

Alessandro Messina

IL LAVORO NEL TERZO SETTORE: DIMENSIONI E FORME ORGANIZZATIVE

Introduzione

Il tema del lavoro nel terzo settore ha una duplice importanza. Da un punto di vista quantitativo, assodata ormai la sua accentuata crescita, è necessario comprendere quanto e come il terzo settore è in grado di offrire *nuove* opportunità occupazionali. Per nuove si intende non sostitutive di quei posti di lavoro che possono in alternativa essere forniti dal settore pubblico.

Da un punto di vista qualitativo vanno analizzate le forme di lavoro in queste strutture e l'originalità dei modelli organizzativi adottati, spesso a cavallo tra auto-organizzazione e auto-imprenditorialità.

Questa relazione prova ad utilizzare gli studi più recenti in materia per combinare le due analisi, di quantità e di qualità, e per definire alcuni modelli generali.

Le dimensioni del terzo settore

La misurazione di un dato fenomeno richiede che perlomeno si sia d'accordo sulle definizioni da adottare. E questa è una delle principali difficoltà in cui si trova chi studia il terzo settore. Prima di tutto perché siamo in balia di definizioni mai omogenee, rispondenti ad ap-

procci economici, sociali e politici che condizionano, nella loro diversità, l'oggetto da misurare ed il modo in cui farlo¹. Poi perché il settore nonprofit, comunque lo si guardi, presenta notevoli peculiarità che mettono in crisi i canonici criteri di contabilità nazionale ed analisi statistica (uno fra tutti: la presenza del volontariato, una risorsa non misurabile secondo parametri strettamente monetari).

Mettiamo da parte, per il momento, questi problemi e vediamo cosa sta emergendo. Le prime elaborazioni che si possono fare dai dati ISTAT² mostrano che il settore è in forte crescita. Tra 1992 e 1998 si è sviluppato a dei ritmi estremamente accelerati, con un valore della produzione che è cresciuto del 7% medio annuo, la quota rappresentata del PIL che è passata dallo 0,9% al 1,26%, e l'occupazione che è salita del 3% l'anno. In tutto, a dicembre 1998, le istituzioni nonprofit producono per 23.500 miliardi di lire e occupano 304.000 lavoratori, espressi in unità di equivalenti a tempo pieno. Il campo di attività in che più è cresciuta l'occupazione (7%) risulta essere quello dei servizi sociali e socio-sanitari, che rappresenta circa il 16% dell'intero settore.

*La crescita del settore nonprofit secondo l'ISTAT
(escluse le cooperative sociali)*

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Crescita media
Produzione	16.000	16.800	17.600	19.200	20.400	22.100	23.500	7%
% Pil	0,99%	1,00%	1,01%	1,07%	1,13%	1,20%	1,26%	-
Occupati	253.000	251.000	260.000	268.000	281.000	294.000	304.000	3%

Fonte: Lunaria su dati ISTAT, 2000

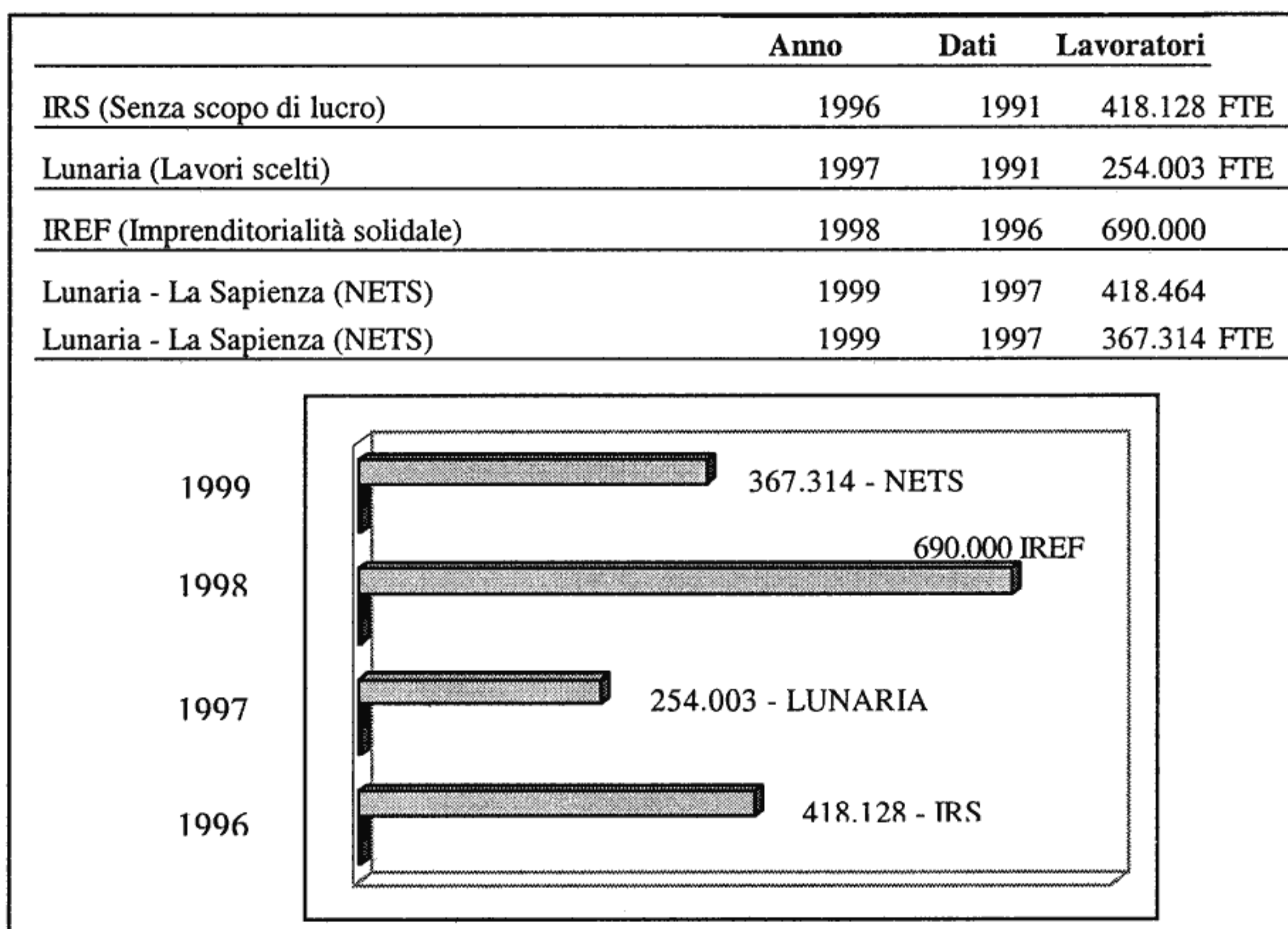
Queste statistiche non comprendono le cooperative sociali (che l'ISTAT considera tra le imprese), la cui crescita negli stessi anni è

¹ Per una rassegna delle definizioni e delle teorie che riguardano il terzo settore si veda Bonetti et al. (1998).

² I dati su cui sono stati basati i calcoli provengono da A. Messina e S. Riccioni (2000). L'articolo è presente anche in http://www.ine.es/voor/sessions/paper_ses6.doc.

stata particolarmente pronunciata, soprattutto nell'erogazione dei servizi di welfare. Alcune ricerche su campione mostrano tassi di sviluppo della cooperazione sociale ancora più alti, con valori medi annui del 9% al nord, del 17% al centro e del 23% al sud del paese nel biennio 1995-97 (ricerca NETS, 1999³). Sembra interessante sottolineare che la stima dell'occupazione che emerge da questi dati nel l'intero settore nonprofit è ben lontana da alcune cifre che circolano su giornali anche molto accreditati (*Il Sole 24 Ore* del 25 settembre parlava di 690.000 occupati) e a cui, anche aggiungendo gli occupati della cooperazione sociale (comunque non superiori a 100.000), è proprio impossibile arrivare.

Le principali ricerche disponibili al momento forniscono delle stime che differiscono di molto e che risentono in via principale, oltre che delle metodologie utilizzate, della definizione di terzo setto-



³ Ricerca finanziata dalla Commissione Europea e coordinata dall'Università di Roma La Sapienza insieme a Lunaria. I principali risultati si trovano in Marcon G. Mellano M. (2000) e sul sito Internet http://www.lunaria.org/tertium/ricerca/conclusi/nets/default_i.htm.

re adottata. La figura seguente ne sintetizza e confronta i risultati finali, evidenziando la differenza tra le stime espresse in termini di unità equivalenti a tempo pieno (*full time equivalent*, FTE nella tabella) e le altre.

Secondo l'ISTAT, il campo di attività in cui si è osservata la maggiore crescita in termini di occupati risulta essere quello dei servizi sociali e socio-sanitari, che si è sviluppato ad un tasso medio del 7%, rappresentando circa il 16% dell'intero settore.

In realtà, l'eterogeneità del terzo settore è molto forte e la semplice generalizzazione di qualsiasi risultato rischia di essere fuorviante se non addirittura errata. Per quanto concerne la dimensione delle organizzazioni, l'indagine NETS fornisce utili informazioni ad individuare le classi in cui, in termini di occupati, si concentrano le organizzazioni di terzo settore, e la differenza strutturale tra strutture associative e imprenditoriali (prevalentemente le cooperative sociali). La tipologia sociale è sempre meno presente al crescere della classe dimensionale, mentre quella imprenditoriale occupa uno spazio via via maggiore quando è più ampia la classe di occupati.

