

# LA GESTIONE DEL PERSONALE NEGLI ENTI NON PROFIT

*Matteo Turri*

## **1. I motivi per un'attenzione esplicita alla gestione del personale negli enti non profit.**

E' opportuno esaminare separatamente ciò che riguarda la gestione delle risorse umane negli enti non profit? Sono sufficienti i contributi presenti in letteratura sviluppati in merito alle esperienze delle imprese e delle pubbliche amministrazioni od occorre soffermarsi specificatamente sulle aziende non profit?

La risposta ai precedenti quesiti può essere suggerita da una rapida considerazione di quali siano le criticità che la gestione del personale negli enti non profit presenta:

1. Le imprese non profit svolgono soprattutto servizi terziari, ovvero connotati dall'assenza di tangibilità e di misurabilità (Barbetta 1996). Questa tipologia d'attività comporta la creazione d'innumerabili relazioni tra coloro che sono incaricati di svolgerle e l'utente finale, il quale spesso è chiamato a partecipare attivamente perché il servizio possa avere un esito positivo (si pensi ai casi dell'istruzione o della sanità). La creazione di una relazione tra soggetti erogatori e utenti determina che la qualità percepita sia fortemente influenzata dall'esito di tale relazione: le motivazioni, le abilità, le competenze, l'atteggiamento, la cortesia, la professionalità con cui gli individui operano comportano, in maniera quasi indipendente dalle strutture dell'azienda, il risultato. La risorsa umana è quindi l'aspetto più rilevante per la determinazione del risultato aziendale, tanto che alcuni autori (Normann 1984), accanto alla tradizionale distinzione tra labour intensive e capital intensive, hanno introdotto la nozione, particolarmente calzante per le aziende non profit, di attività personality intensive ovvero <<ad alta intensità di qualità di personale>> per sottolineare appunto la rilevanza che le risorse umane hanno sull'erogazione dei servizi.
2. Il secondo elemento che segnala la criticità delle risorse umane è l'alto contenuto professionale che i servizi erogati comportano (si pensi ai servizi sanitari e d'istruzione), ciò tra l'altro introduce le peculiarità proprie della conoscenza di tipo professionale con le conseguenti implicazioni in fatto d'autonomia e di deontologia. Ne scaturisce la

necessità di adottare strutture che privilegino la condivisione del sapere e la professionalità, piuttosto che le relazioni gerarchiche, pur garantendo un'efficiente erogazione dei servizi. In particolare, la conseguenza dell'elevata professionalizzazione è la necessità di conciliare la cultura professionale, basata sull'ottimizzazione del singolo intervento, con la cultura manageriale, che persegue la verifica dei risultati e la comparazione degli stessi in un ambito d'equilibrio generale dell'organizzazione.

3. Un terzo fattore è la compresenza di personale appartenente a categorie differenti. Le aziende non profit si trovano a dover gestire sia personale dipendente, sia personale volontario (oltre ad altre categorie di personale come obiettori, tirocinanti, ...), assicurandosi che le differenti componenti collaborino per il successo dell'organizzazione.
4. Le organizzazioni non profit sono create per raggiungere uno scopo sociale, basandosi sulla condivisione tra gli associati di valori comuni. L'azienda non profit si presenta dunque come ad alto contenuto valoriale, proponendo la necessità di instaurare un forte senso d'appartenenza e di condivisione tra quanti vi operano. Accanto a quest'esigenza, la presenza di valori comuni porta una particolare enfasi sulla questione delle pari opportunità sia rispetto alle differenti tipologie di personale presente, sia riguardo alle interazioni che s'instaurano tra coloro che erogano il servizio e i clienti fruitori.
5. Un altro elemento da considerare è la specificità delle aziende non profit che presentano una forte dipendenza e permeabilità tra coloro che esercitano il governo dell'azienda e coloro che operano nell'organizzazione. Il sistema di governance è espresso, in molti casi, dal personale, con la conseguente necessità della direzione di fornire informazioni circa la gestione aziendale, coinvolgendolo nella scelta delle linee strategiche sia al fine di ottenerne legittimazione e consenso, sia per motivarlo all'implementazione operativa di quanto determinato.
6. In ultimo si pensi alla criticità del personale volontario, ampiamente impiegato dal settore non profit, che presenta caratteristiche gestionali proprie sia in merito alla totale assenza dei processi operativi legati al sistema retributivo, sia per il differente peso che alcune variabili, si consideri quella motivazionale, acquistano. Si pensi, a questo proposito alla difficoltà di legare il volontario all'organizzazione venendo meno la leva retributiva, tradizionalmente considerata basilare, e alla conseguente rilevanza della percezione che il volontario ha della propria mansione all'interno dell'economia dell'organizzazione. Le esigenze introdotte dalla gratuità della prestazione dovranno poi essere gestite in modo da evitare conflitti con i processi di reclutamento, selezione, carriera e valutazione propri di un'azienda e in quanto tali necessariamente impostati all'ottenimento dell'efficacia e dell'efficienza aziendale.

Da quanto esposto, pur basandosi sulla medesima base concettuale, utilizzando gli stessi meccanismi operativi e agendo sulle medesime variabili, appare perlomeno interessante effettuare un'analisi in merito alla gestione del personale negli enti non profit autonoma rispetto a quelle riferite alle imprese e alle pubbliche amministrazioni. Tra l'altro attualmente, pur con motivazioni diverse, la letteratura concorda che il terzo settore incrementerà le proprie dimensioni in termini d'occupazione nei prossimi anni (Barbetta 2000).

## **2. I limiti della letteratura presente e l'esigenza di un diverso approccio**

Dall'analisi dei contributi presenti in letteratura redatti da autori del medesimo nostro avviso circa la necessità di un'analisi della gestione delle risorse umane nel terzo settore, sono individuabili sostanzialmente due differenti tipologie d'interventi. Una prima, riconoscendo la necessità di affrontare le tematiche relative alle risorse umane nel settore non profit, si cimenta nella descrizione della gestione del personale affrontando come un unico aggregato omogeneo tutto il settore non profit. Una seconda tipologia d'interventi ha invece un carattere fortemente puntuale, che pone come obiettivo quello di illustrare specifici strumenti gestionali o meccanismi operativi sviluppati (o di cui si auspica un futuro utilizzo) in specifici enti non profit.

Un esame della prima tipologia di contributi, caratterizzati da un approccio alla gestione del personale indifferenziato per tutto il settore non profit, non può esimersi dal muovere alcune critiche ai risultati ottenuti da tali interventi. In particolare il carattere eccessivamente generalistico di essi, conduce a non individuare distinzioni tra le differenti aziende non profit comportando:

- Un carattere eccessivamente teorico mutuato dalla non differenziazione delle osservazioni, le quali, nell'intento di assumere una valenza per tutto il settore non profit, finiscono per perdere incisività. Quale efficacia possono avere osservazioni che devono potere conciliare la propria valenza per enti che, pur connotati dalla comune appartenenza al settore non profit, differiscono profondamente? Quale valore aggiunto possono portare osservazioni destinate indistintamente alla piccola associazione di volontari e ad organizzazioni articolate e consolidate (organizzazioni sindacali, enti assistenziali residenziali,...)?
- Contestualmente al limite sopra individuato, il carattere eccessivamente generalistico della trattazione produce un valore aggiunto limitato rispetto al corpo teorico sviluppato nell'ambito delle imprese profit: le osservazioni proposte risultano una rilettura piuttosto superficiale tesa alla ricerca degli elementi che si percepiscono come particolarmente significativi ad un esame teorico.

Più interessante potrebbe essere analizzare la gestione del personale degli enti non profit procedendo per tipologie di lavoratori: gli interventi che seguono tale linea hanno una maggiore coerenza e presentano osservazioni che si staccano dal corpo teorico generale portando valore aggiunto. Tale approccio pare tuttavia, sempre a parere di chi scrive, perdere di vista quello che da poco, e a seguito di una riflessione profonda e ben ponderata, il terzo settore ha scoperto come proprio elemento centrale: l'azienda. Tra l'altro, affrontare l'analisi della gestione del personale fornendo indicazioni indifferenziate per tipo d'azienda non profit esaminata, differenziando invece per tipologia di personale, può portare ad effettuare considerazioni il cui valore rimane meramente potenziale.

Illustrato l'approccio indifferenziato alla gestione del personale, eccessivamente teorico e poco collegato con la realtà aziendale, si esamina ora il contributo di quanti si sono interessati della gestione del personale in una specifica tipologia d'enti non profit. I contributi di questo genere sono molto abbondanti per i seguenti motivi:

- le osservazioni così effettuate presentano una propria solidità partendo spesso dall'analisi di casi aziendali, conseguentemente riscuotono maggior successo individuando un target preciso cui rivolgersi;
- poiché le aziende non profit spesso si riuniscono in realtà associative e consortili, proprio queste entità hanno promosso studi con l'obiettivo di fornire dati, tendenze e indicazioni utili ai propri associati;
- la letteratura che procede analizzando le caratteristiche specifiche di un ente trova riscontro nell'azione del legislatore che ha proceduto a normare con interventi puntuali le diverse tipologie d'enti.

In un ambiente caratterizzato da una costante evoluzione e incertezza, gli interventi "differenziati" hanno essenzialmente lo scopo di permettere la condivisione d'esperienze realizzate con successo. Proprio il carattere eccessivamente strumentale dei contributi se da un lato permette di superare i limiti evidenziati per gli interventi generalistici, dall'altro propone le seguenti problematiche:

- L'acquisizione di una visione meramente strumentale, eccessivamente orientata alle necessità contingenti e alla dimensione particolare, il che compromette spesso ogni capacità progettuale e innovativa.
- Mancanza di una visione d'insieme che permette di porre l'attenzione solo su singole problematiche perdendo eventuali sinergie sviluppabili possedendo un quadro d'insieme.
- Difficoltà di rendere condivisibili le soluzioni adottate poiché il carattere eccessivamente puntuale impedisce la possibilità di riproporle in situazioni differenti.
- Infine, come da più parti si critica il legislatore per la mancanza di una visione d'insieme nell'attività legislativa sul non profit, così appare auspicabile anche per le materie

aziendali sviluppare un'identità culturale che, traendo origine dalla ricchezza d'esperienze specifiche, permetta di costruire una piattaforma conoscitiva in grado sia d'essere luogo di contaminazione tra le differenti esperienze, sia di rappresentare un corpo teorico in grado di confrontarsi con l'ambiente esterno (mondo profit, legislatore, enti pubblici...).

