



## TERZO SETTORE: CONTESTO D'APPARTENENZA E BISOGNI FORMATIVI.



grazie al contributo della



**Allegato a:**

Vdossier – rivista periodica dei Centri di servizio  
per il volontariato di Marche, Messina e Milano  
dicembre 2013 - anno 4 - numero 2

ISSN2239-1096

Registrazione del Tribunale di Milano  
n. 550 del 01/10/2001

**TERZO SETTORE:  
CONTESTO D'APPARTENENZA  
E BISOGNI FORMATIVI.**



grazie al contributo della



**FONDAZIONE  
BANCA DEL MONTE  
DI LOMBARDIA**

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>5</b>
<hr/>	
<b>1 SCENARIO ATTUALE E TENDENZE IN ATTO</b>	<b>8</b>
<hr/>	
1.1 DEFINIZIONE ED EVOLUZIONE DEL TERZO SETTORE	8
1.2 IDENTITÀ ORGANIZZATIVA NEL TERZO SETTORE	26
1.3 LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEL TERZO SETTORE	34
<b>2 LE RICERCHE</b>	<b>38</b>
<hr/>	
2.1 LA STRUTTURA IDENTITARIA DELLE ORGANIZZAZIONI DEL TERZO SETTORE: COERENZA TRA INTERNO ED ESTERNO	46
2.2 UN' ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT DELLA PROVINCIA DI MILANO	53
<b>CONCLUSIONE</b>	<b>71</b>
<hr/>	
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>73</b>
<hr/>	

## INTRODUZIONE

Il volontariato italiano è oggetto di profondi mutamenti generati dalle trasformazioni culturali, politiche e sociali del Paese. Se da un lato si è in presenza di una diversificazione delle tipologie di intervento e dell'utenza a cui tale servizio si rivolge, dall'altro si assiste a un mutamento del settore di tipo qualitativo (Salvini, 2005).

Tale studio parte proprio dalla consapevolezza e dall'esigenza di un profondo processo di rinnovamento a livello organizzativo, gestionale e strategico che interessa l'intero mondo del volontariato.

La trasformazione che riguarda gli obiettivi e la *mission* delle organizzazioni si traduce non solo nei servizi offerti ma anche nella progettualità degli interventi: strutturazione degli interventi più mirata, incidenza nel territorio più puntuale e organizzata. Un cambiamento che non coinvolge solo le strutture e il modo in cui queste operano all'interno del territorio, ma interessa anche le persone che agiscono nel settore, le loro motivazioni, i loro valori e attitudini che mutano in concomitanza alla trasformazione antropologica che investe la società e che inevitabilmente si ripercuote sull'organizzazione. Queste spinte esogene provenienti dal sistema di Welfare delineano una nuova figura del volontario che coinvolge la natura stessa del volontariato non più caratterizzato unicamente da dedizione, sacrificio e spirito di appartenenza, capace di interpretare le esigenze della società riducendo la pressione sui servizi pubblici, ma un professionista con spirito d'impresa: in questo senso, mutuandolo dalla terminologia anglosassone, si può parlare di *voluntary work*, in luogo di *voluntary action* che ha da sempre contraddistinto il volontariato di matrice tradizionale.

Per tali ragioni, il Terzo Settore necessita un rinnovamento che sappia dare spazio ad un processo di promozione attiva e di "produzione" sul territorio fondato su competenze professionali e specifiche abilità tecniche attraverso una formazione più rigorosa e attenta alle loro esigenze specifiche (Emmanuele, 2009; Russo, 2004; Piccardo e Converso, 2003; Fazi, 2000), e attraverso modelli organizzativi coerenti a un universo culturale e relazionale del tutto peculiare.

In questo percorso la formazione è un elemento determinante, che rappresenta una leva strategica di crescita strutturale e manageriale per fare fronte ad una richiesta di professionalizzazione sempre più elevata. Nonostante ciò, si rileva una frammentazione dell'offerta formativa (Spazzoli, 1999) e una certa insufficienza di progettualità di formazione realizzata all'interno di una programmazione di sviluppo delle risorse umane (Benevene, 2012).

A tale proposito è emersa la necessità di un'indagine che da un lato potesse fornire una panoramica del terzo settore, con particolare riguardo alle organizzazioni di volontariato, dall'altro raccogliesse i bisogni e le reali esigenze formative delle persone che a vario titolo sono coinvolte nelle organizzazioni di volontariato e negli enti del Terzo Settore.

Le pagine che si riportano di seguito, sono in parte il risultato di un progetto sviluppato dal gruppo di ricerca in psicologia delle organizzazioni dell'Università IULM in collaborazione con CIESSEVI e finalizzato ad analizzare i bisogni formativi e le competenze necessarie per le persone operanti nel settore attraverso il coinvolgimento di un importante network di associazioni.

Tale studio si propone quindi, da una parte, di fornire un quadro che permetta di monitorare la realtà esistente, e dall'altra, di acquisire dati e informazioni utili e attendibili per arricchire l'offerta formativa che da diversi anni il Ciessevi propone e sviluppa proprio a partire dai bisogni emersi sul territorio.

A partire da questi risultati si è ipotizzato lo sviluppo di un programma di formazione specifico, nato dalla corretta integrazione delle conoscenze pregresse, di quanto suggerito dalla letteratura e soprattutto da quanto rilevato sul campo.

*Vincenzo Russo*

*Professore di Psicologia delle Organizzazioni Università IULM di Milano*

Si ringrazia per la preziosa collaborazione nel lavoro di ricerca e pubblicazione:

*Davide Jabes e Cinzia Sciangula*

*Assegnisti di ricerca presso Università IULM di Milano*



1

## SCENARIO ATTUALE E TENDENZE IN ATTO

## 1.1 LO SCENARIO GENERALE DEL TERZO SETTORE

---

La globalizzazione ha generalizzato e accelerato le spinte verso una flessibilità imposta da un contesto sempre più dinamico. La situazione fluida, i mutamenti di ruoli e le ridenominazioni di settori sono questioni che caratterizzano lo scenario attuale come temi problematici: se il contesto diviene più dinamico e flessibile, le organizzazioni divengono più organiche al loro interno, attraverso la flessibilità dei contratti, l'esternalizzazione dei servizi, la fluidità delle gerarchie... L'assenza di una struttura burocratica esterna forte e condivisa accresce l'esigenza, da parte delle organizzazioni di qualsiasi tipo, di avere una struttura cognitiva interiorizzata e un'idea dell'identità organizzativa ben definita (Arthur e Rousseau, 1996). Come argomentano molti autori, in tale contesto non solo è richiesta una riflessione sul sé, ma una vera e propria ricostruzione identitaria (Gergen, 1991; Albert et al., 2000).

Identità e identificazione sono concetti essenziali anche nell'ambito delle organizzazioni contemporanee in quanto influenzano una serie di comportamenti organizzativi (Albert et al., 2000). Parte della centralità del costrutto deriva dal bisogno di costruzione di senso che l'individuo sente come impellente: ogni entità, che sia organizzativa, individuale o grupppale, sente la necessità di provare a dare una risposta alla domanda preliminare "chi siamo noi" o "chi sono io" (Brewer e Gardner, 1986; Whetten, 1985) per riuscire a interagire efficacemente con le altre entità. Allo stesso modo le altre entità, per poter interagire efficacemente, hanno bisogno di trovare una risposta alla domanda "Chi sono loro": in tale senso la "questione identitaria" diventa preminente per l'organizzazione, il gruppo e l'individuo (Brewer, 1986; Albert e Whetten, 1985).

### ALLE ORIGINI DEL NON PROFIT

Il terzo settore ha assunto negli ultimi anni una posizione (sociale, economica, culturale) di tutto rispetto. Le strutture che compongono questo variegato ambito possono essere inglobate nell'ambito delle azioni organizzate di rilevanza sociale e con esplicite finalità solidaristiche (Bocaccin, 1994, p. 95). L'esistenza e l'esigenza del terzo settore emerge là dove, come afferma Donati, "stato e mercato sono già relativamente sviluppati e differenziati" (1996, p. 29); è in uno scenario così definito che emergono esigenze altre. Accanto a questa prima considerazione, la crescita del non profit può essere associata alla crisi del Welfare state, alla crisi del mercato del lavoro, alla crescita dell'impegno sociale e alla crescente complessità sociale (Converso e Piccardo, 2003). La crescita dell'impegno sociale è collegata a un desiderio di cambiamento sociale più ridotto ma più immediato. La crisi del mercato del lavoro, che evidenzia la fine del

circolo virtuoso che per mezzo dell'innovazione tecnologica ha favorito l'industrializzazione prima e la terziarizzazione poi (Rifkin, 1995), dà impulso al non profit perché è un settore che per tradizione ha agito un ruolo di mediazione tra Stato e mercato assumendosi obiettivi che gli altri due settori non erano in grado di assolvere. La crisi del Welfare state può essere fatta risalire alla crescita esponenziale delle richieste di intervento pubblico a contenimento dei danni causati dal mercato e dall'altro cresce la necessità di aumentare la spesa sociale per sostenere fasce sempre più ampie di popolazione in difficoltà.

Sul non profit quindi convergono aspettative differenti, in relazione anche alle trasformazioni sociali e crisi strutturali appena citate, come quella di assorbire forza lavoro che non trova altra collocazione, promuovere servizi che lo stato non riesce più a produrre, gestire attività di cui il mercato non si occupa perché non produttive in termini di profitto (Converso e Piccardo, 2003).

## **TENDENZE DELLE ORGANIZZAZIONI DEL TERZO SETTORE: IL CAMBIAMENTO DEL NON PROFIT**

Nel contesto odierno si assiste a un processo che mette in crisi il tessuto dei valori sottostanti l'identità. Tali cambiamenti sono stati accelerati da quella che alcuni autori chiamano la terza rivoluzione industriale (Bruni, 2009), caratterizzata, tra le altre cose, dall'introduzione della tecnologia nella produzione di beni e servizi. Tali trasformazioni hanno coinvolto anche la struttura dei rapporti sociali conducendo a uno scenario sempre più complesso e variegato noto come globalizzazione dell'economia internazionale (Marino, 2010), che intende imporre un'unica cultura economica, politica e sociale in un mercato mondiale competitivo.

Il cambio di scenario è ben esemplificato dalle contraddizioni presenti nell'attuale fase di transizione economica, come l'aumento della produzione che spesso non crea occupazione, o come l'aumento della ricchezza a cui non consegue una diminuzione delle diseguaglianze (Zamagni, 2004).

Queste conseguenze producono a loro volta instabilità nella società e negli individui: la volatilità del mercato genera insicurezza e paura nelle persone e produce evidenti effetti sul *welfare* e sulla precarietà delle imprese, della occupazione e della domanda sociale (Bulleri, 2012).

Due sono in particolare modo gli elementi del nuovo contesto sociale: prima di tutto, l'indebolirsi dei legami sociali che genera un senso di insicurezza condiviso che a sua volta può condurre alla paura e al rifiuto delle relazioni con l'altro (AA. VV., 1996). Secondariamente, una crisi dei tradizionali sistemi di rappresentanza, sia politica che sociale, che comporta una diminuzione della partecipazione dei cittadini e della

democrazia diretta. Questa è la crisi di un modello di sviluppo, che non può essere circoscritta unicamente alla sfera economica e ambientale.

Se, come si legge da Salomon e Light, le organizzazioni del terzo settore sono delle strutture che nascono per venire incontro ai bisogni e creare soluzioni alle problematiche sociali con una capacità di innovazione pari a quella delle piccole imprese del settore profit commerciale (Light, 1998; Salamon, 2000), questo contesto permette a tali organizzazioni di essere parte attiva della nuova fase della vita economica, sociale e politica, grazie alla forza che gli deriva dal coinvolgimento democratico dei cittadini. Per tale capacità, il terzo settore è considerato un catalizzatore del *welfare* pubblico che ha un ruolo di primo piano nel guidare i processi di cambiamento e di riorganizzazione che caratterizzano gli ultimi anni (Fazzi, 2011).

Tuttavia le basi empiriche che evidenziano questa tesi sono ancora scarse: pochi ancora sono gli studi che si sono focalizzati in modo specifico sul contesto del terzo settore in Italia e non solo (Pestoff e Bradsen, 2009).

In questa rinnovata visione il terzo settore si configura come forma di *welfare* civile accanto alle forme tipiche dello stato e del mercato.

La via d'uscita alla situazione attuale non può più essere ricercata all'interno del paradigma tradizionale, che riconosce nello stato e nel mercato le uniche modalità di interazione economica (Marino, 2010). A queste va aggiunta una terza via di diversa produzione della ricchezza: l'economia civile (Bruni, 2009) a cui la società dà vita organizzandosi liberamente.

Scegliere di orientare lo studio al terzo settore che opera per la produzione professionalizzata di beni e servizi deriva anche dalla consapevolezza di quanto le sia oramai unanimemente riconosciuta la capacità di leggere i bisogni sociali e di farsene carico attraverso l'attuazione di strategie nuove che hanno come riferimento il contesto in cui vanno a inserirsi (Defourny e Nyssens, 2008).

## DEFINIRE IL TERZO SETTORE

Secondo alcuni, il terzo settore è, per natura, inadatto a essere definito in modo univoco (Osborne, 2008). Questo è dovuto a ragioni sia sostanziali che terminologiche (Knapp e Kendal, 1995). Innanzitutto il terzo settore è spesso associato all'idea di "società civile" e "volontariato", a loro volta legate all'immagine di un sistema non strutturato che non può essere soggetto a una regolazione precisa e regolata perché si pensa che questo influirebbe negativamente su quegli aspetti positivi del terzo settore come la motivazione o la partecipazione volontaria (Corry, 2008). Questo rende ogni tipo di generalizzazione evidentemente molto più complicata.

Inoltre, il termine "terzo" suggerisce l'idea di un settore inteso come una categoria residuale, in quanto non rientra nelle altre due categorie di "primo" e "secondo" settore. In altre parole, seguendo quanto suggerito da Corry (2010), il termine "terzo settore" viene usato per riferirsi a fondazioni, cooperative sociali, associazioni sportive, per citarne solo alcune, che non rientrano nelle categorie rappresentate dallo stato e dal mercato. Il terzo settore identifica un'entità che, anche se diversa dalle altre due, costituisce nel complesso un insieme coerente, un settore con le sue tipologie di forme sociali e pratiche logiche che rimane, ancora, scarsamente trattato e teorizzato nonostante alcuni sforzi in senso contrario (Salomon e Anheir, 1992).

Di seguito si riportano due approcci differenti: il primo propone una definizione ontologica del terzo settore che offre differenti visioni su cosa sia e cosa è escluso da questa categoria. In tale approccio si ritrovano punti di vista che vedono il settore come un settore discreto caratterizzato da certe qualità e altri che propongono una visione ibrida che vede nel terzo settore una commistione di altre organizzazioni sociali (Corry, 2010). Il secondo approccio che si riporta in questo contributo considera il terzo settore non come un oggetto, ma come un processo all'interno della società. Questo tipo di considerazione è più propriamente epistemologica e include diverse prospettive: il terzo settore considerato come una forma di comunicazione tra i diversi sistemi sociali, o come una zona di dialogo tra i diversi attori (Akerstom, 2003).

Se il punto di vista ontologico si preoccupa di dire "cosa" le cose siano, cercando di trovare il metodo per indagare la verità del loro essere, l'approccio epistemologico si propone di capire "come" le strutture, le organizzazioni e le identità in essa contenute, divengano reali.

## L'APPROCCIO ONTOLOGICO AL TERZO SETTORE

La posizione ontologica definisce il terzo settore mettendolo in relazione allo stato e al mercato. Etzioni, che ha coniato il termine "Terzo settore" nel 1973, sostiene che sia un settore alternativo e separato dagli altri due, ma che in qualche misura li bilancia. Se qualcosa non è regolato dalle logiche del mercato né dal canale burocratico, è parte del terzo settore, e molte definizioni successive si sono rifatte a questo schema. Per il governo britannico, per esempio, il termine è usato per distinguere quelle organizzazioni dagli altri due settori dell'economia: il pubblico e il privato (NAO, 2009). Teorizzare il terzo settore in questo modo, tuttavia, comporta il darne delle "non-definizioni": si connota essenzialmente attorno a delle definizioni negative quali, per esempio, "non-statale" e "non a scopo di lucro". Per Etzioni il terzo settore è caratterizzato dall'azione e dall'impegno guidati dai valori delle persone che operano al suo interno (1973). Se il pubblico raggiunge l'osservanza attraverso sanzioni o metodi coercitivi e il mercato

attraverso premi e ricompense, il terzo settore, al contrario, si affida alla manipolazione di premi simbolici, al potere di persuasione e al ricorso di valori condivisi e all'idealismo (Lewis, 2003).

Un altro punto di vista all'interno dell'approccio ontologico considera tale tipo di settore come un settore separato dagli altri. Il terzo sistema non si configura come un correttivo da aggiungere agli angoli ciechi di un'economia di mercato, ma come una forma ibrida di vari tipi di organizzazioni (come imprese sociali e associazioni) che agiscono in modo ibrido, collegando le diverse risorse e le diverse aree, piuttosto che fissare linee di demarcazione nette intorno a un settore e mapparne le dimensioni (Evers, 1995). Il rifiuto del termine "settori" evita di dare l'impressione che vi sia una chiara linea di demarcazione tra mercato, arena politica, comunità da un lato e terzo settore dall'altro (Laville, 1999). Ciò porta, tra l'altro, a inserire all'interno del concetto le imprese cooperative e altre organizzazioni che sono profit, ma che sono mosse da finalità sociali. Defourny e Nyssens (2006) definiscono tali organizzazioni come organizzazioni con uno scopo specifico diretto al bene della comunità, iniziato da un gruppo di cittadini in cui il capitale monetario è soggetto a limiti.

Queste definizioni appena esposte sono tra le più diffuse e le più riportate. Tuttavia, stando allo studio di Corry (2010), sono posizioni ancora deboli: definire il terzo sistema in relazione ai due che lo precedono (sia come nettamente separati che con punti di contatto) concentra l'attenzione sulla sua funzione in relazione e rispetto a questi altri due settori: organizzazioni non governative che colmano il vuoto del welfare; imprese sociali che coprono lacune dell'economia di mercato. È per tali ragioni, a causa di tale definizione, che il terzo settore, nonostante i suoi potenziali effetti sovversivi, è accusato di essere un servile servitore addomesticato di altre forze sociali (Kaldor, 2002).

## IL TERZO SETTORE COME PROCESSO

Un approccio alternativo è quello di considerare il terzo settore come un particolare tipo di processo di interazione o comunicazione tra differenti settori, generalmente il pubblico e il privato (Corry, 2010). Questa lente guarda a quali forme comunicative afferiscono al settore, lavora sulla formazione dell'identificazione organizzativa e sottolinea come l'identità, come nell'impresa sociale, emergano nell'interazione, nella negoziazione e nei processi condivisi di *sense-making* (Clegg et al., 2007).

Allo stesso modo, concentrandosi sul processo, il partenariato con il pubblico e il privato non è considerato un contratto necessariamente "dovuto" ma è una promessa legata a future collaborazioni, come, usando le parole di Akerstom (2008), un contratto di second'ordine, che si propone di facilitare forme ulteriori di cooperazione e interazione. Da questo punto di vista, le organizzazioni del terzo settore sono processi di negoziazione

tra i cittadini e gli attori politici ed economici.

Una definizione dichiaratamente critica del terzo settore, chiamata da Corry (2010) "il punto di vista governativo", ispirata al lavoro di Michel Foucault (1978), suggerisce che la società civile e il terzo settore non sono liberi dalla coercizione e dalle logiche del potere (Barry, 1996). Tale sistema non deve, stando a questo punto di vista, essere considerato come una realizzazione di valori condivisi in cui può avere luogo l'autentica comunicazione umana né, d'altra parte, una zona di contestazione. Di solito il terzo settore è visto come parte di, o strumento per, l'ordine liberale dei Paesi Occidentali e della società civile globalizzata. Ad esempio, Neuman (2006) ha sottolineato come gli stati usino le ONG per attuare le proprie politiche in materia di controllo della popolazione. Lipschutz (2005) sostiene che il governo globale agisca sulle organizzazioni del terzo settore per promuovere i propri obiettivi, per esempio, nella politica ambientale. Questa visione è riduzionista nel senso che descrive il terzo settore unicamente come uno strumento nelle mani dello stato.

La terza visione che rientra in quello che è stato definito "approccio epistemologico" vede il terzo settore come una zona di contestazione. Questa tradizione si appoggia al pensiero di Antonio Gramsci (1971) che considera la società civile come una zona in cui le forze sociali si contendono il dominio. Questo consente il possibile dominio della società da parte di un particolare segmento della stessa; in questa visione, il terzo settore è un processo di potenziale cooperazione o conflitto a seconda delle forze sociali in gioco.

Allo stesso modo, Mary Kaldor descrive questo terzo sistema come un processo di negoziazione o interazione comunicativa (non necessariamente armonica) tra governatori e governati, tra governi globalizzati e movimenti sociali (2002): è un processo e non un punto di arrivo, e il termine offre possibili direzioni future non ancora identificate (Kaldor, 2003). Il terzo settore rappresenta solo una parte della società civile e, nello specifico, una parte depolitizzata della società. In un senso più ampio, il processo del terzo settore denoterebbe una razionalità comunicativa che prevale sulla razionalità strumentale e sulla coercizione. Questa definizione implica l'inclusione di movimenti sociali, cooperative sociali, ONG, ma anche spontanei movimenti di protesta a condizione che tutti promuovano un processo deliberativo (verbale o simbolico).

## **LE ORGANIZZAZIONI DEL TERZO SETTORE: EVOLUZIONE, CLASSIFICAZIONE, CARATTERISTICHE**

Come si è appena descritto, il terzo settore identifica una realtà che si situa tra i due pilastri dello stato da una parte e del privato dall'altra. Il terzo settore si propone come strumento di integrazione dell'attività dello stato in grado di rispondere alle esigenze in

continuo mutamento della società. Tuttavia quanto appena esposto da solo non basta a rendere ragione della complessità del fenomeno. Per approfondire l'ambito oggetto di studio appare necessario, pertanto, soffermarsi brevemente sulle peculiarità del sistema, tentando di darne una classificazione e proponendone un'evoluzione. Queste organizzazioni, in quanto erogatrici di servizi, svolgono un'attività economica che si differenzia, però, dall'impresa classica per l'assenza di scopi di lucro e dalla cosa pubblica per il fatto di essere private. Il termine quindi, talvolta usato come sinonimo di terzo pilastro, si riferisce proprio alla differenza che le contraddistingue dagli altri due settori e rimanda a caratteristiche legati alla relazionalità, all'autorganizzazione, all'imprenditorialità cooperativa e sociale che, insieme, descrivono un settore in crescita, considerando soprattutto il bacino occupazionale che è in grado di assorbire (AA. VV., 1994).

È rappresentato da un sistema diversificato a partire dalla natura giuridica di organizzazione di utilità sociale che non ha fini di lucro. Al suo interno si ritrovano associazioni, organizzazioni di volontariato, enti morali, fondazioni, cooperative e imprese sociali (Cova, 1997). Tra le diverse organizzazioni per natura giuridica, alcune possono assumere la definizione di ONLUS (Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale). Quello che contraddistingue tali tipi di strutture, è l'identificazione di un target specifico che beneficia dell'attività svolta e che sono principalmente terzi rispetto ai soci.

La normativa italiana prevede un unico tipo di impresa a finalità sociale che è la cooperativa sociale (disciplinata dalla 398/81). Il terzo settore non è connotato solo socialmente, ma anche economicamente nei termini dello sviluppo del tessuto in cui si inserisce (Marino e Migliardo, 2010).

Secondo alcuni studiosi (Anheier, 1992) questo settore nasce per rispondere a carenze dello Stato, ai bisogni che il pubblico non riesce a soddisfare. La tendenza in atto evidenzia, seguendo Marino (2010), un orientamento verso la centralità del Terzo Settore, in una logica di autonomia e indipendenza rispetto al welfare attraverso il carattere partecipativo dell'impresa sociale.