Distribuzione delle organizzazioni tra classi dimensionali di occupati

<i>Classi</i>	<i>Totale</i>	<i>Sociale</i>	<i>Imprenditoriale</i>
<i>Tra 1 e 5</i>	27,1%	71,8%	28,2%
<i>Tra 6 e 15</i>	31,3%	46,7%	53,3%
<i>Tra 16 e 50</i>	22,2%	53,1%	46,9%
<i>Tra 51 e 200</i>	16,0%	26,1%	73,9%
<i>più di 200</i>	3,5%	20,0%	80,0%
<i>Totale</i>	100%	51%	49%

Fonte: Indagine NETS (1999)

Rispetto ai settori di intervento la distribuzione dei lavoratori conferma le tendenze più generali del settore: nell'area del welfare si concentrano il 54% degli occupati (contro il 62% delle organizzazioni); nell'area dei servizi alla comunità il 41% (contro il 25% delle organizzazioni); nell'area delle attività internazionali il 4% (contro il 12%).

La distribuzione dei lavoratori tra i settori di attività

Macroarea	Settore	Totale	Sociale	Imprenditoriale
Welfare	Servizi sociali	49,84%	18,76%	81,24%
	Sanità	4,02%	31,03%	68,97%
	<i>Sub-totale</i>	53,86%	19,68%	80,32%
Servizi alla comunità	Intrattenimento	6,50%	48,53%	51,47%
	Istruzione	2,65%	25,49%	74,51%
	Formazione	17,75%	0,29%	99,71%
	Tempo libero	0,75%	100,00%	0,00%
	Ambiente	6,68%	58,18%	41,82%
	Comunicazione	0,92%	0,00%	100,00%
	Sport	5,90%	100,00%	0,00%
<i>Sub-totale</i>		41,14%	35,03%	64,97%
Attività internazionali	Advocacy	0,00%	0,00%	0,00%
	Coop. Internazionale	4,42%	84,31%	15,69%
<i>Sub-totale</i>		4,42%	84,31%	15,69%
Altro		0,57%	81,82%	18,18%
Totale		100,00%	29,00%	71,00%

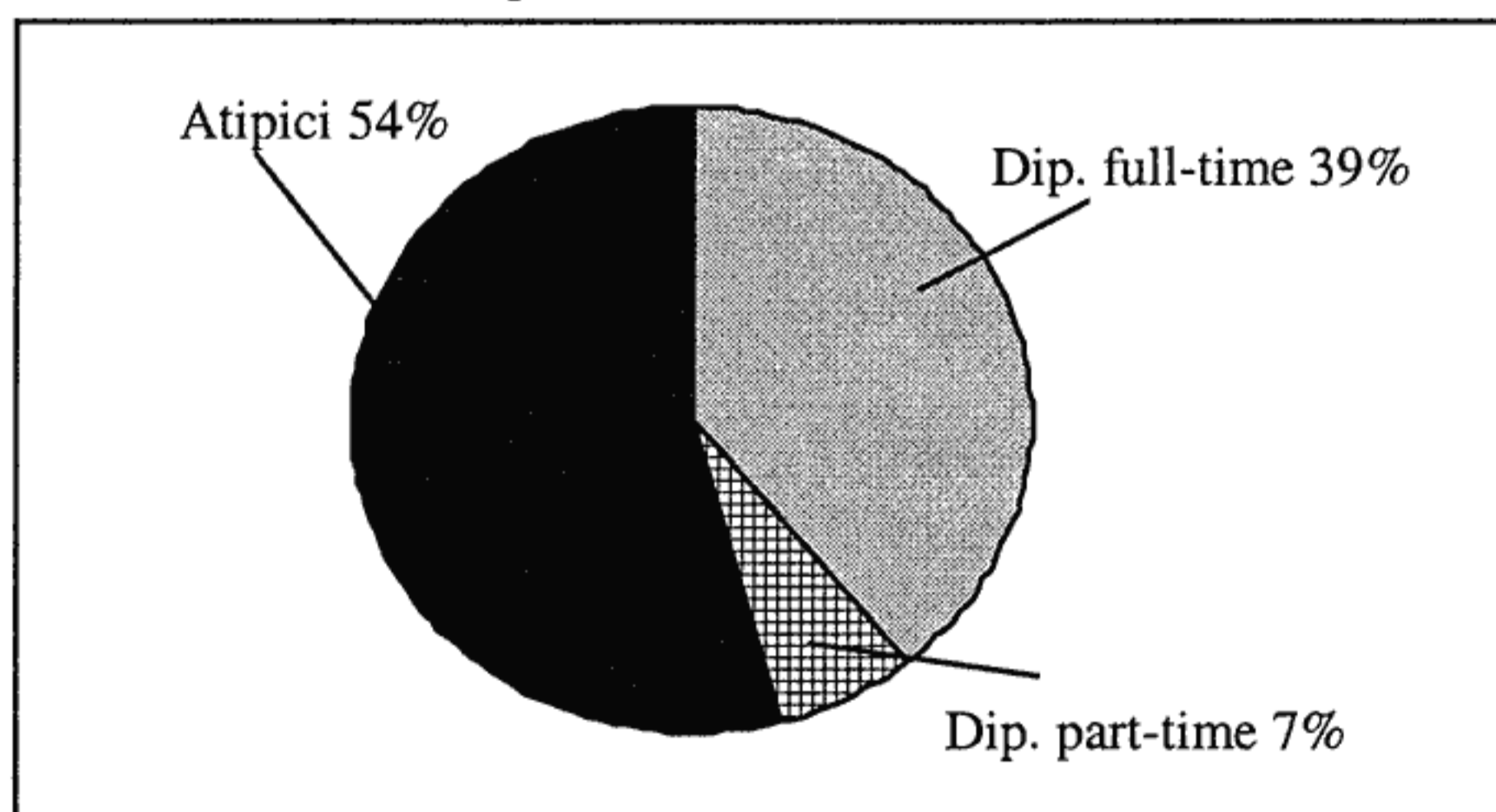
Fonte: Indagine NETS (1999)

La componente imprenditoriale del campione è molto presente, anche nel numero di lavoratori, nelle aree in cui i processi di professionalizzazione sono più accelerati (welfare, istruzione, formazione, comunicazione), mentre alcuni specifici settori rimangono appannaggio delle organizzazioni di matrice sociale: è questo il caso del tempo libero, dello sport e della cooperazione allo sviluppo. Altri settori in cui il passaggio dal volontariato alla imprenditorialità sociale è più lento (o meno forzato dalle istituzioni), mantengono una certa compresenza delle due tipologie organizzative, come nel caso dell'intrattenimento e dell'ambiente.

Le dinamiche occupazionali

In una fase di sviluppo così spinto è cruciale tenere sotto controllo le componenti qualitative, essenziali alla tenuta e all'identità stessa del settore. Un aspetto importante riguarda la tipologia delle forme occupazionali all'interno di queste organizzazioni, in grado di influenzare notevolmente la loro capacità progettuale, la qualità dei servizi prodotti e dunque la soddisfazione dei bisogni, il legame col territorio. La ricerca NETS lascia emergere un'incidenza del 25% delle forme di lavoro più flessibile (atipico), senza considerare l'ambigua figura dei soci lavoratori delle cooperative sociali, occultati dietro il velo della "dipendenza"⁴. Si tratta di un risultato non particolarmente sorprendente se visto alla luce delle tendenze in atto in tutto il sistema economico italiano, ma un po' più illuminante se si considera che i dati si riferiscono al 1997 e le variabili in questione sono di stock e non di flusso. È come se il terzo settore abbia anticipato quei processi che ora stanno diventando propri di tutto il sistema economico. Infatti i dati sulle tendenze (forme occupazionali dei *nuovi* occupati) mostrano risultati molto più netti: per ogni 100 nuovi posti di lavoro creati dalle imprese sociali (associazioni, cooperative sociali ecc.) 54 sono lavoratori atipici, 39 sono dipendenti full-time, 7 sono dipendenti part-time.

I nuovi occupati nel terzo settore



Fonte: NETS (1999)

⁴ Per collaboratori si intende tutto il mondo degli "atipici" (prestazione occasionale, collaborazione coordinata e continuativa, partita IVA). I soci lavoratori delle cooperative sociali sono stati classificati all'interno della voce "dipendenti", in accordo con le metodologie utilizzate dall'ISTAT.

Un dato particolarmente significativo è inoltre quello relativo alla presenza di donne negli organici delle imprese sociali. Il 58% degli occupati è di sesso femminile e questa percentuale è ancora più alta nel caso del lavoro dipendente (sia full-time sia part-time), pur sottolineando ancora una volta che all'interno di questa categoria è compresa anche la forma, tipica per le cooperative sociali, del socio-lavoratore. Ed è proprio in questo ambito che la partecipazione femminile è ancora più alta (61%), contro una presenza più bilanciata (49%) nelle altre organizzazioni. Ciò è certamente dipendente dalla natura dei servizi "di prossimità" forniti da quelle organizzazioni, le cooperative sociali, che più tipicamente si dedicano all'area del welfare.

La tipologia organizzativa (associativa o imprenditoriale) ha un effetto concreto anche sulle forme di lavoro adottate. Sembra chiaro infatti che la ricerca estrema della flessibilità - vedremo poi se generalizzata o dipendente da fattori specifici - si manifesta in modi diversi a seconda delle possibilità concesse dal quadro legislativo di riferimento. Così nelle cooperative sociali la figura del socio lavoratore è la principale, mentre nel mondo associativo sono i contratti atipici a farla da padrone (raggiungendo il 51% del totale).