L'approccio differenziato per tipologia d'ente, pur avendo consistenza nella realtà, abbisogna dunque di un respiro più ampio che permetta di avere una visione d'insieme del terzo settore.

Proprio l'analisi di questi limiti ha suggerito un diverso approccio: **ricercare un valore aggiunto conoscitivo attraverso un saldo legame empirico, con riscontro quindi in differenti realtà aziendali anche attraverso uno sforzo di riconduzione delle analisi ad un contesto teorico ampio e consolidato.**

Volendo superare i limiti di quanto presente in letteratura occorre anzitutto adottare una definizione d'enti non profit che disegni i confini della ricerca che s'intende effettuare. Non esiste tuttora in letteratura una definizione univoca di settore non profit. Un esame ha portato a ritenere che la definizione che associasse il maggiore rigore teorico con la maggiore possibilità di riscontro nella realtà fosse quella presentata nel 1996 da Barbetta (Barbetta 1996 e Salamon – Anheier 1997). Tale definizione conduce a legare il riconoscimento di un ente come non profit al rispetto dei seguenti cinque elementi:

1. Costituzione formale;
2. Natura giuridica privata;
3. Autogoverno;
4. Assenza di distribuzione di profitto;
5. Presenza di una certa quantità di lavoro volontario.

Il riscontro dei seguenti parametri permette abbastanza agevolmente di identificare l'aggregato che può essere considerato come rispondente al nome di non profit. Pur essendo la migliore tra quelle esaminate, la definizione abbisogna d'alcune precisazioni, che portano lo stesso Barbetta a produrre un elenco, utilizzando le tipologie d'enti fornite dal legislatore, che fotografi l'esatta composizione del settore non profit in Italia. Sempre nel proporre tale definizione, l'autore esaminato effettua una semplificazione, estendendo le analisi successive solo ad alcuni enti, tralasciando altre organizzazioni come per esempio quelle religiose che, pur essendo indubbiamente non profit, richiederebbero, per l'eccessiva peculiarità e complessità, un'analisi specifica (si veda tabella uno). Anche in tale semplificazione si ritiene opportuno seguire il sopraindicato autore, ribadendo il carattere strettamente strumentale della decisione.

Acquisita una definizione d'enti non profit, ricavato un gruppo d'enti sui quali vertere l'attenzione, appare evidente la necessità di orientarsi tra enti che possiedono caratteristiche, almeno alla luce della gestione del personale, tanto differenti, **predisponendo una classificazione che permetta di guidare un'analisi attraverso l'introduzione di parametri**

**appositamente prescelti per analizzare la gestione delle risorse umane. L'individuazione di una classificazione degli enti non profit realizzata in funzione della trattazione delle problematiche gestionali del personale sarà tesa a ricercare tra i differenti enti gli elementi significativi comuni, permettendo, in seguito, di articolare le singole osservazioni non per ente, ma per aggregati di enti che presentino le medesime caratteristiche.**

ENTI	ENTI ESAMINATI DALLA RICERCA DI BARBETTA
Fondazioni bancarie	no
Ipab	si
Fondazioni che detengono il controllo d'impresa profit	no
Ospedali posseduti da enti ecclesiastici, sia appartenenti al servizio sanitario nazionale che no.	si
Enti mutual benefit	si
Organizzazioni religiose	no
Partiti politici	no
Cooperative	no
Cooperative sociali	si
Organizzazioni sindacali, imprenditoriali e professionali	si

Tabella 1 - Enti esaminati dalla ricerca di Barbetta (1996)

La possibilità di disporre di una classificazione e di effettuare delle osservazioni strutturate secondo essa, offre la possibilità di condurre interventi dal carattere non eccessivamente generalistico, e quindi mancanti d'incisività, come per i contributi indifferenziati presenti in letteratura, e di evitare di analizzare singolarmente le differenti tipologie d'enti, ricadendo nei limiti dell'approccio puntuale.

Per quanto riguarda la struttura di tale ordinamento, gli enti non profit oggetto dell'analisi sono stati classificati secondo la rispondenza a variabili appositamente prescelte sia tra quelle indicate in letteratura, sia in modo funzionale agli intenti del lavoro. In particolare, per quanto riguarda queste ultime, si ritengono particolarmente significative le due seguenti variabili:

- l'incidenza del personale dipendente e del personale volontario sul personale totale;
- le dimensioni dell'organizzazione.

Un'analisi della letteratura e delle classificazioni proposte dai differenti autori suggerisce inoltre di prestare particolare attenzione a:

- La differenziazione tra aziende mutual e public benefit affrontata facendo propria la distinzione tra aziende erogatrici e aziende autoproduttrici proposta da Capaldo (Capaldo 1996).
- La specificità delle Imprese Sociali. L'identificazione di un aggregato proprio per le imprese sociali segue la definizione di impresa sociale presentata da Borzaga (Borzaga 1998). Le osservazioni riguardano sia le imprese sociali che si dedicano alla fornitura di beni o servizi d'interesse sociale, sia le imprese sociali che perseguono il reinserimento lavorativo di soggetti svantaggiati;
- La presenza d'organizzazioni evolute o tradizionali. La distinzione proposta da Reborà (Reborà, 1999) è adottata per il presente lavoro: le osservazioni sviluppate in merito all'assetto organizzativo e alla gestione del personale sono preziose per permettere di dominare l'evoluzione dei differenti enti inserendola nello schema di classificazione. La differenziazione tra enti tradizionali ed enti evoluti accoglie anche il bisogno di differenziare gli enti secondo le dimensioni dell'organismo personale, poiché queste, o meglio la sua complessità e la risposta aziendale ad essa, possono essere lette come indicatori dell'azienda tradizionale o evoluta.

La classificazione adottata si basa sull'individuazione di quattro aggregati, per ognuno dei quali si possono individuare organizzazioni evolute e organizzazioni tradizionali. S'illustrano di seguito gli aggregati (tabella due).

1	Aziende autoproduttrici
2	Aziende erogatrici con un maggior numero di volontari rispetto al personale retribuito
3	Aziende erogatrici con un maggior numero di personale retribuito rispetto ai volontari
4	Imprese sociali

Tabella 2 - Aggregati d'aziende non profit individuati

Nelle aziende autoproduttrici, in un'ottica mutualistica, la produzione di beni o servizi è destinata ai membri dell'organizzazione. Tali aziende non profit nascono per soddisfare bisogni di singoli o d'impresе. L'assenza del profitto pone tali organizzazioni all'interno del settore non profit, tuttavia l'intento delle aziende è produrre il massimo beneficio per gli associati. L'assenza di profitto è dunque sostituita con la distribuzione di benefici. Gli aderenti all'organizzazione provvedono a sostenere finanziariamente l'organizzazione, fornendo contributi che possono essere o meno proporzionali alla quantità consumate. L'elemento

discriminante di tali organizzazioni è la destinazione di quanto prodotto ai membri dell'organizzazione.

Le aziende erogatrici hanno la loro caratteristica peculiare nella fornitura di beni e servizi alla collettività. La vocazione di tali organizzazioni è profondamente altruistica e i beni e i servizi sono ceduti senza una relazione diretta con i costi sostenuti. La mancanza di controprestazioni è sanata dalla possibilità di accedere ad elargizioni da parte di terzi. Le contribuzioni possono essere erogate sia in natura, sia tramite finanziamenti. I finanziamenti possono essere sia pubblici sia privati e avere un legame più o meno forte con le prestazioni erogate. Di particolare importanza sono le prestazioni di lavoro non retribuito assicurate dai volontari.

L'aggregato delle imprese erogatrici si presenta come il più rispondente alla percezione di non profit diffusa nella società, gli enti appartenenti a tale aggregato presentano però caratteristiche differenti secondo le dimensioni. Più precisamente la variabile che è sembrata meno omogenea è stata quella organizzativa. Si è quindi preferito scindere le aziende erogatrici in due aggregati differenti secondo l'incidenza del personale volontario e dipendente in esse impiegato:

- aziende non profit erogatrici con un maggior numero di personale volontario rispetto al totale del personale;
- aziende non profit erogatrici con un maggior numero di personale retribuito rispetto al totale del personale.

La scelta di considerare la differente composizione della risorse umane è stata rafforzata dall'osservazione di Barbetta (Barbetta 1996) di come possa essere individuata una relazione inversa tra numero dei volontari e le dimensioni dell'organizzazione.

Le aziende con un maggior numero di volontari baseranno su tale risorsa la loro attività erogando beni e servizi che ben si adattino alle caratteristiche del personale volontario.

Le aziende che hanno una maggioranza di personale dipendente si dedicheranno ad attività erogatrici più articolate e necessitanti di maggior costanza: si pensi ai servizi residenziali.

Un ultimo aggregato è individuato dalle imprese sociali. Tali organizzazioni non profit cedono i propri prodotti o servizi al mercato in cambio di una controprestazione proporzionata ai costi sostenuti. L'equilibrio economico di tali organizzazioni presuppone la presenza di un differenziale positivo tra ricavi e costi. Tale differenziale non dà luogo, come nell'impresa profit, ad una remunerazione del capitale di rischio, ma permette all'azienda non profit di ottenere il proprio scopo sociale statutario (uno dei due presentati):

- fornitura di beni o servizi d'utilità sociale destinati alla collettività a condizioni differenti da quelle offerti dalle imprese profit;
- effettuare inserimenti lavorativi di persone in stato di svantaggio.



Gli enti non profit appartenenti a ciascuno dei quattro aggregati sopra individuati possono essere distinti tra enti tradizionali ed enti evoluti. L'elemento discriminante tra le due tipologie d'enti è la presenza di caratteri propri di un'organizzazione legata solamente al raggiungimento dei fini sociali che i fondatori hanno scelto di perseguire senza curarsi del rispetto dei vincoli d'economicità, o il prevalere di una programmazione e di una pianificazione strategica che permettano di sviluppare gli strumenti più adatti al raggiungimento dello scopo sociale nella consapevolezza della presenza di un vincolo economico. Tale distinzione è di particolare importanza per ricercare delle caratteristiche comuni nella gestione del personale: si consideri come le aziende evolute abbiano sviluppato strumenti gestionali articolati, al contrario delle aziende tradizionali dove il personale è gestito con spirito paternalistico.

