza nel rapportarsi ad una pubblica amministrazione che spesso favorisce rapporti di sfruttamento attraverso meccanismi vergognosi (soprattutto se applicati al sociale) quali le gare al massimo ribasso, una maggiore autonomia dai fondi pubblici per tutte le ONP ed in particolare da quelli governativi da parte delle ONG.

Citiamo la testimonianza autorevole e "brutale" di una operatrice storica dei servizi sociali, la D.ssa Maria Pia Caprini²⁶,

"All'interno di un quadro incoraggiante, c'è tuttavia una "dark side of the moon", che non può che arricchire la visione d'insieme e rendere giustizia alla complessità del settore: provo a proporre una descrizione dal "mio" punto di vista, che è "mio" relativamente dato che per 25 anni ho **anche** rappresentato centinaia (in qualche momento anche migliaia) di lavoratori del settore animati (eufemismo) da necessità di ordine squisitamente rivendicativo - sindacale. Il non profit ha rappresentato per due decenni (dagli anni '80 in poi) l'alternativa alla disoccupazione per giovani senza particolare formazione. La crisi di ristrutturazione industriale che aveva dal '75 in poi investito le città, soprattutto al nord, aveva posto come settore in espansione quello dei servizi (non alla persona, ma il cosiddetto "terziario") per il quale tuttavia era necessaria preparazione specifica (corsi di informatica etc). Il non profit incominciava a svilupparsi sulle carenze del "pubblico" e, a differenza di questo, spesso non richiedeva competenze formali per l'accesso: **nei servizi alla persona** (quindi il mio contributo si riferisce soprattutto a questo ambito, pur consistente) tutto si basava sulle "attitudini" valutate in colloqui, segnalazioni dalle parrocchie di persone con esperienze di volontariato (scout, ad esempio), iniziative coraggiose di giovani che si aggregavano in cooperative

²⁵ Fenomeno indagato a fondo nel volume "Il manager del non profit" op. cit. per coloro che fossero interessati ad approfondire i motivi di tale problema.

²⁶ (Comunicazione personale). Attualmente impiegata come educatore professionale all'Anfassi di Genova, si sta diplomando nel Master ASVI di Management....

sociali. Spesso si pensava al lavoro nel settore come transitorio, da tenere tanto che si finivano gli studi.

Lo sviluppo vorticoso fu dato dallo smantellamento dello Stato Sociale: il pubblico mollava un servizio e, prontamente, nasceva la cooperativa sociale, l'associazione o il consorzio che gareggiava per rilevarlo. Si arrivò rapidamente al mercato selvaggio nel settore, con scandalose gare al massimo ribasso: cooperative che non applicavano nessun contratto ai lavoratori, spesso in nero, sottopagati, senza alcuna garanzia e tantomeno formazione. Anzi, quelli qualificati - come ad esempio gli educatori professionali - erano spesso un problema perché ponevano questioni di riconoscimento economico. Tutto ciò avveniva in maniera diffusa sul territorio nazionale: Genova, Torino, Roma, Napoli, Cagliari, Firenze, Bologna, Milano. Le Regioni furono chiamate a definire regole di qualità per il concorso in gare d'appalto, e negli anni tutte arrivarono a definire criteri sufficientemente omogenei: applicazioni di contratti nazionali per i lavoratori, parametri di rapporto personale/utenti (non erano ancora "clienti" questi ultimi...), standard organizzativi e di formazione professionale.

Allora nel non profit si delineò la necessità, per molti soggetti, di concorrere eludendo legalmente almeno alcuni dei criteri richiesti: per esempio, succedeva che i soci delle coop sociali comunicassero formalmente l'applicazione di un contratto per poi auto ridursi stipendio e diritti - previsti dal contratto - in assemblea dei soci; da questo caso diffuso di "autosfruttamento", si arrivava ai casi meno nobili di sfruttamento di fasce svantaggiate (stranieri, prevalentemente) inseriti con contratti fantasiosi, "flessibili" etc. e che di fatto reggevano il servizio legittimati dalla presenza del minimo indispensabile delle figure professionali.