Le caratteristiche di organizzazioni non profit sono state negli ultimi anni studiate da un approccio interdisciplinare. Tuttavia metodologie non sempre congruenti e la difficoltà di rilevazione di queste strutture, a differenza di quanto accade nel primo e nel secondo settore, forniscono un quadro non ancora adeguatamente indagato (Marino e Migliardo, 2010). Inoltre, a ciò si aggiunga che il percorso storico e culturale dei diversi Paesi rendono ogni tentativo di uniformare a livello internazionale le differenti definizioni di terzo settore.

Se, per esempio, l'approccio europeo (Donati, Bauer e Wagner, 1997) propone di individuare i diversi attori del terzo settore in base a un set di valori comuni, quello anglosassone (Salomon e Anheier, 1992) è di tipo economico, e propone una definizione



operativo-strutturale che si basa sulla mission dell'organizzazione. Stando a questa definizione il terzo settore deve possedere delle caratteristiche come l'essere formali, private, non distributrici di profitto e autogovernantesi. All'interno del terzo settore, secondo gli autori, deve essere operata un'ulteriore suddivisione tra *member serving* (organizzazioni che rivolgono l'attività principalmente ai loro membri come le associazioni di categoria) e *public serving* (organizzazioni che producono servizi rivolti a terzi) (Salomon, 1998).

Di seguito si riporta la tabella di classificazione del terzo settore proposta da Salomon e Anheier nel loro progetto "*International Classification of non profit organization*", una classificazione tra le più note e più utilizzate in tale ambito di studi:

ICNPO	International classification of non profit organization
1	Cultura e ricreazione
2	Istruzione e ricerca
3	Sanità
4	Servizi sociali
5	Ambientalismo
6	Promozione allo sviluppo della comunità locale
7	Promozione e tutela dei diritti civili
8	Intermediari filantropici e promozione del volontariato
9	Attività internazionali
10	Organizzazioni imprenditoriali, sindacali e professionali

Adattamento da "*International classification of non profit organization*" - Fonte: Salomon e Anheier 1992

A differenza di Salomon, Perry (2001) si propone, studiando direttamente le non profit inglesi, di fornire una definizione utile a diversi scopi. Secondo l'autore non è possibile identificare un unico modello per il non profit ma è utile piuttosto proporre un quadro onnicomprensivo in grado di includere i diversi scopi e ambiti di interventi degli attori interessati. Egli individua tre sottodimensioni: il non profit; il volontarismo in senso lato e l'associazionismo volontario in senso stretto.

Knapp e Kendall (2008), ritengono di individuare le caratteristiche essenziali di una certa organizzazione secondo i seguenti criteri: formalmente costituita, autogovernantesi, che vieta la distribuzione di eventuali utili di esercizio, che beneficia della filantropia e produce benefici esterni.

La caratteristiche proprie del terzo settore sono, secondo Bauer (2009), essenzialmente tre: essere organizzazioni private non governative, essere organizzazioni non profit, essere organizzazioni private volontarie. Bauer (2009) definisce il terzo settore come una quarta

sfera, quella delle organizzazioni intermediarie, che si configura come punto di intersezione tra le altre sfere, rappresentate rispettivamente dal settore informale delle relazioni personali, dal settore formale statale e dal sistema formale di mercato. La caratteristica intermedia di questo settore, continua l'autore, è punto di forza e di debolezza che si trova a dover gestire ambiguità delle altre sfere.

Una classificazione sul tipo di finanziamento è quella proposta da Hansmann (2000), che suddivide le organizzazioni basate sulle donazioni, che ricevono la maggior parte degli introiti da sovvenzioni, dalle organizzazioni basate sulle vendite, che ricevono la maggior parte delle entrate da tariffe addebitate all'utenza. Un'ulteriore suddivisione proposta dall'autore è sulla base del controllo delle organizzazioni: da una parte si trovano le strutture controllate dai donatori e dall'altra quelle imprenditoriali che sono governate da un consiglio indipendente di benefattori.

Il volontariato come sistema succedaneo rispetto a quello statale, si pone come obiettivo quello di perseguire l'innalzamento del welfare state. Il volontariato come ideologia, indica quella capacità dell'organizzazione di porsi sul mercato dei servizi per intervenire nella gestione dei problemi sociali a prescindere dallo Stato. Integrando, allo stesso tempo, la sua attività sociale con quella dello Stato per superare gli ostacoli burocratici e modulare l'offerta sulla base della domanda.

## IL TERZO SETTORE IN EUROPA

La crescente importanza del terzo settore in Europa è alimentata non solo da un aumento della domanda dei servizi, ma anche da forti cambiamenti nella struttura sociale, fattori demografici e l'evoluzione del ruolo dello stato (Anheier, 2002).

Il terzo settore è cresciuto in modo significativo in tutte le nazioni europee. Le ragioni di tale crescita sono da rintracciare innanzitutto nell'espansione dell'economia dei servizi: è solo in questo settore che è possibile rintracciare una crescita netta dell'occupazione. Il passaggio a una economia dei servizi è stata rinforzata dall'incremento demografico: c'è stato un ampliamento delle organizzazioni del terzo settore in determinati ambiti soprattutto perché cresce la domanda per quegli stessi ambiti.

Parallelamente a questioni economiche e demografiche, cambiamenti politici e ideologici hanno svolto un ruolo essenziale nel determinare il ruolo chiave del terzo settore (Salamon e Anheier, 1998). I più alti tassi di crescita del terzo settore sono rintracciabili in quei paesi in cui lo stato ha articolato strategie di collaborazione tra non profit e pubblico. Un esempio lo si ritrova, tra gli altri, in Germania, con il principio di sussidiarietà (Sach, 1994). In sostanza questi partenariati significano che le organizzazioni non profit forniscono servizi con l'aiuto dei fondi organizzativi e generalmente come parte di complessi schemi contrattuali (Anheier, 2002).

Una ragione più profonda per tale crescita è da ravvisare tuttavia, nelle correnti politiche che implicano una ridistribuzione delle competenze tra lo stato e la società (Giddens, 1998): lo stato, non più così sicuro del proprio ruolo, proclama la cittadinanza attiva in cui il cittadino assume nuove libertà e vecchie responsabilità (Anheier, 2002). Tali processi hanno interessato anche l'Unione Europea a livello di politiche pubbliche. Infatti, il Parlamento Europeo nel 2009 approva la risoluzione sull'economia sociale (2008/2250(INI)) che richiede:

- il riconoscimento del concetto europeo di economia sociale anche come partner nell'ambito del dialogo sociale;
- un riconoscimento giuridico;
- il riconoscimento statistico senza il quale non è possibile avere dati attendibili;
- lo scambio di esperienze a livello locale, nazionale ed europeo.

La crescita del non profit non è però solo a livello quantitativo, ma, come si è detto in precedenza, anche in termini qualitativi: alle tradizionali organizzazioni non profit e di volontariato si affiancano nel tempo le nuove forme di lavoro come il mutualismo in Gran Bretagna e le imprese e cooperative sociali in Italia (Yeo, 2001; Barbetta, 1997). Quello che caratterizza tale settore è la capacità dei cittadini di auto-organizzarsi intorno a interessi comuni e al di fuori delle logiche dello stato e delle regole del mercato: la somma delle azioni private al servizio del bene comune (Mansbridge, 1998). In una società caratterizzata da una mancanza di accordo su cosa sia il bene pubblico, il non profit contribuisce a creare una diversità istituzionale che impedisce una struttura monopolistica grazie all'aggiunta di una sfera di auto-organizzazione accanto a quella dell'amministrazione statale e del mercato (Prewitt, 1999).

In molti paesi europei, il settore è cresciuto in parte perché una notevole quantità di risorse pubbliche sono state messe a disposizione delle organizzazioni non profit. Tuttavia il sostegno pubblico al terzo settore sembra avere raggiunto il suo tetto massimo, come sottolinea Anheier (2002) e tagli significativi hanno messo a dura prova la sopravvivenza stessa di molte organizzazioni (Priller e Zimmer, 2001). I tagli, inoltre, sono spesso associati a imposte governative e la presenza concorrente di fornitori profit fa sì che le non profit cerchino di imitare i comportamenti di ricerca di entrate tipici del mercato ed è in questo senso che le non profit si stanno avvicinando alle profit.

Cambiano le condizioni e la domanda relativi al servizio e con questi le forme organizzative (Ben-er e Gui, 2002). Ciò che appare chiaro è che la dimensione attuale del settore può essere mantenuta a patto che il settore riesca a trovare una gestione delle entrate più sostenibile e modelli di gestione più adeguati (Frimkin e Andre-Clark, 2000). L'Europa offre al terzo settore la possibilità di modernizzarsi e rigenerarsi, di crescere al di là di strutture che riflettono società industriali piuttosto che società post-industriali, e di evitare legislazioni nazionali che possono ostacolare la crescita del terzo settore (Barbetta, 1997).

Il terzo settore, al contempo, offre all'Europa la possibilità di costruire le basi per una futura società civile europea che può conferire l'idea di significato di unione che sembra dominato da un mercato e una struttura politica comune a cui però non si accompagna una "società" a sostenerlo, ovvero la possibilità di costruire le infrastrutture organizzative per lo sviluppo di una società civile europea (Anheier, 2002).

## IL TERZO SETTORE IN ITALIA: CARATTERIZZAZIONE E CLASSIFICAZIONE

Il terzo settore è in Italia un fenomeno complesso e variegato al punto che è difficile riuscire a tracciarne un profilo unico e condiviso. Questo accade perché è difficile riuscire a individuare quali esperienze rientrano nella categoria anche per l'informalità che caratterizza molte attività riconducibili al settore che toglie la possibilità di tentativi di sistematizzazione.

Negli ultimi anni si assiste a un incremento delle rilevazioni statistiche del terzo sistema di carattere pubblico: nel 2011 l'Istat ha realizzato, nell'ambito del nono censimento dell'industria e dei servizi, la raccolta sistematica dei dati sul non profit. Successive rilevazioni hanno permesso di stimare il fenomeno in maniera più razionale suddividendolo per tipo di organizzazione e risorse umane coinvolte. Per descrivere il quadro più concretamente, si riportano alcune tabelle esplicative, quantitative prima e qualitative poi, che provano a rendere una classificazione sistematica del fenomeno:

**Settori di attività non profit - anno 2011**

Forma giuridica	società cooperativa sociale	associazione riconosciuta	fondazione	associazione non riconosciuta	altra istituzione non profit	totale
cultura, sport e ricreazione	747	44987	1524	143469	5114	195841
attività culturali e artistiche	217	12172	1377	38973	1424	54163
attività sportive	46	20869	37	70559	1327	92838
attività ricreative e di socializzazione	484	11946	110	33937	2363	48840
istruzione e ricerca	899	3016	1708	7103	2793	15519
istruzione primaria e secondaria	748	1377	841	2249	2444	7659
istruzione universitaria	2	16	107	66	79	270
istruzione professionale e degli adulti	136	939	243	3010	178	4506
ricerca	13	684	517	1778	92	3084
sanità	1192	4054	493	4886	344	10969
servizi ospedalieri generali e riabilitativi	246	607	125	743	82	1803
servizi per lungodegenti	291	83	213	130	98	815
servizi psichiatrici ospedalieri e non ospedalieri	268	79	23	204	5	579
altri servizi sanitari	387	3285	132	3809	159	7772

Forma giuridica	società cooperativa sociale	associazione riconosciuta	fondazione	associazione non riconosciuta	altra istituzione non profit	totale
assistenza sociale e protezione civile	4452	6120	1188	11749	1535	25044
servizi di assistenza sociale (offerta di servizi reali alla collettività o a categorie di persone)	4382	4412	985	8611	1177	19567
servizi di assistenza nelle emergenze (protezione civile e assistenza a profughi e rifugiati)	60	1256	2	2030	25	3373
erogazione di contributi monetari e/o in natura (servizi di sostegno ai redditi e alle condizioni di vita individuale e servizi di beneficenza)	10	452	201	1108	333	2104
ambiente	128	1852	74	3844	395	6293
protezione dell'ambiente	122	1329	53	2695	367	4566
protezione degli animali	6	523	21	1149	28	1727
sviluppo economico e coesione sociale	3654	876	151	2484	293	7458
promozione dello sviluppo economico e coesione sociale della collettività	129	704	111	2033	257	3234
tutela e sviluppo del patrimonio abitativo	8	44	19	147	20	238
addestramento, avviamento professionale e inserimento lavorativo	3517	128	21	304	16	3986
tutela dei diritti e attività politica	19	1567	51	4889	296	6822
servizi di tutela e protezione dei diritti	14	1016	37	2884	237	4188
servizi legali	5	144	4	363	22	538
servizi di organizzazione dell'attività di partiti politici	-	407	10	1642	37	2096
filantropia e promozione del volontariato	9	1107	478	3146	107	4847
erogazione di contributi filantropici, promozione del volontariato e attività di raccolta fondi	-	209	456	1653	63	2381
promozione del volontariato	9	898	22	1493	44	2466
cooperazione e solidarietà internazionale	24	1025	134	2250	132	3565
attività per il sostegno economico e umanitario all'estero	24	1025	134	2250	132	3565
religione	-	994	353	2966	2469	6782
attività di religione e culto	-	994	353	2966	2469	6782
relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	14	2518	29	13575	278	16414
tutela e promozione degli interessi degli imprenditori e dei professionisti	13	1420	25	5470	203	7131
tutela e promozione degli interessi dei lavoratori	1	1098	4	8105	75	9283
altre attività	126	233	37	643	598	1637
<b>tutte le voci</b>	<b>11264</b>	<b>68349</b>	<b>6220</b>	<b>201004</b>	<b>14354</b>	<b>301191</b>

## Numero di istituzioni non profit attive e di risorse umane impiegate

Censimenti 2011 e 2001, valori assoluti e variazioni percentuali

	2011	2001	Var. % 2011/2001
Istituzioni non profit	301.191	235.232	28.0
Istituzioni con volontari	243.482	220.084	10.6
Volontari	4.758.622	3.315.327	43.5
Istituzioni con addetti	41.744	38.121	9.5
Addetti (dipendenti)	680.811	488.523	39.4
Istituzioni con lavoratori esterni	35.977	17.394	106.8
Lavoratori esterni	270.769	100.525	169.4
Istituzioni con lavoratori temporanei	1.796	781	130.0
Lavoratori temporanei	5.544	3.743	48.1

## Addetti e volontari per regione/provincia autonoma e ripartizione geografica

Censimenti 2011, valori assoluti e rapporto di incidenza sulla popolazione

	Addetti		Volontari	
	v.a.	Per 10mila ab.	v.a.	Per 10mila ab.
Piemonte	59.057	135	416.962	956
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	2.113	167	18.692	1.475
Lombardia	165.794	171	813.896	839
Liguria	18.898	120	156.865	1.000
<b>Nord-ovest</b>	<b>245.862</b>	<b>156</b>	<b>1.406.415</b>	<b>892</b>
Bolzano/Bozen	7.277	144	151.800	3.008
Trento	10.123	193	103.233	1.967
Trentino-Alto Adige/Südtirol	17.400	169	255.033	2.477
Veneto	64.266	132	466.172	960
Friuli-Venezia Giulia	15.347	126	161.845	1.328
Emilia Romagna	64.395	148	428.550	987
<b>Nord-est</b>	<b>161.408</b>	<b>141</b>	<b>1.311.600</b>	<b>1.146</b>
Toscana	40.010	109	432.185	1.178
Umbria	9.588	109	106.962	1.210
Marche	15.467	100	159.855	1.037
Lazio	62.391	150	391.248	711
<b>Centro</b>	<b>147.456</b>	<b>127</b>	<b>1.090.250</b>	<b>940</b>
Abruzzo	8.347	64	88.608	678
Molise	2.420	77	22.217	709
Campania	19.552	34	159.091	276
Puglia	26.446	65	178.252	440
Basilicata	4.244	74	47.663	825
Calabria	8.432	43	89.123	455
<b>Sud</b>	<b>69.441</b>	<b>50</b>	<b>584.964</b>	<b>419</b>
Sicilia	39.668	79	224.669	449
Sardegna	16.975	104	140.724	869
Isole	56.644	85	365.393	550
<b>ITALIA</b>	<b>680.811</b>	<b>115</b>	<b>4.758.622</b>	<b>801</b>

Riportare il quadro strutturale e organizzativo del non profit fornisce una serie di informazioni che costituiscono il punto di partenza per affrontare il tema del non profit in Italia.

I risultati Istat mostrano notevoli disparità territoriali e una varietà di assetti organizzativi nelle organizzazioni non profit.

Gli elementi che caratterizzano tali tipi di organizzazioni sono i seguenti:

- unica condizione stringente è il vincolo della non distribuzione dei profitti;
- non hanno l'obbligo di essere legalmente riconosciute dal momento che possono essere enti sociali oltre che giuridici;
- il fatto di costituirsi per perseguire la produzione di beni e servizi implica il non avere specifiche limitazioni in merito all'attività economica da svolgere.

## CLASSIFICAZIONE PER FORMA GIURIDICA

Stando a quanto riportato dalle rilevazioni dell'Istat e della Comunità Europea (Istat, 2002; 2003; Commission of the European Communities, 1993), si prevedono cinque figure giuridiche:

- Associazione riconosciuta
- Fondazione
- Associazione non riconosciuta
- Comitato
- Cooperativa Sociale

A questa classificazione si è aggiunta un'ulteriore categoria per comprendere tutte quelle strutture che per caratteristiche non rientrano in quelle appena elencate (come gli enti ecclesiastici, le opere pie, gli enti morali). È possibile fornire una tassonomia complessiva dell'eterogeneo complesso di organizzazioni che rientrano nell'insieme del terzo settore:

Riferimento normativo		
Tipologia organizzativa	Associazione riconosciuta	art. 12 e artt. 14-35 c.c.
	Associazione non riconosciuta	artt. 36-42 c.c.
	Fondazione	art. 12 e artt. 14-35 c.c.
	Comitato	artt. 36-42 c.c.
Tipologia giuridica	Cooperativa sociale	L. n. 381/1991
	Associazione di promozione sociale	L. n. 383/2000
	Organizzazione di volontariato	L. n. 266/1991
	Organizzazione non governativa	L. n. 49/1987
	Società di mutuo soccorso	L. n. 3818/1886
	Enti ecclesiastici	L. n. 222/1985
Qualifica civilistica	Impresa sociale	L. n. 118/2005 D.lgs. n. 155/2006
Qualifica fiscale	Onlus	D.lgs. n. 460/1997

Fonte: *Il valore economico del terzo settore, 2012*

## BOX 1

### **Organizzazione non lucrativa di attività sociale (ONLUS) (classificazione giuridica)**

In base all'art. 10 del decreto legislativo 4 dicembre 1997 n. 460 sono organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS) "le associazioni, i comitati, le fondazioni, le società cooperative e gli altri enti di carattere privato, con o senza personalità giuridica, i cui statuti o atti costitutivi, redatti nella forma dell'atto pubblico o della scrittura privata autenticata o registrata, prevedono espressamente:

- 1) assistenza sociale e socio-sanitaria;
- 2) assistenza sanitaria;
- 3) beneficenza;
- 4) istruzione;
- 5) formazione;
- 6) sport dilettantistico;
- 7) tutela, promozione e valorizzazione delle cose d'interesse artistico e storico di cui alla legge 1 giugno 1939, n. 1089, ivi comprese le biblioteche e i beni di cui al decreto del Presidente della Repubblica 30 settembre 1963, n. 1409;
- 8) tutela e valorizzazione della natura e dell'ambiente, con esclusione dell'attività, esercitata abitualmente, di raccolta e riciclaggio dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi di cui dall'articolo 7 del decreto legislativo 5 febbraio 1997, n. 22;
- 9) promozione della cultura e dell'arte;
- 10) tutela dei diritti civili;
- 11) ricerca scientifica di particolare interesse sociale svolta direttamente da fondazioni ovvero da esse affidata ad università, enti di ricerca ed altre fondazioni che la svolgono direttamente, in ambiti e secondo modalità da definire con apposito regolamento governativo emanato ai sensi dell'articolo 17 della legge 23 agosto 1988, n. 400;
  - b) l'esclusivo perseguimento di finalità di solidarietà sociale;
  - c) il divieto di svolgere attività diverse da quelle menzionate alla lettera a) ad eccezione di quelle ad esse direttamente connesse;
  - d) il divieto di distribuire, anche in modo indiretto, utili e avanzi di gestione nonché fondi, riserve o capitale durante la vita dell'organizzazione, a meno che la destinazione o la distribuzione non siano imposte per legge o siano effettuate a favore di altre ONLUS che per legge, statuto o regolamento fanno parte della medesima ed unitaria struttura;
  - e) l'obbligo di impiegare gli utili o gli avanzi di gestione per la realizzazione delle attività istituzionali e di quelle ad esse direttamente connesse;
  - f) l'obbligo di devolvere il patrimonio dell'organizzazione, in caso di suo scioglimento per qualunque causa, ad altre organizzazioni non lucrative di utilità sociale o a fini di pubblica utilità, sentito l'organismo di controllo di cui all'articolo 3, comma 190, della legge 23 dicembre 1996, n. 662, salvo diversa destinazione imposta dalla legge;
  - g) l'obbligo di redigere il bilancio o rendiconto annuale;
  - h) disciplina uniforme del rapporto associativo e delle modalità associative volte a garantire l'effettività del rapporto medesimo, escludendo espressamente la temporaneità della partecipazione alla vita associativa e prevedendo per gli associati o partecipanti maggiori d'età il diritto di voto per l'approvazione e le modificazioni dello statuto e dei regolamenti e per la nomina degli organi direttivi dell'associazione;
  - l) l'uso, nella denominazione ed in qualsivoglia segno distintivo o comunicazione rivolta al pubblico, della locuzione "organizzazione non lucrativa di utilità sociale" o dell'acronimo "ONLUS".

*Fonte: Adattamento da Primo Rapporto CNEL/ISTAT sull'economia sociale: dimensioni e caratteristiche strutturali delle istituzioni non profit in Italia, 2008.*



## BOX 2

### Impresa sociale

In base all'art. 1 del decreto legislativo 24 marzo 2006 n. 155 possono acquisire la qualifica di impresa sociale "tutte le organizzazioni private, ivi compresi gli enti di cui al libro V del codice civile, che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale, e che hanno i requisiti di cui agli articoli 2 (produzione di beni di utilità sociale), 3 (assenza di scopo di lucro) e 4 (struttura proprietaria)". Ai sensi dell'art.2 sono considerati "beni e servizi di utilità sociale quelli prodotti o scambiati nei seguenti settori:

- a) assistenza sociale, ai sensi della legge 8 novembre 2000, n. 328, recante legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali;
- b) assistenza sanitaria, per l'erogazione delle prestazioni di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 29 novembre 2001, recante "Definizione dei livelli essenziali di assistenza", e successive modificazioni, pubblicato nel supplemento ordinario alla Gazzetta Ufficiale n. 33 dell'8 febbraio 2002;
- c) assistenza socio-sanitaria, ai sensi del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 14 febbraio 2001, recante "Atto di indirizzo e coordinamento in materia di prestazioni socio-sanitarie", pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 129 del 6 giugno 2001;
- d) educazione, istruzione e formazione, ai sensi della legge 28 marzo 2003, n. 53, recante delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale;
- e) tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, ai sensi della legge 15 dicembre 2004, n. 308, recante delega al Governo per il riordino, il coordinamento e l'integrazione della legislazione in materia ambientale e misure di diretta applicazione, con esclusione delle attività, esercitate abitualmente, di raccolta e riciclaggio dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi;
- f) valorizzazione del patrimonio culturale, ai sensi del Codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42;
- g) turismo sociale, di cui all'articolo 7, comma 10, della legge 29 marzo 2001, n. 135, recante riforma della legislazione nazionale del turismo;
- h) formazione universitaria e post-universitaria;
- i) ricerca ed erogazione di servizi culturali;
- l) formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica ed al successo scolastico e formativo;
- m) servizi strumentali alle imprese sociali, resi da enti composti in misura superiore al settanta per cento da organizzazioni che esercitano un'impresa sociale".in corso".