L'articolazione dei quattro allegati individuati in enti tradizionali e in enti evoluti è esposta dalla tabella tre.

	AZIENDE TRADIZIONALI	AZIENDE EVOLUTE
1	Aziende autoproduttrici tradizionali	Aziende autoproduttrici evolute
2	Aziende erogatrici con un maggior numero di volontari rispetto al personale retribuito tradizionali	Aziende erogatrici con un maggior numero di volontari rispetto al personale retribuito evolute
3	Aziende erogatrici con un maggior numero di personale retribuito rispetto ai volontari tradizionali	Aziende erogatrici con un maggior numero di personale retribuito rispetto ai volontari evolute
4	Imprese sociali tradizionali	Imprese sociali evolute

Tabella 3 - Aggregati d'aziende non profit individuati (distinzione in aziende tradizionali e aziende evolute)

Nella tabella quattro si riportano dei singoli esempi d'enti appartenenti agli aggregati individuati. Tali esempi sono stati preferiti ad un'elencazione giuridica puntuale degli enti appartenenti ad ogni singolo aggregato. La scelta va ricondotta all'impossibilità di individuare nella definizione giuridica dell'ente un legame con gli aggregati individuati. Gli esempi presentati richiamano, invece, immediatamente la realtà aziendale cui si riferiscono, permettendo di verificarne la collocazione nella classificazione proposta.

L'analisi dello stato dell'organizzazione, evoluto o tradizionale, non può essere condotta senza effettuare un'analisi puntuale della singola organizzazione, poiché risulta arduo effettuare analisi a priori. Pertanto, dagli esempi non si potranno ricavare i caratteri necessari per stabilire se l'ente è di tipo tradizionale o di tipo evoluto.

Aggregati individuati	Possibile esemplificazione
Aziende autoproduttrici	Circolo sportivo
Aziende erogatrici con un maggior numero di volontari rispetto al personale retribuito	Associazione di volontariato
Aziende erogatrici con un maggior numero di personale retribuito rispetto ai volontari	Ente ospedaliero residenziale
Imprese sociali	Cooperativa sociale
Tabella 4 - Esempi d'enti appartenenti agli aggregati d'aziende non profit individuati	

Gli esempi riportati presentano chiaramente le caratteristiche proprie di ciascuna collocazione, in particolare:

- Il circolo sportivo è sicuramente un'azienda non profit d'autoproduzione. I servizi sono messi in atto per soddisfare un'esigenza dei soci. Il finanziamento dell'ente è tipicamente assicurato da quote annuali o da tariffe sui servizi che si usufruiscono o, ancora, da una modalità mista che prevede sia la presenza di una tariffa proporzionale al consumo dell'utente, sia una quota fissa propria della condizione di socio del circolo. Il circolo può mettere a disposizione di terzi i propri servizi, lo scopo per cui è stato costituito non è quello di diffondere i servizi erogati, ma di fornire uno o più servizi ai promotori dell'ente soddisfacendo un loro bisogno. Il vincolo di non distribuzione del profitto vuole essere garanzia per evitare che si creino situazioni di privilegio tra gli associati. Quanto più la gestione sarà efficiente, tanto più gli associati riceveranno benefici dal circolo sportivo.
- L'ente ospedaliero residenziale, qualora possieda le caratteristiche d'ente non profit, in particolare quando possieda natura giuridica privata e non effettui distribuzione d'utili, ha in sé le caratteristiche di un'organizzazione d'erogazione. La tipologia d'attività effettuata richiede un'organizzazione stabile con un alto livello di specializzazione: la maggior parte del personale è dipendente. Le prestazioni sono erogate senza che all'utente sia richiesta una controprestazione proporzionale al servizio erogato. L'equilibrio economico è garantito dalla presenza da finanziamenti di natura solitamente pubblica. Se l'ente ospedaliero svolge servizi sostituiti allo Stato, il sistema sanitario nazionale provvede a rifondere i costi sostenuti. Al finanziamento pubblico si affiancano atti di liberalità provenienti dalla società civile.
- Un'associazione di volontariato è certamente un'organizzazione non profit erogatrice. I servizi sono rivolti alla collettività senza ottenere una controprestazione. La possibilità di erogare il servizio a titolo gratuito è permessa dalla presenza di volontari che mettono a

disposizione il proprio tempo e il proprio operato gratuitamente. I costi necessari all'erogazione del servizio sono assicurati da atti di liberalità. Il carattere peculiare dell'organizzazione è la presenza di volontari che, prestando la propria attività gratuitamente, permettono la sopravvivenza dell'ente. La formazione, la motivazione, l'organizzazione e la fidelizzazione dei volontari saranno dunque centrali nello sviluppo dell'organizzazione.

- Le cooperative sociali riassumono in sé i caratteri dell'impresa sociale. Possono essere sia di tipo A, cioè impegnate nella produzione di beni e servizi a condizioni tali da permettere l'accesso alle fasce più deboli della popolazione, oppure di tipo B, cioè dedicate all'inserimento lavorativo di personale svantaggiato. Le cooperative sociali, avendo la forma di cooperativa favoriscono la partecipazione degli utenti e dei lavoratori ai processi decisionali promuovendo uno spirito di tipo mutualistico. I beni e i servizi prodotti sono ceduti sul mercato in concorrenza con le imprese profit, ad un prezzo proporzionale ai costi sopportati. Il differenziale positivo tra costi e ricavi è investito nell'attività sociale al fine di promuovere l'ottenimento degli scopi statutari. L'attività del personale volontario e la mancanza di remunerazione del capitale sociale permettono di raggiungere sia l'equilibrio economico, sia obiettivi non realizzabili per le aziende profit.

Individuata la classificazione d'aziende non profit, si è ritenuto opportuno non considerare ai fini della presente ricerca, le aziende autoproduttrici. Tale scelta è dettata dalla necessità operativa di limitare il campo d'analisi rendendo possibile l'effettuazione d'osservazioni efficaci. Tuttavia la limitazione non ha solamente carattere strumentale: infatti i due seguenti argomenti, se indagati, potrebbero inficiare la possibilità di considerare le aziende autoproduttrici come organizzazioni non profit:

- L'esistenza di queste aziende è motivata dalla mera volontà di produrre benefici per gli associati (i benefici possono essere considerati remunerazioni implicite al capitale versato).
- L'assenza di prestazioni di carattere volontario, o l'assenza in queste di un carattere altruistico.

Si ricorda inoltre come, già in sede di definizione del settore non profit, si erano considerate di non inerenti alla presente analisi alcune organizzazioni autoproduttrici come le organizzazioni sindacali, imprenditoriali e professionali.

Si conclude in definitiva che sono sei, considerando la differenza tra aziende evolute e aziende tradizionali, gli aggregati considerati (tabella cinque).

	AZIENDE TRADIZIONALI	AZIENDE EVOLUTE
1	Aziende tradizionali erogatrici con un maggior numero di volontari rispetto al personale retribuito	Aziende evolute erogatrici con un maggior numero di volontari rispetto al personale retribuito
2	Aziende tradizionali erogatrici con un maggior numero di personale retribuito rispetto ai volontari	Aziende evolute erogatrici con un maggior numero di personale retribuito rispetto ai volontari
3	Imprese sociali tradizionali	Imprese sociali evolute

Tabella 5 - Aggregati d'aziende non profit considerati (distinzione in aziende tradizionali e aziende evolute)

### 3. L'analisi di alcuni casi aziendali significativi

Giunti a identificare un metodo d'analisi della gestione del personale nel settore non profit, l'implementazione dello stesso può essere effettuata secondo due modalità:

- Riconducendo alla presente classificazione i contributi specialistici relativi alla gestione del personale presenti a vario titolo in letteratura.
- Analizzando casi aziendali da cui, tenendo ben presente la specifica collocazione nella classificazione, si delinea la fisionomia della gestione del personale negli enti non profit.

Per la sua empiricità entrambi gli approcci non potranno che mettere in luce singole criticità della gestione del personale. Procedendo attraverso casi, in particolare, non si otterrà una visione completa, ma differenti fotografie delle risorse umane e delle problematiche ad esse legate. Il caso in sé ripropone l'approccio puntuale di cui s'è già detto precedentemente, ciò che di nuovo si è acquisito è la possibilità di leggere le singole esperienze in un'ottica più ampia attraverso la classificazione. La singola problematica non avrà dunque valore in sé ma lo acquisterà se potrà permettere di tipizzare una determinata complessità gestionale propria di una precisa fase di sviluppo di un aggregato d'enti.

**La classificazione perde il suo carattere catalogatorio per diventare uno strumento di lettura, un'opportunità per inquadrare in un orizzonte più ampio una singola esperienza.**

#### I tre casi di riferimento: le caratteristiche

Seguendo tale linea si è intrapresa l'analisi di tre casi aziendali ognuno dei quali è posizionato in un differente macro aggregato nella classificazione proposta:

- ABIO, un'azienda non profit erogatrice a maggioranza di personale dipendente;

- Fondazione Istituto Sacra Famiglia, un'azienda non profit erogatrice a maggioranza di personale volontario;
- Naturcoop Cooperativa Sociale, un'Impresa Sociale.

Gli enti oggetto dei casi aziendali hanno la maggior parte dei caratteri aziendali rispondenti al modello d'azienda evoluta. E' parso opportuno individuare aziende evolute, i cui aspetti d'eccellenza permettessero di focalizzare meglio i nodi critici propri della gestione delle risorse umane, considerando anche come l'analisi di casi aziendali rispondenti alle caratteristiche d'impresa evoluta, se opportunamente scelti, permetta di illustrare i caratteri propri dell'azienda tradizionale in quanto contenuti nell'evoluzione delle organizzazioni. La figura uno riassume in quale macro classe sono da inserire gli enti esaminati.

	AZIENDE TRADIZIONALI	AZIENDE EVOLUTE
AZIENDE EROGATRICI (CON > DI VOLONTARI)		
AZIENDE EROGATRICI (CON > DI PERS. DIPENDENTE)		
IMPRESSE SOCIALI		

Figura 1 - Posizione dei casi aziendali esaminati negli aggregati d'aziende non profit considerati

Poiché attraverso tali casi aziendali s'e' voluto riscontrare il valore della classificazione, appare di particolare importanza tratteggiare brevemente le caratteristiche d'ogni caso in merito all'appartenenza al settore non profit e ad uno specifico aggregato della classificazione:

- A.B.I.O, Associazione Bambino in Ospedale, di Milano è un'associazione riconosciuta che presenta i caratteri esposti in tabella sei;
- L'osservazione delle aziende erogatrici con maggioranza di personale dipendente e' stata condotta utilizzando il caso aziendale Fondazione Istituto Sacra Famiglia. La tabella sette presenta i dati relativi a tale Ente;
- La tabella otto illustra la Cooperativa Sociale Naturcoop, la quale possiede tutti gli elementi necessari per essere definita un Impresa Sociale.