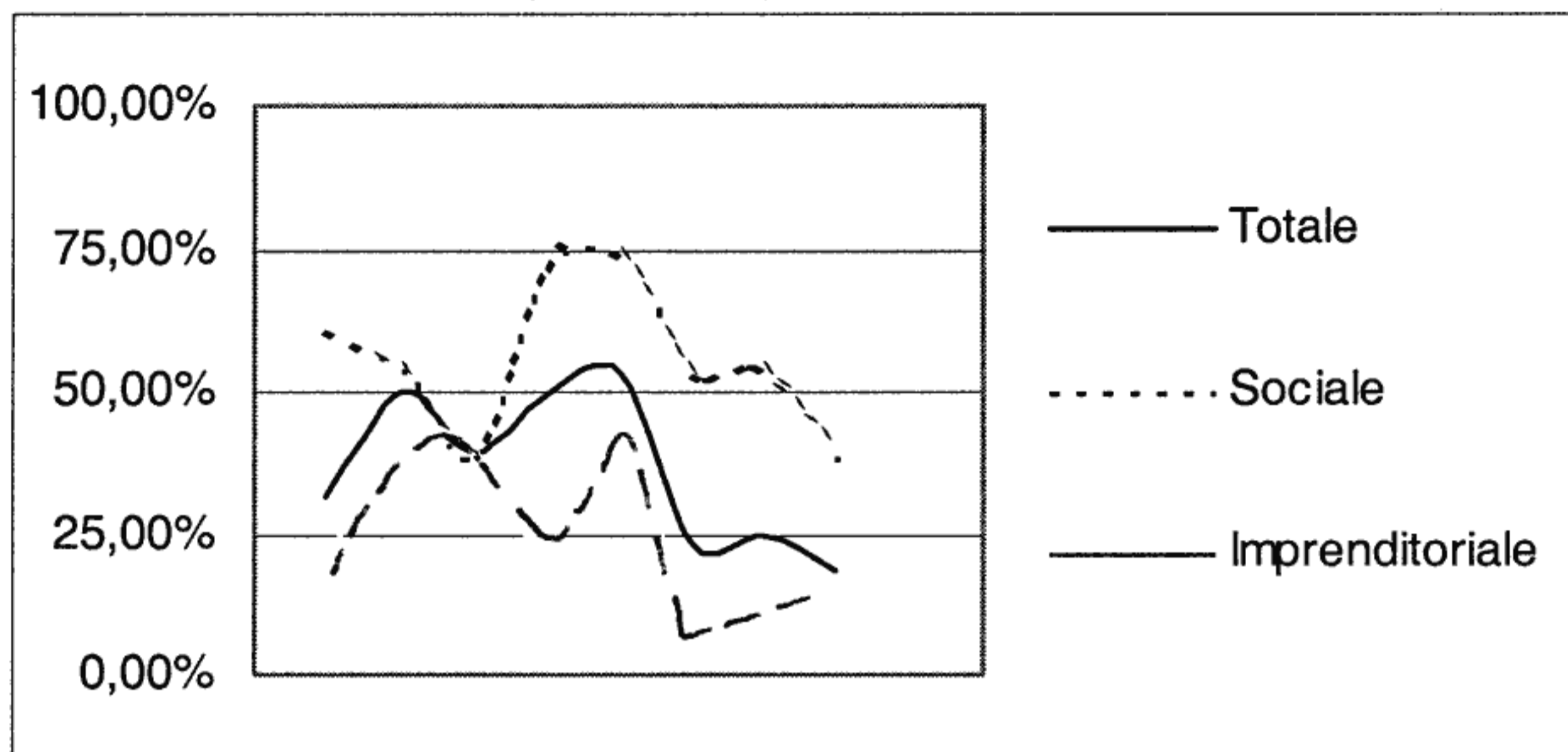
Le forme di lavoro adottate per tipologia organizzativa

Forma contrattuale	Sociale	di cui donne	Imprenditoriale	di cui donne
Dipendenti full-time	36,15%	52,27%	57,61%	62,85%
Dipendenti part-time	13,55%	48,74%	28,15%	69,02%
Collaboratori	51,30%	49,07%	14,24%	41,89%
Totale	100,00%	49,06%	100,00%	60,86%

Fonte: Indagine NETS (1999)

Sembra interessante mettere queste variabili in relazione con le forme di lavoro adottate dalle organizzazioni. In particolare, se si considerano "flessibili" tutti i lavoratori atipici (con l'aggiunta degli stage e delle borse lavoro), si può costruire un indice di flessibilità che caratterizza l'organizzazione interna di ciascuna impresa sociale. Osservando l'andamento di questo indice al variare della struttura economica delle organizzazioni studiate, si possono trarre delle indicazioni significative.

L'andamento dell'indice di flessibilità rispetto alle classi di budget



Si nota subito, in generale, il livello più basso dell'indice per la tipologia imprenditoriale, ricordando comunque il ruolo ambiguo giocato in questo caso dalla figura del socio lavoratore delle cooperative sociali, non considerato tra gli atipici e dunque tenuto fuori dal calcolo dell'indice. Le organizzazioni di tipo sociale, invece, sono caratterizzate da una forte presenza di lavoratori atipici per ogni livello di budget, toccando il massimo con la classe tra 500 e 1.000 milioni (78%) e il minimo con l'ultima, quella sopra i 5 miliardi (38%). A partire dalla fascia che possiamo definire di "significatività economica" (budget sopra i 250 milioni), le tre categorie rappresentate - l'intero campione, la tipologia sociale, quella imprenditoriale - mostrano un andamento comune e una relazione tendenzialmente inversa tra valore dell'indice di flessibilità e classe di budget.

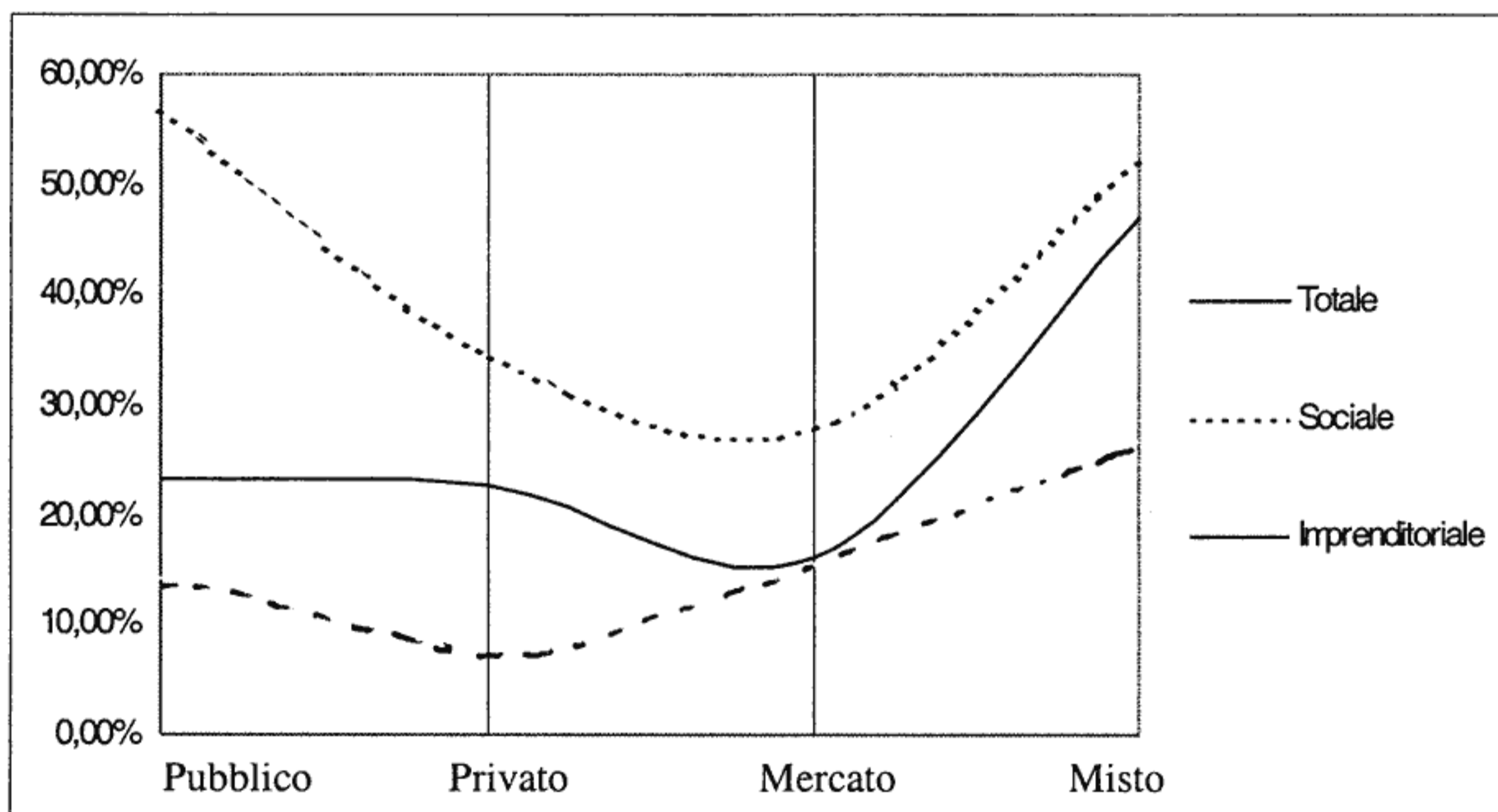
Partnership e flessibilità

L'analisi della relazione tra fonte di finanziamento principale e flessibilità dei lavoratori mostra chiaramente che il settore pubblico, principale sostenitore delle iniziative nonprofit, non sempre è un partner ideale.

Sempre partendo dai dati ISTAT, infatti, è possibile ricostruire la spesa pubblica destinata alle attività nonprofit. Si tratta di circa 11.000 miliardi di lire l'anno, appena l'1% della spesa pubblica totale, con

una tendenza comunque in crescita del 6% annuo, con Stato e Regioni come principali finanziatori (circa 30% del totale a testa), ed i Comuni subito dopo (20%). Queste cifre si riferiscono esclusivamente ai trasferimenti correnti: manca perciò tutta la componente relativa al ruolo della Pubblica Amministrazione come cliente del terzo settore, che sembra particolarmente significativo soprattutto negli ultimi anni. Una prima stima indica in 25.000 miliardi questa somma, di competenza questa volta prevalentemente dei Comuni, che acquistano servizi socio-sanitari dalle cooperative sociali e servizi ricreativi e culturali dalle associazioni (con un'incidenza molto minore, sotto il 10%). Le cooperative sociali, in particolare, dipendono dagli enti locali per almeno il 60% del loro bilancio, principalmente attraverso il meccanismo delle convenzioni e degli appalti per la fornitura di questi servizi.