*Fonte: Adattamento da Primo Rapporto CNEL/ISTAT sull'economia sociale: dimensioni e caratteristiche strutturali delle istituzioni non profit in Italia, 2008.*

### BOX 3

#### Le ONG

Anche le organizzazioni non governative sono parte della popolazione delle istituzioni nonprofit. In termini generali, il termine Organizzazione Non Governativa (ONG) indica una qualsiasi organizzazione che non sia stata creata da un Governo e che sia impegnata, senza alcuno scopo di lucro, nel settore della solidarietà sociale e della cooperazione allo sviluppo. La definizione trova la sua fonte nella legge 26 febbraio 1987 n. 49 e identifica quelle organizzazioni che ottengono dal Ministero degli Esteri un riconoscimento di idoneità a condizione che:

- a) risultino costituite ai sensi degli articoli 14, 36 e 39 del codice civile;
- b) abbiano come fine istituzionale quello di svolgere attività di cooperazione allo sviluppo in favore delle popolazioni del terzo mondo;
- c) non perseguano finalità di lucro e prevedano l'obbligo di destinare ogni provento, anche derivante da attività commerciali accessorie o da altre forme di autofinanziamento, per i fini istituzionali di cui sopra;
- d) non abbiano rapporti di dipendenza, da enti con finalità di lucro, né siano collegate in alcun modo agli interessi di enti pubblici o privati, italiani o stranieri aventi scopo di lucro;
- e) diano adeguate garanzie in ordine alla realizzazione delle attività previste, disponendo anche delle strutture e del personale qualificato necessari;
- f) documentino esperienza operativa e capacità organizzativa di almeno tre anni, in rapporto ai Paesi in via di sviluppo, nel settore o nei settori per cui si richiede il riconoscimento di idoneità;
- g) accettino controlli periodici all'uopo stabiliti dalla Direzione generale per la cooperazione allo sviluppo anche ai fini del mantenimento della qualifica;
- h) presentino i bilanci analitici relativi all'ultimo triennio e documentino la tenuta della contabilità;
- i) si obblighino alla presentazione di una relazione annuale sullo stato di avanzamento dei programmi in corso”.

*Fonte: Adattamento da Primo Rapporto CNEL/ISTAT sull'economia sociale: dimensioni e caratteristiche strutturali delle istituzioni non profit in Italia, 2008.*

---

## BOX 4

### **Le associazioni di promozione sociale**

Le associazioni di promozione sociale sono un sottoinsieme di istituzioni nonprofit.

La definizione di associazione di promozione sociale fa riferimento a quella prevista dalla legge 383 del 2000, secondo la quale: "sono considerate associazioni di promozione sociale le associazioni riconosciute e non riconosciute, i movimenti, i gruppi e i loro coordinamenti o federazioni costituiti al fine di svolgere attività di utilità sociale a favore di associati o di terzi, senza finalità di lucro e nel pieno rispetto della libertà e dignità degli associati". La stessa legge esclude da questa categoria "i partiti politici, le organizzazioni sindacali, le associazioni dei datori di lavoro, le associazioni professionali e di categoria e tutte le associazioni che hanno come finalità la tutela esclusiva di interessi economici degli associati. Non costituiscono altresì associazioni di promozione sociale i circoli privati e le associazioni comunque denominate che dispongono limitazioni con riferimento alle condizioni economiche e discriminazioni di qualsiasi natura in relazione all'ammissione degli associati o prevedono il diritto di trasferimento, a qualsiasi titolo, della quota associativa o che, infine, collegano, in qualsiasi forma, la partecipazione sociale alla titolarità di azioni o quote di natura patrimoniale".

Le associazioni di promozione sociale si avvalgono prevalentemente delle attività prestate in forma volontaria, libera e gratuita dai propri associati per il perseguimento dei fini istituzionali. Le associazioni possono, inoltre, in caso di particolare necessità, assumere lavoratori dipendenti o avvalersi di prestazioni di lavoro autonomo, anche ricorrendo a propri associati.

*Fonte: Adattamento da Primo Rapporto CNEL/ISTAT sull'economia sociale: dimensioni e caratteristiche strutturali delle istituzioni nonprofit in Italia, 2008*

---

## BOX 5

### Le organizzazioni di volontariato

Le organizzazioni di volontariato sono un sottoinsieme di istituzioni nonprofit. La definizione di organizzazione di volontariato adottata nella rilevazione dell'Istat fa riferimento a quella prevista dalla legge 266 del 1991, istitutiva dei registri regionali. Essa stabilisce che, indipendentemente dalla forma giuridica assunta e dal tipo di struttura utilizzata per l'espletamento delle attività, l'iscrizione ai registri regionali delle organizzazioni di volontariato è concessa allorché esse:

- si avvalgano in modo determinante e prevalente di prestazioni volontarie e gratuite dei propri aderenti;
  - utilizzino lavoratori dipendenti o prestazioni di lavoro autonomo "esclusivamente nei limiti necessari al loro regolare funzionamento, oppure occorrenti a qualificare o specializzare l'attività comunque svolta";
  - prevedano espressamente, negli accordi tra gli aderenti, nell'atto costitutivo o nello statuto dell'organizzazione, "l'assenza di fini di lucro, la democraticità della struttura, l'elettività e la gratuità delle cariche associative, nonché la gratuità delle prestazioni fornite dagli aderenti, i criteri di ammissione e di esclusione di questi ultimi, i loro obblighi e diritti";
  - rispettino "l'obbligo di formazione del bilancio, dal quale devono risultare i beni, i contributi o i lasciti ricevuti, nonché le modalità di approvazione dello stesso da parte dell'assemblea degli aderenti".
- La medesima legge stabilisce che, per qualificare l'attività di lavoro volontario, occorre che esso:
- sia prestato in modo spontaneo e gratuito, tramite l'organizzazione di cui il volontario fa parte, esclusivamente per fini di solidarietà;
  - non possa essere retribuito in alcun modo, nemmeno dal beneficiario delle prestazioni;
  - il carattere di volontario sia incompatibile con qualsiasi forma di rapporto di lavoro subordinato o autonomo e con ogni altro rapporto di contenuto patrimoniale con l'organizzazione di cui egli fa parte.

Le altre tipologie di risorse umane attive nelle organizzazioni di volontariato comprendono:

- i religiosi;
- gli obiettori di coscienza;
- i dipendenti a tempo pieno e part-time;
- i collaboratori.

### Le cooperative sociali

Le cooperative sociali, come le organizzazioni di volontariato, sono un sottoinsieme di istituzioni nonprofit. La definizione di cooperativa sociale adottata nella rilevazione dell'Istat fa riferimento a quella prevista dalla legge 381 del 1991. Secondo l'art 1 di tale legge, le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini. Le cooperative sociali si distinguono in:

- cooperative di tipo A, se svolgono attività finalizzate all'offerta di servizi socio-sanitari ed educativi;
- cooperative di tipo B, se svolgono attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;
- cooperative ad oggetto misto (A+B), se svolgono entrambe le precedenti tipologie di attività;
- consorzi sociali, cioè consorzi costituiti come società cooperative con base sociale formata in misura non inferiore al settanta per cento da cooperative sociali.

### Le fondazioni

Le fondazioni, come le altre tipologie analizzate, costituiscono un sottoinsieme di istituzioni nonprofit. In particolare, sono delle particolari unità nonprofit che:

- hanno una propria fonte di reddito che deriva normalmente, ma non esclusivamente, da un patrimonio;
- sono dotate di un organo di autogoverno;
- utilizzano le proprie risorse finanziarie per scopi educativi, culturali, religiosi, sociali o altri fini di pubblica utilità, sia sostenendo direttamente persone e associazioni, sia organizzando e gestendo propri programmi.

*Fonte: Adattamento da Primo Rapporto CNEL/ISTAT sull'economia sociale: dimensioni e caratteristiche strutturali delle istituzioni nonprofit in Italia, 2008.*

## IL VOLONTARIATO ORGANIZZATO

All'interno del terzo settore, quello del volontariato organizzato è forse quello più noto in Italia, al punto da essere sovente sovrapposto all'intero complesso del terzo settore organizzato. Questo, se da un lato mostra il forte impatto che le associazioni di volontariato organizzato rivestono all'interno dell'immaginario collettivo, dall'altro sottolinea una conoscenza poco approfondita di tale realtà. Questo è causato da un lato dalla complessità organizzativa e, dall'altro, dalla varietà delle formazioni e attività che ingloba (Borzaga e Fazzi, 2000).

Letteralmente, con volontariato organizzato si intende "un'attività continuativa, direttamente a contatto con l'utenza, in media non inferiore alle due ore settimanali o per un periodo di tempo determinato e continuativo non inferiore ai venti giorni all'anno, svolta gratuitamente, senza fini di lucro, nell'esclusivo o prevalente interesse del gruppo o a vantaggio di terzi estranei al gruppo per finalità solidaristiche" (Rossi e Colozzi, 1983, p.). Tra le caratteristiche si ritrovano i fini solidaristici che devono essere raggiunti attraverso attività gratuite e volontarie.

La legge che disciplina e definisce tale settore ha individuato i tre valori fondanti a cui deve conformarsi l'attività volontaria che sono la motivazione prosociale, la gratuità della prestazione e la solidarietà.

Le attività in cui rientrano le azioni di tali organizzazioni riguardano il campo del bisogno sociale (Bocaccin, 1994). L'azione di intervento può essere ricondotta a quattro aree principali: l'azione in strutture residenziali (come ospedali), interventi organizzati della comunità (favorire l'inserimento lavorativo degli stranieri); attività finalizzate alla gestione del bisogno sociale (attività ricreative per anziani); attività operative a domicilio (assistenza agli anziani).

Il volontariato contemporaneo, come suggerisce Menna (Menna e Cifani, 1993), sembra avere in sé due connotazioni. Da un lato si occupa dei bisogni di specifiche fasce della popolazione, caratteristica questa radicata nella storia del settore. Dall'altra parte, in considerazione del mutamento di scenario e per adattarsi alle nuove esigenze sociali e politiche, agisce non solo sull'intervento ma su ciò da cui la richiesta ha avuto origine. Questo mutamento che si dirige direttamente alla causa del problema si svolge parallelamente a uno slittamento da una logica della carità all'assunzione di obiettivi di miglioramento della qualità della vita e al rinnovamento dello stato sociale (Converso e Piccardo, 2003).

Il volontariato sviluppatosi in questi ultimi anni agisce, a differenza della visione tradizionale, in maniera integrata con strumenti e attività di intervento maggiormente organizzate secondo una progettualità più pianificata e meno improvvisata.

È in questo quadro che si comprende la necessità e la crescente esigenza di figure volontarie maggiormente professionalizzate, che devono essere supportate attraverso una formazione ad hoc e attraverso la valorizzazione delle competenze individuali.

Sintetizzando, le organizzazioni di volontariato possono essere o piccole strutture generalmente più radicate e inserite nella dimensione territoriale, contraddistinte da una gestione informale, spesso basate sull'autofinanziamento. Vi sono però anche altre organizzazioni di volontariato più grandi per numero di attori coinvolti e di dimensione; queste hanno accesso a finanziamenti pubblici e si affidano a personale retribuito per la gestione di attività non direttamente connesse all'oggetto dell'attività volontaria, si relazionano frequentemente con le istituzioni e sono caratterizzate da una struttura maggiormente stabile e definita (Converso e Piccardo, 2003).

Il volontariato è l'azione, da parte di persone non retribuite, di forme di aiuto rivolta a soggetti sociali più deboli (e/o ai loro bisogni) che si caratterizza per la mancanza dell'incentivo monetario. In tali contesti, la motivazione è l'unica forma di scambio che il soggetto volontario intrattiene con l'organizzazione (in assenza dell'incentivo monetario). Pertanto è su tale aspetto che bisogna agire per gestire efficacemente sulle attività dei volontari (Pearce, 1993).

## IL VOLONTARIATO NEL CONTESTO SOCIALE ATTUALE

I cambiamenti politici, economici e sociali del nostro Paese hanno coinvolto il settore del volontariato in Italia da un punto di vista qualitativo e da un punto di vista dell'incidenza dell'attività volontaria: se quantitativamente la capacità di azione si fa più consistente, è da rilevare come soprattutto all'anima vocazionale degli interventi si affianca una forte caratterizzazione progettuale (Salvini, 2005). Si assiste, pertanto, a un cambiamento di tipo strutturale (relativo alle caratteristiche visibili dell'OV e immediatamente riconoscibili) e antropologico, prodotto dai cambiamenti sociali e culturali che investono il territorio. Al modello tradizionalmente inteso caratterizzato da volontà, sacrificio, motivazione, si sostituisce progressivamente quello che si avvicina al prototipo aziendale maggiormente orientato alla managerialità (Salvini, 2011).

Tradizionalmente, le OV erano intese come una sorta di sostitute dello Stato; è negli anni '80 che tale relazione diviene significativa e le organizzazioni ottengono la legittimazione del pubblico e il riconoscimento essenziale per esercitare l'attività. È quindi con la lg 328/2000 che il riconoscimento del volontariato raggiunge la massima estensione. Il volontariato è caratterizzato da una forma di reciprocità che oltre alla forma di beneficio prevede l'incremento dello spirito relazionale non solo verso gli utenti ma anche verso il territorio.

Il volontariato come lavoro, la dimensione relazionale, la reciprocità del rapporto con l'utenza rappresentano solo alcuni dei temi attorno cui si caratterizza il cambiamento del profilo delle organizzazioni del volontariato.

A differenza della visione tradizionale, il volontariato oggi si caratterizza per il raggiungimento di obiettivi comuni e per la sua relazionalità ai cui estremi si trovano da un lato l'agire

gratuito basato sul concetto di dono e dall'altro una retribuzione dei membri nei termini dell'azione orientata a sé (come raggiungimento di uno scopo personale); la conferma di ciò, come sottolinea Salvini (2010), sta nella crescente professionalizzazione del settore. Comprendere tali dinamiche permette riflessioni sulla dimensione del terzo settore e delle OV, ma, soprattutto, della società stessa.

## 1.2 L'IDENTITÀ ORGANIZZATIVA DEL TERZO SETTORE

---

La forte presenza del mercato e dei consumi globalizzati crea un sentimento collettivo di insicurezza e di sfiducia producendo nelle persone una crisi profonda di senso e una generale condizione di solitudine. E l'assenza di un progetto comune indebolisce i legami sociali e le relazioni (AA. VV., 1996). Per invertire questa tendenza in atto è necessario ricostruire un nuovo equilibrio fra l'individuo e la collettività, riappropriandosi della consapevolezza dell'interconnessione dei destini umani e attraverso la ricostruzione dei legami sociali dare un nuovo senso all'identità comunitaria (Solari, 2008). L'identità organizzativa rappresenta ciò che rende specifica e distinta una particolare organizzazione; è caratterizzata da una significativa durata nel tempo ed è il risultato di una miriade di modi attraverso i quali i membri percepiscono chi sono mediante processi informali. L'identità organizzativa non è una struttura monolitica, ma la risultante di strutture identitarie anche in parte differenti tra loro (Balmer e Greyser, 2002). Già Albert e Whetten (1985) sottolineavano il valore che ha lo studio dell'identità organizzativa. Essa comprende tutte le caratteristiche specifiche di un'organizzazione, che sente il bisogno, più o meno esplicito, di descriversi e di pensarsi nella relazione con l'esterno, di distinguersi dagli altri in un processo di convincimento interno e di condivisione collettiva.

L'identità organizzativa tende a focalizzare l'attenzione su tutti gli aspetti specifici che caratterizzano l'organizzazione, rispondendo all'esigenza di creare valore e di mantenere un elevato prestigio sia interno che esterno (Albert e Whetten, 1985). Si comprende bene quale valore abbia nel terzo settore la corretta ed efficace gestione dell'identità organizzativa e il ruolo che ha nel commitment interno: l'interesse verso l'identità organizzativa, e verso tutti i fenomeni di rappresentazione simbolica dell'organizzazione, può infatti assumere, per questi soggetti, una valenza compensatoria capace di dare risposta alla mancanza di punti di riferimento.

Infatti, in una società in cui l'identità degli individui è sempre più slegata da dimensioni ideologiche univoche e condivise e da punti di riferimento storicamente definiti (Baudrillard, 1985; Siri, 2001), dove molti processi lavorativi sono caratterizzati da intangibilità (Normann, 1993), l'esigenza di focalizzare l'attenzione sui processi di identificazione organizzativa e sulle dinamiche a essa correlate è cresciuta in maniera significativa (Alvesson, 1993). Così se l'identità è il risultato di un continuo processo di negoziazione e di confronto con gli altri (Davies e Harré, 1991), un lavoro sul terzo settore può assumere un valore significativo nel processo di identificazione e di socializzazione. Le dimensioni che contribuiscono a creare l'identità di un'organizzazione sono relative ai valori in cui crede, alla sua cultura, al significato che intende trasmettere (Kaneklin, 2001). Un'identità forte è quella che permette di garantire uniformità nei processi interni ed esterni. Occuparsi di identità organizzativa nel terzo settore significa inevitabilmente prendere in considerazione diverse



dimensioni organizzative, quali i processi della comunicazione, agendo su diversi fronti dell'organizzazione che determinano come essa è vissuta all'interno (Russo, 2007). Per questo motivo, la possibilità di dare senso alla partecipazione dei membri dell'organizzazione e di contribuire in maniera fattiva alla cittadinanza organizzativa non è un aspetto secondario per il management del terzo settore. Nel terzo settore grande valore ha la corretta ed efficace comunicazione dell'identità organizzativa. La possibilità di avere indicazioni chiare e non ambigue attraverso una comunicazione esterna congruente con quella interna potrebbe essere alla base delle scelte gestionali e comunicative del management. Quest'ultimo, oltre a promuovere i cambiamenti strutturali e funzionali, dovrebbe impegnarsi con altrettanto valore nella gestione dei processi di costruzione della identità organizzativa, al fine di contribuire a costruire una corretta immagine (e quindi a un processo di significazione) all'interno dell'organizzazione, coerente con la realtà organizzativa (Goffman, 1959; Erikson, 1964).

## **IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E IL TERZO SETTORE**

L'identità sociale ruota per la maggior parte intorno alla vita lavorativa: questo giustifica la crescente attenzione dedicata al tema, in considerazione anche della correlazione che ha con una maggiore produttività e minore assenteismo (Miller, 1995). Con il termine "benessere organizzativo" ci si riferisce alla capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei dipendenti. Da recenti studi emerge come questo sia influenzato dalle dinamiche organizzative: questo fornisce ai ricercatori la possibilità di intervento e promozione dello stesso (Taris e Schreurs, 2009). Una recente definizione di benessere organizzativo (Avallone e Pamplomatás, 2008) pone l'accento più sulla soddisfazione e sulla motivazione dei lavoratori che non sono più considerati come soggetti passivi ma che partecipano attivamente alla costruzione delle dinamiche organizzative. Nel loro lavoro, Avallone e Pamplomatás, descrivono la salute organizzativa come "nuclei culturali, processi e pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative" (2008, p. 37).

I comportamenti individuali e organizzativi svolgono una funzione fondamentale nella promozione della salute dei lavoratori e il comportamento dei lavoratori è direttamente collegato agli obiettivi strategici proposti dal management (Grant, 2000).

Negli ultimi anni, come mette in luce Avallone (2003), è cresciuta l'attenzione alla qualità della vita e al benessere delle relazioni all'interno di tutte le realtà organizzative sia quelle profit, che quelle pubbliche e del terzo settore. Si è passati, quindi, a una visione attiva del concetto di benessere organizzativo che racchiude numerose variabili psicologiche, come mostrato dall'OHP (Occupational Health Psychology, Wood, 1990), che vengono

valutate e affrontate attraverso strumenti propri della psicologia e applicate nei contesti lavorativi per migliorare la vita lavorativa. L'obiettivo è quello di promuovere un ambiente di lavoro sano tale da produrre un'alta soddisfazione lavorativa che a sua volta determina sicurezza, basso turnover e alta produttività (Raymond, Wood e Patick, 1990).

Tuttavia, seppur passi avanti sono stati fatti negli ultimi anni, questo indirizzo di studi rimane ancora poco esplorato soprattutto per quel che concerne l'ambito variegato e destrutturato del terzo settore.

## BENESSERE INDIVIDUALE

Il concetto di "benessere" ha assunto una rilevanza ancora maggiore negli ultimi anni, associandosi in maniera più stabile al tema della qualità della vita. Questo rappresenta un'evoluzione (un ribaltamento negli approcci di studio) del tema, in quanto ha richiesto del tempo perché il termine venisse utilizzato con un'accezione positiva: infatti, benessere indicava uno stato di assenza di malessere.

Tra i diversi approcci presenti in letteratura, parlando di benessere ci si può riferire a quello che si focalizza sull'esperienza soggettiva del benessere (Diener, 1984) o a quello che tenta di definire il benessere psicologico riportandolo al concetto di salute mentale positiva (Ryff, 1998).

Il benessere soggettivo, nei termini del modo in cui le persone valutano la propria vita, consta di quattro componenti principali:

- la soddisfazione per la vita (intesa come valutazione cognitiva delle proprie aspettative, ideali, ...);
- affect piacevole (ovvero la componente affettiva che il soggetto sperimenta nella quotidianità);
- affect spiacevole (gli stati d'animo spiacevoli come rabbia, nervosismo, ...);
- valutazione media circa le proprie circostanze di vita nei termini di affect positivo o negativo (Diener, 1984).

Con il concetto di benessere psicologico si fa riferimento a sentimenti di autorealizzazione dell'individuo. A differenza del benessere soggettivo, quello psicologico non viene ricostruito dal punto di vista dei soggetti, ma il criterio di valutazione viene definito a priori dal ricercatore sulla base di teorie predeterminate e fa riferimento a tutte quelle attività che consentono all'individuo di esprimere le proprie potenzialità (Ryff, 1998). Secondo tale prospettiva, il benessere psicologico rappresenta il conseguimento del proprio potenziale declinato in accettazione di sé, crescita personale, scopo nella vita, padronanza ambientale, autonomia, e relazioni positive con gli altri (Keyes, 2000). A differenza della Ryff, un altro approccio (teoria dell'autodeterminazione di Ryan e Deci, 2000) associa il benessere psicologico a tre bisogni di base: autonomia, competenza e relazioni di base. Il non soddisfacimento di tali bisogni ha effetti negativi per il benessere dell'individuo.

## BENESSERE ORGANIZZATIVO

Per definire cosa si intende per benessere organizzativo pare opportuno mutuare la definizione che di tale concetto ne ha data Avallone: "insieme di nuclei centrali e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa" (Avallone et al., 2003).

Seguendo il percorso intrapreso da Avallone, sul tema sono individuabili, a livello internazionale, quattro prospettive principali:

- La prospettiva dello sviluppo organizzativo
- Il paradigma delle politiche aziendali
- Lo studio sui manager
- L'approccio dello stress da lavoro

Secondo la prospettiva dello sviluppo organizzativo si ritiene che il successo organizzativo sia collegato al grado di partecipazione e di coinvolgimento dei lavoratori. Collegato a questa si ritrova, in tale prospettiva, quello della formazione come possibilità data ai lavoratori di apprendere e di acquisire nuove competenze.

Relativamente al paradigma delle politiche aziendali, si fa riferimento al supporto sociale, alla soddisfazione dei bisogni e della salute dell'individuo e alla possibilità che questo ha di essere coinvolto nelle dinamiche dell'organizzazione.

In riferimento allo studio psicodinamico dei manager, terza prospettiva riportata da Avallone (2003), è l'individuo a influenzare l'organizzazione e non viceversa.

L'ultima prospettiva si occupa di stress da lavoro cercando di comprenderlo secondo le variabili del supporto sociale (come qualità delle relazioni tra colleghi), come libertà decisionale e richieste avanzate sul luogo di lavoro, e burnout, come incapacità dell'individuo di resistere allo stress mantenendo un buono stato di salute.

In Italia, è ad Enzo Spaltro (1998) che si deve il maggiore contributo in materia di benessere psicologico. Tale autore sostiene che l'organizzazione deve imparare a valorizzare le risorse che operano al suo interno soprattutto attraverso la dimensione gruppale, da egli ritenuta ambito fondamentale di valorizzazione della soggettività. Spaltro parla inoltre di "invenzione" del benessere che non c'è e va quindi creato (a differenza del malessere che invece esiste, e va quindi individuato (Spaltro, 1998). All'interno di una struttura sarà pertanto necessario valorizzare da un lato le capacità dei singoli individui e dall'altro il clima organizzativo. Un momento utile per la progettazione del benessere risiede nella formazione attraverso cui effettuare pratiche di cooperazione e di relazione.