<b>ABIO</b>		
Attività caratteristica	Servizi assistenziali alla collettività che si concretizzano nell'assistere i minori (e le loro famiglie) durante i periodi di degenza in ospedale	
Dipendenti retribuiti	0	
Totale forza lavoro (volontari, dipendenti, obiettori)	Oltre 900	
Fatturato	259.755.000	
Parametri affermanti la natura d'ente non profit	Costituzione formale	Statuto, regolamento interno, sede
	Natura giuridica privata	Tutti i soci sono persone fisiche private
	Autogoverno	Assicurato dall'assemblea a cui partecipano tutti i soci e dal Consiglio Direttivo
	Assenza di distribuzione di profitto	Imposta nello statuto sociale e dalla normativa vigente (legge 266 del 1991);
	Presenza di una certa quantità di lavoro volontario	900 volontari
Posizione nella classificazione	Tipo d'azienda	La vocazione è altruistica, i servizi sono ceduti gratuitamente senza alcuna relazione diretta con i costi sostenuti. La mancanza di controprestazioni è sanata dalle prestazioni di lavoro non retribuito assicurate dai volontari. Non avendo personale dipendente, a fronte di oltre 900 volontari, ABIO è a tutti gli effetti un'azienda erogatrice non profit con maggioranza di personale volontario rispetto al personale dipendente.
	Caratteri tradizionali / evoluti	L'associazione è in una fase di transizione tra azienda tradizionale e azienda evoluta; in particolare, mentre l'erogazione dei servizi presso gli ospedali presenta i caratteri propri di un'azienda evoluta (sono stati sviluppati gli strumenti necessari ad una corretta gestione del personale), l'organizzazione interna dell'associazione (direzione generale, raccolta fondi, amministrazione, segreteria...) presenta ancora marcati caratteri propri di un'azienda tradizionale.
	Posizione definitiva nella classificazione	Azienda erogatrice non profit con maggioranza di personale volontario rispetto al personale dipendente

Tabella 6 (dati al giugno 2000) - A.B.I.O.

<b>Fondazione Istituto Sacra Famiglia</b>		
Attività caratteristica	L'Istituto offre servizi a persone affette da handicap psichico, i servizi sono erogati a fronte del pagamento di una retta, in convenzione con gli enti pubblici addetti ad assicurare servizi assistenziali e sanitari	
Dipendenti retribuiti	1550	
Totale forza lavoro (volontari, dipendenti, obiettori)	Circa 1900 persone	
Fatturato	110.119.000.000	
Parametri affermanti la natura d'ente non profit	Costituzione formale	Statuto, regolamento interno, sede
	Natura giuridica privata	Un apposito decreto ministeriale del 16/05/1997 sancisce la personalità giuridica di diritto privato <sup>1</sup> ; la composizione del consiglio d'amministrazione conferma la natura privata dell'Istituto e n'afferma l'indipendenza da altri enti
	Autogoverno	
	Assenza di distribuzione di profitto	Imposta nello statuto sociale e dalla forma societaria di fondazione
	Presenza di una certa quantità di lavoro volontario	Più di 300 volontari
Posizione nella classificazione	Tipo d'azienda	L'attività è di tipo erogatrice poiché l'Istituto si pone l'obiettivo di offrire servizi di qualità elevata ed alto contenuto relazionale a persone in stato di grave malessere; la prestazione è erogata in quanto missione dell'istituto, la controprestazione monetaria ha lo scopo di permettere il perdurare dell'attività aziendale, non quello di remunerarla. L'azienda, come imposto dai servizi di natura residenziale svolti, ha maggioranza di personale dipendente rispetto al personale volontario.
	Caratteri tradizionali / evoluti	L'Istituto da molti anni (anche per le dimensioni: oltre 1550 dipendenti) ha i caratteri di un'azienda evoluta.
	Posizione definitiva nella classificazione	Azienda erogatrice non profit con maggioranza di personale dipendente rispetto al personale volontario

Tabella 7 - Istituto Sacra Famiglia (dati al luglio 2000)

<b>Cooperativa Sociale Naturcoop</b>		
Attività caratteristica	La Cooperativa offre servizi, a privati ed enti pubblici, di manutenzione del verde, pulizia, archiviazione - elaborazione elettronica di dati.	
Dipendenti retribuiti	11 normodotati e 14 utenti	
Totale forza lavoro (volontari, dipendenti, obiettori)	34	
Fatturato	1.116.000	
Parametri affermanti la natura d'ente non profit	Costituzione formale	Statuto sociale, regolamento interno, sede di proprietà
	Natura giuridica privata	Composta di 25 soci privati
	Autogoverno	Assicurato dall'assemblea cui partecipano tutti i soci della Cooperativa e dal Consiglio d'Amministrazione
	Assenza di distribuzione di profitto	Imposta nello statuto sociale e dalla normativa vigente (legge 381 del 1991) per la cooperazione sociale
	Presenza di una certa quantità di lavoro volontario	Quattro soci volontari
Posizione nella classificazione	Tipo d'azienda	Naturcoop, in quanto Cooperativa Sociale di tipo B, rientra appieno nell'aggregato imprese sociali. L'equilibrio economico di Naturcoop presuppone la presenza di un differenziale positivo tra ricavi e costi. Tale differenziale, acquisito cedendo i propri servizi al mercato, in cambio di una controprestazione proporzionata ai costi sostenuti, permette all'azienda non profit di effettuare inserimenti lavorativi di persone in stato di svantaggio.
	Caratteri tradizionali / evoluti	L'azienda ha intrapreso durante la prima metà degli anni novanta la trasformazione da azienda tradizionale ad azienda evoluta: la transizione appare avviata al termine, anche se tuttora permangono dei residui propri di una gestione tradizionale (sistema retributivo e valutativo del personale dipendente).
	Posizione definitiva nella classificazione	Impresa sociale

Tabella 8 - Naturcoop (dati all'agosto 2000)

### **I criteri di scelta dei casi aziendali esaminati**

Poiché l'illustrazione dei casi non è stata una mera esemplificazione degli aggregati d'aziende non profit, ma ha voluto essere occasione per delineare le politiche della gestione del



personale proprie di ciascuna classe, occorre delineare come i singoli casi aziendali siano stati scelti. S'illustrano di seguito i motivi che hanno portato alla scelta dei casi aziendali precedentemente esposti.

Per i casi aziendali riguardanti aziende erogatrici, si è dovuto anzitutto individuare in quali settori d'attività ricercare gli enti da analizzare. Una ricerca promossa dalla C.C.I.A.A. di Milano (Barbetta, Ranci 1999) riguardo alle organizzazioni non profit attive nell'area metropolitana, ha permesso di constatare come oltre il 61,1% dei volontari operasse nel settore dei servizi sociali e della sanità. Le attività d'assistenza sociale e sanitaria sono, dunque, le più significative in cui valutare aziende erogatrici con maggioranza di personale volontario rispetto al personale dipendente retribuito: in particolare si è ricercata un'organizzazione con un elevato numero di volontari per analizzare processi riguardanti la gestione delle risorse umane che presentassero una particolare complessità.

Il 67% delle organizzazioni di volontariato che agiscono nei settori dei servizi sociali e sanitari opera con forma giuridica d'associazione di volontariato riconosciuta e iscritta a registro (Colozzi, Donati 2000). La ricerca della C.C.I.A.A. di Milano ha messo in luce che il 45% delle organizzazioni non profit operanti nell'area di Milano (la ricerca in questo caso si riferisce ad un campione) è costituito da enti che hanno le principali funzioni aziendali affidate prevalentemente ai volontari. Di queste organizzazioni, oltre due terzi non fa alcun uso di personale retribuito (il 37% del campione). Le organizzazioni senza personale retribuito sono per il 98% associazioni e il 42,4 % di esse opera in attività di tipo sanitario o sociale. Oltre il 44% delle associazioni di volontariato ha più di cento membri (Colozzi, Donati 2000). Il caso ABIO possiede dunque tutte le caratteristiche per rappresentare questo aggregato.

Il caso aziendale Fondazione Istituto Sacra Famiglia risponde alle seguenti esigenze:

- è un'azienda non profit erogatrice con maggioranza di personale dipendente rispetto ai volontari (circa 1500 dipendenti contro 300 - 400 volontari);
- rappresenta una realtà di elevata complessità, permettendo di introdurre una serie di problematiche gestionali che altrimenti non si sarebbero potute trattare e che pure sono significative, e in futuro lo saranno sempre più, per l'intero terzo settore;
- presenta elementi propri della transizione dal sistema pubblico al sistema privato- non profit, che pur non riguardando l'oggetto del presente lavoro hanno permesso di accennare alle ripercussioni sulla gestione del personale di tale cambiamento.

Le dimensioni dell'Ente, pur se rilevanti, non presentano caratteri anomali rispetto dai 262 Istituti associati all'ARIS, Associazione Religiosa Istituti Socio - Sanitari (Colozzi, Donati 2000) e la forma giuridica di fondazione è del tutto comune tra le Ipab che hanno subito trasformazioni dopo il 1998 (Barbetta 2000).

Le cooperative sociali rappresentano una delle realtà più dinamiche del non profit italiano: tra il 1993 e il 1996 il loro numero è raddoppiato (Barbetta 2000). Ai fini della presente ricerca, particolare attenzione si riserva alle cooperative sociali di tipo B, caratterizzate dall'aver come scopo sociale la creazione di lavoro attraverso l'inserimento di persone in stato di svantaggio. Attualmente (Ronchi 1999) in Lombardia sono circa 304 cooperative d'inserimento lavorativo (tipo B):

- quasi il 50% si è costituita cooperativa sociale dopo il 1991.
- il 63,16% ha un numero di soci compreso tra 10 e 30, solo il 5,6% ha oltre 100 soci;
- il 45% ha meno di 10 dipendenti e il 71,1% non supera i venti dipendenti;
- nel 1998 il numero di occupati è incrementato del 17% passando da 4.072 unità a 4.802;
- il 38,82% delle cooperative si occupa di manutenzione del verde e il 34,82% di pulizie di ambienti pubblici e privati.