La realtà di oggi è tanto diversa negli ambiti citati?

Allora, per quanti è stata veramente una scelta il non profit? Per quanti la motivazione è così determinante? Per molti, sicuramente, ma forse non per la maggioranza del personale retribuito(...). Vorrei quindi esplorare davvero insieme cosa intendiamo per "manager etico": oltre a tutte le qualità che ci siamo già detti, comuni spesso ai manager del for profit, occorre secondo me formarsi davvero alla solidarietà non solo riferita al "sogno" personale. Formarsi quindi non solo a diventare un'agguerrita "intelligencija" di professionisti orientati alla competizione nel mercato dei valori, ma anche a qualcos'altro che non so definire precisamente, ancora, ma che sicuramente ci può distinguere davvero ed essere determinante nell'efficacia della nostra azione di progettisti, organizzatori, fund raiser etc. Non penso al non profit come al paese degli gnomi e delle fate, ma ad un lento ma progressivo processo di sviluppo che integri le necessità di mercato con la sostenibilità etica. A partire da chi, le strategie, le pensa.

Grazie e a presto."

Ma alla fine, pur con tutte le contraddizioni, e senza un eccesso di aspettative verso un non profit visto come un mondo ideale "di fate e di gnomi", c'è da ribadire che sicuramente il rapporto di lavoro nelle aziende for profit, rispetto alle non profit, è meno ricco di rispetto umano, magari meno ambiguo semplicemente perché più trasparentemente ... spietato. Il punto forte delle non profit è proprio nell'unione di lavoro e valori, e sinceramente non conosco nessuno che si sia pentito della scelta fatta, anche dopo aver rinunciato ad una carriera magari più remunerativa sul piano economico.

Sta ai manager ed imprenditori "non profit" riuscire a creare le condizioni, con il massimo dell'onestà, per il reddito e la motivazione, evitando di sprecare quel grande patrimonio di idealità e volontà che in tanti offrono per il miglioramento sociale al nostro settore.

Sta ai professionisti sapersi gestire, anche nello stress, nel modo migliore, consapevoli dei diritti e dei doveri, evitando le organizzazioni che, per incapacità gestionale e miopia, siano poco rispettose del proprio patrimonio umano e lavorativo. Ciò vuol dire che le ONP non sono tutte uguali, che la fiducia non va data a scatola chiusa, e che una fase di orientamento iniziale "sul mercato" è importante.

Appendice

Contratti di lavoro e retribuzioni

Circa l'80% dei lavoratori del non profit, secondo le cifre dell'Istat, è dipendente, e solo poco più del 12% è a contratto di collaborazione (vecchio co.co.co ora co.co.pro - Fonte: Istat 2001).

È possibile essere dipendenti o lavorare sotto altra forma in tutte le diverse tipologie di Organizzazione Non Profit (ONP), quali le Associazioni di Volontariato, le Associazioni di Promozione Sociale, le ONG (Organizzazione Non Governativa), le Fondazioni, anche se (Italia) chi "occupa di più" ancor oggi sono le 9.000 cooperative sociali presenti in Italia.

Pubblichiamo qui di seguito un paragrafo estratto da ISFOL ORIENTA - Manuale per gli operatori - Area "Attività associative" a cura di Pietro Taronna, relativo alla contrattualizzazione del rapporto di lavoro nel non profit.

Il processo di contrattualizzazione che coinvolge le Onp è questione complessa, e configura una problematica che risale alla fine degli anni '70. Ad oggi non esiste una tipologia di contratto specifica. I rapporti di lavoro esistenti tra le organizzazioni e gli occupati sono regolati in maniera mista: con contratti di consulenza, di collaborazione coordinata e continuativa, od occasionale, oppure con contratti di assunzione presi in prestito da altri settori.

Il tipo di contratto non deriva necessariamente dalla tipologia di impresa sociale nella quale il lavoratore presta la propria opera, ma soprattutto dal tipo di servizio che il soggetto non profit eroga o dal tipo di convenzione stipulata con il settore pubblico.