L'andamento dell'indice di flessibilità rispetto all'orientamento finanziario



Per quanto concerne la composizione delle entrate di bilancio e l'impatto che questa ha sulle forme di lavoro, l'indice di flessibilità è stato messo in relazione con l'orientamento finanziario, un indicatore che riassume la tendenza dell'organizzazione a reperire risorse presso uno dei seguenti soggetti: istituzioni pubbliche, privati (cittadini e imprese), mercato⁵. Alcune organizzazioni, in mancanza di

⁵ Si veda Messina A. (1999).

una chiara tendenza a favore di una delle tre voci, sono state catalogate ad orientamento *misto*.

Sono proprio le organizzazioni maggiormente dipendenti dai fondi pubblici ad adottare le forme occupazionali più flessibili. Ciò in qualche misura, anche stando ai dati qualitativi a disposizione sul tema⁶ sembra essere comprensibile se si considera la totale assenza di co-progettazione tra terzo settore e pubblica amministrazione (Ascoli, 1999). L'incapacità delle organizzazioni dipendenti dal pubblico di prevedere "cosa accadrà domani" porta alla scelta di forme di lavoro (contratti) sempre più flessibili e sempre meno vincolanti per la dirigenza delle imprese sociali. Al contrario quelle organizzazioni che riescono a mobilitare risorse private e dunque, presumibilmente, a programmare più a lungo termine la propria attività, riescono anche a tenere più bassa la quota di contratti atipici utilizzata, fino a un 21% che sembra rispondere più a esigenze fisiologiche - gestionali e strutturali - delle forme di lavoro in questo settore che a strategie penalizzanti per i lavoratori.

Caratteristiche del lavoro nel terzo settore

Per comprendere meglio le variabili principali che determinano dinamiche e tendenze dell'occupazione nel terzo settore, è cruciale anche analizzare le componenti più qualitative del lavoro in queste organizzazioni. Fra queste sembrano di particolare interesse: le retribuzioni, le competenze, la formazione e i modelli organizzativi e di avanzamento delle carriere.

Le retribuzioni

Le retribuzioni nel terzo settore sono mediamente più basse di quelle del settore privato e di quello pubblico. Lo stesso livello retributivo fissato nei contratti collettivi è infatti inferiore a quello stabilito, a parità di qualifica, dai contratti degli altri settori. Analoga situazione si ritrova negli altri paesi europei. Va poi considerato che esiste una zona grigia di "semi lavoro" nella forma dello "stage", del "rimborso spese", o quant'altro, per cui non è comunque oppor-

⁶ E. Lombardi, A. Messina, O. Polimanti (1999).

tuno parlare di retribuzione vista la assoluta sproporzione tra la remunerazione e il lavoro prestato.

Generalmente si ritiene che i lavoratori del terzo settore siano disposti a percepire salari più bassi per la forte motivazione che li caratterizza. Le interviste fatte nell'ambito della ricerca IFEWO⁷ mostrano invece una realtà parzialmente diversa. Esiste infatti una certa divergenza nella valutazione dell'aspetto economico del proprio lavoro a seconda dei ruoli rivestiti, delle attività svolte, del livello culturale dei lavoratori.

I dirigenti, o comunque i lavoratori con un ruolo di spicco all'interno dell'organizzazione, seppur consci di ricevere retribuzioni minori a quelle che potrebbero percepire all'esterno, nella maggior parte dei casi hanno riferito che non avrebbero cambiato il proprio lavoro per motivi economici. Diversa è invece la percezione dei lavoratori addetti a mansioni meno qualificate. Queste persone hanno infatti riferito di desiderare un posto di lavoro più sicuro e più redditizio e che se ne avessero la possibilità cambierebbero lavoro, seppur "a malincuore". D'altronde va considerato che per esempio un operatore a tempo pieno, addetto a servizi socio-assistenziali, pagato secondo quanto previsto da un CCNL del terzo settore guadagna meno, a parità di orario e mansioni, dei colleghi impiegati nel settore pubblico e nel privato; un operatore di cooperativa sociale guadagna poi anche meno dei colleghi il cui rapporto di lavoro sia regolato dagli altri CCNL per il terzo settore, già tutti rinnovati a differenza di quello delle cooperative⁸. È inoltre interessante notare che il divario tra le retribuzioni previste dai vari contratti diminuisce al crescere del

⁷ Commissionata dall'Unione Europea a Lunaria nell'ambito dell'azione pilota "Third System and Employment". I principali risultati sono riportati in Lombardi E., Messina A., Polimanti O. (1999).

⁸ Il contratto nazionale per le cooperative sociali (scaduto nel 1995) sembra peraltro per molti aspetti scarsamente adeguato alle realtà di tipo socio-assistenziale: calcolare per esempio il salario di un operatore sociale su 168 ore mensili significa, ad esempio, non considerare che gli operatori adibiti a certe mansioni non potranno mai raggiungere il monte ore stabilito a causa dell'elevato livello di stress emotivo (*burn out*) connesso con il loro lavoro. Inoltre il contratto non prevede la remunerazione del tempo impiegato per gli spostamenti, che sono invece propri di figure estremamente diffuse come gli assistenti domiciliari, gli infermieri ed i terapisti della riabilitazione.

livello di inquadramento⁹. La conseguenza è che proprio tra i lavoratori addetti a mansioni meno qualificate nelle zone ad alta occupazione, dove quindi esiste un margine anche minimo di scelta, si registra, all'interno delle organizzazioni, il maggior livello di *turn over*.

Molte organizzazioni si sono poste il problema di fissare dei criteri per stabilire al proprio interno l'entità delle retribuzioni, che fossero ispirati non da valutazioni strettamente economiche o ancorate al mercato, quali ad esempio il livello di specializzazione o di scolarizzazione, ma da principi di equità e più vicini ai valori dell'organizzazione. Sono state ideate alcune soluzioni originali che meritano di essere brevemente riportate:

- *egualitarismo salariale*: alcune organizzazioni ritengono che pagare ad ogni lavoratore lo stesso salario, qualunque sia la sua mansione e la sua preparazione, eviti la competizione interna e valorizzi il lavoro di ognuno a qualsiasi livello esso si esprima. Alla base di tali scelte vi è un'idea di lavoro come valore in sé, non legato alla produttività o al valore di scambio che i beni e i servizi prodotti hanno sul mercato;

- *salari legati ai risultati economici complessivi*: se frutto di un processo decisionale partecipato e condiviso, la scelta di legare il salario ai risultati permette di rendere flessibili le spese e avere ammortizzatori nei momenti di difficoltà finanziarie. Inoltre questo può risultare un incentivo a lavorare meglio o di più, ed essere insomma uno stimolo motivante;

- *salari legati a vincoli interni di equità*: questi sono posti dalle organizzazioni in aggiunta a quelli stabiliti dai contratti al fine di diminuire la sperequazione tra i salari dei dirigenti e degli esperti e quelli dagli altri lavoratori. Il sistema permette di premiare comunque l'esperienza, l'anzianità e il titolo di studio, motivando i lavoratori a progredire, ma evita sperequazioni. In tal modo, inoltre, al crescere delle entrate e delle possibilità economiche dell'organizzazione, può crescere proporzionalmente anche il salario di tutti i lavoratori e non solo quello della dirigenza.

⁹ Al momento la CGIL sta elaborando uno schema di comparazione tra i vari livelli salariali, sia all'interno del terzo settore che rispetto al settore pubblico e quello privato, i cui risultati non sono purtroppo ancora disponibili.

- *salari legati al mercato ed alla ripartizione proporzionale delle spese*: l'idea è che ogni settore produttivo a parità di lavoro retribuisca in modo uguale gli occupati al suo interno, ma che possa esserci una differenza di salario tra un settore ed un altro, anche all'interno della stessa organizzazione, dovuta al fatto che alcune professionalità sono più remunerative di altre. Ogni settore però contribuirà alle spese generali dell'organizzazione in misura proporzionale al suo fatturato. Il risultato è che i salari più alti vengono intaccati in proporzione maggiore di quelli più bassi e la differenza tra questi rimane contenuta, in un rapporto simile a quello del sistema precedentemente descritto. Allo stesso tempo non viene messa in discussione la potenziale crescita di nessun settore e professionalità. Il sistema riassume molti dei vantaggi degli altri ma funziona in questa forma quando le organizzazioni non sono molto grandi e la gestione è il più possibile trasparente e democratica.

Professionalità e competenze

Molte delle professionalità presenti nel terzo settore sono di nuova costituzione e difficili da definire o comparare. Esiste dunque una diffusa esigenza di professionalità alte, non coincidenti necessariamente con le tipologie più tradizionali di professionisti. Questi (medici, psicologi, architetti, ecc.) e gli operatori di base sono facilmente reperibili sul mercato del lavoro, mentre risulta molto più difficile formare al proprio interno personale in grado di gestire il lavoro altrui in modo efficace ed efficiente, di progettare, fare formazione e valutazione con metodi e logiche adeguati al settore. Vengono richieste quindi soprattutto capacità gestionali, legate alla generale richiesta di flessibilità del mercato del lavoro, e quindi alla capacità di adeguare gli interventi alle richieste dell'ambiente esterno, di coinvolgere i lavoratori a vari livelli, di applicare forme di lavoro di volta in volta adattate all'esigenza, di andare oltre le proprie mansioni e orario di lavoro. All'aumentare delle responsabilità assunte cresce anche la richiesta di tali caratteristiche.