Naturcoop risponde perfettamente alla descrizione media della cooperativa sociale di tipo B lombarda<sup>2</sup>: si è costituita cooperativa sociale nel 1992, ha 25 soci, 11 lavoratori dipendenti, si occupa principalmente di manutenzione del verde e pulizie.

Rispetto alle altre cooperative, Naturcoop si è segnalata nel territorio varesino e nell'alto milanese per l'attenzione ai rapporti con l'esterno (bilancio sociale, partecipazione a iniziative consortili) e per lo sviluppo attento di alcuni processi aziendali (la cooperativa è stata tra le prime ad adottare procedure standard per la gestione dei rapporti di inserimento di personale svantaggiato).

### **Le osservazioni effettuate**

L'esame dei casi esaminati attraverso la classificazione assunta ha permesso per ogni ente di individuare delle zone di criticità nella gestione del personale. Particolarmente importante appare tenere presente lo stato dei caratteri aziendali tradizionali e evoluti: con l'evolversi degli stessi mutano le esigenze legate alla gestione del personale. Per ogni aggregato si presenta una succinta elencazione delle osservazioni emerse dall'esame del caso aziendale prescelto. Successivamente si danno brevi cenni d'alcune riflessioni esemplificative di quanto la metodologia d'analisi permette di realizzare.

L'analisi del caso ABIO, **azienda erogatrice con maggioranza di personale volontario**, ha portato alla luce quanto segue:

1. E' stato possibile individuare il percorso d'evoluzione delle aziende erogatrici a maggioranza di personale volontario evidenziando, all'evolversi di questa, l'introduzione di diversi processi aziendali. Appare una netta differenziazione tra la gestione del personale volontario addetto ai servizi di front office (a contatto con l'obiettivo che l'ente si propone di raggiungere) e il personale volontario addetto ai servizi di back office (che non

prevedono il coinvolgimento attivo nell'erogazione del servizio: amministrazione, segreteria, coordinamento):

- La gestione del personale volontario addetto al servizio attivo risulta ben implementata, la direzione del personale appare conscia dell'importanza dello sviluppo dei processi gestionali e propensa all'aziendalizzazione di questi. Particolarmente sviluppati risultano i processi di ingresso in azienda che, attraverso attività di programmazione, reclutamento, selezione e accoglienza ben progettate e strutturate, si pongono l'obiettivo di ridurre il turnover che è visto come il maggior pericolo per il successo delle organizzazioni.
  - La gestione del personale volontario impiegato nelle attività di back office è affidata alla direzione aziendale che non promuove solitamente apposite politiche di gestione dimostrandosi eccessivamente orientata a concentrare ogni attenzione all'erogazione del servizio caratteristico, tralasciando ogni altro aspetto aziendale. La gestione è informale o peggio, prevede l'utilizzo dei medesimi strumenti progettati per le esigenze del servizio attivo, risultando, proprio per tali inadeguatezze, difficoltosa.
2. La gestione dei processi di back office richiede spesso competenze specialistiche per cui la prestazione volontaria non appare appropriata: proprio in tale area solitamente viene introdotto personale dipendente che, anche se in numero ridotto, porta con sé diverse problematiche, a partire dalla condivisione dei valori dell'organizzazione e dal suo coordinamento.
  3. Particolare attenzione deve essere riservata alla gestione dei processi motivazionali, in particolare per quanto riguarda la lettura dei bisogni che spingono il volontario al servizio nonché la percezione che questo ha delle mansioni affidategli.
  4. Un ultimo aspetto critico scaturisce dalla necessità di articolare il governo dell'azienda su due differenti piani, uno superiore a livello strategico espresso dagli organi statutari e un secondo con compiti di coordinamento operativo presidiato da specifiche competenze professionali.

L'aspetto maggiormente interessante riguarda la ragguardevole criticità che la gestione del personale destinato ad attività non strettamente caratteristiche assume nell'azienda qualora le dimensioni di questa tendano a consolidarsi, proponendo problematiche che impongono la trasformazione in azienda evoluta.

I problemi si manifestano in due distinti livelli: un primo, più facilmente riconoscibile, riguarda la gestione dei servizi amministrativi e di segreteria, un secondo riguarda le strutture di coordinamento (e i compiti ad essa solitamente affidati: pubbliche relazioni, found raising, problematiche legali, finanziarie,...). Sovente i problemi nascono dalle dimensioni dell'organizzazione sia in termini numerici, sia di complessità, che impongono un continuativo impiego di personale in attività di segreteria e di coordinamento. Tali attività affidate ai

volontari più disponibili, spesso insieme ad un impegno nel servizio attivo, creano particolari problemi sia perché sembrano non adattarsi all'alternarsi dei diversi volontari (si pensi alla difficoltà di gestire un ufficio di segreteria con volontari che si alternano in turni settimanali di poche ore), sia in ordine alla motivazione degli stessi volontari a svolgere le specifiche attività. Il volontario risponde ad un proprio bisogno operando gratuitamente, chi ha una posizione di back office rispetto al servizio dovrà ricercare come motivazione della propria azione la possibilità che altri siano impiegati efficacemente nello svolgimento del servizio operativo (in ABIO un volontario che si occupa della segreteria dovrà riflettere su come la propria azione consenta ad altri volontari di assistere bambini più efficientemente: per quanto nobile questa motivazione è meno diretta e più difficile da mantenere viva).

Per l'attività di back office occorrono persone che:

- abbiano valutato attentamente le proprie motivazioni, percependo l'importanza delle mansioni assegnate;
- conoscano l'attività operativa dell'associazione e desiderino adoperarsi affinché ogni intervento sia ottimizzato rispetto alle esigenze del servizio attivo;
- abbiano o sviluppino precise competenze professionali riferite all'attività che svolgono.

La figura dell'operatore che si occupa dei servizi back office è dunque complessa e presenta particolarità specifiche, troppo spesso però le risorse destinate a questi settori sono scelte casualmente (volontari con molto tempo a disposizione, aspiranti volontari che non abbiano le caratteristiche per svolgere il servizio attivo, ecc.). In ABIO le attività di back office sono gestite attraverso politiche del personale inadeguate, non vi è formalizzazione, il reclutamento e la selezione sono casuali, manca una struttura gerarchica: il coordinamento del personale, non impiegato nel volontariato attivo, è affidato ad una figura formalmente non ben definita. Occorrerebbe, invece, una gestione snella ed efficiente che si occupasse di attivare tutti i processi operativi necessari per assicurare personale motivato e competente per le attività di back office. Le politiche di reclutamento dovrebbero seguire, così come quelle di selezione, appositi criteri. La motivazione dovrebbe essere particolarmente presidiata nel tentativo di mantenere salda la percezione di dare un contributo significativo all'organizzazione. Si potrebbe inoltre valutare la possibilità che tutti gli operatori alternino al servizio di back office periodi di volontariato attivo. Occorre cioè che la medesima attenzione riposta nella gestione del personale impiegato per le attività caratteristiche venga riposta nella gestione dei volontari che si occupano dei servizi di backoffice.

La difficoltà di inserire i volontari in attività di questo tipo è confermata dal fatto che proprio in tali aree viene sentita l'esigenza d'effettuare l'assunzione di personale dipendente. Le attività d'amministrazione, segreteria e rapporti con l'esterno presentano un elevato bisogno di continuità che si fatica a soddisfare con il solo personale volontario. Se l'introduzione di

personale dipendente sana esigenze di continuità in ordine alle attività ausiliarie al servizio attivo, comporta, tuttavia, ulteriori motivi di complessità per la direzione del personale, introducendo criticità che devono essere affrontate con un ripensamento strategico d'ampio respiro dell'impostazione dei servizi back office, anche per il fatto che il personale dipendente richiede di potenziare attività come la ricerca fondi alla cui implementazione sono state affidate risorse marginali (nel caso d'ABIO si tratta di una particolare delega ad uno dei membri del consiglio direttivo).

Tale aspetto riporta al secondo elemento di criticità che l'organizzazione si trova a dover affrontare: si tratta di riconoscere come gli organi di rappresentanza politica dell'azienda non si debbano più occupare dell'implementazione delle politiche, per lo meno non di tutte e comunque con l'aiuto ad apposite professionalità. Ciò, oltre ad essere una problematica strategica, riguarda le risorse umane, che spesso stentano a riconoscere la necessità di tale passaggio, temendo di contaminare i valori che hanno portato allo sviluppo aziendale.

In conclusione, la gestione del personale nelle aziende erogatrici con maggioranza di volontari deve:

- presidiare con particolare attenzione, durante la fase di sviluppo iniziale, la gestione del personale impiegato nell'attività caratteristica, predisponendo processi aziendali appositi;
- durante lo sviluppo aziendale deve verificare l'adeguatezza delle risorse affidate alle funzioni di back office e di coordinamento valutando l'inserimento di personale dipendente per le attività che richiedono una presenza costante. Il personale e le risorse assegnate alle attività di back office devono essere gestiti con appositi processi aziendali dedicati, nella convinzione che solo un back office efficiente permette il perdurare di risultati aziendali positivi.

Il caso Fondazione Istituto Sacra Famiglia ha illustrato le **aziende erogatrici con maggior numero di personale retribuito** rispetto ai volontari tradizionali, permettendo le seguenti osservazioni:

- I processi di gestione del personale presentano molte affinità con quelli presenti presso le imprese profit operanti nelle medesime attività, soprattutto per le risorse umane impiegate in attività non direttamente inerenti il servizio.
- La gestione del personale che opera a diretto contatto con i processi d'erogazione del servizio è chiamata a conferire al servizio quel valore aggiunto che permette il raggiungimento degli scopi dell'organizzazione. Perciò presenta una complessità notevole poiché richiede non solamente di svolgere una mansione, ma di condividere e mettere in pratica i valori propri dell'organizzazione.

- Le dimensioni, spesso elevate, dell'organico non devono permettere che venga a mancare una percezione "fresca" dei valori dell'organizzazione, capace di orientare l'azione delle risorse umane.
- Il personale volontario risulta particolarmente critico per esprimere un servizio di qualità, permettendo di attivare risorse altrimenti non disponibili; la gestione di tale personale presenta però proprie difficoltà soprattutto in merito ai rapporti con il personale dipendente.