## IL BENESSERE NEL VOLONTARIATO

Riferendoci in modo specifico alle associazioni di volontariato e provando ad associare

a queste ultime il concetto di "benessere" una immagine che appare lecito accostare è quella del volontario che incide positivamente sulla qualità della vita delle persone a cui si dedica. Un aspetto, tuttavia, più trascurato è l'influenza che questo operare ha sull'operatore stesso e sul contesto in cui questa azione va a inserirsi.

Riferendosi proprio a questo ultimo punto, è importante sottolineare come sia fondamentale nella gestione delle risorse umane la valorizzazione delle potenzialità e la crescita personale di ogni volontario.

Questo, come è confermato dalla letteratura, consente di accrescere le performance e di raggiungere gli obiettivi in maniera più efficace.

Gli accadimenti degli ultimi anni evidenziano un aumento dell'incertezza che si manifesta con conseguenze diversificate, tra cui un rallentamento nello sviluppo organizzativo.

Lo scenario attuale è caratterizzato da incertezza del mercato che si accompagna a una incertezza organizzativa a cui consegue un'incertezza delle persone coinvolte nelle organizzazioni (Kaneklin, 2001). La conseguenza più evidente a livello organizzativo è stata quella di riorganizzare le strutture attraverso acquisizioni o ridimensionamenti. Se tali riassetti organizzativi non vengono governati nel modo opportuno (operando anche sul piano funzionale, e non solo su quello economico/finanziario) possono portare a questioni critiche a livello delle risorse umane note come "sindromi da lavoro", come è dimostrato dalla preoccupazione manifestata dalla Commissione Europea che nel 2006 ha invitato gli stati membri a occuparsi del benessere organizzativo (Jaques, 1955). Le organizzazioni e le nuove forme contrattuali violano il contratto psicologico minando la sicurezza del lavoratore (Maslow, 1973) che, sentendosi precario e temporaneo, non riesce a stabilire relazioni stabili e durature, non riuscendo a sviluppare quel senso di appartenenza fondamentale per lo sviluppo del commitment (Ashforth, 2000). Tale "flessibilità" implica un adattamento in tempi rapidi alle richieste dell'ambiente dove la professionalità non è più fatta da routine ma un costruire connessioni nell'ambito di questa incertezza per risolvere problemi.

Dalla Carta di Ottawa (2000) la salute del cittadino diviene un bene non solo personale, ma collegato allo sviluppo sociale ed economico. L'organizzazione, diviene, quindi un luogo da cui partire per la promozione della salute e delle relazioni tra le persone. In Italia la legislazione, che risale agli anni '90, prevede la tutela della "salute" del lavoratore in termini organizzativi (come prevenzione), metodologici (come valutazione dei rischi) e culturali (come informazione e formazione delle risorse umane). In questo caso, tuttavia, con salute ci riferisce esclusivamente alla salute fisica dell'individuo escludendo tutta la parte psicologica che viene ritenuta non quantificabile. Nel 2004 il Ministro della Funzione Pubblica emana una direttiva finalizzata al miglioramento del benessere organizzativo nella pubblica amministrazione attraverso la quale indica delle linee da seguire per accrescere il benessere dei lavoratori e invita le singole amministrazioni a valorizzare le risorse umane, aumentarne la motivazione, migliorare le relazioni.

In passato, quindi, la qualità della vita era rappresentata dall'assenza della malattia. In seguito è stata circoscritta all'aspetto fisico di salute, per poi giungere, in anni recenti a identificare la qualità della vita come salute psicofisica e relazionale.

L'evoluzione e la definizione del concetto è sottolineata dall'articolo del 2005 emanato dalla Cassazione secondo cui un lavoratore "mobbizzato" da colleghi ha diritto di richiedere il risarcimento dall'azienda.

Rappresenta, infatti, la dimostrazione della presa di consapevolezza del ruolo che ha l'organizzazione nell'influenzare il benessere dei lavoratori.

In tale scenario, in cui le risorse umane sono sottoposte a una maggiore pressione emotiva - affettiva, si comprende l'importanza di soffermarsi sulla tematica del benessere organizzativo.

In questo senso la ricerca sul valore della formazione nel terzo settore svolta in collaborazione con il CIESSEVI di Milano ha offerto lo spunto di riflessione da cui partire per implementare strategie efficaci per la promozione del benessere organizzativo. Questo consente di mostrare come un'attenta gestione delle risorse umane consenta di produrre effetti benefici sugli attori organizzativi e sui "clienti".

## **MOTIVAZIONE E ORGANIZZAZIONI NON PROFIT**

Le motivazioni che coinvolgono il personale volontario possono essere ricondotte al "dono altruistico, all'interesse relazionale, all'attività socialmente utile" (Rei, 1994) e ricordano la divisione tripartita menzionata negli studi di Pearce (1993): carità, comunità, militanza.

Tra tutte, le motivazioni legate a comportamenti prosociali sono quelle che vengono meno più facilmente con il passare del tempo, contrariamente a motivazioni legate alle relazioni sociali che risultano essere più stabili: in tale ambito, l'interesse per le relazioni interpersonali assume un peso considerevole nella scelta di intraprendere e continuare questo percorso (Converso e Piccardo, 2003).

Le attività di volontariato connesse a obiettivi organizzativi risultano essere le più affidabili dove è possibile strutturare azioni di valorizzazione delle risorse e di valutazione del lavoro svolto.

Se l'interesse non è centrato sull'organizzazione ma più genericamente sull'"altro" può accadere che i bisogni del volontario possano venire soddisfatti altrove. Se, invece, gli interessi sono sugli obiettivi organizzativi, è fondamentale mantenere alto il livello di soddisfazione per non incentivare l'abbandono dell'organizzazione. Per tali tipologie di volontari, come suggerisce Borzaga (2000), la motivazione è indipendente da spinte individuali, ma è collegata al sentimento di appartenenza a un'organizzazione socialmente

legittimata che trasferirebbe, quindi, parte del suo prestigio sugli individui che ne fanno parte: il prestigio sociale come fattore di incentivazione economica.

Il volontario deve essere quindi soddisfatto, e tale stato deve essere mantenuto costante nel tempo: lasciare l'attività volontaria non reca, infatti, troppo danno alla propria immagine sociale.

La letteratura conferma la centralità del processo motivazionale nella gestione di tali organizzazioni, spesso basate maggiormente sulla "forza dei valori" che su competenze manageriali (Benevene, 2006). Tuttavia, come suggerito da Quaglino (1994), "parlare di comportamento prosociale nelle organizzazioni di volontariato esclusivamente nei termini di propensione agli altri risulta riduttivo in quanto ogni contesto organizzativo dinamico e complesso contempla molteplici variabili la cui sintesi ne consente l'effettivo funzionamento" (Quaglino, Capello e Rossi, 1994, p. 102).

È importante sottolineare l'interdipendenza tra dimensione individuale, di gruppo e organizzativa che sostiene la motivazione all'azione volontaria e leggere, pertanto, tale fenomeno senza ricondurlo unicamente a un mero atto di altruismo, ma contestualizzato alla realtà organizzativa.

Altra chiave di lettura in riferimento agli aspetti motivazionali è riconducibile a due *frame* particolari. Il primo è legato all'aspetto della "cura", definito come aspetto di servizio, per contribuire, quindi, al miglioramento delle condizioni di vita nell'ottica della reciprocità delle relazioni, dando rilievo agli aspetti emotivi. Il secondo è legato alla specificità del contesto (assimilabile quindi alla motivazione che si riferisce agli obiettivi dell'organizzazione) inteso come senso di appartenenza al gruppo e a una visione comune (Converso e Piccardo, 2003).

## LA MOTIVAZIONE DEL PERSONALE VOLONTARIO

La motivazione e la partecipazione alla missione della struttura nel caso di lavoratori volontari rappresenta un nodo fondamentale, in quanto è l'unico elemento su cui si basa lo scambio tra l'organizzazione e il volontario. Il volontario risulta, dunque, motivato nel caso in cui l'organizzazione a cui appartiene riesca a creare momenti di associazionismo in cui creare terreno comune di obiettivi da realizzare e condividere (Fiorentini, 1998).

Dalla letteratura si evince che tra i motivi che spingono un volontario a fornire i propri servizi all'organizzazione si ritrovano esigenze relazionali (sia nella misura di aiuto all'altro sia come momenti di creazione di reti amicali), di prestigio (volontariato elemento utile per accrescere la stima che si ha verso se stessi), e di incremento delle proprie potenzialità (sia nel senso di aumento della propria professionalità e delle proprie competenze che come momento di autorealizzazione personale).

È pertanto importante sottolineare che la motivazione è uno dei motivi portanti

dell'appartenenza a una organizzazione che mira al raggiungimento di obiettivi sociali (Fiorentini, 1998).

Dal momento che molte strutture basano la loro stessa "sopravvivenza" sul volontario è importante tenere presente che il volontario deve essere considerato come una risorsa e quindi oggetto di attenzione da parte del management. Quindi, particolare riguardo deve essere dato alla gestione del volontario, attraverso l'attuazione di meccanismi operativi specifici e ponendo attenzione anche al rapporto tra volontario e la struttura stessa. Soprattutto, però, largo spazio deve essere dato alla gestione della professionalità delle persone coinvolte, gestione intesa sia come inserimento (l'ingresso nell'organizzazione) che come formazione (lo sviluppo nell'organizzazione).

Il rapporto tra l'organizzazione e il volontario è da un lato uno scambio di tipo valoriale, nel senso che l'appartenere a una determinata organizzazione implica al contempo il condividerne i valori di riferimento, e dall'altro di tipo solidaristica, nel momento in cui l'appagamento di proprie spinte altruistiche si concretizza nell'utilità verso l'organizzazione. Dall'altra parte tale rapporto si configura anche come rapporto di partecipazione intesa come relazione tra i volontari come singoli, come fruitori dei servizi e come "gruppo" di volontari. La partecipazione al gruppo innesca un'assunzione di responsabilità operativa che si traduce, a sua volta, in partecipazione esterna rivolta agli utenti come adempimento degli obiettivi dell'ONP.

La partecipazione del volontario si può caratterizzare come devozione, militanza o vocazione. Devozione come capacità di offrire il proprio operato al gruppo che si traduce a sua volta in operato a favore degli utenti. In questo caso è il gruppo garanzia di efficacia.

Nella militanza prevale il senso di appartenenza come prestigio e le azioni stesse sono modo per ricevere riconoscimenti formali e visibili.

Nella vocazione prevale la dimensione personale e l'individuo si assume la responsabilità del rapporto con l'utenza pur pretendendo dall'organizzazione gli strumenti adeguati per poter svolgere al meglio l'operato.

In ogni caso, un presupposto del volontariato è il dinamismo e il tipo di azione svolta dal volontario varia a seconda della formalizzazione del contesto dell'organizzazione in cui tale operato va a inserirsi (Fiorentini, 1998).

## 1.3 LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEL TERZO SETTORE

---

Gestire le risorse umane nel terzo settore si rileva particolarmente complicato in considerazione soprattutto dell'alto numero di *stakeholder* con cui tale settore si trova a interfacciarsi: non solo i dipendenti e gli utenti, ma anche volontari, donatori, le istituzioni pubbliche e private, l'opinione pubblica (Abzug e Webb, 1999).

Un recente filone di studi (Kong, 2007; 2008) sottolinea l'utilità di applicare strategie e pratiche di gestione del profit al terzo settore. Tuttavia la consapevolezza della propria diversità in termini di valori e obiettivi frena il non profit dalla conoscenza e dall'implementazione di teorie e pratiche proprie del mercato tradizionale perché ritenute inadeguate a un ambito in cui la parte economica è considerata unicamente un mezzo per raggiungere gli scopi dell'organizzazione.

Le risorse umane rivestono in tale ambito un impatto fondamentale sulla qualità dell'erogazione dei servizi (Boyle, Donald, Dean, Conrad, Mutch, 2007). Dalla letteratura emerge come a tale consapevolezza non si accompagni una gestione delle risorse adeguata: esistono elementi critici nella gestione sia a livello nazionale che internazionale, soprattutto a livello di gestione strategica delle risorse umane (Akingbola, 2006; Hinna, 2005).

In Italia questo è evidenziato dal forte turnover dei dipendenti e dei volontari: una ricerca condotta dall'osservatorio delle risorse umane del non profit (2004) sottolinea il forte fenomeno migratorio verso il terzo settore e all'interno di questo, che si abbassa, tuttavia, quando viene messa in atto una gestione strategica delle risorse. Accanto a questo processo di turnover esiste una forte attrazione che il settore esercita sulle persone in cerca di occupazione, anche in considerazione del fatto che il terzo settore è uno dei pochi in cui si assiste a un incremento del tasso di occupazione a cui tuttavia, come si diceva, non si accompagna una adeguata capacità di *retaining*.

Una delle principali cause di insoddisfazione lavorativa percepita nel terzo settore è la scarsa retribuzione, che è solitamente inferiore a quella del settore profit. Tuttavia nel terzo settore si registrano alti livelli di soddisfazione in quanto la retribuzione inferiore non incide sulla generale soddisfazione professionale poiché il senso di utilità sociale e la qualità dei rapporti personali con colleghi hanno un peso maggiore nella valutazione generale (Depedri, 2004). Il terzo settore è, infatti, l'ambito organizzativo che più di altri riesce a sviluppare le relazioni tra il personale e a coinvolgere i lavoratori (Borzaga e Musella, 2003). A tale proposito, è necessario dedicare molta attenzione alla questione valoriale e alla condivisione degli obiettivi in considerazione della motivazione dei membri dell'organizzazione e, di conseguenza, della qualità dei servizi svolti (Hudson, 1995): perché possano costituire il sostrato fondamentale della motivazione dei lavoratori, i valori fondanti devono essere continuamente riaffermati e sostenuti (Handy, 1998). La scarsità delle risorse economiche e, primariamente, una cultura organizzativa tesa



alla cura dei membri attraverso incentivi intangibili, come la promozione di un senso di utilità, senso di equità e di appartenenza (Busnelli, 2005), determina nelle politiche del settore una mancanza di benefici addizionali sulla base degli obiettivi raggiunti o un piano formalizzato d'incentivazione e la retribuzione segue quanto previsto dalla contrattazione nazionale (Bianchi, 2000).

Connesso alla tematica delle risorse umane e utile per comprendere i processi operanti all'interno dell'organizzazione del terzo settore, è il concetto di capitale intellettuale: stando alla definizione proposta da Edvinsson Sullivan (1996), è una conoscenza che può essere convertita in valore e si compone di capitale relazionale, capitale organizzativo e capitale umano. Ricerche condotte a partire sin dagli anni '80 hanno mostrato che la gestione strategica del capitale intellettuale contribuisce al miglioramento della *performance* organizzativa (Edvinsson e Malone, 1997).

Il capitale umano è dato dalle competenze e conoscenze delle persone che lavorano nell'organizzazione, fattore fondamentale nella relazione con l'utenza e per il posizionamento sul mercato. Il capitale organizzativo comprende l'insieme dei processi, dei modelli e degli strumenti organizzativi all'interno dei quali si ritrovano leadership, lavoro di squadra e cultura organizzativa (Kaplan e Norton, 2004). Il capitale relazionale, infine, è costituito dalle relazioni sviluppate con tutti gli stakeholder esterni all'organizzazione ed è fondamentale per la costruzione di un'immagine esterna positiva della struttura. Ricorrere alla gestione strategica delle risorse attraverso la lente del capitale intellettuale significa pensare allo sviluppo del capitale umano come facilitatore nello sviluppo organizzativo (Baldwin e Johnson, 1996). Tuttavia, come già si ricordava in precedenza, il terzo settore soffre di orgoglio della propria diversità rispetto al mondo del profit, rifiutando strumenti e pratiche strategiche utilizzate nel mondo dell'impresa perché culturalmente più orientati all'azione del rispondere concretamente ai bisogni della popolazione (Benevene, 2010).

In un contesto attuale di flessibilità e mancanza di punti stabili e definiti, il rischio che si corre è che le persone non siano in grado di sviluppare ruoli e funzioni in grado di garantire continuità al servizio erogato perdendo la loro identità (Borzaga e Fazzi, 2000). La rielaborazione dell'esperienza, attraverso un'oculata gestione delle persone, può prevenire tali rischi e assicurare la formalizzazione di buone pratiche di socializzazione e formazione (Cominelli, 1999).

Generalmente le OV adottano criteri di reclutamento delle persone basate su canali informali. Questo consente una forte motivazione ma una relativa omogeneità interna, infatti i bacini informali di inserimento preselezionano le risorse che potrebbero potenzialmente entrare a fare parte del terzo settore garante, appunto, della genuinità della motivazione e del coinvolgimento delle persone. I canali informali di reclutamento, e ciò è evidente in modo particolare per il volontariato, svolgono quindi un'azione preventiva di controllo e socializzazione (Pearce, 1993).

L'aspetto del reclutamento è nelle organizzazioni del terzo settore spesso lasciato in secondo piano, da una parte perché il bisogno di risorse umane e l'urgenza è tale da non lasciare il tempo di valutazioni e riflessioni in merito, e dall'altra perché è all'interno delle ONP vige la cultura della condivisione, il valore dell'accoglienza e il rifiuto della negazione nei termini di accordare possibilità per non rischiare di arrecare disagio emotivo all'individuo (Morganti, 1998).

L'assenza di un profilo professionale definito fa sì che i percorsi formativi, siano essi relativi alla componente tecnica o allo sviluppo di competenze trasversali, sia svolta all'interno della struttura stessa e non demandata ad agenzie esterne.

Tale rotta sta, tuttavia, prendendo un altro corso. Un cambiamento è ravvisabile proprio negli interessi crescenti, da parte della maggioranza degli operatori, circa gli aspetti formativi nel terzo sistema. Tale cambiamento di direzione è testimoniato dall'incremento degli articoli scientifici pubblicati sul tema e dall'aumento di corsi e percorsi di studio specificamente dedicati alla formazione e al terzo settore che si propongono di definire un mercato della formazione che sottolinea la definizione di profili professionali anche per volontari: accanto all'esperienza on the job, che fino a qualche anno fa ha rappresentato l'unica forma di condivisione e trasmissione di competenze, si apre uno scenario in cui sono riconoscibili conoscenze, pratiche e competenze trasferibili all'interno di percorsi formativi specifici e sistematici.

La formazione nel terzo settore consente, attraverso la condivisione e la valorizzazione delle esperienze, di prevenire ansie e paure e di diminuire il livello di *turnover* (che, come già esposto precedentemente, risulta essere un nodo problematico per tali tipologie di associazioni).

Il benessere e l'attenzione alla persona è ciò che contraddistingue tali tipi di strutture (a differenza del primo e del secondo settore) e per questo ogni percorso formativo dovrà porsi al confine tra dimensione tecnica-operativa e quella sociale. La forma gratuita della prestazione, conduce, a volte, ad accogliere potenziali volontari senza averne valutato le reali motivazioni e competenze nel timore che una qualsiasi forma di "valutazione" (ex ante o ex-post) possa portare il volontario a lasciare l'organizzazione.

# 2

## LE RICERCHE

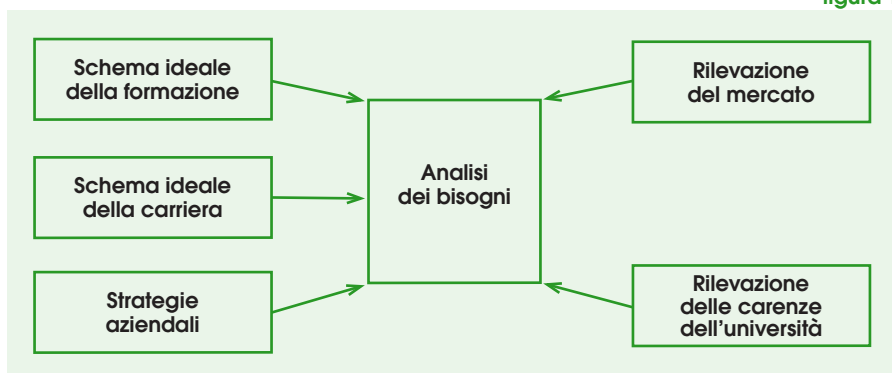
## MODELLI DI ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI

L'analisi dei bisogni può essere identificata in ambito organizzativo come un momento di rilevazione delle necessità formative, momento preliminare alla progettazione di un corso (o più in generale preliminare alla progettazione di un intervento formativo o consulenziale) per una particolare utenza o contesto organizzativo.