Siamo insomma in presenza di un quadro composito ed estremamente eterogeneo nel quale convivono forme di garanzia e tutela del lavoro diverse.

Ci sono fattispecie in cui il lavoratore gode di tutte le garanzie previste dai contratti nazionali, altri in cui ai turni di notte corrisponde una paga oraria sempre identica, altri ancora in cui a orari rigidi corrisponde il mancato pagamento delle ore non lavorate a causa di malattia.

Più in particolare, nell'orario di lavoro si evince un largo utilizzo della flessibilità. Il numero di ore lavorate e i livelli di retribuzione variano moltissimo: si va da un uso diffuso del part-time (20/24 ore per settimana), utilizzato però come strumento per ripartire il numero di ore disponibili e non come scelta (se non rari casi), a orari full-time che oscillano tra le 32 e le 42 ore settimanali, con grandi oscillazioni mese per mese. Anche le retribuzioni sono anch'esse molto diverse tra loro.

Di conseguenza la scarsa possibilità di programmare i tempi di vita, a breve e a lungo termine, l'orario troppo lungo o troppo corto e livelli minimi di retribuzione troppo bassi e livelli massimi assolutamente medi, sono aspetti che generano un forte disagio tra la forza lavoro del non profit e spesso una scarsa propensione alla stabilità.

Tali criticità vengono in parte bilanciate da fattori quali:

- una forte spinta motivazionale che nasce dalla gratificazione di aiutare l'altro;
- l'attrazione nei confronti di un settore visto esso stesso come giovane. I lavoratori con età inferiore ai 30 anni rappresentano circa il 25% del totale, mentre la classe più numerosa è quella tra i 30 ed i 40 anni (55%). Questi numeri giustificano la percezione delle organizzazioni senza scopo di lucro come strutture aperte, più vicine alle fasce di età più basse, ed in grado di facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro per molti giovani;
- la possibilità diffusa di mobilità verticale. È diffusa presso le Onp il passaggio dalle posizioni tecnico operative a quelle manageriali.

Malgrado dunque le condizioni di lavoro e l'assenza di una volontà originaria di svolgere questa professione, le indagini sulla soddisfazione del personale²⁷ rispetto alla propria attività mostrano valori particolarmente elevati in relazione ad aspetti come l'utilità sociale della professione esercitata e la qualità delle relazioni interpersonali con gli altri soggetti dell'ente, come superiori, colleghi e volontari. In sostanza, è l'esperienza diretta della professione ad avere un impatto positivo sulla soddisfazione degli operatori sociali, operando come stimolo e

²⁷ Censis, Gli operatori delle reti sociali, Roma, 2002, su dati Istat e Fivol.

vero e proprio integratore non monetario rispetto a retribuzioni e percorsi di carriera poco incentivanti. Un ruolo cruciale all'interno delle reti sociali lo esercitano i volontari che, come rilevato, risultano pari a circa 3 milioni. In particolare, si vanno potenziando forme di mix tra personale retribuito e personale non retribuito (oltre ai volontari, gli obiettori ed i religiosi), soprattutto in quelle organizzazioni che più sono coinvolte nella gestione di servizi che richiedono continuità di erogazione.

Proprio l'intreccio crescente tra le competenze degli operatori professionali e quelle dei volontari, ed il forte investimento, anche individuale, sulla formazione (il 52,7% degli operatori partecipa ad attività formative) costituiscono due risorse che contribuiscono in modo decisivo a creare un valore aggiunto di efficacia e capacità innovativa. Sul versante del lavoro dipendente, a oggi i Ccnl specifici del non profit, riguardano essenzialmente il versante socio-sanitario, assistenziale ed educativo. Essi sono:

- contratto Anaste, ossia il contratto collettivo nazionale di lavoro per le lavoratrici ed i lavoratori delle cooperative del settore socio-sanitario, assistenziale, educativo e di inserimento lavorativo (cooperative di tipo A e B);
- contratto scuola Agidae, comprendente scuole e istituti professionali;
- contratto Uneba, comprendente associazioni, fondazioni, Odv (Aias, Anaste, Anffas, Anpas, Avis, Uneba) presenti nel settore socio-sanitario ed assistenziale.