La specificità dell'analisi del caso Istituto Sacra Famiglia (solo nel 1997 l'ente è stato privatizzato ritornando dopo 80 anni ad essere soggetto di diritto privato) ha suggerito di soffermarsi a rispondere al seguente quesito << In cosa le aziende erogatrici con maggioranza di personale dipendente con marcati caratteri propri dell'azienda evoluta differiscono la propria gestione del personale dalle imprese pubbliche o private del medesimo settore?>>. Una prima risposta che si fermasse alla considerazione degli aspetti contrattuali (l'Istituto adotta il contratto di lavoro della Sanità Privata<sup>3</sup>) ed alle mansioni eseguite, porterebbe a rispondere che in nulla la gestione del personale dell'Istituto differisce da quell'attuata in altri enti a carattere pubblico o profit. In effetti, anche ad un'analisi attenta, le oltre 400 persone assegnate all'amministrazione, ai servizi alberghieri e alla manutenzione appaiono gestite senza che il carattere non profit abbia alcuna incidenza.

Differente è invece l'evoluzione delle politiche riguardanti il personale addetto al servizio caratteristico: l'assistenza e la cura agli ospiti. Tornando alla domanda: <<In che cosa le aziende erogatrici con maggioranza di personale dipendente differiscono la propria gestione del personale dalle imprese pubbliche o private del medesimo settore?>> la risposta può essere forse un'altra domanda, <<In che cosa le aziende erogatrici con maggioranza di personale differiscono dalle imprese pubbliche o private del medesimo settore?>>. L'Istituto Sacra Famiglia effettua assistenza sanitaria e servizi residenziali, entrambi queste prestazioni sono rimborsate per la maggior parte<sup>4</sup> dallo Stato (le prestazioni sanitarie dal sistema sanitario nazionale, i servizi residenziali dai comuni), attraverso una convenzione simile a quella che hanno tutte le strutture di tipo pubblico e privato appartenenti al settore. L'attività svolta dall'Istituto non differisce dal passato negli strumenti operativi e gestionali, nemmeno nelle risorse, solo nei fini ben riassunti dalle parole <<animare cristianamente un pubblico servizio>><sup>5</sup> che aziendalmente si traducono nell'esigenza di elevare la qualità dei processi che riguardano gli utenti, erogandoli con una particolare attenzione a preservare un rapporto individualizzato con il singolo. La risorsa centrale per l'Istituto è quindi l'operatore ASA , assistente socio assistenziale, che, essendo colui che risponde ai bisogni primari dell'utente, ha la possibilità di instaurare un rapporto quotidiano con lo stesso.

La gestione del personale nelle aziende evolute erogatrici con maggioranza di personale dipendente si trova all'esatto opposto delle aziende con maggioranza di volontari: mentre in

queste ultime le criticità maggiori sono rappresentate dalla gestione del personale non impegnato nell'attività caratteristica, nelle prime il nodo gestionale principale è la gestione del personale assegnato alle attività caratteristiche. Essendo nel passato un'azienda pubblica, i lavoratori entravano nell'Istituto solo marginalmente perché condividevano i valori nascosti nella storia, ma soprattutto perché alla ricerca di un posto di lavoro che in nulla differiva da altri simili del medesimo settore. Tutto ciò conferma una propria validità per i lavoratori non addetti al servizio caratteristico (o addetti secondo vincoli professionali) ai quali è chiesto di svolgere il proprio ruolo con efficienza ed efficacia. Non è invece più valido per il personale addetto agli ospiti cui è chiesto di elevare sensibilmente lo standard qualitativo delle prestazioni erogate e di sviluppare un'interrelazione con gli utenti basata sui principi etici proposti della morale cattolica secondo i quali l'uomo, anche nelle condizioni più tragiche, prima che utente è fratello. E' in questa prospettiva, nell'azione di coloro che portano assistenza agli ospiti e di riflesso anche di tutti coloro che collaborano all'efficacia e al successo del loro servizio, che acquisisce valore il motto aziendale <<Super omnia caritas>><sup>6</sup>.

La gestione del personale dell'Istituto Sacra famiglia ha raccolto una sfida impegnativa: riuscire a offrire un servizio di qualità maggiore a quello offerto dagli operatori del settore utilizzando le medesime risorse. L'esito della sfida dipende dal personale, in particolare da quello impiegato operativamente nell'erogazione dei servizi. A questo proposito occorre:

- presidiare i processi di reclutamento e selezione, utilizzando appieno le opportunità fornite dall'essere in un regime privatistico (tirocini, test, colloqui, assunzioni a tempo determinato);
- riqualificare il personale addetto al servizio (non è un caso che l'istituto ospiti al suo interno un centro permanente di formazione, specializzato nelle professioni assistenziali);
- trasmettere e diffondere in tutta l'organizzazione i valori di fondo dell'ente, utilizzandoli per ottenere una maggior motivazione sviluppando uno spirito di "volontariato permanente", cioè di forte impegno al servizio (Colozzi, Donati 2000);
- utilizzare le variabili retributive, così come il sistema di carriera, per incentivare i comportamenti più rispondenti ai valori dell'organizzazione;
- ottimizzare le prestazioni dei volontari che, se opportunamente gestite, possono contribuire a elevare il livello qualitativo del servizio.

Concludendo le riflessioni s'individua come, anche in quest'ultimo caso, la gestione del personale per attendere alle strategie aziendali debba, oltre ad implementare i processi aziendali, farsi promotrice della diffusione e dello sviluppo dei caratteri sociali: i valori alla base della vocazione erogatrice sono la leva da azionare per ottenere un servizio che permetta il successo dell'azienda.

Le **Imprese sociali** sono state indagate attraverso il caso Naturcoop Cooperativa Sociale (11 dipendenti normodotati, 14 dipendenti in stato di svantaggio, 9 obiettori,...). L'analisi ha permesso di appurare:

- L'azienda risulta connotata in ogni stadio dell'evoluzione, dalla presenza di una forte partecipazione del personale al governo dell'impresa e dalla presenza di lavoratori in stato di svantaggio.
- Le politiche del personale possono essere distinte tra personale normodotato e personale in stato di svantaggio:
  - La direzione del personale in stato di svantaggio è solitamente ben proporzionata alle esigenze aziendali, appaiono sviluppati strumenti appropriati ed è presente un'adeguata implementazione delle politiche del personale;
  - La direzione del personale normodotato gestisce in modo formale solo gli aspetti amministrativi e retributivi, l'implementazione delle politiche gestionali è affidata alla direzione aziendale che vi provvede in modo informale. Mentre i processi d'ingresso in azienda e di formazione paiono sufficientemente presidiati, i processi retributivi sembrano fare un eccessivo affidamento sul carattere vocazionale del lavoro offrendo percorsi retributivi schiacciati verso il basso e disincentivanti l'assunzione di responsabilità e il miglioramento della performance;
- La necessità di presidiare con cura gli aspetti motivazionali introducendo appositi interventi atti a mantenere viva la partecipazione alla vita sociale si presenta come una necessità;
- La diminuzione della presenza di volontari, sostituita dallo strumento dell'obiezione lascia alcuni dubbi, se non altro per la futura riforma degli obblighi di leva.

Particolarmente interessante la possibilità offerta dal caso esaminato di individuare come nelle differenti fasi di sviluppo dell'impresa sociale, la gestione del personale assuma caratteri dicotomici per quanto riguarda la gestione del personale normodotato e del personale in stato di svantaggio.

L'aumentare delle dimensioni dell'organico e soprattutto l'esigenza di confrontarsi e di riflettere sulle dinamiche dell'inserimento lavorativo comporta che la direzione del personale in stato di svantaggio venga distinta da quella destinata agli operatori normodotati. Questa suddivisione fa sì che la gestione del personale presenti (in una fase intermedia dello sviluppo dell'impresa sociale, che comunque mantiene una predominanza di caratteri tradizionali) le seguenti caratteristiche:

- La gestione del personale normodotato continua ad essere formalizzata solamente per le esigenze d'ordine amministrativo, la gestione operativa (assunzioni, retribuzioni,..) è affidata nominalmente al Consiglio d'Amministrazione, ma è svolta dal "leader carismatico" dell'ente che la esercita in modo paternalistico proponendo un modello familiare basato sui



valori alla base dell'organizzazione. Le competenze professionali dei dipendenti non sono solitamente alte, quelle maggiormente elevate sono acquisite mediante rapporti di collaborazione. Le retribuzioni presentano una struttura uniforme e sono minori di quelle erogate nel settore profit. Quasi tutti i dipendenti sono soci, condividono i valori dell'organizzazione e partecipano attivamente all'attività sociale.

- La gestione del personale svantaggiato è oggetto di una riflessione attenta da parte della Cooperativa, che porta solitamente ad una presa di coscienza della propria funzione specifica con l'abbandono d'ogni intento terapeutico. Il rapporto con l'utente e la presenza d'altri attori sociali suggeriscono di definire degli standard secondo i quali sviluppare l'inserimento. La direzione del personale è affidata ad un operatore, spesso esterno alla cooperativa, con apposite competenze professionali. Tale soluzione permette alla direzione di godere di buona autonomia, dialogando direttamente con il vertice aziendale.

La fase successiva a quella descritta corrisponde solitamente all'esigenza di risanare la gestione dell'ente superando la cultura familiare per seguire i modelli propri dell'azienda evoluta:

- La gestione del personale normodotato prevede l'introduzione di nuove professionalità, anche con rapporti di lavoro dipendente che non comportino la qualifica di socio. La cultura diffusa diventa quella aziendale. La leadership aziendale passa dal leader carismatico agli operatori che hanno responsabilità operative interne. La gestione del personale, se da un lato sposa il nuovo orientamento aziendale riconoscendo il valore dei processi formativi e della direzione per obiettivi<sup>7</sup> (con la conseguente introduzione, anche se ad un livello embrionale, di un sistema di valutazione), dell'altro mantiene i precedenti istituti in ordine alla direzione, all'ingresso e alla retribuzione del personale. Se le politiche d'ingresso possono continuare ad essere gestite informalmente, così come la direzione del personale può da un lato essere formalizzata per i soli aspetti amministrativi e dall'altro essere gestita in modo informale dalla direzione aziendale, la gestione delle politiche retributive, e più in generale dei meccanismi di ricompensa, si presenta inadeguata nel proprio immobilismo alle mutate esigenze. L'introduzione di professionalità più elevate e la gestione per obiettivi richiedono coerenti ricompense per coloro che manifestano maggiore attenzione alle esigenze del servizio. La mancanza di queste "attenzioni" comporta il diffondersi, soprattutto tra i non soci, di una sensazione di disagio accompagnata da un calo di partecipazione e di motivazione. Si manifesta un dibattito interno tra coloro che vogliono portare a termine l'applicazione dei principi aziendali e quanti temono di perdere i valori di solidarietà propri della cooperazione.
- La gestione del personale svantaggiato, già ben impostata, sfruttando le maggiori competenze interne viene collegata maggiormente con le rinnovate esigenze aziendali: la

direzione del personale assume una configurazione di “direzione e sviluppo delle risorse umane” (Costa, 1997) atta a perseguire il conseguimento degli obiettivi strategici.