Nonostante ad una prima lettura questo concetto appaia chiaro e lineare, entrando più in profondità nella pratica dell'analisi dei bisogni emerge una forte contraddizione interna: da un lato, si riconosce il ruolo essenziale dell'analisi dei bisogni rispetto all'efficacia dell'intero processo formativo (l'intervento di formazione si qualifica come un'azione verso qualcuno, ma è l'analisi dei bisogni a indirizzarla, guidandone la progettazione), dall'altro in molti lavori presenti in letteratura si rileva un'incertezza, un'insicurezza diffusa rispetto alla pratica, ovvero alla traduzione dell'obiettivo di analisi dei bisogni sul piano operativo e concreto (Quaglino, 1981)

La stessa letteratura di settore, sia a livello italiano (Canonici, 1980, Melocchi e Maggi, 1975 e Maggi, 1977) che internazionale, confermano questa forte contraddizione interna (Goldstein, 1974, Hague, 1974, Humble, 1973, Laird, 1978, Stewart e Stewart, 1978). Sempre secondo Quaglino, storicamente l'attività di analisi dei bisogni viene concepita come una operazione di confronto tra "gruppi di informazione" differenti concernenti, come si evidenzia nella fig. 1, da un lato alcuni schemi ideali di riferimento circa la formazione come processo di cambiamento e i percorsi di carriera, oltre le indicazioni di strategia aziendale, e dall'altro la situazione del "mercato" della formazione e lo stato dell'istruzione universitaria. Informazioni dunque che riguardano in larga misura aspetti generali e che svolgono essenzialmente la funzione di segnalare le linee guida su cui impostare le azioni formative, ma non certo quella di indicare nel dettaglio gli specifici bisogni verso cui orientare di volta in volta tale azione.

figura 1

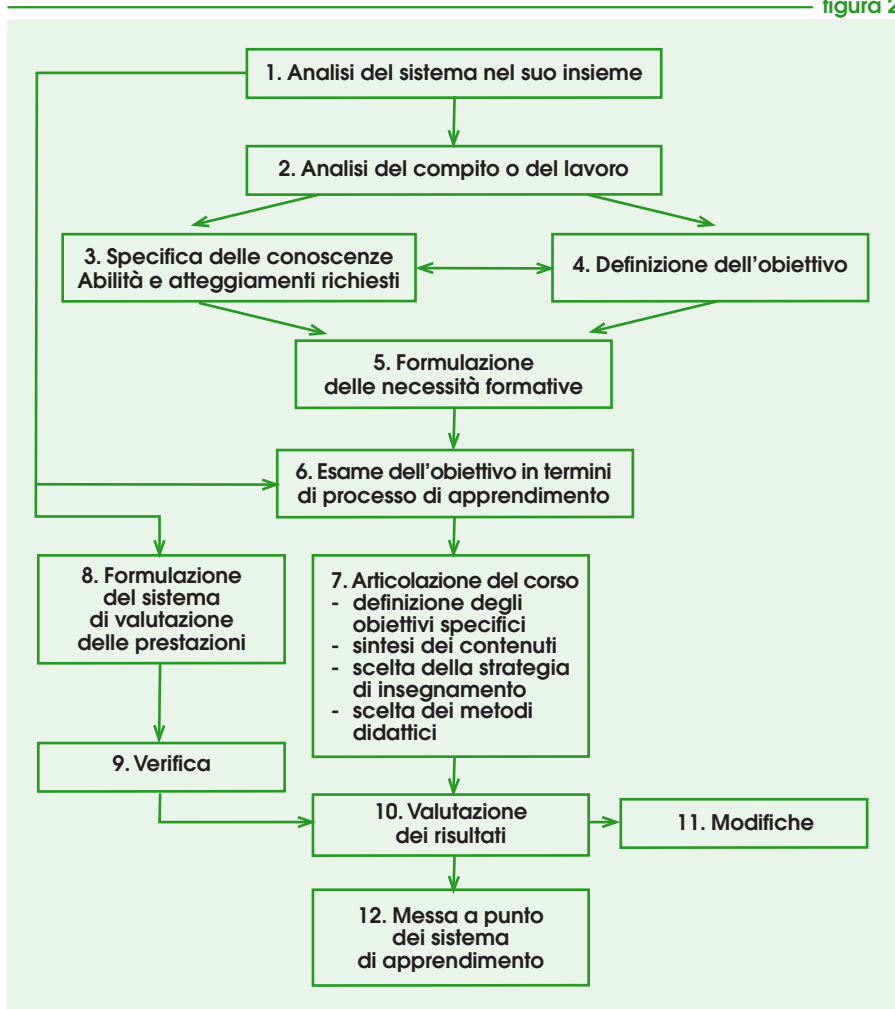


*Modello di analisi dei bisogni formativi.*

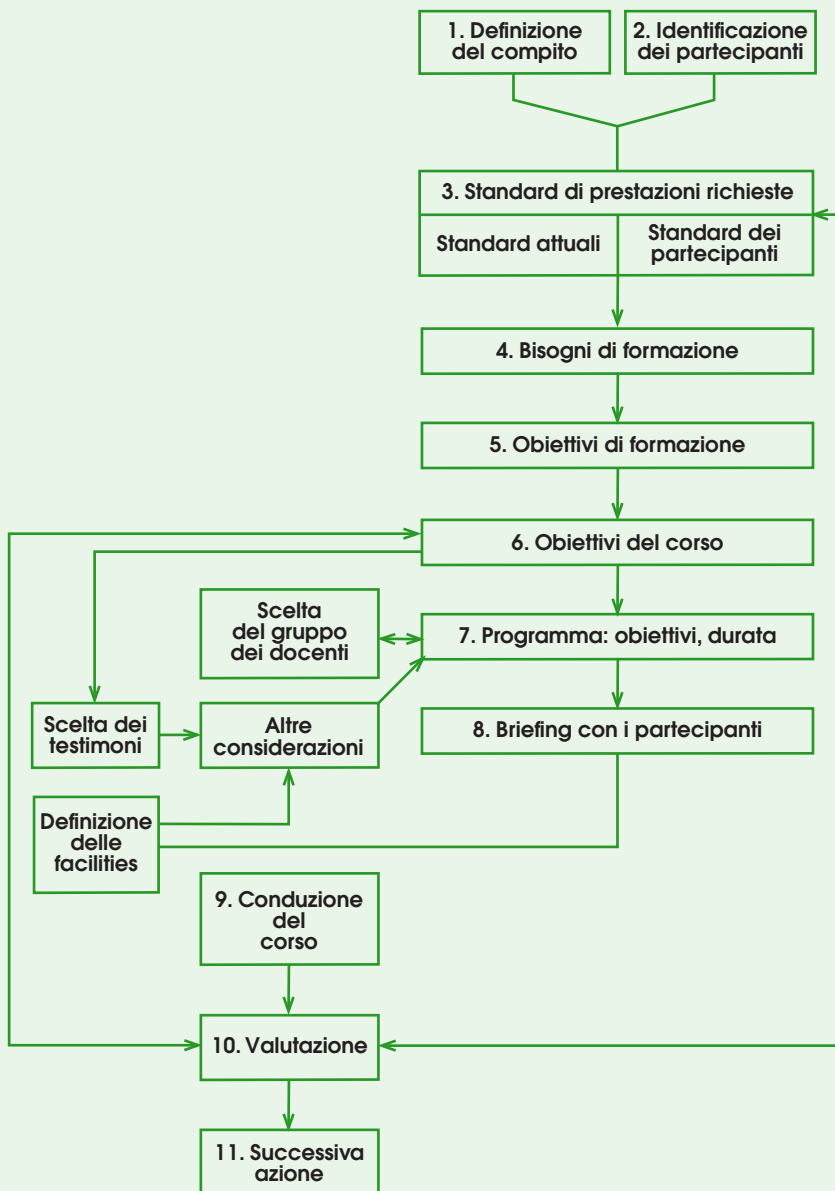
La letteratura di settore identifica l'analisi dei bisogni come un processo di analisi conoscitiva delle necessità, ovvero dei bisogni, da soddisfare attraverso l'azione formativa, e prosegue in alcuni casi con cenni più o meno ampi alle modalità tecniche di adempimento rispetto a tale esigenza conoscitiva (Ilo, 1972; Hague, 1974; Goldstein, 1974; Humble, 1973; Stewart e Stewart, 1978).

Gli schemi contenuti nelle figg. 2 e 3 si propongono di evidenziare graficamente quanto detto circa il posto occupato dall'analisi dei bisogni all'interno del processo formativo secondo percorsi e articolazioni più o meno complesse.

figura 2



*Analisi del processo formativo.*



Analisi del processo formativo.

La formazione per i volontari segue però delle logiche particolari, diverse da quelle del profit, ma nel contempo diverse anche dalla formazione per il personale stipendiato del terzo settore. Infatti, la caratteristica di gratuità del lavoro del volontario vincola la proposta formativa alla disponibilità e ai desideri delle singole persone, piuttosto che alle necessità delle organizzazioni di appartenenza. Contemporaneamente, appare chiaro come la formazione abbia inevitabilmente una ricaduta sul comportamento organizzativo dell'individuo, e quindi sull'organizzazione nel suo insieme. Lavorare sull'asse "bisogni della persona" vs. "bisogni dell'organizzazione", cercando di trovare un equilibrio tra le due polarità, è uno dei nodi tematici principali della formazione dei volontari. Inoltre, è proprio in un contesto di gratuità che la formazione può divenire una delle principali leve che genera energia e motivazione, spinte sempre più necessarie per migliorare il lavoro del volontario, e per creare appartenenza e identificazione nell'organizzazione (a fronte di un problema molto sentito nel terzo settore, quello del turnover dei volontari). Oltre alle soddisfazioni professionali che derivano dallo svolgere una attività di aiuto del prossimo, la formazione diventa quindi un "premio" personale che permettere di crescere come persona, oltre che di svolgere in maniera più competente e soddisfacente le proprie attività di volontario.

A questo proposito, si riporta un contributo di Borzaga e Fazzi (2000), già citato da Baggiani (2011) che esplicita in maniera chiara l'importanza che il ruolo della formazione riveste nel costruire motivazione e *commitment*.

Se già per gli operatori professionali che dispongono o dovrebbero disporre di una formazione adeguata il problema delle competenze è centrale per ridurre i pericoli di alienazione professionale, per gli operatori volontari, che sono in genere figure non professionalizzate, le preparazione e l'aggiornamento costituiscono fattori ancora più necessari per non soccombere sotto il peso delle responsabilità connesse all'esecuzione dei compiti. Infatti, indipendentemente dal grado di motivazione iniziale, il non riuscire ad affrontare in modo adeguato i problemi crea demotivazione e il costo del prestare volontariamente la propria attività diviene superiore ai benefici che da essa si possono trarre. Nelle prime fasi di vita di una Onp (Organizzazione non profit), specie se essa si caratterizza come "organizzazione intermedia", la relativa semplicità dei compiti consente ai volontari di contribuire con maggiore facilità al raggiungimento degli obiettivi organizzativi pur in uno stato di deficit di competenze.

La strutturazione delle attività produce tuttavia un incremento progressivo della complessità dei compiti per tutti i livelli dell'organizzazione, da quelli direttivi a quelli operativi. Per continuare ad essere motivati a partecipare, i volontari necessitano quindi di competenze che solo parzialmente possono essere sviluppate on-the-job, e che devono essere acquisite attraverso attività specifiche di formazione e aggiornamento.

## INTRODUZIONE ALLE RICERCHE

Secondo la definizione di Anheier (2000) le organizzazioni del Terzo Settore sono realtà che lavorano per l'innalzamento della qualità dei cittadini, hanno natura giuridica privata, sono formalmente organizzate e autogovernate, sono infine caratterizzate dall'essere non profit. Le organizzazioni non profit (NPO) registrano da oltre due decenni una significativa crescita in termini di risorse umane utilizzate, risorse finanziarie mobilitate, servizi offerti e utenti raggiunti. Le più recenti normative a sostegno dell'autonomia del settore, come per esempio la legge 80/2005 (più nota tra gli esperti come la legge "Più dai, meno versi"), hanno fortemente contribuito allo sviluppo delle strutture non profit, in concomitanza anche, della riduzione del valore e dell'impegno del Welfare State. Da una prima analisi della letteratura di riferimento (Converso e Piccardo, 1996, Russo, 2007, Emmanuele, 2009) si rileva come tra gli elementi più caratterizzanti delle NPO ci sia il fatto che i lavori svolti siano spesso "scelti", e dunque fortemente sostenuti da una carica motivazionale intrinseca da parte di chi li svolge: *"Si tratta di lavori qualitativamente diversi - appunto, scelti - sia per l'oggetto delle attività, che per il rapporto con i fruitori e gli utenti e per le forme organizzative del lavoro svolto"* (Marcon et al., 1997, p. 28). Tuttavia, alla luce di una rinnovata richiesta di collaborazione in una logica di sussidiarietà orizzontale, la spinta motivazionale non risulta più sufficiente per fare fronte ad una richiesta di professionalizzazione più elevata. Le NPO in Italia sono per lo più realtà piccole, giovani, poco strutturate, che spesso rischiano di essere distanti dal mandato formale che una collaborazione improntata nella logica della sussidiarietà orizzontale (o complementarità) nel rapporto con gli Enti Pubblici imporrebbe. Difatti, una più stretta relazione complementare tra Ente Pubblico e non Profit richiede professionalità avanzate, una strategia manageriale più consistente e una più stretta coerenza tra ciò che viene proposto in termini di immagine e dinamiche organizzative interne. Tuttavia, sia per questioni prettamente economiche di sopravvivenza stessa dell'organizzazione (la possibilità di reperire fondi, attraverso finanziamenti privati o bandi pubblici) che per la necessità di formare un network capace di affrontare in maniera più robusta le sfide che l'organizzazione si pone, è sempre più necessario che le non Profit imparino a creare legami con altre organizzazioni pubbliche o private.

A ciò si aggiunga che le realtà del terzo settore si caratterizzano per la loro specificità relazionale ed organizzativa (interna, ma anche esterna) più prossima alla dimensione della rete (Emmanuele, 2009; Russo, 2007; Fazio, 2000). Questa caratteristica, se da una parte è garanzia di una propensione al team working e di una forma mentis aperta alla creazione di legami, fattori come detto sempre più fondamentali nella complessità dello scenario attuale, dall'altra richiede competenze e abilità professionali di notevole spessore. A questi bisogni si accompagna una generale indefinitezza strutturale, che si declina sia nella complessità del settore (la stessa categorizzazione sintetica "Terzo Settore", come detto, comprende una pletera di organizzazioni profondamente diverse



tra loro) che nella specificità culturale della maggior parte delle strutture del comparto, lontane dalle logiche organizzative e strutturanti del profit. Tale indefinitezza organizzativa, unita alla specificità culturale caratterizzata dal muoversi nella e per la dimensione della rete, offre alla psicologia delle organizzazioni un contesto di studio e di intervento su cui soffermarsi e da approfondire rispetto a quanto fatto in passato.

Vi è infatti una crescente attenzione alle realtà del Terzo Settore, sul cui management però si è riflettuto e investigato ancora troppo poco, soprattutto in una logica di coerenza tra dinamiche interne alle organizzazioni e rappresentazione esterna delle stesse. Tale aspetto non è solo funzionale ad una corretta immagine aziendale (essere capaci di mostrarsi in maniera "trasparente" diventa per molte ONP una questione etica, oltre che funzionale), ma anche un elemento capace di caratterizzare maggiormente le dinamiche organizzative del non profit rispetto al profit. Il rapporto tra interno ed esterno diventa infatti cruciale anche per esprimere quella sensibilità alla dimensione relazionale che il non profit deve far emergere, anche attraverso la comunicazione, come fattore competitivo di eccellenza per avere la possibilità di accedere a quel sistema di sovvenzionamento privato e pubblico che ne condiziona la sua stessa sopravvivenza. Il lavoro proposto in questo contributo intende servirsi dei modelli di analisi e studio utilizzati prevalentemente nel contesto profit individuandone elementi di forza e di debolezza rispetto al nuovo contesto di azione. La riflessione però, oltre a posizionarsi all'interno dell'asse dei paradigmi suggeriti dalla letteratura di settore, intende svolgere anche una riflessione sui contenuti. Infatti, la maggior parte delle ricerche sviluppate in ambito di management organizzativo si sono concentrate sulle realtà aziendali (o profit) e, anche se in misura minore, su quelle del comparto pubblico. Nell'analizzare il rapporto tra dinamiche interne (e il benessere interno) e le rappresentazioni esterne (comunicazione) si evidenzia il valore del dibattito teorico riguardante l'opportunità e la fattibilità di applicare teorie e modelli di intervento e pratiche gestionali che sono stati precedentemente testati in altri settori organizzativi, anche nel non Profit (Anheier, 2005). Al fine di rendere efficace la riflessione tra interno ed esterno, tra dinamiche organizzative e rappresentazione, si prospetta come utile ambito di riflessione quello relativo alla possibilità di individuare punti di forza o di debolezza di tali modelli per individuarne eventuali modifiche o integrazioni. Queste realtà, dunque, potrebbero beneficiare dall'applicazione delle teorie organizzative e delle prassi già messe in atto da altre tipologie di organizzazioni, come dimostrano le poche ricerche svolte in questo ambito (Adeyemi-Bello, 2001; Helming et al., 2006).

Rispetto a qualche anno fa, le stesse organizzazioni del Terzo Settore sentono la necessità di una formazione più rigorosa, ma allo stesso tempo più attenta alle loro esigenze specifiche. Allo stesso tempo, non è sempre chiaro ai dirigenti quali possano essere le possibilità offerte da una formazione di tipo psicosociale, che non si limiti all'aggiornamento professionale degli operatori, che pure è una esigenza reale. È un dato rilevato da esperienze sul campo e dalla letteratura (Emanuele, 2009; Russo, 2007; Piccardo e

Converso, 2003, Fazi, 2000a e 200b) che la maggior parte delle NPO sembra essere ancora un po' troppo lontano da una gestione professionale delle loro attività di monitoraggio e verifica delle loro risorse (umane, finanziarie, logistiche), così come dell'efficacia e dell'efficienza dei processi messi in atto. Dal canto loro, le organizzazioni non profit possono offrire un interessante campo di sperimentazione, verifica e ampliamento delle conoscenze già accumulate sulla gestione delle realtà profit e del comparto pubblico. Inoltre, la rilevazione di pratiche e climi organizzativi in seno a organizzazioni del terzo settore possono offrire spunti o esempi di buone pratiche da riportare nel settore profit.

Tornando al tema della formazione per i volontari del Terzo Settore, è importante sottolineare come il volontario è di per sé costituzionalmente incline a intraprendere percorsi di formazione, proprio perché chi fa il volontario ha scelto di impegnarsi e dedicare parte del suo tempo alle attività dell'organizzazione di appartenenza senza alcun compenso monetario. Ma che tipo di formazione? Per quanto tempo? E a quale scopo? E più in generale, com'è vista la formazione nel terzo settore? A partire da queste riflessioni, e da queste domande, il gruppo di ricerca dell'Università Iulm di Milano, coordinato dal Prof. Vincenzo Russo, ha deciso di portare avanti due progetti di studio diversi ma con molti elementi di sovrapposizione. Per una più completa risposta alle domande sopra elencate si è infatti ritenuto opportuno partire da una ricerca più di scenario, che affrontasse il tema identitario del Terzo Settore, per poi utilizzare le categorie emerse come chiavi di lettura per decifrare i dati della seconda ricerca, più specifica sui bisogni formativi del terzo settore.

Il primo progetto di ricerca, di natura qualitativa, ha avuto come obiettivo quello di esplorare le organizzazioni non profit su alcune dimensioni chiave sulle quali si costruisce il tema dell'identità organizzativa. Da uno studio preliminare della letteratura di settore è emerso come oggi il Terzo Settore sia in cerca di sistemi di costruzione della propria identità nel pieno rispetto delle specificità culturali, strutturali e funzionali che lo distinguono da altre forme organizzate. In questo percorso l'analisi dei processi di costruzione identitaria e di identificazione si rivelano elementi determinanti, che rappresentano una leva strategica di crescita strutturale e manageriale per fare fronte ad una richiesta di professionalizzazione sempre più elevata. In un contesto in cui l'aspetto economico e la sicurezza organizzativa sono meno caratterizzanti rispetto al contesto profit, si ipotizza che il valore dell'azione agita dal non profit, la mission, e la possibilità di identificarsi con la struttura e con la sua identità organizzativa (Albert e Whetten, 1985; Berg e Gagliardi, 1986; Boorstin, 1961), abbiano un'importante funzione nell'influenzare il benessere organizzativo, il *commitment* e la soddisfazione del personale.

Il secondo progetto di ricerca, di natura quantitativa, si è proposto di esplorare più nel dettaglio i bisogni formativi del personale del non profit della Provincia di Milano, in modo da poter programmare un'offerta formativa adeguata a tali desideri. L'insieme delle

riflessioni e dei dati empirici delle due ricerche ha permesso di delineare non solo quali fossero le esigenze formative del terzo settore, ma anche e soprattutto perché si sentisse il bisogno di tale formazione. Questo è particolarmente importante perché in ogni percorso formativo azione e motivazione vanno di pari passo: comprendere com'è percepita la formazione proposta, e quale utilità attesa può avere, diventa un elemento cruciale, perché se non viene colto il nesso tra il contenuto di un apprendimento e la sua utilità tale contenuto incontrerà molte più resistenze all'apprendimento.

## 2.1 LA STRUTTURA IDENTITARIA DELLE ORGANIZZAZIONI DEL TERZO SETTORE: COERENZA TRA INTERNO ED ESTERNO

---

### CAMPIONE E METODO

La prima ricerca che qui si è presentata ha un obiettivo prevalentemente descrittivo/interpretativo della realtà oggetto di indagine, e non parte da ipotesi forti a priori che orientino il punto di vista del ricercatore.

Il macro-obiettivo dell'indagine esplorativa è quello di indagare i tratti in comune delle diverse forme di strutture identitarie delle organizzazioni del terzo settore presenti sul panorama nazionale.

Sulla base di queste premesse la metodologia scelta per condurre l'indagine è stata quella della Grounded Theory (GT): infatti, una ricerca condotta con la GT non si limita a raccogliere e analizzare i dati con l'obiettivo di verificare ipotesi preesistenti, ma vuole, a partire dai dati raccolti, costruire in modo creativo una spiegazione dei fenomeni indagati.

Il progetto di ricerca è di natura qualitativa: sono state condotte 80 interviste semi-strutturate a personale dirigenziale ad alto potere decisionale/strategico proveniente da 80 differenti realtà non profit italiane (40 del Nord e 40 del Centro- Sud). La durata dell'intervista è stata in media di 35 minuti, e il 95% dei colloqui sono stati condotti in modalità face to face (mentre il rimanente 5% è stato condotto telefonicamente, o su Skype). Le interviste sono state tutte registrate, garantendo l'anonimato dell'intervistato, e sono state in seguito sbobinate dal gruppo di ricerca.

Le organizzazioni sono state selezionate attraverso specifici canali al fine di assicurare una distribuzione omogenea del target (forum terzo settore, portale vita.it, Ciessevi) sulla base dei seguenti criteri: ambito, tipologia formale, ubicazione, numerosità del personale (suddiviso tra dipendenti e volontari), bilancio annuo.

Successivamente alle interviste pilota somministrate per l'affinamento dello strumento, gli item sono stati semplificati e parte dei nuclei sono stati scorporati per renderli più comprensibili al target di riferimento.

Le interviste sono state condotte da marzo 2011 a marzo 2012 da due gruppi di ricerca distinti, a Milano e a Roma, costantemente in comunicazione tra loro. La traccia finale dell'intervista è costituita da tre sezioni principali: la prima che mira ad indagare la dimensione dell'identità organizzativa percepita, la seconda per indagare i bisogni formativi del personale del terzo settore, con un focus particolare sulle figure manageriali, e la terza ha come obiettivo quello di raccogliere i dati strutturali relativi all'organizzazione di appartenenza dell'intervistato, in modo da poter confrontare tra loro le diverse realtà anche da un punto di vista quantitativo/strutturale.

## RISULTATI

Le considerazioni emerse dalle interviste svolte sono state categorizzate a partire da 5 argomenti topici, ritenuti centrali per comprendere meglio il funzionamento delle organizzazioni del terzo settore e il rapporto esistente tra l'organizzazione e le persone che quotidianamente le abitano. Questi 5 fattori interpretativi sono:

- L'identità organizzativa
- L'offerta formativa
- L'immagine esterna
- La comunicazione interna
- La motivazione e la dimensione di ruolo.

I seguenti risultati sono quindi suddivisi per ciascuna di queste aree tematiche.

### L'IDENTITÀ ORGANIZZATIVA

Nella costruzione della rappresentazione interna di queste organizzazioni sembra recitare un ruolo fondamentale la dimensione storica. Il concetto di identità organizzativa in prima battuta non è mai considerato in maniera statica, orientato sul presente dell'organizzazione, ma si confronta sempre con un'identità passata (le origini dell'organizzazione, e quindi di rimando la sua mission fondativa, i motivi per cui quell'organizzazione è nata e si è sviluppata), mentre risulta molto più sfumata la dimensione futura (la *vision* dell'organizzazione, cosa intende diventare).

Nel raccontare le organizzazioni infatti si fa sempre riferimento alla nascita, ai grandi mutamenti, all'identità presente in rapporto a quella passata, attraverso una forte identificazione dell'organizzazione con i suoi membri presenti e passati (il personale è spesso raggruppato con etichette che lo connotano temporalmente: i "fondatori", i "giovani", la "nuova classe dirigente"...).

Emerge nelle NPO una difficoltà ad avere una visione strategica, a lungo termine: si confonde la dimensione dell'emergenza delle questioni trattate (dobbiamo perseguire i nostri obiettivi fondativi...) con l'emergenza delle azioni da compiere nel presente. Come accennato, la difficoltà a proiettarsi verso una dimensione futura si rispecchia nell'incapacità di delineare coerentemente una *vision* dell'organizzazione. Questa mancanza di progettualità è collegata a una disorganizzazione strutturale resa in qualche modo lecita e giustificata da tre diversi fattori, presenti in maniera variabile in molte delle strutture prese in esame: prima di tutto, l'ambito specifico di azione dell'organizzazione, che essendo orientato (per sommi capi) verso l'aiuto e il supporto dell'altro, è fortemente dipendente dai bisogni e dalle necessità altrui, e porta l'organizzazione ad operare in un perenne stato di emergenza. Secondariamente, la disorganizzazione interna viene giustificata anche dal fatto che spesso non esiste un reale progetto economico a lungo

termine che possa supportare una ragionata riorganizzazione strutturale, ma il futuro economico/finanziario dell'organizzazione dipende dai liberi contributi esterni, e quindi non è programmabile se non per sommi capi. Terzo fattore, il forte turnover delle organizzazioni non profit (ancora più forte nelle organizzazioni dove la presenza dei volontari è predominante), rende difficile una programmazione a medio lungo termine orientata allo sviluppo e alla crescita della persona. Questi tre fattori ovviamente si intersecano tra di loro (la difficoltà ad avere una solida prospettiva economica ha come diretta conseguenza la difficoltà ad impostare una programmazione pianificata delle risorse umane), e questo meccanismo innesta una coazione a ripetere dove il progettare cede il passo all'emergenza dell'agire quotidiano che lascia, per questo, poco margine a prospettive di miglioramento.

Inoltre, nel costante tentativo di preservare la propria identità, sembra che in alcune realtà sia presente una paura di crescere, legata alla paura di gestire l'eventuale cambiamento. Le resistenze al cambiamento sono giustificate con la paura di snaturare l'organizzazione, e si trova soddisfazione nello status quo (sentirsi costantemente in emergenza, lavorare costantemente sul presente), senza pensare ai mutamenti in corso di un contesto che è in continua evoluzione, e alla necessità di strutture pronte ad accogliere e cavalcare questa evoluzione.