Secondo la recente indagine di Lunaria, le "nuove" competenze di cui maggiormente le imprese sociali sentono l'esigenza riguardano ruoli manageriali innovativi (responsabili delle relazioni esterne e della formazione) oppure di natura tecnico-specialistica (come i

tecnici informatici). L'impressione è che queste percezioni siano dovute più alle difficoltà operative della quotidianità che a una elaborazione di strategie di lungo termine (si pensi all'alta importanza attribuita ai *fund-raiser*, ancora pochissimo presenti negli organici delle imprese sociali italiane).

Le nuove professionalità richieste dal terzo settore

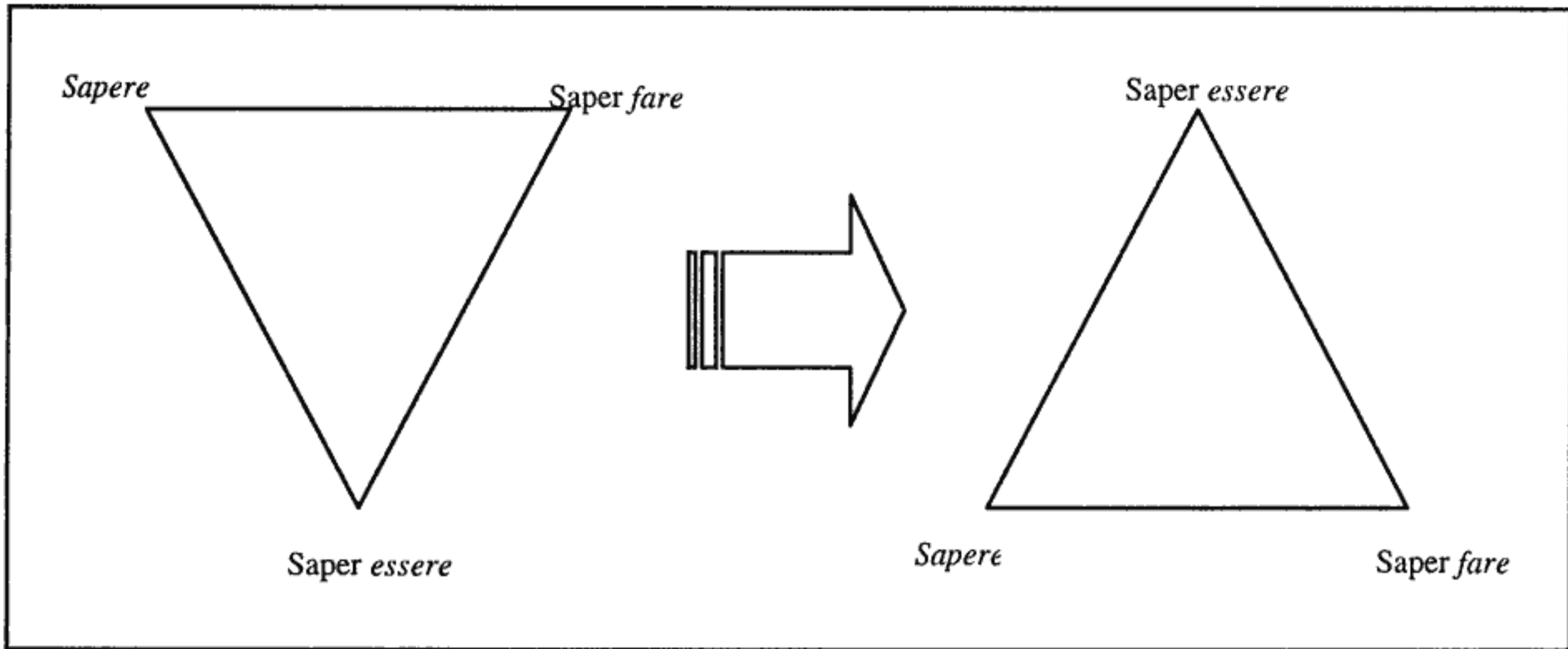
Competenze	%*
Responsabile Relazioni Esterne	48,9
Fund-Raiser	42,7
Responsabile Formazione	29,8
Tecnici Informatici	29,8
Operatori Specializzari	17,6
Amministratore	16,0
Direttore Responsabile	15,3
Direttore Generale	12,2

Fonte: *Lunaria*, 1999

* risposte multiple

Nel terzo settore nascono inoltre professionalità *nuove*, mai esistite prima, in risposta a bisogni sociali emergenti che altrimenti rimarrebbero insoddisfatti: ne sono un esempio i mediatori culturali, gli operatori di strada, le guide ambientali. In essi convergono competenze e capacità prima suddivise tra specialisti ben definiti. D'altronde se è vero che in ogni azienda è sempre più sentita l'esigenza che i quadri ed i dirigenti acquisiscano competenze legate alle capacità di relazione, comunicative, gestionali, organizzative, intuitive, carismatiche, di coinvolgimento, tanto più ciò accade per le organizzazioni di terzo settore per le quali la comunicazione, la partecipazione, la condivisione degli obiettivi e la socializzazione non sono aspetti funzionali alla produzione, ma compresi nella *mission*.

Dal "fordismo" al terzo settore: ribaltare il paradigma delle competenze



Fonte: Lunaria, 1999

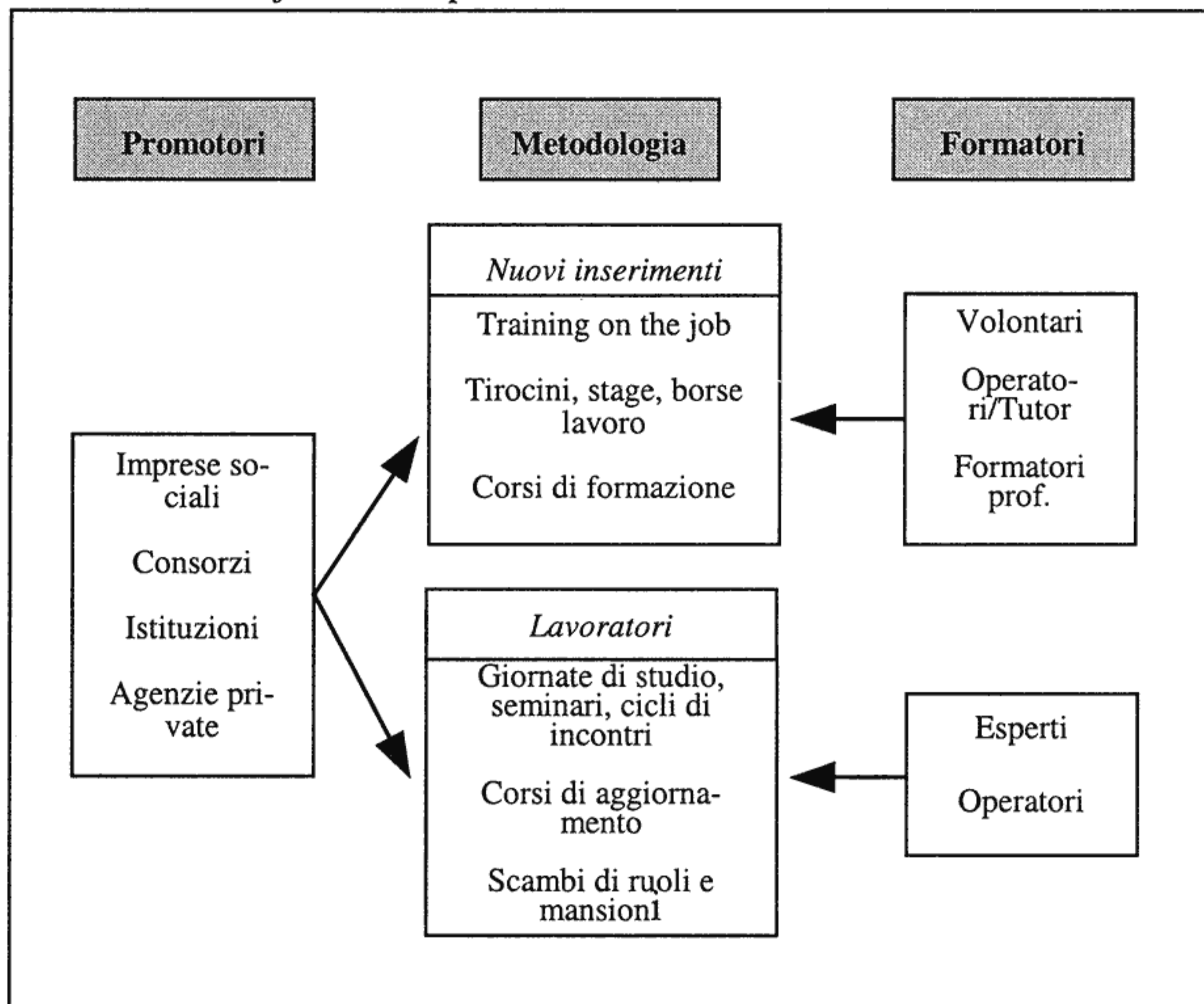
Formazione

La parte più vivace del terzo settore non è quella che assicura servizi ormai standardizzati, ma quella che interviene in campi nuovi e con metodi innovativi, in cui la creatività e la flessibilità sono dunque caratteristiche irrinunciabili, e più sono diffuse tra i lavoratori più l'organizzazione ha possibilità di sopravvivere e progredire. Una formazione continua e varia, che mescoli conoscenze, pratica quotidiana e stimoli di esperti, può quindi essere una delle migliori assicurazioni sulla salute delle organizzazioni. La figura seguente riassume gli interventi formativi utilizzati da e verso il terzo settore.