Per uno sviluppo successivo dell’impresa sociale le politiche del personale appaiono adeguate per il personale svantaggiato, necessitanti, invece, di un’ulteriore evoluzione per quanto riguarda la gestione del personale normodotato. In particolare, la gestione retributiva del personale dipendente abbisogna di un ripensamento che l’aggiorni alle mutate condizioni dei processi aziendali. A questo proposito, una recente ricerca (Borzaga 2000) evidenzia come il settore non profit, e in particolare le imprese sociali, elargiscano retribuzioni medie in linea con il settore profit e pubblico per quanto riguarda gli operatori con ruoli non di coordinamento. La forbice si evidenzia, invece, confrontando le retribuzioni del personale con incarichi dirigenziali (nel settore non profit sono retribuiti sensibilmente meno). La struttura retributiva nelle imprese sociali sembra premiare coloro che lavorano all’interno dell’azienda contribuendovi in modo limitato e non ricoprendo ruoli di responsabilità. Ciò è del tutto inadeguato allo spirito della cooperazione che, se prevede eguaglianza e solidarietà tra tutti i soci, sollecita anche un impegno comune dei lavoratori che si fanno carico della gestione aziendale. Oltretutto, l’impossibilità di intravedere prospettive di remunerazione adeguate per i ruoli dirigenziali si pone in contraddizione con l’esigenza di attirare professionalità elevate.

#### **4. Conclusione**

La lettura delle precedenti pagine suggerisce come alcune osservazioni empiriche possano condurre a riflessioni il cui valore può essere facilmente esteso alla gestione del personale d’altri enti non profit.

L’esame dei casi aziendali ha ribadito con forza la necessità di isolare la gestione del personale negli enti non profit e di analizzarla con cura. Due motivi tra tutti:

- la centralità che essa ha all’interno dell’azienda non profit, centralità che viene riconosciuta da tutte le organizzazioni come l’elemento maggiormente determinante per il successo aziendale;
- la specificità d’ognuno degli enti esaminati, si pensi ad ABIO, 900 persone che lavorano in 34 differenti reparti ospedalieri in Milano, senza stipendiare nemmeno una persona per curare l’organizzazione, garantendo un servizio che ha suscitato l’ammirazione unanime della società civile e che viene replicato in tutta Italia.

In ultimo due considerazioni sulla gestione del personale negli enti non profit.

Si riporta quanto affermato da una ricercatrice americana: «A confronto con l’esperienza delle moderne imprese profit, il management delle organizzazioni religiose finisce per diventare spaventosamente arcaico, tuttavia dopo aver consultato il primo elenco telefonico della mia città, risalente a circa 35 anni fa, ho constatato che tutte le chiese presenti in tale elenco esistono

ancora, mentre meno di una dozzina delle attività commerciali presenti all'epoca sono tuttora operanti!>> (Mason, Meandri 1999).

L'analisi della gestione del personale negli enti non profit convince di come il settore non profit abbia in sé, attraverso i valori di cui è portatore, risorse preziose a livello gestionale. I valori delle organizzazioni esaminate sono il motore di tutta la struttura aziendale e permettono di realizzare strutture che nulla hanno da invidiare alle realtà profit o pubbliche.

Accanto a questi aspetti, talora d'eccellenza, il non profit manifesta una grave mancanza di comunicazione e di condivisione che obbliga coloro che vi operino a ripercorre, in ogni nuova esperienza, le difficoltà dei loro predecessori. Quello che attualmente manca alla gestione del personale negli enti non profit è la possibilità di rendere condiviso il patrimonio empirico sviluppato, di comunicare i successi ottenuti e le difficoltà che ancora si riscontrano, di diffondere le soluzioni adattate e di acquisire conoscenza su quanto realizzato in altri enti. La classificazione proposta, delineando un orizzonte teorico certo, vuole essere strumento che permetta di acquisire contributi fondati sull'osservazione empirica, ma il cui valore superi l'esperienza particolare contribuendo alla composizione di un insieme di conoscenze condivise.

## **Bibliografia**

- Airoldi, G.; I sistemi operativi. Milano, Giuffrè, 1980.
- Airoldi, G.; Brunetti, G.; Coda, V.; Economia aziendale. Bologna, Il Mulino, 1994.
- Airoldi, G.; Le aziende non profit: definizioni e classificazioni. In AA.VV.; Le aziende non profit tra stato e mercato. Accademia italiana di Economia aziendale. Atti del XVIII convegno annuale svoltosi a Roma 28-30 settembre 1995. Bologna, Clueb, 1996
- Ambrogetti, F.; Cagli, M.; Milano, R.; Manuale di Fund Raising. La raccolta fondi per le organizzazioni non profit. Roma, Carocci Editore, 1998.
- Ambrosio, G.; Baldini, F.; La gestione del personale nelle aziende non profit. Milano, Etas Libri, 1998.
- Andreas, M.; Le aziende Non Profit". Circuiti gestionali, sistema informativo e bilancio di esercizio. Giuffrè editore, Milano, 1996.
- Arduini, S.; Le aziende nonprofit, il controllo dell'efficacia e dell'efficienza. Torino, Giappichelli, 1996.
- Artori, R.; Gli enti non profit. Aspetti tributari. (in collaborazione con Boffano S., Gandullia L.). Padova, Caedam, 1996.
- Auteri, E.; Management delle risorse umane. Fondamenti professionali. Milano, Guerini e Associati, 1998.

- Le aziende non profit tra stato e mercato. Accademia italiana di Economia aziendale. Atti del XVIII convegno annuale svoltosi a Roma 28-30 settembre 1995. Bologna, Clueb, 1996
- Barbetta, G. P.; Senza scopo di lucro. Dimensioni economiche, legislazione e politiche del settore non profit in Italia. Bologna, Il Mulino, 1996
- Barbetta, G. P.; Ranci, C.; Non profit a Milano. Fattori di nascita, consolidamento su cesso. Una ricerca promossa dalla camera di Commercio di Milano. Milano, Franco Angeli, 1999.
- Barbetta, G. P.; Schena, C.; Regolazione e controllo sulle organizzazioni non profit. Bologna, Il Mulino, 2000.
- Barone, T.; Mascio, A.; Nicoli, D.; Raffaelli, A.; Un lavoro facile per ragazzi difficili. Padova, Diade, 1998.
- Barone, T.; Mascio, A.; Nicoli, D.; Raffaelli, A.; Sofia giovani: indagine su un sistema di orientamento e inserimento al lavoro per giovani in difficoltà. Padova, Diade, 1998.
- Barone, T.; Mascio, A.; Nicoli, D.; Un lavoro facile per ragazzi difficili. Padova, Diade, 1998
- Bassi, A.; Coltabiano, C.; Occupation perspective of Third Sector Organizations in Italy. Iref, Paper presented to the III Conference of ISTR 8 - 11 July 1988
- Benedetti, A.; Il futuro della formazione. In *Impresa sociale*. N. 47 - 48 del novembre/dicembre 1999. P. 117 - 123.
- Bergamaschi, M.; L'Organizzazione nelle aziende sanitarie. Milano, McGraw, 2000.
- Borzaga, C.; Fiorentini, G.; Matakacena, A.; Non profit e sistemi di welfare. La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996.
- Borzaga, C.; Servizi sociali e nuova occupazione: l'esperienza delle nuove forme di imprenditorialità sociale in Europa. Regione autonoma Trentino - Alto Adige.
- Borzaga, C.; Il ruolo del servizio civile per lo sviluppo del terzo settore. In *Impresa sociale*. N. 42 del novembre/dicembre 1998. P. 45 - 52.
- Borzaga, C.; Qualità del lavoro e soddisfazione dei lavoratori nei servizi sociali: un'analisi comparata tra modelli di gestione. Working Paper n. 9, Maggio 2000. Issan (Istituto studi sviluppo aziende non profit Università degli Studi di Trento, 1998.
- Borzaga, C.; Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione. Roma, Fondazione italiana per il Volontariato, 2000.
- Bressan, E.; Luigi Moneta. Un prete ambrosiano per un miracolo di carità. Milano, Vita e Pensiero. 1996.
- Busnelli, F.; Giuliani, S.; Come. Quaderni come si fa. Roma, Fondazione Italiana per il Volontario, 1998.
- Cavenago, D.; Dirigere e governare un'organizzazione non profit. Padova, Cedam, 1996
- Capaldo, P.; Le aziende non profit tra stato e mercato. In AA.VV.; Le aziende non profit tra stato e mercato. Accademia italiana di Economia aziendale. Atti del XVIII convegno annuale svoltosi a Roma 28-30 settembre 1995. Bologna, Clueb, 1996
- Centro di Formazione permanente Monsignor Luigi Moneta; Dall'Assistenza alla Qualità del servizio. Motivi, idee, progetti per la formazione. Quaderno 1 del 1999. Milano, 1999, Vita e Pensiero.
- Centro studi Consorzio Nazionale della cooperazione di Solidarietà Sociale "G. Matterelli"; Indagine sulle cooperative di solidarietà sociale in Lombardia.
- Centro studi CGM; Imprenditori sociali. Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia. Torino, Fondazione Giovanni Agnelli, 1997.