## L'OFFERTA FORMATIVA

La formazione è senza dubbio considerata dal campione di intervistati come un fattore di importanza fondamentale per la crescita dell'organizzazione, ma la sua rappresentazione sembra essere poco chiara e, sostanzialmente, limitata a modelli di aggiornamento professionale, senza essere immediatamente legata ad aspetti più strategici di sviluppo organizzativo.

Gli interventi di formazione messi in atto nelle varie organizzazioni sembrano essere slegati tra loro, occasionali, realizzati al di fuori di una reale programmazione a lungo termine di sviluppo delle risorse umane. Questa frammentarietà degli interventi formativi può provocare due ordini di problemi: da una parte, il rischio che le conoscenze accumulate dalle organizzazioni del terzo settore, soprattutto in merito alla gestione manageriale dell'organizzazione stessa, siano connotate da una forte autoreferenzialità (abbiamo sempre fatto così, continuiamo a fare così, e la formazione non è orientata al cambiamento, ma al mantenimento). Dall'altra, che iniziative sporadiche di formazione ad hoc siano vissute solo come momenti di arricchimento della persona (in un'ottica di sapere, o di saper fare), ma non siano centrate sul rapporto tra persona e organizzazione (non solo "cosa posso fare io?" ma "cosa posso fare io per il mio ambiente lavorativo?"). In tal senso, il rischio è che il peso del trasferimento delle competenze apprese dall'interno

della prassi organizzativa sia lasciato interamente al formando, che può decidere di sostenerlo (con tutte le difficoltà che questo comporta), o di vivere la formazione solo come un modo di arricchire il proprio bagaglio di conoscenze (un bagaglio che, per sua stessa natura, può essere agevolmente trasportato da un'organizzazione ad un'altra). È stato inoltre rilevato come manchino veri strumenti di raccolta del fabbisogno formativo, sia per l'elevato turnover interno che impedisce una pianificazione formativa a medio lungo termine, sia per la mancanza di un pensiero reale sull'importanza della formazione come strumento di crescita non solo della persona, ma anche dell'organizzazione. Il tipo di formazione proposto dipende quindi molto dalla cultura dirigenziale dell'ente, o dalle esigenze estemporanee dei singoli individui, a seconda di dove nasca la spinta formativa. Sempre in materia di gestione delle risorse umane, facendo riferimento in particolare alle figure manageriali, la formazione dei dirigenti delle organizzazioni del terzo settore si sviluppa principalmente *on-the-job* ed è poco sostenuta da partecipazione ad occasioni di formazione, siano esse di tipo sia occasionale che continuativo. D'altra parte, il desiderio di ricevere maggiore formazione è condiviso tra tutti i dirigenti delle organizzazioni del terzo settore, e dalle interviste emerge che solo una minoranza degli intervistati valuta adeguate le conoscenze e competenze gestionali di cui è in possesso. La formazione rischia quindi di diventare una chimera, un "vorrei ma non posso", qualcosa di cui si sente una profonda mancanza senza saperne realmente identificare i motivi, e quindi senza che ci sia un reale pensiero strategico per colmare veri (o presunti) gap. Questi dati suggeriscono la presenza di un circolo vizioso: le organizzazioni del terzo settore sono in massima parte giovani, di piccole dimensioni e possono fare affidamento su risorse limitate; dunque le difficoltà legate alla sopravvivenza quotidiana, incrociandosi con le urgenze legate alla realizzazione degli interventi e una valutazione negativa sull'offerta formativa disponibile, possono determinare un limitato accesso ad occasioni formative. Questo a sua volta genera limitate competenze nella gestione strategica delle risorse umane e dello sviluppo organizzativo, mantenendo una bassa consapevolezza della formazione come aspetto strategico della gestione organizzativa.

## L'IMMAGINE ESTERNA

In generale tutti gli intervistati ritengono che la comunicazione esterna di un'organizzazione influenzi, e per alcuni versi sia la principale determinante, l'immagine esterna dell'organizzazione stessa. Tuttavia gli stessi intervistati non si ritengono ancora in grado di comunicare in maniera efficace e professionale per diverse ragioni, sintetizzabili nei seguenti punti:

- incapacità, mancanza di professionalità e di competenze specifiche (è un ambito di azione spesso affidato a volontari che non hanno una vera formazione ad hoc sul tema);

- una questione di priorità: nonostante venga percepita come una questione necessaria e spesso carente, è comunque considerata come meno prioritaria rispetto agli interventi diretti con l'utenza, e in un contesto di perenne emergenza viene progettata e mentalizzata solo in parte (c'è sempre tempo per pensarci, prima risolviamo le urgenze);
- per una implicita paura di essere confusi con il mondo del profit ("i veri esperti nella comunicazione persuasiva").

Tale indefinitezza della comunicazione si riflette nell'incompiutezza, nell'asincronia di immagine che all'esterno hanno dell'interno.

Si rileva infatti la presenza di un cortocircuito causato dalla consapevolezza che il farsi conoscere e riconoscere passa attraverso un lavoro organizzato, costante e ordinato che si scontra con il quotidiano, e cioè con la continua improvvisazione delle attività di comunicazione.

Nella percezione dell'immagine esterna delle organizzazioni, appare chiara la differenza tra la conoscenza reale di un'organizzazione (chi siamo) e la conoscenza pragmatica, legata ai progetti dell'organizzazione stessa (cosa facciamo). Spesso lo sforzo della comunicazione è quello di passare da questa conoscenza pragmatica ad una conoscenza reale, non ancorata al singolo progetto ("siamo quelli che si occupano di...") ma alla storia dell'organizzazione. In un mercato altamente concorrenziale si riscontra un problema di riconoscibilità, e sembrano mancare delle reali strategie di recruitment per allargare il bacino di contatti e associati. È diffusa l'idea che i "cortocircuiti" all'esterno siano dovuti all'ambito specifico di ogni organizzazione: manca l'intento di spostare l'attenzione dentro di sé e quindi di agire il cambiamento, che avviene più per esigenze di adeguamento al contesto esterno. È quindi il fuori che orienta il dentro, e non viceversa.

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

La comunicazione interna risulta essere anch'essa fortemente destrutturata, tendenzialmente utilizzata per la trasmissione di informazione, anche se sembra chiaro a tutti quali possano essere le sue ulteriori funzioni, in primis quella di creare fidelizzazione, senso di appartenenza e condivisione. Nonostante questa consapevolezza, si rileva nella pratica poca sensibilità nei confronti della comunicazione interna, che spesso è lasciata ad incontri e situazioni di natura più informale, giustificando la mancanza di struttura in nome di una presunta organizzazione più snella e flessibile.

La comunicazione interna è allo stesso tempo sintomo e causa di come viene vista internamente l'organizzazione. In molte di queste strutture l'interno viene percepito spesso come un insieme disorganizzato di diverse unità. Tempo, poca attenzione e



manca di risorse economiche sono gli ostacoli a una esplicitazione sistematica e ordinata di chi si è e cosa si fa. Questa confusione si rispecchia anche in quello che si veicola all'interno della struttura e contribuisce a creare e modificare l'immagine che si percepisce dal di dentro.

Un altro aspetto che accomuna diverse organizzazioni non profit è che di fronte alla difficoltà e all'importanza della *mission* organizzativa, può nascere alla lunga un sentimento di impotenza da parte degli operatori (per quanto mi sforzi, la situazione non migliora). Il risultato di questo sentimento è vivere un continuo contrasto tra l'immagine esterna (la visione di un'organizzazione solida, coerente, efficace) e la percezione interna (una costante ed estenuante lotta che non produce effettivi risultati).

## LA MOTIVAZIONE E LA DIMENSIONE DI RUOLO

Un altro elemento che sembra ostacolare una riorganizzazione interna di alcune realtà non profit è la credenza, abbastanza diffusa almeno a livello inconsapevole, che più l'organizzazione è strutturata, più assomiglia (e viene percepita) come un luogo di lavoro, a prescindere dalla *mission* dell'organizzazione stessa e dal ruolo (volontari, o personale retribuito) delle persone che vi operano.

Infatti un'altra costante comune a molte organizzazioni non profit è l'emergere del rapporto tra l'organizzazione al suo interno, vista come un luogo di lavoro, e lo spazio esterno, luogo dove ritrovare energie da spendere nell'interno (che sia trovarsi un altro lavoro part-time, che sia fare volontariato, nella costante ricerca di una via di fuga). Infatti gli operatori del non profit (a vario titolo e livello) sono fortemente "votati" alla causa, e prima di essere dipendenti di una non profit la totalità degli intervistati aveva svolto attività di volontariato (nella stessa o in altra organizzazione), attività che spesso portano avanti in parallelo al lavoro principale.

In un contesto privo di forti incentivi di natura economica ritorna spesso come problema quello di mantenere alta la motivazione dei volontari nel medio e lungo termine, sia per garantire sempre un'efficacia nei servizi offerti, sia per diminuire il forte turnover presente in molte delle organizzazioni prese in esame nel corso dell'indagine. Un ultimo aspetto preso in esame è il concetto di ruolo. La dimensione dei ruoli spesso non è affrontata in maniera professionale, ma si è rilevato frequentemente un altro cortocircuito dovuto alla definizione non sempre chiara del contratto psicologico. La dirigenza chiede più del dovuto ai livelli più bassi perché loro sono disposti a dare molto. Nel contempo, i livelli più bassi chiedono più del dovuto ai livelli superiori perché non c'è una reale percezione di distanza gerarchica. Questo provoca inevitabilmente una forte tensione tra esigenze della base ("ti sto dando tantissimo, e devo percepire il tuo ringraziamento") ed esigenze imprenditoriali.

## CONCLUSIONI

Per concludere questo primo studio si riportano due immagini che racchiudono alcuni dei nodi tematici trattati nell'esposizione dei principali risultati emersi. In particolare, in figura ... vengono sintetizzate alcune delle tensioni ancora irrisolte che caratterizzano il mondo delle non profit. È importante sottolineare come nelle polarità evidenziate non ci sia necessariamente un'unica soluzione che può garantire massima efficacia ed efficienza al sistema, ma è necessario che ciascuna organizzazione trovi il suo particolare equilibrio, e che soprattutto sia in grado di cambiarlo (e cambiarsi) costantemente, in una riorganizzazione che sia il più possibile agile, flessibile e dinamica.

figura 4



Infine, nella figura 4, a estrema sintesi di quanto detto, si evince come la dimensione temporale "compressa e poco articolata" del mondo del non profit giochi un ruolo determinante per ciascuno dei nuclei tematici presi in esame dalla ricerca, a delineare come un'identità organizzativa più forte debba necessariamente passare da una rianalisi del proprio passato e da uno sguardo più consapevole e maturo verso il proprio futuro.

**NOTA INTRODUTTIVA**

Per molto tempo il volontariato è stato raffigurato come un mondo a sé stante, con regole e dinamiche legate dal settore economico e politico di appartenenza. Negli ultimi anni si assiste, tuttavia, ad un amento delle organizzazioni non profit e delle persone che a titolo diverso decidono di entrare a fare parte di questo percorso (prendendo parte alla produzione di valore sociale). La società si è attivata per risolvere, senza il supporto dello stato, ad alcune priorità sociali contribuendo, così, allo spostamento dall'asse dal welfare state alla welfare society (Bruni e Zamagni, 2004), passando da rivendicazioni nei confronti del potere statale al farsi carico di trovare autonomamente risposte adeguate alle necessità.

Dall'approvazione della legge sul volontariato (lg 266/91) la formazione si è caratterizzata come elemento chiave per lo sviluppo organizzativo e per il miglioramento delle competenze sempre più richieste oggi ai volontari.

A questo, si aggiunga che parlare di competenze rende possibile affrontare in maniera più puntuale i bisogni e le relative soluzioni formative delle persone. Un'indagine sui fabbisogni formativi consente di indirizzarne la progettazione per rispondere alle urgenze di un determinato bacino di utenza per progettare e organizzare programmi appropriati (Gatti, 2004).

Tuttavia ad oggi, come nota Benevene (2010), vi è ancora difficoltà a realizzare programmi comuni in ottica condivisa e di più ampio respiro.

In tale scenario, si consideri l'importanza rivestita dalle "metacompetenze" che si configurano come capacità di adattarsi alle dinamiche dell'ambiente trasformando i propri modelli di riferimento sulla base delle nuove esigenze richieste dal contesto (Pepe, 2003). La formazione, quindi, non dovrebbe solo rappresentare un momento di acquisizione di nozioni ma dovrebbe rappresentare un momento di apprendimento di capacità finalizzate. Spesso i meccanismi di rilevamento sono portati avanti dalle singole associazioni. L'obiettivo a cui mira il presente contributo è restituire un'analisi del territorio per fornire degli strumenti utili a orientare gli interventi formativi verso ambiti di competenze necessarie.

Il mondo del non profit ha un forte bisogno di strumenti e modelli che regolino la relazione tra l'organizzazione e il personale che ne fa parte. Se infatti da una parte questa relazione non può più basarsi solo sulla motivazione intrinseca delle persone, dall'altra, date le caratteristiche peculiari del terzo settore infatti, non è possibile assumere in maniera acritica gli stessi strumenti e gli stessi modelli che si sono sviluppati in ambito profit.

Se prendiamo in considerazione le leve di sviluppo delle persone, e in particolare il rapporto esistente tra le organizzazioni non profit e la formazione, tale rapporto è sotto molti aspetti diverso rispetto al mondo del profit. Se da un lato si assiste a un proliferare di formazione costruita ad hoc per il terzo settore, siano imprese sociali, associazioni di volontariato, ong, dall'altra è necessario tener conto di come questo mondo del terzo settore sia profondamente frammentato e per molti versi ancora poco evoluto dal punto di vista organizzativo, all'interno del quale la formazione non ha ancora assunto un ruolo realmente centrale come invece, seppur con molti distinguo, ha assunto nel mondo profit. Questo anche perché il mondo del non profit è ancora, almeno in parte, ancorato a una logica di sacrificio in cui è più importante progettare il fuori (utilizzare le proprie risorse, spesso scarse, per i fini sociali dell'organizzazione) piuttosto che progettare il dentro (utilizzare le risorse anche per il benessere e la formazione degli individui all'interno dell'organizzazione, allo scopo di renderli più forti, preparati e motivati ad affrontare il loro compito).

Tuttavia, è anche vero che negli ultimi anni questo disequilibrio sta in parte cambiando, e le esigenze di formazione interna alle strutture non profit si fanno sentire in maniera sempre più pressante, e lavorare nella formazione al terzo settore rappresenta sicuramente un compito di notevole importanza in quanto consiste nel lavorare sul capitale umano, la risorsa più significativa del mondo del terzo settore e l'unica che può realmente permettere a questo mondo di compiere un salto nello sviluppo organizzativo. Il ruolo della formazione è infatti fondamentale nelle organizzazioni non profit, in particolar modo per i volontari, in quanto consente di ottenere risultati in molteplici direzioni (Salvini e Cordaz, 2005):

- nella direzione dell'informazione e dell'aggiornamento, sia per quanto riguarda le peculiarità culturali che per quello che concerne le metodologie e le tecniche di intervento
- nella direzione del consolidamento del senso di appartenenza all'associazione e del complessivo aumento delle motivazioni
- nella direzione dello sviluppo delle capacità relazionali e dell'attivazione di dinamiche gruppalì.

Il secondo progetto di ricerca, svolto in collaborazione con il Ciessevi, ha come obiettivo quello di sviluppare un'analisi dei bisogni formativi su base territoriale (in questo caso la Provincia di Milano), in modo da permettere al Ciessevi di raccogliere dati necessari a sviluppare un'offerta formativa congrua ai desideri e alle esigenze del suo bacino di utenza, e in particolare a sviluppare l'offerta formativa della nuova Università del Volontariato, un progetto giunto alla sua seconda edizione.

## CAMPIONE E METODO

L'indagine è stata svolta con il metodo Cawi (computer assisted web interviewing), e in particolare è stata utilizzata la mailing list degli iscritti ai corsi Ciessevi negli ultimi tre anni (circa 1600 contatti) per recuperare i contatti diretti di operatori del terzo settore e inviare a ciascuno di essi una mail che spiegasse gli obiettivi dell'indagine e chiedesse la loro partecipazione.

La redemption è stata circa del 50% (percentuale statisticamente molto buona per i questionari mandati on line) e in particolare hanno risposto 748 volontari e operatori presenti sul territorio, appartenenti organizzazioni eterogenee. L'alta percentuale di redemption rappresenta un dato di per sé, a testimoniare da una parte il credito e la rilevanza che il Ciessevi ha saputo coltivare nel tempo sul territorio, e dall'altra come il tema dell'analisi dei bisogni, e più in generale l'attenzione ad una offerta formativa adeguata, sia un tema di interesse sempre più crescente nelle organizzazioni non profit. L'indagine è stata svolta nell'arco di un mese, dal 2 aprile al 3 maggio 2012, e i dati sono stati presentati presso la sede del Ciessevi a ottobre del 2012, in occasione dell'apertura ufficiale dell'Università del Volontariato.

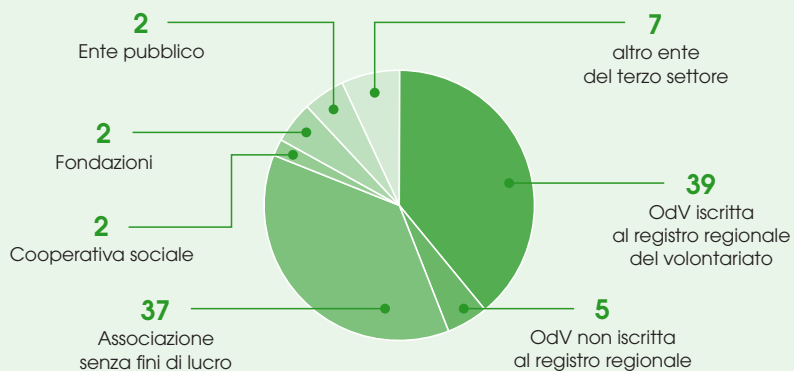
## RISULTATI

Come si legge nei grafici 1 e 2, le organizzazioni che hanno partecipato alla ricerca sono prevalentemente Organizzazioni di Volontariato (44%, con una maggioranza netta delle stesse iscritta al registro regionale del volontariato), seguita dalle Associazioni senza fini di lucro (37%).

Per quanto riguarda invece il settore di attività di attività prevalente dell'organizzazione, il 36% si occupa di problematiche sociali, il 17% di problematiche di carattere sociosanitario, ma sono comunque coperti in percentuali minori molti altri settori di attività, così come è molto ampio lo spettro di tipologia organizzative che hanno partecipato alla ricerca. Per avere un quadro quanto più esaustivo delle organizzazioni di provenienza dei soggetti, è stato chiesto anche quali fossero i pubblici prevalenti delle loro attività. Come si evince dal grafico 3, le organizzazioni rappresentano in maniera abbastanza fedele la distribuzione di forze presenti sul territorio: quasi la metà delle associazioni orienta il loro servizio verso il cittadino in genere, ma sono anche fortemente rappresentate tutte quelle fasce di popolazione più debole come anziani, immigrati, immigrati e diversamente abili.

## Tipologia dell'organizzazione di appartenenza

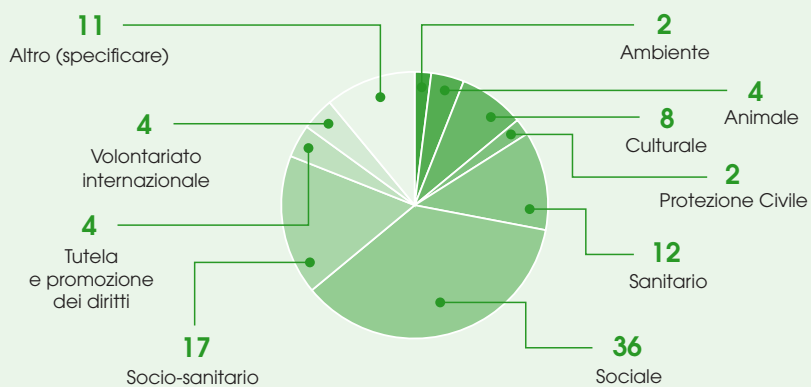
%



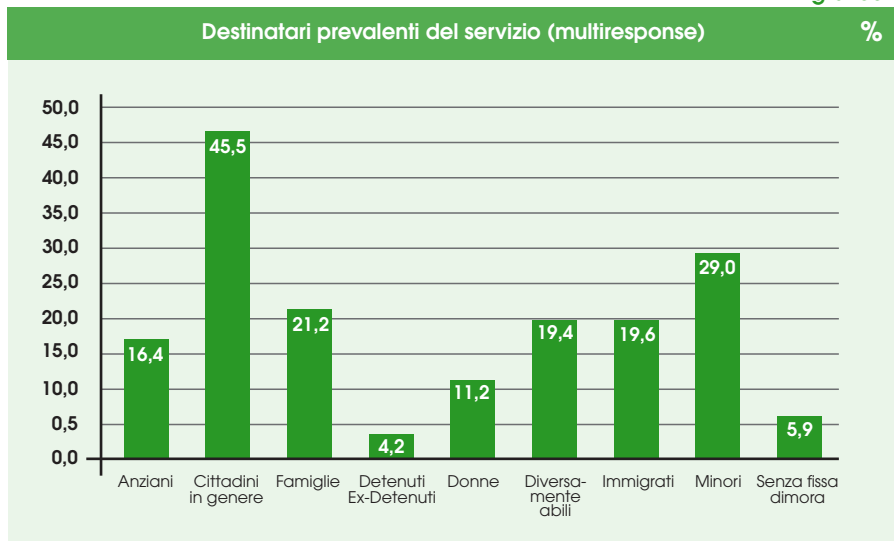
Tipologia dell'organizzazione di appartenenza

## Settore di attività dell'associazione (settore prevalente)

%



Settore prevalente dell'organizzazione di appartenenza

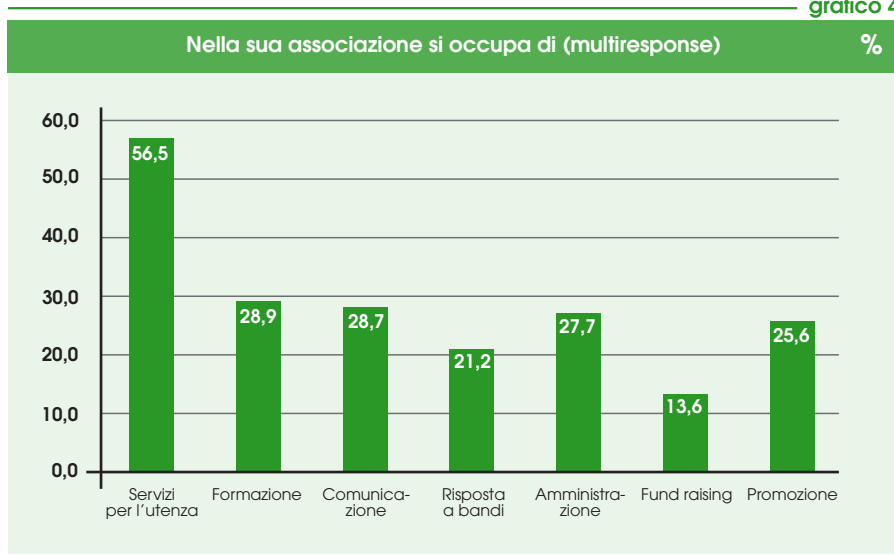


*Destinatari prevalenti dei servizi offerti dall'organizzazione di appartenenza*

Per quanto riguarda il ruolo organizzativo dei soggetti che hanno partecipato alla ricerca, il 58% è volontario, il 29% dirigente e il 13% è un operatore dipendente. Rispetto ai dati socio demografici del campione, la percentuale di donne è di circa due terzi (68%), mentre l'età è distribuita in maniera abbastanza uniforme, con il 25% entro i 34 anni, il 30% dai 35 ai 50, il 33% dai 51 ai 65 e il 12% sopra i 65 anni. Per quanto riguarda il livello di istruzione, il 47% ha il diploma di scuola superiore, mentre il 46% ha almeno una laurea.