L'accesso al settore è comunque in genere ancora poco legato alla formazione professionale. Viene privilegiata l'esperienza precedente, che di solito avviene attraverso le varie forme di volontariato esistenti (intese in senso ampio: servizio, partecipazione alle attività di finanziamento, campi di lavoro giovanili, *stage*, servizio civile come obiettori di coscienza, militanza nelle associazioni o in organizzazioni politiche affini)¹⁰.

¹⁰ Un manifesto inglese per la promozione delle attività di volontariato tra i disoccupati in cerca di lavoro, in perfetta coerenza con il programma per l'occupazione - "New Deal" - del governo laburista di Tony Blair, recita: "*Better than a slap in the face with a wet fish! Volunteer while jobseeking, you can: keep your benefits, get expenses paid, get a reference, become more employable, gain skills, help others, make friends, change your world*".

Gli interventi formativi per e nel terzo settore



Fonte: Lunaria 1999

Modelli organizzativi e avanzamento delle carriere

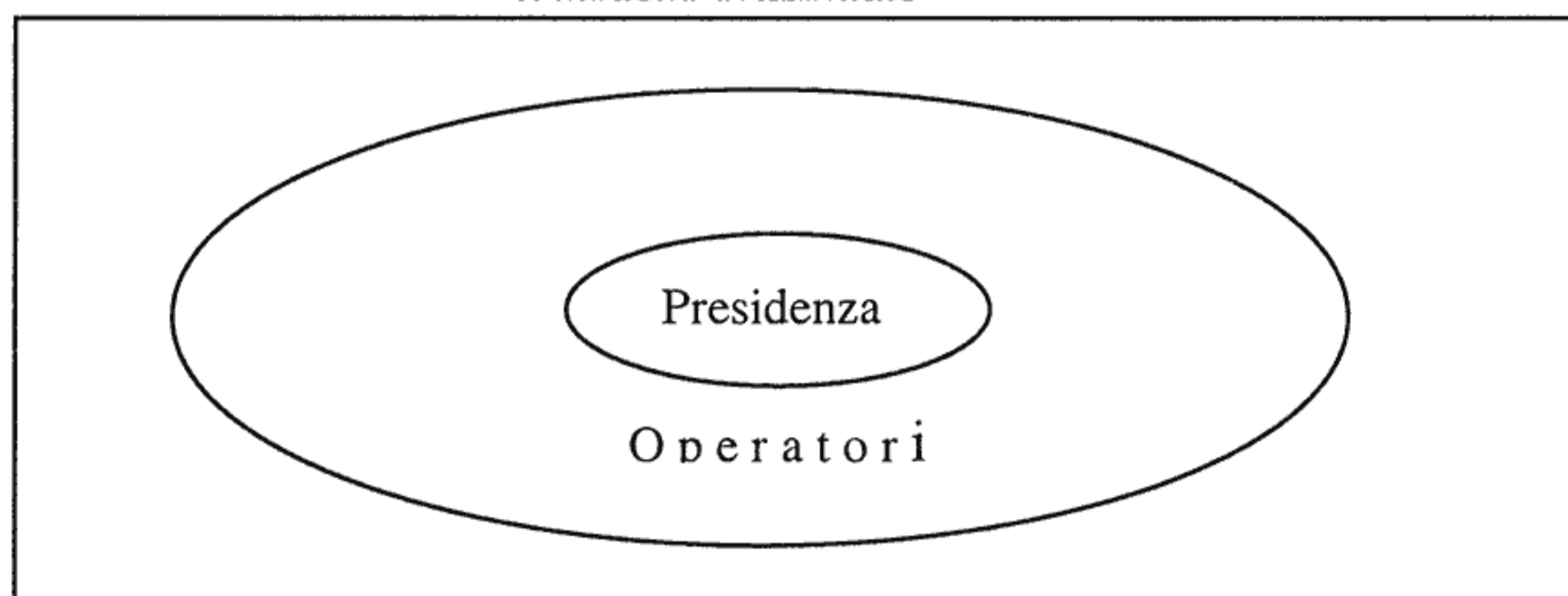
È possibile definire tre modelli di organizzazione interna e progressione delle carriere all'interno del terzo settore:

- 1) il modello orizzontale;
- 2) il modello gerarchico;
- 3) il modello a cono.

Il primo presuppone una presidenza ed un gruppo di operatori tutti allo stesso livello e con mansioni simili: in questo caso la diri-

genza ha di solito un carattere carismatico¹¹ e quasi nessuno è interessato a metterla in discussione, tutti gli altri vengono trattati, anche a livello lavorativo, in modo simile e le mansioni possono essere facilmente scambiate tra i colleghi; si hanno, e solo in alcuni casi, delle differenze nel grado di responsabilità e di conseguenza nel livello di retribuzione solo in base all'anzianità dell'operatore: questo è dovuto al fatto che i lavoratori più anziani non solo hanno più esperienza ma si avvicinano di più (come valori, impostazione mentale, modo di lavorare) alla dirigenza, assumendo quindi parte del suo ruolo carismatico. Il modello si rivela funzionale solo nel caso di organizzazioni piccole, sotto i quindici lavoratori, ma ha la sua forza nell'alta flessibilità, la motivazione e la democrazia interna, basata su un sistema decisionale interamente orizzontale e unanime. In alcuni casi la dirigenza non è neppure formalmente riconosciuta e può essere suddivisa tra due o tre soggetti.

Il modello orizzontale



Fonte: Lunaria, 1999

¹¹ Uno studio del 1982 definiva una struttura simile, per le cooperative di produzione, come modello *a clessidra*, in cui cioè il presidente è al centro di tutti i processi operativi e decisionali. Il ruolo del socio lavoratore diviene allora lo specchio dell'organizzazione: "Si può quindi affermare che la partecipazione non avviene tanto sul posto di lavoro, quanto, piuttosto, alla vita complessiva dell'azienda, attraverso numerose ed articolate occasioni di partecipazione diretta; mentre sul piano dell'organizzazione del lavoro si manifesta un vero e proprio processo di delega ai dirigenti della cooperativa, che se da un lato testimonia della fiducia dei soci nei propri dirigenti - essendo il processo della loro legittimazione abbastanza democratico - dall'altra testimonia (...) di come l'organizzazione del lavoro, e più ancora la strutturazione organizzativa dell'impresa, siano un dato tutto sommato immutabile..." (Incoop, 1982).

Il modello gerarchico è invece quello che il terzo settore ha mutuato dalle imprese private quando si è trovato ad affrontare il problema della crescita e della maggiore complessità interna. In questo caso un nucleo dirigente delega responsabilità sempre più specifiche a dei responsabili di settore, questi a dei coordinatori e questi agli operatori. Intorno a queste figure ne ruotano altre che non sono direttamente inserite nella linea gerarchica ma sono ad essa funzionali: gli esperti, spesso collaboratori esterni all'organizzazione (psicologi, medici, ecc.), e il personale amministrativo. Un lavoratore in questo caso può cominciare la sua carriera come operatore di base, diventare poi coordinatore di un particolare servizio, continuando cioè il suo lavoro ma svolgendo anche mansioni di organizzazione del lavoro e raccordo con i superiori (gestione di turni e orari, soluzione di controversie di poca rilevanza, interfaccia tra operatori e dirigenti in alcuni casi), diventare poi responsabile del servizio stesso, (quindi preoccupandosi della progettazione e della gestione delle attività, del rapporto con l'esterno e dell'attuazione delle direttive provenienti dal consiglio di amministrazione), ed infine membro del consiglio di amministrazione, colui cioè che decide le linee strategiche dell'organizzazione per tutti gli aspetti (attività, personale, finanziamento, ecc.), e la rappresenta all'esterno. In alcuni casi, se studi specifici lo permettono, l'operatore può progredire verso uno dei due gruppi tangenti: gli esperti, se si tratta di un laureato, o gli amministrativi. Chi decide le promozioni come le assunzioni è il consiglio di amministrazione, su suggerimento dei responsabili di settore.

La progressione avviene attraverso l'anzianità, prima, e la formazione poi; molto in questo caso influisce il fatto di essere già in qualche modo conosciuti ed apprezzati dal gruppo dirigente. Questo è ovviamente il modello teorico, di fatto l'ampiezza della base di operatori e la ristrettezza del gruppo dirigente impedisce tale progressione per il maggior numero di lavoratori; altri impedimenti sono la scarsa disponibilità di molti dirigenti a delegare e rinunciare alle loro cariche e la forte specializzazione che essi acquisiscono con il tempo, che li rende difficilmente sostituibili, proprio in quanto le conoscenze, le competenze e soprattutto le informazioni, i contatti, le fonti, non vengono condivise con altri lavoratori, i quali pur con buona formazione, mancano di quelle *co-*

noscenze trasversali che garantiscono l'efficienza e la sopravvivenza dell'organizzazione.

Il modello gerarchico si rivela quindi funzionale al buon andamento delle attività, all'incremento dell'efficacia ed a una possibile progressione nel lavoro per alcuni, ma spesso rallenta il flusso di informazioni interne, diminuisce i livelli di democrazia, sostituendoli con la partecipazione a singoli momenti della vita dell'organizzazione e rischia di riprodurre nel terzo settore quello che nel privato è un dato di fatto e funzionale: la presenza di operatori di serie A (una minoranza, circa il 20%) ed operatori di serie B. I primi sarebbero quelli in possesso di una formazione varia ed adattabile, in grado di spostarsi sia orizzontalmente che verticalmente nel settore, i secondi sarebbero la gran parte di operatori poco qualificati e con scarse garanzie, di conseguenza poco motivati nel loro lavoro. I primi finiscono spesso per attestarsi su una rendita di posizione¹², conservano cioè il loro posto attraverso le opportunità che la posizione stessa comporta, opportunità che non vengono messe a disposizione di tutti gli altri. Questo implica un irrigidimento dell'intero sistema: la variabile chiave della responsabilità non corrisponde più a progressivi ruoli dirigenziali, e anche chi, tra i lavoratori, si assume responsabilità crescenti, non sale conseguentemente di livello, e il suo impegno viene scarsamente riconosciuto.