Tab. 1.12 - Gli operatori sociali retribuiti: percorso e condizioni lavorative

| | |
|--|------|
| <i>Modalità di contatto con l'ente</i> | |
| Segnalazione di parenti/amici/conoscenti | 30,7 |
| Conoscenza dell'Ente perché attivo nell'area | 16,9 |
| Studente/casalinga/disoccupato al momento dell'assunzione | 42 |
| Orario effettivo superiore a quello contrattuale | 27,7 |
| Partecipazione ad attività formative | 52,7 |
| <i>Soddisfazione del lavoro (scala da 1= minima a 7= massima)</i> | |
| I rapporti con i colleghi, i volontari | 5,6 |
| I rapporti con i superiori | 5,4 |
| L'utilità sociale del lavoro | 5,3 |
| Lo stipendio | 4 |
| Gli avanzamenti di carriera | 3,3 |
| Fonte: Censis, Gli operatori delle reti sociali, Roma, 2002 - su dati Fivol e Istat, 2002. | |

Il rinnovo dei contratti del comparto socio-sanitario-assistenziale-educativo, per gli anni 2002-2005, coincide con un forte periodo di crescita del settore, che ha visto nascere e svilupparsi nuove realtà nell'erogazione dei servizi e coincide con la prima grande riforma del settore resa possibile dall'applicazione delle leggi 328/00 e 142/01.

Questo progressivo sviluppo, soprattutto nell'area dell'assistenza e della cura alla persona, vede protagonisti soggetti gestori diversi che tuttavia assumono una forte centralità nella gestione delle politiche assistenziali, in un processo di sussidiarietà con il servizio pubblico.

Il quadro normativo di riferimento ha introdotto elementi ordinamentali, innovativi, capaci di realizzare percorsi assistenziali più efficienti e più efficaci.

In tal senso le parti assumono come prioritario l'impegno per collegare il complesso e articolato universo dei servizi alla persona a regole e comportamenti, capaci di affermare tanto la progettualità aziendale quanto la valorizzazione delle esperienze professionali.

Inoltre, anche se ogni esperienza contrattuale tende a rapportarsi a quelle che l'hanno preceduta, nei singoli contratti definiti si riscontra una forte sottolineatura delle specificità che sono proprie delle singole realtà sottoscriventi e, in considerazione dell'insieme di queste, della specificità propria del Terzo Settore.

Infine, occorre sottolineare come le esperienze sviluppatesi si sono imposte anche in considerazione della rilevanza che assumono le scelte contrattuali in ordine al contesto organizzativo entro il quale si colloca la realtà considerata. Risulta evidente il ruolo centrale

delle Regioni cui spetta la definizione delle politiche tariffarie, e dei Comuni che, dopo la prima fase di autorizzazioni provvisorie, dovranno accreditare le strutture abilitate ad erogare i servizi.

Il contratto nazionale può offrire uno strumento omogeneo alle pubbliche amministrazioni per definire le tariffe e gli accreditamenti ed intende anche introdurre strumenti di intervento paritetici per monitorare il settore, seguirne lo sviluppo ed assumere le iniziative formative e di riqualificazione utili a sostenere il livello qualitativo delle prestazioni.

In ultima analisi, tale riforma contrattualistica, pone innanzitutto l'obiettivo di uscire dai denunciati rischi di marginalità del Terzo Settore, favorendone la tendenza a porsi come realtà qualificata e qualificante, a combattere la già denunciata scelta di considerarla e viverla come facile scorciatoia per la massima ed acritica riduzione dei costi, come mera economicità di esercizio, come una sorta di secondo mercato del lavoro precarizzato, non tutelato.

Tale riforma presenta però il limite di offrire un quadro esclusivo ai settori socio-assistenziali ed educativi, quindi non coinvolgendo tutte le altre aree del non profit.