Rispetto alle attività svolte nelle varie organizzazioni dai soggetti coinvolti nella ricerca (grafico 4) poco più della metà si occupa direttamente dei servizi per l'utenza, mentre è molto alta (quasi un terzo del campione) la percentuale di persone che si occupano del funzionamento dell'organizzazione stessa, sia in ambito di comunicazione (interna ed esterna), di promozione e di amministrazione. È molto alta infine (28,9%) la percentuale di persone che con ruoli e in misura diversa si occupa di formazione, e questo sta a dimostrare come oggi la formazione sia una realtà fortemente presente nel terzo settore, e di cui comunque si continua a sentire la necessità (come dimostra appunto l'alta adesione a questa ricerca).

La domanda era strutturata come multiresposte, e la percentuale di risposte (dove la somma tra le stesse supera di molto il 100) ci rivela come molti soggetti all'interno delle strutture indagate svolga diverse attività, anche non necessariamente legate tra loro, a conferma di come spesso in queste strutture le persone non siano specificatamente formate per un compito, ma i ruoli siano molto sovrapponibili tra loro.



Attività del rispondente nella sua associazione di appartenenza.

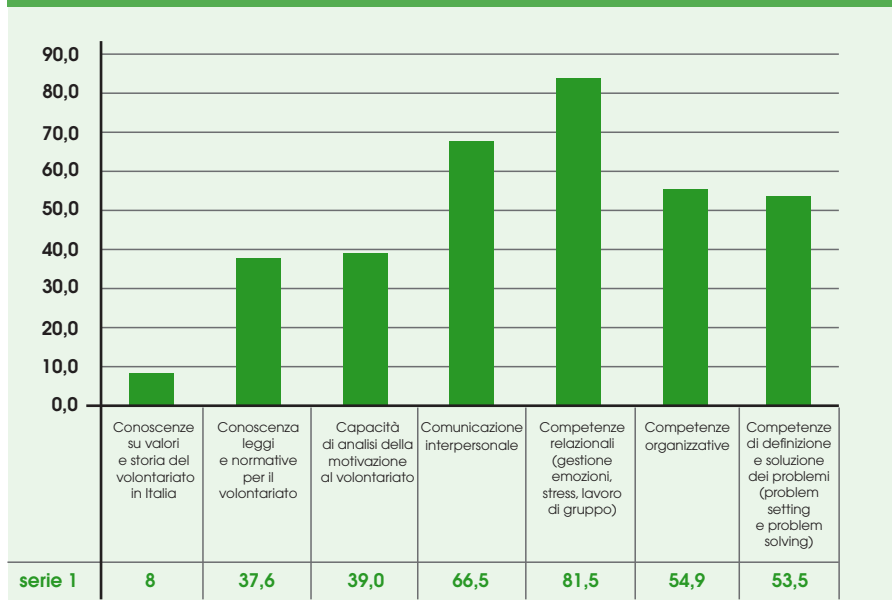
Oltre ai motivi elencati precedentemente, l'importanza del tema formazione la si evince anche da un altro dato: i soggetti che hanno risposto al questionario non erano necessariamente tutti utenti passati o presenti del Ciessevi, ma solo il 38% di essi aveva già fatto attività formative presso il centro.

Un tema strettamente legato a quello dei bisogni formativi è il tema delle competenze. Spesso infatti la formazione può essere vista proprio come la soluzione per colmare determinate lacune professionali, e accorciare quindi il gap tra le competenze possedute e le (presunte) competenze giudicate necessarie a coprire un determinato ruolo organizzativo.

Le competenze di base che un volontario dovrebbe possedere diventano quindi un altro indicatore dei desideri formativi dei soggetti, e se leggiamo il grafico 5 sotto questa luce possiamo notare come le competenze relazionali e di comunicazione interpersonale sono indicate come le più necessarie (entrambe le competenze comprese nella sfera del saper essere, secondo il classico modello di divisione delle competenze che distingue le aree di competenza tra sapere, che riguarda le abilità più strettamente cognitive, saper fare, che riguarda le abilità pragmatiche, e saper essere, che riguarda le abilità relazionali), e la formazione è indicata come la buona prassi attraverso il quale acquisire queste nuove competenze. Buona prassi che in questo caso può essere letta sia come abitudine (di tutto il campione solo il 20% ha dichiarato di non aver fatto attività formative in passato) sia come speranza (l'83% del campione dichiara di voler fare attività formative nel corso del prossimo anno).



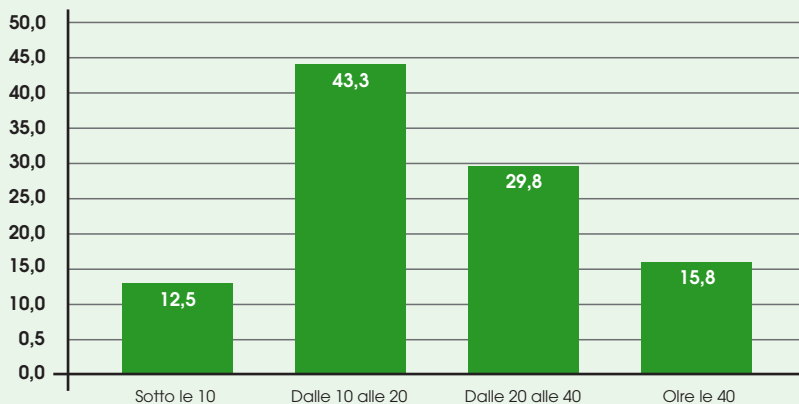
Quali competenze di base dovrebbe necessariamente possedere un volontario secondo la sua esperienza? (multiresponse) %



Attività del rispondente nella sua associazione di appartenenza.

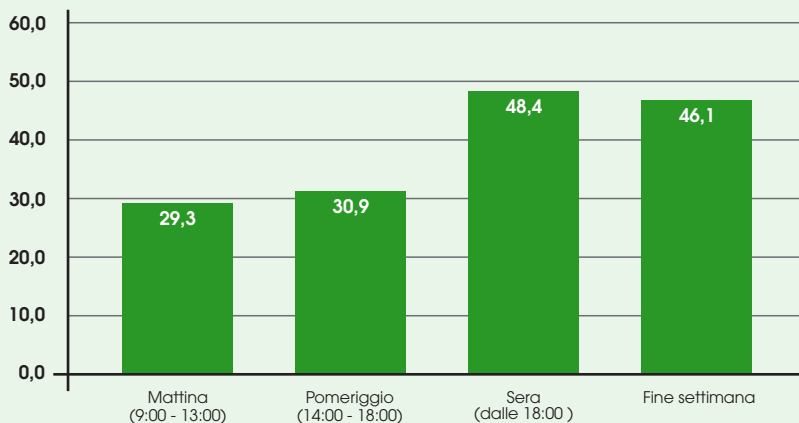
Per quanto riguarda la disponibilità di tempo da dedicare alla propria formazione, la maggior parte del campione (oltre il 70%) stima che dalle 10 alle 40 ore di attività siano un quantitativo sufficiente, mentre il momento migliore risiede nei fine settimana o nelle ore serali, per non intralciare le altre attività professionali. Se quindi le persone non sono disposte a sacrificare un tempo eccessivo al loro aggiornamento professionale (non dimentichiamoci che ma la maggior parte dei soggetti porta avanti già due attività, quella lavorativa principale e la loro attività di volontariato), è anche vero che la formazione viene intesa non come iniziativa ad hoc per imparare un singolo tema in uno o due incontri specifici, ma come vero e proprio percorso di crescita.

Quante ore di formazione sarebbe disposto a fare nel corso di un anno? %



Disponibilità di frequenza ai corsi - ore per anno.

Indichi la disponibilità per la frequenza a corsi di formazione (multiresponse) %

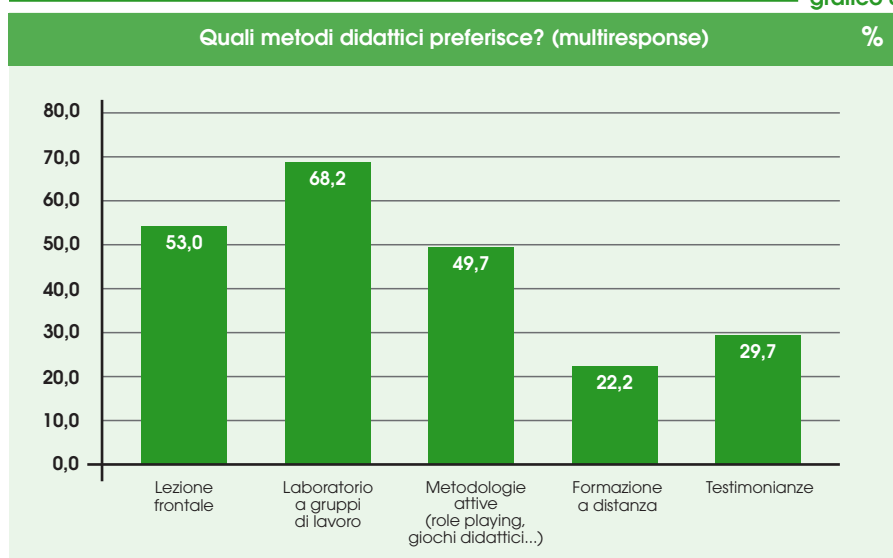


Disponibilità di frequenza ai corsi - orario settimanale.

Per quanto riguarda invece la metodologia didattica, il modello ottimale sembra essere quello che unisce un contributo da parte del docente in un setting classico da lezione frontale con una parte laboratoriale di attivazione dei soggetti, che diventano quindi

ancora più protagonisti del loro apprendimento. L'importanza del gruppo, e dell'aula di formazione in generale, come parte necessaria per l'apprendimento del soggetto è testimoniata anche dal basso appeal di una metodologia come l'e-learning, che se da una parte viene incontro al problema sempre più stringente della mancanza di tempo dei volontari, dall'altra esclude completamente la dimensione dell'altro nel percorso di apprendimento.

**grafico 8**

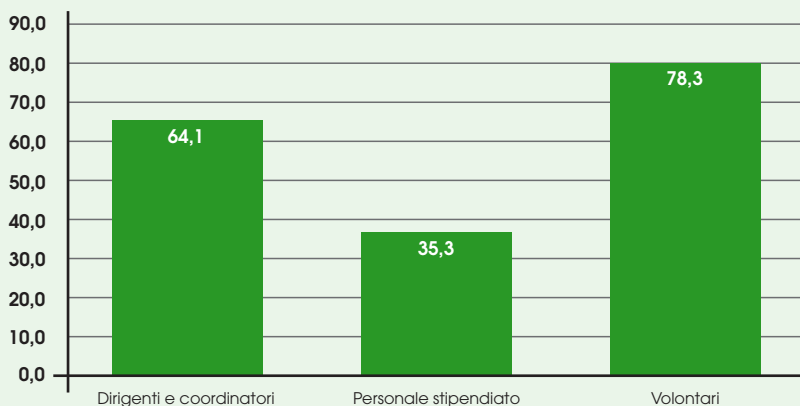


*Metodologia didattica preferita.*

È stato quindi chiesto al campione dove (per quale ruolo) ci fosse più bisogno di formazione nel terzo settore. Se da un lato la risposta è sicuramente viziata dai ruoli dei partecipanti all'indagine, dall'altro è comunque da segnalare come quasi l'80% del campione indichi come nel terzo settore sia necessaria una formazione pensata per il personale volontario. Se inoltre incrociamo questo 78,3% con il ruolo del soggetto, vediamo come non solo per i volontari, ma anche per i dirigenti (73%) e per i collaboratori (62%) la formazione per i volontari sia una necessità prioritaria.

### Secondo lei nel terzo settore c'è bisogno di formazione soprattutto a livello di... (multiresposte)

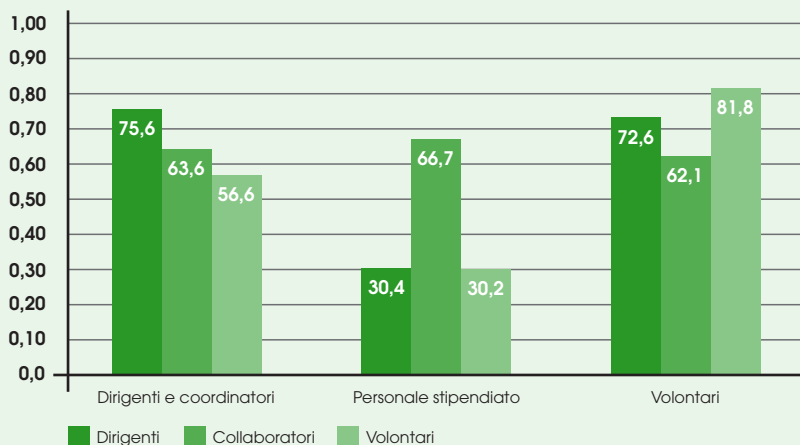
%



Bisogni formativi del terzo settore

### Bisogni formativi del terzo settore - per ruolo di appartenenza

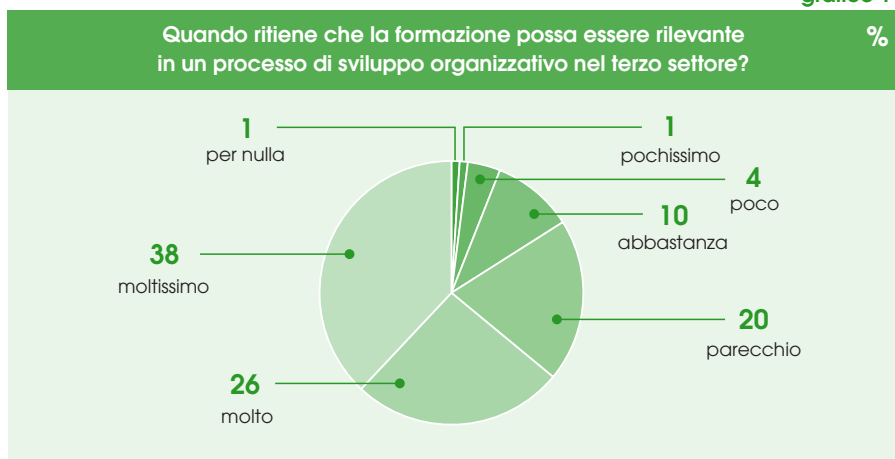
%



L'importanza data dai percorsi formativi si può leggere anche in grafico 11. Il fatto che solo il 6% del campione reputi basso il peso che può avere la formazione in un processo di sviluppo organizzativo avvalorata l'ipotesi secondo cui la formazione, anche nel terzo settore, sia vista non solo come arricchimento dell'individuo, ma come condizione

necessaria alla crescita dell'organizzazione stessa. D'altro canto, come abbiamo visto anche nella primo studio, non sempre questa consapevolezza produce come risultato una vera attenzione allo sviluppo delle risorse umane all'interno dell'organizzazione.

grafico 11



*Rilevanza della formazione in un processo di sviluppo organizzativo.*

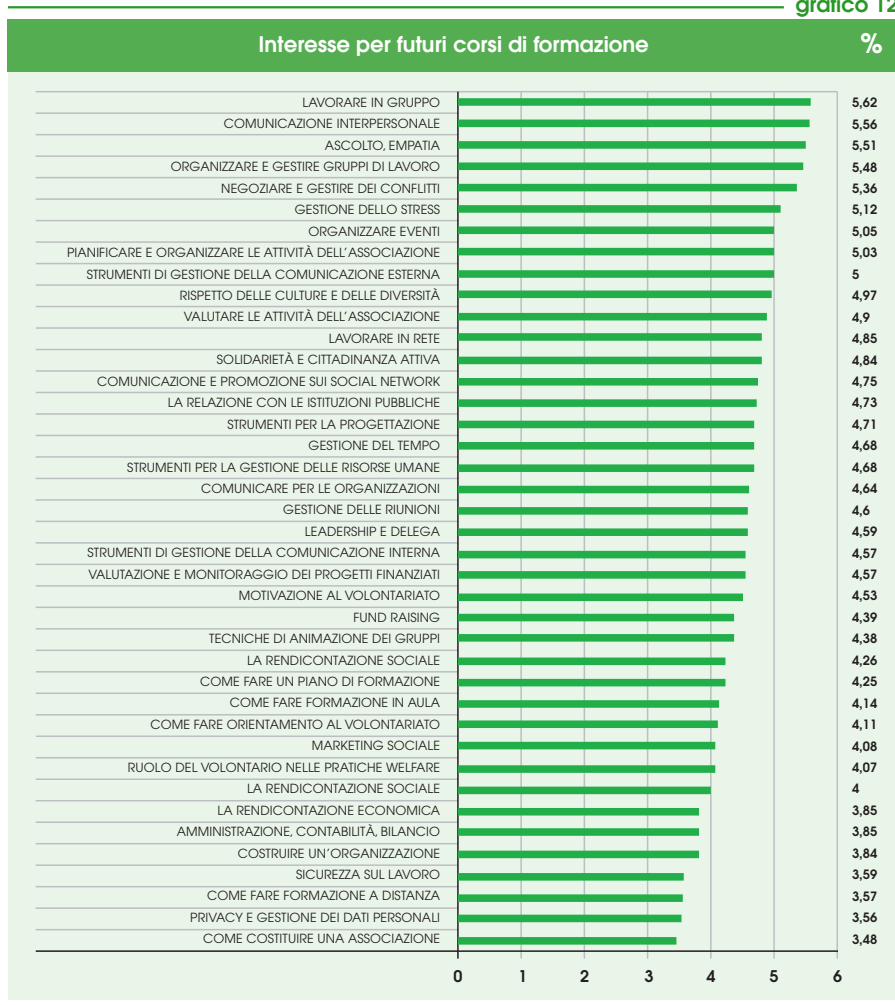
Il questionario si è quindi articolato nella proposizione di una serie di corsi di varia natura, ed è stato chiesto ai soggetti di valutare il gradimento per la partecipazione a ciascuno di questi ipotetici corsi rispondendo lungo una scala di gradimento che andava da 1 a 7, dove 1 indicava il minimo interesse e 7 indicava il massimo interesse per quella tipologia di corso. Come si evince dal grafico 12, in estrema sintesi i corsi che riguardano le competenze relazionali sono quelli che hanno ottenuto il punteggio di gradimento più alto, mentre i corsi di natura tecnico amministrativa sono stati i meno apprezzati dal campione. In generale nei contesti organizzativi (profit e non profit) si parla sempre di più di competenze trasversali, che vanno oltre (e sono appunto trasversali, propedeutiche a) quelle più specifiche, specialistiche, tecniche, non legate strettamente al compito ma indispensabili per un pieno sviluppo delle persone: gestire lo stress, il cambiamento, perseguire gli obiettivi, comunicare efficacemente sono solo alcune delle competenze necessarie per governare, gestire, affrontare la complessità nel quale sono immerse oggi le realtà organizzative.

Appare quindi evidente dalle risposte dei soggetti intervistati come sia ampiamente diffusa la percezione che nei contesti organizzativi, e quindi anche nelle organizzazioni del terzo settore, le competenze relazionali e la capacità di incontrarsi/scontrarsi in modo produttivo con l'altro da una parte giochino un ruolo determinante per rendere i processi organizzativi più efficaci ed efficienti, e dall'altra siano proprio quelle competenze che più di altre necessitano di una formazione professionale.

Questa consapevolezza può essere causata da molteplici fattori:

- perché corsi di questo tipo sono poco presenti nei contesti formativi "classici" di natura più prettamente teorica (come le Università)
- perché le competenze che si acquisiscono in questi corsi sono trasversali a qualsiasi attività agita all'interno dei contesti di lavoro
- perché rispondono in maniera più idonea ad una delle leve principali che spinge i volontari, e più in generale il personale delle non profit, a dedicare parte del proprio tempo a questo tipo di attività: l'incontro, la crescita individuale attraverso la scoperta dell'altro, il desiderio di comunità non sono soltanto competenze da sviluppare, ma sono proprio quei bisogni che portano le persone ad affacciarsi al mondo del non profit.

grafico 12



## TEMA 1 – LAVORO DI GRUPPO

Il tema più scelto dal campione per un futuro corso formativo è quello del lavorare in gruppo, in entrambe le sue declinazioni (operativa – saper lavorare in un contesto di gruppo; manageriale – saper gestire un lavoro di gruppo).

La capacità di lavorare in gruppo è visto come un prerequisito indispensabile del vivere nelle organizzazioni, e quindi anche nelle organizzazioni non profit. Il gruppo infatti, nelle sue diverse dimensioni e configurazioni (gruppi permanenti o temporanei, funzionali o interfunzionali, interni ad una stessa organizzazione o composti da componenti provenienti da diverse organizzazioni...), è sempre più una costante nei contesti organizzativi, e la capacità di un'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi passa quindi necessariamente dall'efficacia dei gruppi di cui l'organizzazione è composta (Volpe, 2006). Ciò accade in ragione della natura complessa e delle funzioni plurali che il gruppo svolge. Il gruppo si configura infatti come la dimensione sociale intermedia tra individuo e organizzazione, attraverso la quale ciascun soggetto ha il potere di partecipare alla vita dell'organizzazione come singola persona (con i suoi limiti e i suoi punti di forza), e non solo come strumento funzionale agli obiettivi organizzativi (il concetto insito nella stessa definizione di "risorsa umana"). Il gruppo è quindi il primo luogo in cui il soggetto sviluppa quel senso del "noi" indispensabile per vivere nel sociale (e l'organizzazione, ancora prima di essere uno strumento per il raggiungimento di uno scopo, è un ambiente sociale antropologico), soprattutto in contesti turbolenti e ad alta flessibilità. Il gruppo diventa quindi il contesto nel quale ciascun individuo trova "calore" e la "luce" (il sostegno affettivo e cognitivo) necessari per orientare la propria azione con competenza e passione, dalle decisioni strategiche all'operatività quotidiana. È il trasformatore dell'energia individuale in sinergia, "l'addensante sociale" che fa convergere energie ed azioni verso obiettivi comuni. Il gruppo è il luogo in cui ciascuno può sentirsi qualcuno e non uno qualunque, sentirsi differenziato, unico, ma partecipe di un progetto collettivo. In sintesi, sempre secondo Volpe, il gruppo diventa quindi fondamentale non solo nei contesti organizzativi, ma anche nei processi di apprendimento (come i contesti formativi), dove ciascuno costruisce ed è costruito dall'altro.

Imparare a lavorare in gruppo diventa ancora più difficile (e ancora più necessario) in contesti come quello del volontariato, dove cioè le persone scelgono un obiettivo (quello, semplificando, di aiutare gli altri) e ci dedicano spazi importanti del loro tempo, ma senza scegliere (e quindi vivendo potenzialmente come un peso) tutti quei vincoli e quelle limitazioni che necessariamente esistono quando si entra in un'organizzazione complessa. Esistono elementi e termini propri di una cultura aziendale (come per esempio dover organizzare una riunione) che possono essere vissuti con forti resistenze, ma dai quali è impossibile prescindere.

## TEMA 2 – COMUNICAZIONE INTERPERSONALE ED EMPATIA

La comunicazione interpersonale e l'empatia (intesa come la capacità di riconoscere lo stato d'animo altrui e modulare il proprio in maniera isomorfa ad esso, per superare le distanze relazionali tra persone diverse) sono in qualche modo un prerequisito al lavoro di gruppo e alla gestione dei conflitti. Infatti, è attraverso la capacità di comunicare in maniera efficace, partendo dall'ascolto e dalla comprensione del punto di vista dell'altro, che si appianano le tensioni (dimensione emotiva) e si riesce a portare in modo costruttivo il proprio contributo (dimensione cognitiva).

La comunicazione è quindi innanzitutto un'attività sociale, alla base delle interazioni sociali e delle relazioni interpersonali in quanto soddisfa bisogni quali il senso di appartenenza, di controllo ed influenza sulle persone, di dare e ricevere affetto. Ma la comunicazione è al tempo stesso un processo che costruisce di fatto l'organizzazione nel suo concreto operare, essendo la modalità attraverso cui si costruisce il senso collettivo, si sviluppa partecipazione, si costruiscono legami fondati sul mettere in comune idee, informazioni, dati decisioni, esperienze, dubbi, difficoltà.