Per evitare gli inconvenienti del modello gerarchico e conservarne i vantaggi alcune organizzazioni sono partite dai loro valori fondanti di democrazia, partecipazione, condivisione degli obiettivi e flessibilità ed hanno cercato di trovare soluzioni che tenessero presente la necessità di efficacia ed efficienza ed i cambiamenti del mercato del lavoro e dei servizi. Riassumiamo l'insieme di queste pratiche in un modello che chiameremo "a cono", presente sotto forma di diverse sperimentazioni. La progressione della carriera di un operatore di base ha in questo caso alcune caratteristiche:

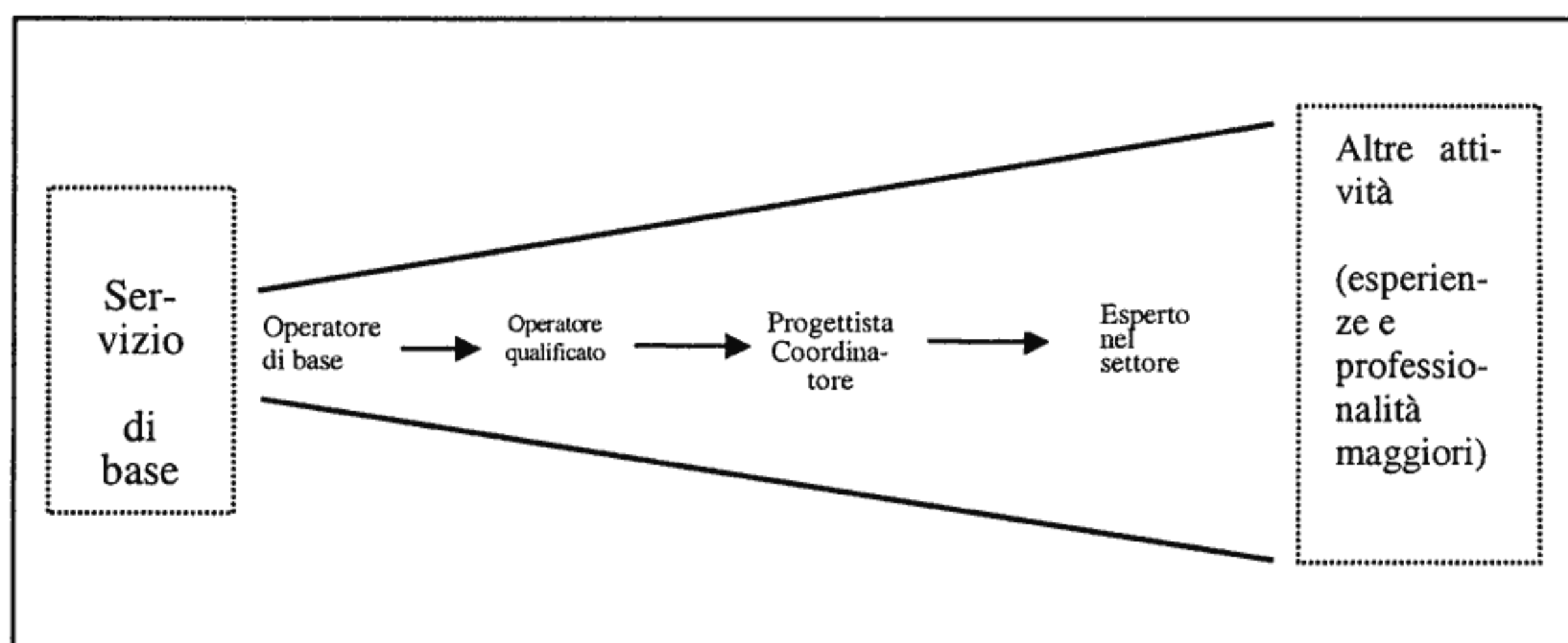
- è un'opportunità per tutti gli operatori dell'organizzazione;

¹² La rendita di posizione sottintende contatti, conoscenze, accessi alle informazioni e alle competenze che mettono chi ne usufruisce in una condizione di privilegio rispetto a chi non può accedervi, indipendentemente dalle loro personali capacità.

- comporta la progressiva assunzione di un numero sempre maggiore di responsabilità a cui corrisponde da una parte un miglioramento delle condizioni di lavoro (maggiori salari e flessibilità) e dall'altra un aumento del carico dello stesso;
- è un'opportunità legata principalmente ad un percorso formativo e poi a criteri di anzianità;
- la progressione non allontana mai completamente il lavoratore (anche a livelli dirigenziali) dal servizio di base;
- il movimento può avvenire sia verso l'alto ma anche verso il basso, nel caso un lavoratore abbia bisogno e scelga per un periodo di assumere meno responsabilità e un minor carico di lavoro.

Un operatore appena arrivato nell'organizzazione occuperà il 100% del proprio tempo di lavoro con l'utenza o nel servizio proprio dell'associazione. Dopo un certo tempo e un'ulteriore formazione diverrà un operatore qualificato e mentre l'80% del suo tempo di lavoro sarà ancora sul servizio, il 20% lo dedicherà alla progettazione e valutazione delle attività svolte. Dopo ulteriore tempo e formazione passerà ad occuparsi del coordinamento delle attività, della progettazione di servizi o lavori nuovi, della supervisione o della formazione dei nuovi operatori, queste attività occuperanno il 50% del suo tempo mentre il restante 50% andrà ancora alla presenza sul servizio. Infine si ritroverà ad essere un esperto nel settore e quindi, se continuerà a dedicare un 50% del tempo alle attività descritte sopra, per il servizio in sé rimarrà un 20%, ed il restante 30% consisterà nella consulenza e la cura delle relazioni con l'esterno.

È facile che un lavoratore, soprattutto nella seconda e terza fase di questo percorso, si muova orizzontalmente all'interno del settore, andando a svolgere mansioni simili in altre organizzazioni: come abbiamo visto prima chi è agli inizi e chi rappresenta ormai l'immagine della propria organizzazione difficilmente si sposterà da essa. In questo modo le possibilità di crescita vengono offerte ad un numero maggiore di lavoratori, rispetto al modello gerarchico, poiché un'organizzazione così impostata ha bisogno di molti più "quadri intermedi" rispetto all'altra.

Il modello a cono

Fonte: Lunaria, 1999

Ovviamente le differenze salariali e i benefici derivanti dalla carriera in una tale struttura saranno molto minori rispetto a quelli possibili in una struttura di tipo gerarchico, vista la presenza ristretta di personale poco qualificato. Nelle organizzazioni di terzo settore, dati i loro valori *non profit* e solidaristici, questo non dovrebbe rappresentare un ostacolo, anzi. In compenso il sistema garantisce una più alta motivazione dei lavoratori, che come abbiamo detto ha una positiva ricaduta sull'efficienza. Anche nelle organizzazioni inglesi indagate risulta che il modello di una progressione delle carriere "a spirale" è più utilizzato e considerato più adatto al settore. Naturalmente per assicurare a tutti la possibilità di progressione è necessario attivare un percorso formativo adatto.

Conclusioni

La necessità di guardare al terzo settore secondo un approccio multidisciplinare emerge anche dai dati presentati in queste pagine. In tema di lavoro, infatti, è evidente il forte intreccio tra aspetti economici, sociologici, giuridici e politici. Alcune sintetiche conclusioni possono dunque essere riepilogate proprio in funzione dei diversi approcci.

L'economista

La crescita dell'occupazione nel terzo settore è un dato di fatto indiscutibile. I dati mostrano un forte incremento degli occupati, che accompagna il generale sviluppo del settore in termini di produzione e valore aggiunto. Questo non fa che confermare ciò che nel contesto internazionale è già stato rilevato: secondo recenti studi, infatti, tra 1990 e 1995 l'occupazione nel terzo settore è cresciuta ad un tasso medio annuale del 4% in 22 paesi considerati¹³.

Ciò giustifica l'attenzione degli economisti che, però, non sembrano ancora aver trovato la chiave giusta per interpretare le organizzazioni nonprofit. Le teorie finora elaborate (asimmetrie informative, fallimento del contratto, ecc.) non sembrano rappresentare adeguatamente la complessità degli equilibri economici che reggono queste organizzazioni, e ciò si traduce in una pericolosa tendenza ad adeguare modelli teorici mutuati dalle teorie microeconomiche tradizionali alle organizzazioni di terzo settore, con il rischio di non coglierne la specificità e di snaturarne le prassi.

Il sociologo

Le considerazioni fatte sin qui dipingono un quadro estremamente vario e ricco delle realtà di terzo settore, e dei molti modi possibili che esse hanno per (auto)organizzarsi. Quando si parla però di lavoro e gestione interna, su un elemento non si possono avere dubbi: la *mission* del terzo settore è la produzione di utilità sociale, di tutti, compresi coloro che in esso lavorano. L'attenzione privilegiata ad alcune forme di organizzazione non può di conseguenza essere una modalità in più, aggiuntiva rispetto al resto, ma deve essere integrata tra i fini stessi che caratterizzano la natura dell'impresa sociale.

Aspetti quali la motivazione extra-economica, la flessibilità (buona) dei tempi di lavoro, la tendenza naturale alla (auto)formazione, l'attenzione a forme di democrazia interna sono tutti elementi che caratterizzano fortemente l'azione del terzo settore, ne distinguono le funzioni obiettivo rispetto alle imprese profit-

¹³ Salamon et al., *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*, The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 1999. La ricerca coinvolge paesi europei (senza l'Italia), asiatici e sudamericani, oltre agli USA.

oriented e ne giustificano il valore aggiunto sociale (oltre a quello prodotto nello specifico campo di attività).