- Clarke, S.; Norton, M.; *The complete Fundraising Hand Book*. Londra, Directory of Social Change, 1997.
- Colozzi, I.; *Terzo settore e sviluppo civile. Verso una <<regolamentazione promozionale>>*. Milano, Franco Angeli, 1997.
- Colozzi, I.; Bassi, A.; *Una solidarietà efficiente*. Roma, Nis, 1995.
- Colozzi, I.; Donati, P.; *La sanità nonprofit. Il ruolo del privato sociale nei servizi sanitari*. Rimini, 2000, Maggioli.
- Connors, T.; *The volunteer management hand book*. New York, John Wiley & Sons Inc., 1995
- Costa, G.; *Economia e direzione delle risorse umane*. Torino, Utet, 1997.
- Costa, G.; *Manuale di gestione del personale*. Torino, Utet, 1992, volume 1, volume 2, volume 3.
- Crescenzi, M.; *Il manager del non profit. Le nuove frontiere e le figure professionali dell'imprenditoria sociale*. Piacenza, Sperling & Kupfer, Editori, 1998.
- De Vito, G.; *Gli enti non commerciali e le onlus*. D. lgs. 4 dicembre 1999, n. 40. Gli aspetti giuridici, amministrativi e contabili. L'imposizione diretta e indiretta. La legislazione speciale del volontario. Le agevolazioni temporanee e permanenti. Nuove tipologie di erogazioni liberali. Milano, 1998, Giuffrè editore.
- Donati, P.; *Sociologia del terzo settore*. Roma, La nuova Italia Scientifica, 1996.
- Druker, P.; *Managing the non profit organisation*. Oxford, Butterworth – Heinemann, 1990.
- Fiorentini, G.; Slavazza S.. *La chiesa come azienda non profit. Gestione e marketing*. Milano, Egea, 1998.
- Busnelli, F.; Giuliani, S.; *Come si fa a organizzare le risorse umane*. Roma, Fondazione italiana per il volontariato, 1998.
- Grant, R.; *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Milano, Il Mulino, 1999,
- Greenfield, J.; *Found-Raising. A guide to annual giving for professionals*. New York, John Wiley & Sons Inc., 1994
- Greenfield, J.; *Found-Raising cost effectiveness. A self-assessment work book*. New York, John Wiley & Sons Inc., 1996
- Greenfield, J.; *The Nonprofit Hand book. Found-Raising*. New York, John Wiley & Sons Inc., 1997.
- Hagemann, G.; *Eccellenza nella motivazione. Incentivi materiali, comunicazione aperta, partecipazione*. Milano, Franco Angeli, 1992.
- Kotler, P.; Andreasen, A.; *Marketing per le organizzazioni non profit. La grande scelta strategica*. Edizione italiana a cura di Scott W. e Stecco M. Milano, Il sole 24 Ore Libri, 1998.
- Lombardi, E.; Alessandro, M.; Polimanti, O.; *Lavoro bene. Manuale sull'organizzazione e le forme di lavoro nel terzo settore*. Roma, Edizioni Lavoro, 1999.
- Maiello, M.; *Il servizio civile nelle imprese sociali*. In *Impresa sociale*. N. 43 del gennaio/febbraio 1999. P. 4 - 5.
- Mason, D.; Melandri, V.; *Il management nelle organizzazioni non profit*. Rimini, Maggioli, 1999.
- Matacena, A.; *Scenari e strumenti per il terzo settore. Aziende non profit*. Milano, Egea, 1999.
- Mattioli, F.; Tranquilli, D.; *Da svantaggiati a imprenditori. Risorse umane, mercato e sviluppo delle cooperative sociali di "tipo B" in Italia*. Milano, Hoepli, 1998.

- Merlini, M.; Le potenzialità di sviluppo dell'occupazione nel settore non profit in Europa e in Italia. In *Impresa sociale*. N. 43 del gennaio/febbraio 1999. P. 20 - 31.
- Merlo, A.; *Casi di gestione. Azienda non profit*. Milano, Egea, 2000.
- Mondiano, R.; *La risorsa umana. La gestione individuale e collettiva dei dipendenti nell'ottica della Remunerazione Globale*. Milano, Sperling & Kupfer Editori, 1994.
- Normann, R.; *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 1984.
- Novene, N.; Viezzoli, M.; *Il libro del terzo settore. L'universo del non-profit tra impresa e solidarietà sociale*. Roma, Adn Kronos, 1999.
- Orioli, R.; *Lavorare nel non profit. Beni culturali, sanità, ambiente, istruzione, sport e tempo libero. Le professioni delle fondazioni bancarie*. Milano, Il sole 24 Ore, 1997.
- Osservatorio "Giordano dell'Amore" sui rapporti tra diritto e economia. *Le organizzazioni senza fine di lucro (non - profit organisation)*. Milano, Giuffrè Editore, 1996.
- Paneforte, S.; *La gestione delle persone nell'impresa*. Padova, Cedam, 1999.
- Passuello, F.; *Una nuova frontiera: il Terzo settore*. Roma, Edizioni Lavoro, 1997. Giappichelli Editore, 1996.
- Pettinato, S.; *Gestire il non profit. Guida pratica alla gestione degli enti senza fini di lucro*. Milano, Il Sole 24 Ore, 1997.
- Ponzanelli G.; *Gli enti <<non profit>> in Italia. Associazioni - Fondazioni - Volontariato - Trust - Fondi pensione.*, Padova, Cedam, 1994
- Ponzanelli G.; *Gli enti collettivi senza scopo di lucro*. Torino, G. Giappichelli Editore, 1996.
- Ponzanelli G.; *Gli enti <<non profit>> in Italia. Antologia.*, Padova, Cedam, 1996
- Propersi, A.; *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*. Milano, Etas, 1999.
- Powell, W.; *The Nonprofit Sector. A research handbook*. New York, Yale university press -. New Haven and London, 1987.
- Propersi, A.; *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*. Milano, Etas, 1999.
- Ranci, C.; *Quali numeri? Le dimensioni controverse del terzo settore*. In Iovene, N.; Viezzoli, M.; *Il libro del terzo settore. L'universo del non profit tra impresa e solidarietà sociale*. Roma, Adnkronos Libri, 1999.
- Rebora, G.; *Lo spirito d'impresa negli enti senza scopo di profitto. La lettera dell'Isvi n.3/1991. Valori d'Impresa*. Milano
- Rebora, G.; *Organizzazione aziendale. Teorie e strumenti per l'analisi e la progettazione*. Roma, Carocci Editore, 1998.
- Rebora, G.; *Le organizzazioni non-profit. Potenzialità al servizio del bene comune e condizioni di sviluppo*. In AA.VV. *Lecture e casi di economia aziendale. Anno accademico 1999-2000*. Guerini e Associati, Milano, 1999.
- Robertson, Ivan T.; Smith, M.; *La motivazione e la progettazione delle mansioni. Teorie, ricerche e pratica*. Milano, Franco Angeli, 1992.
- Ronchi, A.; *Le cooperative sociali in Lombardia*. In *Impresa sociale*. N. 43 del gennaio/febbraio 1999. P. 32 - 53.
- Ronchi, A.; *Le cooperative sociali. In Lombardia*. Milano, Regione Lombardia - Direzione Generale Artigianato, 1999.

- Salamon, L.; Anheier, H.; Defining the nonprofit sector. Across National Analysis. Manchester University Press, Manchester, 1997.
- Scalvini, F.; Terzo settore, lavoro, occupazione. In Iovene, N.; Viezzoli, M.; Il libro del terzo settore. L'universo del non profit tra impresa e solidarietà sociale. Roma, Adnkronos Libri, 1999.
- Spiller, C.; Assorbimento occupazionale e "terzo settore". In Università agli Studi di Verona; "Studi e ricerche sul terzo settore": logiche e azioni dell'agire economico. Padova, Cedam, 1997.
- Studi e ricerche sul "terzo settore": logiche e azioni dell'agire economico. Padova, Cedam, 1997.
- Travaglini C.; Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà. Caratteri economico - aziendali ed informativa economico - sociale. Bologna, Clueb, 1997.
- Università Commerciale L. Bocconi - CER GAS di Milano; Impresa solidale quale soggetto economico per creare nuove opportunità od occupazionali in Lombardia. Quaderni regionali di ricerca n. 27. Milano, Regione Lombardia, 1998.
- Vigna, G.; Se la carità fa storia. Milano. Istituto Sacra Famiglia, 1983
- Vigna, G.; Dalla parte degli ultimi. Vita e opere di un parroco di campagna: don Domenico Pogliani. Milano, Istituto Sacra Famiglia, 1988.
- Vittadini G.; Il non profit dimezzato. Milano, Etas Libri, 1997
- Weinstein, S.; The complete guide to Found-Raising. New York, John Wiley & Sons Inc., 1994
- Zamagni, S.; Non profit come economia civile. Bologna, Società editrice il Mulino, 1998
- Zagranti, A.; Le condizioni di sviluppo. Aziende non profit. Milano, Egea, 2000

## Note

- <sup>1</sup> L'ente fondato nel 1896, nel 1916 fu eretto Ente Morale acquisendo natura pubblica a seguito della legge 6972 del 1890 (legge Crispi). Tale legge fu dichiarata incostituzionale dalla sentenza n. 396 del 1998 della Corte Costituzionale, permettendo l'avvio del processo che permetterà alle IPAB di scegliere se rimanere pubbliche od optare per la forma privatistica.
- <sup>2</sup> Anche estendendo a livello nazionale Naturcoop presenta caratteri medi del settore (Mattioli, Tranquilli 1998).
- <sup>3</sup> Contratto Collettivo nazionale per il personale dipendente delle strutture sanitarie associate all'AIOP (Associazione italiana ospedalità privata), all'Aris (Associazione religiosa istituti sociosanitari) e alla Fondazione Don Carlo Gnocchi – Onlus
- <sup>4</sup> Gli utenti che direttamente o tramite la propria famiglia hanno le disponibilità economiche contribuiscono con una retta annua alle sole spese residenziali.
- <sup>5</sup> Nel 1981 il Cardinale Montini, allora Arcivescovo di Milano, così definisce la funzione dell'Istituto.
- <sup>6</sup> Si tratta del moto, che fin dalla fondazione, ha rappresentato l'intento dell'organizzazione.
- <sup>7</sup> Le attività svolte presso le imprese sociali si prestano particolarmente all'introduzione di sistemi di direzione per obiettivi che presuppone il superamento della mansione e della conseguente specializzazione per compiti a favore della diffusione di una cultura aziendale basata sul raggiungimento degli obiettivi e su competenze professionali diffuse. Si veda a tal proposito: Ambrosio, Baldini 1999.