Appare quindi evidente come questo tema sia di estremo interesse per tutti i membri di un'organizzazione, a maggior ragione in un momento in cui da una parte la velocità in cui si muovono le relazioni professionali (il tempo dedicato all'incontro e allo scambio con l'altro sembra sempre più ridursi, a vantaggio del tempo dedicato all'azione) e dall'altra la crescita esponenziale dell'utilizzo di nuovi canali di comunicazione (come ad esempio tutta la comunicazione digitale) rendono ancora più complessa questa operazione di condivisione e di creazione di legami.

## TEMA 3 – LA GESTIONE DEI CONFLITTI

Un altro tema che sembra rivestire un'importanza particolare è quello della gestione dei conflitti.

Il conflitto nei contesti sociali (e quindi non soltanto nei contesti organizzativi, ma anche in quelli) non deve essere visto come negativo in sé, ma come un'occasione di crescita, di scambio, e quindi di possibile cambiamento. Il conflitto diventa quindi una modalità di relazione che, se gestita in maniera consapevole e costruttiva in un processo di accoglienza dell'altro e di abbassamento delle resistenze individuali, genera nuova conoscenza. D'altro canto, una certa dose di conflitto è insita e inevitabile nell'incontro con l'altro, proprio perché l'altro è per sua stessa natura "diverso da", e quindi portatore di altre idee, opinioni, punti di vista, e modalità caratteriali.

Anche nei contesti organizzativi non profit i conflitti (interpersonali, ma anche intrapersonali) sono inevitabili, e quindi è necessario essere capaci di gestirli: una prima forma di



conflittualità, come detto, risiede nel rapporto tra i bisogni e le aspettative degli individui che prestano il loro servizio gratuitamente all'organizzazione e le logiche e i processi organizzativi che vedono le persone come risorse per raggiungere la loro finalità istituzionale. Questo è ancora più vero nelle organizzazioni più strutturate, dove tali processi sono più stringenti e vincolanti. È sempre più necessario fornire ai volontari delle competenze di lettura delle dinamiche organizzative che permetta loro di districarsi tra aspetti emotivi intrapsichici, aspetti relazionali e interpersonali, e aspetti organizzativi e di sistema. Infatti, come sostiene Busnelli, (Busnelli, 2005), ai volontari sono sempre più spesso assegnate responsabilità di gestione dei processi e delle persone, e non soltanto compiti prettamente operativi.

Un'altra forma di conflitto riguarda proprio il conflitto interpersonale, sempre presente (in misure diverse) nell'incontro tra più persone.

Come dimostrano i risultati della ricerca, la mediazione dei conflitti è una competenza sempre più ricercata ed apprezzata, e il fatto che un corso di questo tipo si collochi tra le prime preferenze ci dice quanto sia necessario anche in questo tipo di organizzazioni (in questo senso, la natura sociale della mission è ininfluente, in ogni organizzazione nascono conflitti, sia essa profit o non profit).

In sintesi, scorrendo la tabella nel suo complesso, che si tratti di regolazione dei rapporti interpersonali, di comunicazione interna o esterna, di leadership o di gestione del conflitto, questi argomenti e i corsi ad essi relativi sono ritenuti particolarmente utili, più di corsi tecnici e specialistici. In ognuno di questi casi infatti si lavora per accrescere le competenze di empatia, di ascolto e di collaborazione, e la formazione in aula è vista come il setting privilegiato (se non l'unico possibile) per aumentare questo tipo di skills. Inoltre, queste competenze relazionali non si giocano solo all'interno dell'organizzazione, nei rapporti con il personale interno, ma anche al di fuori, con l'utenza dei servizi. Infatti, in mancanza di procedure precise e di un approccio condiviso nella relazione con l'utenza, specialmente se si tratta di un'utenza problematica, eventuali problemi possono trasformarsi in disagi più profondi.

Se spostiamo l'attenzione da quello che "si vorrebbe fare" a quello che "sarebbe necessario fare", vediamo come non sembra ci siano grandi differenze nelle risposte dei soggetti: la formazione legata agli aspetti psico-sociali resta il tipo di formazione più selezionato, quello reputato più necessario per il buon funzionamento del terzo settore. Di contro, è anche importante sottolineare come tutta la formazione (tranne forse quella legata ad aspetti fiscali/amministrativi, non perché non importante, ma perché molto settoriale, e di scarso interesse per la maggior parte dei rispondenti) è giudicata fortemente rilevante. In futuro le organizzazioni (e le persone che ne fanno parte) non potranno non possedere forti competenze relazionali, ma nello stesso tempo saranno comunque

sempre necessarie competenze tecnico-operative (il saper fare), competenze progettuali (come abbiamo visto anche dall'indagine qualitativa, le organizzazioni del terzo settore sentono il bisogno di costruirsi un futuro, oltre che ricordarsi del loro passato), e le competenze legate al reperimento fondi (che, seppure non prioritaria, è comunque una competenza indispensabile almeno per alcune figure all'interno della struttura).

grafico 13



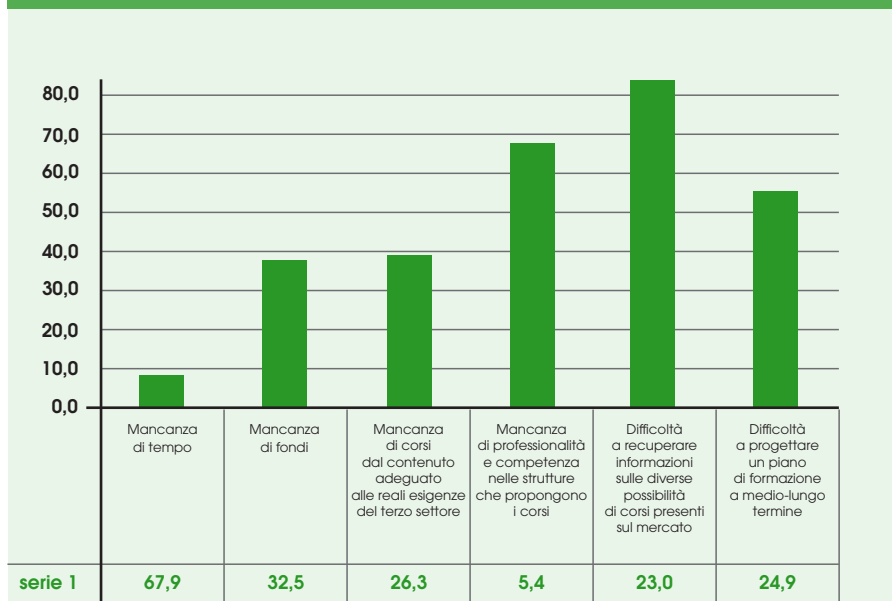
*Quale formazione è più necessaria nel proprio contesto organizzativo.*

Infine, è stato chiesto al campione quali fossero le principali difficoltà a partecipare a percorsi di formazione continua. L'obiettivo dell'analisi dei bisogni era infatti non solo quella di capire quali fossero i temi di maggior interesse per la popolazione di riferimento, ma quello di costruire un percorso di formazione strutturato (l'Università del Volontariato) che permettesse ai partecipanti, in una logica modulare, di costruirsi il proprio percorso di apprendimento.

Come si legge dal grafico 14, il vero limite alla più massiccia partecipazione alle offerte formative presenti sul mercato è la mancanza di tempo (o almeno la percezione di mancanza). Come detto è proprio l'offerta di tempo quella che il volontario "dona" al terzo settore, e il tempo per la formazione viene mentalizzato come un'ulteriore sacrificio che non sempre risulta sostenibile. È interessante notare come la mancanza di fondi è identificata come un problema solo da un terzo dei soggetti, mentre risultano avere pesi rilevanti altre motivazioni, quali l'offerta formativa poco adeguata alle esigenze specifiche del terzo settore, o la difficoltà a impostare un piano di formazione a medio lungo termine in un contesto di continuo cambiamento (dell'individuo e dell'organizzazione).

## Secondo lei, la difficoltà a partecipare a percorsi di formazione continua sono principalmente dovuti a

%



*Le difficoltà a partecipare a percorsi formativi.*

**CONCLUSIONE**

Oggi il Terzo Settore è in cerca di sistemi di costruzione della propria identità organizzativa nel pieno rispetto delle specificità culturali e organizzative che lo distinguono da altre forme organizzate. In questo percorso l'analisi dei processi di costruzione identitaria e di identificazione si rivelano elementi determinanti, che rappresentano una leva strategica di crescita strutturale e manageriale per fare fronte ad una richiesta di professionalizzazione sempre più elevata.

In un contesto in cui l'aspetto economico e la sicurezza organizzativa sono meno rassicuranti e caratterizzanti rispetto al contesto profit, si ipotizza che il valore dell'azione agita dal non profit, la mission, e la possibilità di identificarsi con la struttura e con la sua identità organizzativa (Albert e Whetten, 1985; Berg e Gagliardi, 1986; Boorstin, 1961), abbiano un'importante funzione nell'influencare il benessere organizzativo, il *commitment* e la soddisfazione del personale.

In questo panorama si comprende il valore che ha nel terzo settore la gestione della comunicazione e della formazione: la soddisfazione dei fabbisogni formativi e dei processi di comunicazione assume il ruolo non solo di coordinamento e di controllo, ma anche valenze legate all'appartenenza alla diffusione dei valori e alla conservazione dell'identità. Nel complesso la ricerca svolta evidenzia un forte desiderio rispetto ad una nuova offerta formativa di alto livello, ma nel contempo accessibile e costruita "ad hoc" per il non profit (sia come offerta di contenuti, sia come offerta di struttura dell'impianto formativo). A fronte di un'offerta formativa sempre più presente, si ravvisa la necessità di concentrare i propri sforzi soprattutto a livello qualitativo, da una parte per garantire a chi la eroga tratti di distinzione e riconoscibilità, e dall'altra per essere realmente in grado di guidare e orientare le trasformazioni in corso nell'universo del volontariato. La formazione deve necessariamente passare anche dalla costruzione di relazioni tra l'ente erogante e le organizzazioni coinvolte, perché è sempre difficile da parte della dirigenza del terzo settore includere tali percorsi nei propri piani di sviluppo a lungo termine. Perché questo sia possibile sarebbe efficace un supporto consulenziale ancor prima che operativo: per essere davvero efficace la scelta della formazione deve configurarsi come segno di maturità e come percorso di maturazione (Pastore, 2011), resistendo alle mode del "facciamo formazione perché ogni tanto è necessario farla". Infine, per un'offerta formativa che sia completa e coerente con i reali bisogni del mondo non profit, diventa sempre più necessario superare la visione della formazione come mero "corso di aggiornamento" su determinate tecniche di intervento o procedure amministrative, ma impostare un programma che miri a raggiungere quell'equilibrio tra il "saper fare" e il "saper essere" che sappia coniugare i bisogni (e i desideri) dell'individuo con quelli della sua organizzazione di appartenenza.

## BIBLIOGRAFIA

- AA. Vv., (1994), *Il bilancio di solidarietà sociale*, in *Impresa Sociale*, n. 15.
- AA.vv. (1996), *Le aziende non profit tra Stato e mercato*. Atti del Convegno aidea (Roma 28-30 settembre 1995), Clueb, Bologna.
- Abrams, D. Hogg M. A. (Eds.), (1990). *Social identity theory: Constructive and critical advances*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Abrams, D., e Hogg, M. A. (Eds.), (1999). *Social identity and social cognition*. Oxford: Blackwell.
- Abrams, D., e Randsley de Moura, G. (2001). Organizational identification: Psychological anchorage and turnover. In M. A. Hogg, e D. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press.
- Abrams, D., Frings, D., e Randsley de Moura, G. (2005). Group identity and self-definition. In S. A. Wheelan (Ed.), *The handbook of group research and practice* (pp. 329–350). California: Sage Publications.
- Abzug, R., e Webb, N. J. (1999). "Relationship between non profit e for profit organization: a stakeholder perspective". *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), 416-431.
- Albert, S. and Whetten, D. A. (1985). 'Organizational identity' In: Cummings, L. L. and Staw, B.M. (Eds) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Albert, S., Ashforth, B. E. e Dutton, J. E. (2000). "Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges". *Academy of Management Review*, 25, 13–17.
- Alvesson, M., (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Anheier, H.K., and Kendall, J. (eds) (2001). *The Third Sector at the Crossroads*. London: Routledge.
- Anheier, H.K., and Seibel, W. (2001). *The Nonprofit Sector in Germany*. Manchester: Manchester University Press.
- Anheier, H.K., and Ben-Ner, A. (2002). *The Study of Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches*. New York: Kluwer/Plenum Academic Publishers.
- Archambault, E. (1996). *The Nonprofit Sector in France*. Manchester: Manchester University Press.
- Avallone, F. e Bonaretti M, (2003). *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Catanzaro: Rubettino.
- Barbetta g. p. (a cura di) (1996), *Senza scopo di lucro: dimensioni economiche, legislazione e politiche del settore nonprofit in Italia*, Bologna: il Mulino.
- Barbetta (1990), "Il Terzo Settore negli Stati Uniti", Bassanini M.C. and Ranci P.E. (eds), *Non per profitto. Il settore dei soggetti che erogano servizi di interesse collettivo senza fine di lucro*, Roma: Fondazione A. Olivetti.

- Barbetta P. (1997). *The Nonprofit Sector in Italy*, Manchester: Manchester University Press.
- Barbetta G. P., Cima S., Zamaro N. (a cura di) (2003). *Le istituzioni nonprofit in Italia*, Bologna: Il Mulino.
- Bauer P. (2009), *Dalla sussistenza allo scambio. Uno sguardo critico sugli aiuti allo sviluppo*, RIBL Libri.
- Bauman Z. (2002), *Modernità liquida*, Roma-Bari: Laterza.
- Ben-Ner, A., and Gui. B. (2002). "The Economics of Nonprofit Organizations: What are the Issues?" In H.K. Anheier and A. Ben-Ner, *The Study of Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches*, New York: Kluwer/Plenum Academic Publishers.
- Bertin G., Fazzi L., (2010), *La governance delle politiche sociali in Italia*, Roma: Carocci.
- Bianchi M., (2000). "Valutazione e incentivazione del personale nelle aziende non profit". In Manfredi F., Zangrandi A., (a cura di). *Aziende non profit. Dall'eterogeneità all'economicità. Riflessioni ed esperienze innovative*. Milano: Egea, 161-176.
- Borzaga C. (1996), "Social Cooperatives and Work Integration in Italy", *Annales de l'Economie Publique Sociale et Cooperative*, 67(2), 209-234.
- Borzaga C., (ed.), (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione*, Roma: FIVOL.
- Borzaga C., Defourny J. (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge.
- Boyle F. M., Donald M., Dean J. H., (2007). "Mental health promotion and non profit health organization". *Health and social care in the community*, 15(6), 553-560.
- Bruni L. (2009). *L'impresa civile. Una via italiana all'economia di mercato*, Milano: Egea.
- Busnelli F.R., (2005). "La gestione delle persone nelle organizzazioni non profit". In Hinna A. (a cura di). *Gestire e organizzare nel terzo settore*. Roma: Carocci Faber, 221-241.
- Converso D., Piccardo C., (2003). *Il profitto dell'empowerment. Formazione e sviluppo organizzativo delle imprese non profit*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- De Franchis E., Giordano G., (1996), *Gli enti non profit. Aspetti giuridici, contabili e fiscali*, Maggioli, Rimini.
- Defourny J., Nyssens M., (2008), "Social enterprise in Europe: recent trends and developments", in "Social Enterprise Journal", Vol. 4, 3.
- Dekker, P. (2001). "What crises, what challenges? When nonprofit makes no difference". In H.K. Anheier and J. Kendall, eds., *Third Sector Policy at the Crossroads: An international nonprofit analysis*, London: Routledge.
- Diener E., (1984). "Subjective wellbeing". *Psychological Bulletin*, 95.
- Edvisson L., Sullivan P. (1996). "Developing model for managing Intellectual capital". *European management Journal*, 14(4), 356-364.



- Emmanuele F.M.e. (2008), *Il terzo pilastro. Il non profit motore del nuovo welfare*, Napoli: Esi.
- Evers, A. (1995). "Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area". *Voluntas*, 6(2), 159-182.
- Fazzi L., (2007), *Governance per le imprese sociali e il nonprofit*, Carocci, Roma.
- Forum nazionale del terzo settore (2010), *Le sfide dell'Italia che investe sul futuro*. Libro verde del Terzo Settore, Forum nazionale del Terzo Settore, Roma.
- Giddens, A. (1998). *The Third Way: the renewal of social democracy*. Cambridge: Polity Press.
- Grant J. G. (2000). "Involving the total organization". *Occupational Health and Safety*, 69, 64-65.
- Hansmann H. B., (1996a), "Too many nonprofit organizations? Problems of entry and exit", in Osservatorio Giordano dell'Amore, *Le organizzazioni senza fini di lucro*, Giuffrè, Milano.
- Hansmann H.B., "The Role of Nonprofit Enterprise", *Yale Law Journal*, 89, 1980 Istat, "Le fondazioni in Italia. Anno 2005" (a cura di B. Moreschi), Roma, Istat, Statistiche in breve, 18 ottobre 2007.
- Istat, (2001). *Istituzioni nonprofit in Italia*, (a cura di F. Lorenzini), Roma, Istat, Informazioni n. 50
- Istat, (2006) "Le organizzazioni di volontariato in Italia. Anno 2003" (a cura di B. Moreschi) Roma, Istat, Informazioni n. 27,
- Jenei, G., and Kuti, E. (2008). "The third sector and civil society". In S. P. Osborne (ed.) *The Third Sector in Europe: Prospects and Challenges*, London: Routledge.
- Kaneklin C. (2000). "Valutazione e qualità nei servizi. Valutare il valore del servizio.2 in Regalia C. Valutazione e qualità nei servizi. Milano: Unicopli.
- Kendall, J., and Knapp, M. (1995). *Voluntary Means, Social Ends*. Canterbury, PSSRU.
- Kendall J., and Knapp M.R.J. (1996). *The Voluntary Sector in the UK*. Manchester University Press, Manchester.
- Kong E. (2007). "The strategic importance of intellectual capital in the non profit sector". *Journal of Intellectual Capital*. 4(8). 721-731.
- Krashinky (1997), "Stakeholder Theories of the Non-profit Sector: One Cut at the Economic Literature", *Voluntas*, 8:2, 149-161.
- Laville, J.-L, Borzaga, C., Defourny, J., Evers, A., Lewis, J., Nyssens, M., and Vestoff, P. (1999). *Third system: A European definition*. Paper prepared for the European Commission pilot action "Third system and employment"
- Laville J.L. e Nyssens M. (2001), "The Social Enterprise: Towards a Theoretical Socio-economic Approach", Borzaga C., Defourny J., *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge.

- Laville J. L., (2004), *The third sector in europe*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Lundstrom, T. and Wijkstrom, F. (1997). *The Nonprofit Sector in Sweden*. Manchester University Press, Manchester.
- Marino D., Migliardo C., (2010), *Politica economica del non profit. Le teoria, gli approcci e le strategie*, Roma: Aracne editrice.
- Maslow A., (1954), *Motivation and Personality*. New York: Harper Row.
- Miller E. J. (1995). *System of organization*. London: Tavistock.
- Mirvis P.H. (1992), "The Quality of Employment in the Nonprofit Sector: An update on employee attitudes in nonprofit versus business and government", *Nonprofit Management e Leadership*, 3(1), 23-41.
- Mongelli A. (2001), *Formazione e scenari sociali*, Milano: Ed. Guerini. Morganti M. (1998), *Non profit: produttività e benessere. Come coniugare efficienza e solidarietà nelle organizzazioni del terzo settore*, Franco Angeli, Milano.
- National Audit Office (NAO). (2009). *Building the Capacity of the Third Sector*, London, House of Commons.
- Normann R. (1984). *La gestione strategica dei servizi*. Milano: Etas.
- Novara F., Sarchielli G. (1996), *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Bologna: il Mulino.
- Nyssens, M. (2008). "The third sector and the social inclusion agenda: The role of social enterprises in the field of work integration". In S. P. Osborne (ed.) *The Third Sector in Europe: Prospects and Challenges* (pp. 87-102), London: Routledge.
- Osborne, S. P. (ed.) (2008). *The Third Sector in Europe: Prospects and Challenges*, London: Routledge.
- Perry J., Imperial M., (2001), "A decade of service related research: a map of the field". *Non profit voluntary sector quarterly*, 30(3), 462 - 479.
- Pestoff V., Brandsen T., (2009), "Public governance and the third sector: opportunities for co-production and innovation?", in S. Osborne, (ed.), *The New Public Governance? New Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, London e New York, Routledge.
- Powell W. W. (ed.) (1987), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven-London: Yale University Press.
- Preston A. E. (1989), "The Nonprofit Worker in a For-profit World", *Journal of Labor Economics*, 7(4), 438-463.
- Propersi A. (2001), *Le aziende non profit: i caratteri, la gestione, il controllo*, Milano: etas.
- Quaglini G. P., Capello S., Rossi A. (1994). "Motivazione, lavoro e impegno volontario". *Sviluppo e organizzazione*. 143, 96-106.
- Raymond J. S., Wood D. V., Patrick W. K. (1990). *Psychology training in work and health*". *American Psychologist*. 45, 1159-1161.

- Russo V. (2004), "Il ruolo attivo dell'individuo nella costruzione del significato e della realtà", in M. Bellotto, V. Russo (a cura di), *Psicologia sociale, con una postfazione* S. Di Nuovo, McGraw-Hill, Milano, pp. 27-100.
- Ryff C., Singer B., (1998). "The contours of positive Human health". *Psychological Inquiry*, 9.
- Salamon L. M., (1992), "In search of non profit sector: il problema della classificazione", in *Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization*, 3, 125-152.
- Salamon, L.M., and Anheier, H.K. (eds.) (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Salamon, L. M., Anheier, H. K., and Associates (1999a). *The Emerging Sector Revisited. A Summary*. Baltimore: Johns Hopkins Centre for Civil Society Studies.
- Salamon L. M., Hems L. C., Chinnock K., (2000), *The Nonprofit Sector: For What and for Whom?*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.
- Salvini A., (2005). *L'analisi delle reti sociali. Risorse e meccanismi*. Pisa: Plus.
- Spallto E., (1995). *Qualità. Psicologia del benessere e qualità della vita*. Bologna: Patron Editore.
- Stanziani S. (1998), *La specificità relazionale del terzo settore*, Milano: Franco Angeli.
- Taris T. W., Schreurs P. J. G. (2009). Wellbeing and organizational performance: an organizational levels test of the happy-productive worker hypothesis. *Work e stress*, 23(2), 120-136.
- United Nations, *Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts*, United Nations, New York, (2002).
- Vittadini G. (a cura di) (1997), *Il non profit dimezzato*, Etaslibri.
- Weisbraod (1988), *The Non-profit Economy*, Harvard University Press, Cambridge.
- Young (1983), *If Not for Profit, for What?*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Young (1997), "Non-profit Entrepreneurship", *International Encyclopedia of Public Administration*.
- Zamagni S. (a cura di) (2002), *Il nonprofit italiano al bivio*, Milano: Egea.
- Zani B., Cicognari E. (2000), *Psicologia della salute*, Bologna: il Mulino.
- Zandonai F. (2008), "Le relazioni tra imprese sociali", in Borzaga C., Fazzi L., *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci, Roma, 273-293.
- Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L. (1991), *Servire qualità*, Milano: McGraw-Hill.
- Zimmer, A. (2001). "Corporatism revisited: the legacy of history and the German nonprofit sector". In H.K. Anheier and J. Kendall, eds., *Third Sector Policy at the Crossroads: An international nonprofit analysis*, London: Routledge.









## I QUADERNI DELL'UNIVERSITÀ DEL VOLONTARIATO

---

Ciessevi  
*Servizio Formazione*

**Università del Volontariato**

tel. 02 45475855

[formazione@ciessevi.org](mailto:formazione@ciessevi.org)

[www.ciessevi.org](http://www.ciessevi.org)



CENTRO SERVIZI PER IL VOLONTARIATO NELLA PROVINCIA DI MILANO