Il giurista

Se si analizza la struttura del rapporto di lavoro subordinato è facile cogliere in quanti aspetti essa si discosti dalle modalità con cui si configura il rapporto di lavoro nelle imprese sociali. Il concetto di subordinazione trova infatti la propria collocazione all'interno di un modello in cui esiste una separazione tra "capitale" e "lavoro", una dicotomia netta tra lavoratore e datore di lavoro, e in cui il rapporto di lavoro si esaurisce in uno scambio tra energie lavorative e denaro. Un modello quindi che difficilmente sembra potersi applicare all'economia sociale, caratterizzata dall'assenza dello scopo di lucro, dalla comproprietà del capitale, ove questo esista, dalla condivisione da parte dei soggetti attivi di valori e obiettivi comuni, e soprattutto contraddistinta da forme di lavoro autorganizzato e fondato sui principi di partecipazione e democrazia.

Allo stesso tempo però il lavoro nell'impresa sociale non è equiparabile neanche al lavoro autonomo inteso in senso tradizionale. Infatti, non sembra applicabile al lavoro nel terzo settore lo schema *giuridico*, il sistema legale, ideato per il lavoro autonomo, pensato originariamente, all'interno del sistema del mondo del lavoro, come produttivo di elevati redditi e pertanto capace di "acquistare" e garantirsi le tutele altrimenti fornite dalle regole contrattuali (anche se oggi in molti casi ridotto e strumentalizzato alla creazione di lavoro precario e privo di garanzie). Il modello è inapplicabile alle imprese sociali, e a chi ci lavora, in primo luogo proprio perché manca quella capacità economica di autotutelarsi che ne costituisce il presupposto.

Il lavoro nell'impresa sociale sembra dunque essere un *tertium genus*. È importante allora chiedersi se non sia possibile immaginare che al suo interno si attui un superamento dello schema lavoro autonomo/lavoro subordinato, che serva anche a scavalcare l'*impasse* tra una spasmodica e spesso velleitaria difesa del lavoro subordinato e il rischio di cedere alla feroce *deregulation* del mondo del lavoro, magari mitigandola con qualche palliativo. Chiedersi, dunque, se non sia possibile immaginare un modello contrattuale che superi quelli esistenti risolvendo anche i problemi attuali in termini di tute-

la nel rispetto della specificità del terzo settore, salvo restando che lì dove concretamente il lavoro presenta le forme del lavoro subordinato le norme in materia vanno inderogabilmente applicate.

Il politico

Dagli scritti di Delors (1994) a quelli di Rifkin (1995), l'attenzione verso il mondo del terzo settore è cresciuta in Europa e in Italia. La posizione che, dalla Commissione Europea al nostro Governo, sta diventando dominante per quanto riguarda le politiche sul terzo settore parte dalla necessità di creare nuovi bacini occupazionali e di riformare alle radici i sistemi di welfare. In questo contesto emerge il rischio che la logica del mercato come strumento di regolazione naturale di ogni attività economico-sociale investa anche le politiche di welfare. L'attenzione di cui il terzo settore sta godendo in questi anni è spesso orientata a promuoverne una crescita di tipo imprenditoriale, finalizzata ad una sua sempre maggiore autonomia dal pubblico, nella convinzione che la domanda delle famiglie, trasformata da latente in pagante, sia sufficiente a sostenere tanto la qualità dei servizi quanto l'occupazione che ne scaturisce. Così si spiegano alcune delle misure che sempre più sono dibattute a livello di Governo, in particolare la defiscalizzazione delle spese delle famiglie verso il terzo settore, l'estensione delle agevolazioni per le piccole e medie imprese alle organizzazioni nonprofit, nuove forme di accesso al mercato dei capitali per questi soggetti¹⁴.

Queste interpretazioni, soprattutto nelle loro traduzioni in misure di politica pubblica, implicano due ordini di problemi. Il primo riguarda l'intero insieme delle attività nonprofit, per le quali la componente imprenditoriale, così come le potenzialità occupazionali che esse esprimono, rischiano di essere vanificate se non si tengono adeguatamente in considerazione ruolo sociale e peculiarità produttive di queste organizzazioni (elementi motivazionali, etici, valoriali). Tutti i documenti ufficiali sono infatti concordi nell'evidenziare l'importanza dei fattori extra-economici che guidano l'operatività

¹⁴ Si veda il *Documento della Commissione Istituita presso il Ministero del lavoro sul tema terzo settore e Occupazione* del maggio 2000. Si tratta certamente di misure necessarie e utili, ma comunque non sufficienti, come il dibattito rischia di far credere, a coprire le esigenze delle organizzazioni di terzo settore, legate al riconoscimento del loro ruolo pubblico e alla tutela della loro autonomia (contratti di lavoro, comunicazione, formazione, accesso a servizi).

del terzo settore, anche ai fini del suo ruolo economico (e della sua crescita), però sembrano fare di tutto per sminuirli appiattendolo queste organizzazioni sui modelli di funzionamento delle imprese tradizionali ed esponendole alle pressioni della logica mercantile.

Il secondo problema è relativo all'area della protezione sociale e alla tutela di quei diritti universali sanciti dalla Costituzione. Inserire logiche di mercato in questa area e per di più farlo attraverso il terzo settore è una scelta sbagliata. Le organizzazioni di terzo settore che lavorano per l'assistenza sociale e socio-sanitaria o per i cosiddetti servizi di frontiera (tossicodipendenza, immigrazione, minori, ecc.) hanno bisogno di politiche più rivolte al consolidamento ed innalzamento qualitativo di alcuni standard fondamentali (principalmente per i lavoratori e per la qualità del servizio prestato) che non dell'acquisizione delle metodologie delle imprese profit-oriented. E questo non può passare che per un innalzamento delle risorse pubbliche a ciò dedicate.

In particolare queste organizzazioni, corrispondentemente alla loro natura *labour-intensive*, sono basate in modo fondamentale sul lavoro, che però necessita di attenzioni e protezioni adeguate per esercitare l'atteso benefico effetto sulla collettività. Da una parte infatti è necessario riconoscere il ruolo pubblico dei lavoratori di terzo settore, cui vanno garantiti per legge livelli retributivi minimi e forme contrattuali a tutela di fenomeni ricorrenti, quali il *burn-out* dell'operatore sociale. Dall'altro lato, proprio in accordo con la natura innovativa del terzo settore e la sua flessibilità organizzativa e vocazione all'efficacia ed all'efficienza, occorre evitare di ingabbiare questo lavoro nel quadro delle relazioni di lavoro subordinato, riconoscendone le caratteristiche di cogestione, mutualismo, democrazia, volontariato (anche del lavoratore). Solo in questo modo, soprattutto in una logica di lungo periodo, la qualità dei servizi erogati e la soddisfazione degli utenti possono giustificare il passaggio dal pubblico al terzo settore e, elemento altrettanto importante, la creazione di posti di lavoro di buona qualità può promuovere l'attivarsi di dinamiche positive di innovazione sociale, formazione, radicamento territoriale.

Molte delle politiche interne che l'organizzazione di terzo settore può fare proprie sono infatti condizionate dalla forte carenza di risorse che, per tutti i punti toccati, diviene una variabile significativamente determinante. Per garantire una buona flessibilità, per va-

lutare adeguatamente la propria azione, per instaurare una partnership alla pari con il pubblico, per fare formazione l'organizzazione ha necessità di poter pianificare, fare programmi a lungo termine, investire in termini umani e finanziari su di sé. Tutto questo non è possibile se in ogni istante ci si ritrova a non poter prevedere ciò che succederà in quello immediatamente successivo. Il ruolo del pubblico diviene fondamentale, allora, perché riconoscere la qualità e la capacità innovativa dell'azione del terzo settore deve significare anche elevarne la dignità fino a farne un destinatario privilegiato di risorse pubbliche che in tal modo possono venire efficacemente redistribuite e possono arricchire la progettualità di questi soggetti.

In particolare, in tema di forme di lavoro, è chiaro che il pubblico deve fare un passo verso il riconoscimento dell'utilità sociale delle attività svolte dal terzo settore, trovando il modo di garantire che chi decide di impegnarsi in questi "lavori scelti" non sia danneggiato da una *deregulation* ad oltranza. E per questo gli sgravi fiscali non sembrano sufficienti. Serve un approccio complessivo di valorizzazione di queste esperienze, a partire dal momento formativo fino alla garanzia di un reddito e di condizioni di lavoro che non siano penalizzanti rispetto agli altri settori.

BIBLIOGRAFIA

- ASCOLI U. (a cura di) (1999): *Il welfare futuro*, Carocci, Roma.
- BARBETTA G. (a cura di) (1996): *Senza scopo di lucro*, Il Mulino, Bologna.
- BOLOGNA S. e FUMAGALLI A. (a cura di) (1997): *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, Feltrinelli, Milano.
- BONETTI A., IANIZZOTTO M., NASCIA L. (a cura di) (1998): *Il terzo settore in Europa: teorie ed analisi*, Università La Sapienza - Lunaria. Il working paper si trova anche in http://www.lunaria.org/tertium/ricerca/conclusi/nets/default_i.htm.
- BORZAGA C. e MITTONE L. (1995): *Il Ruolo delle Organizzazioni Non Profit Multi stakeholder nella Riforma Britannica del Welfare State*, Working Paper, Dipartimento di Economia, Università di Trento.
- Campagna per la Finanziaria Sociale (2000), *Sbilanciamoci. Rapporto sulla Finanziaria 2001*, Lunaria, Roma.

- Censis (1994): *Autogestire nella competizione*, Franco Angeli, Milano.
- Coop-Form (1999): *L'analisi dei fabbisogni di competenze nella cooperazione*, Coop-Form. Ente bilaterale nazionale formazione e ambiente.
- DELORS J. (1994): *Crescita, competitività ed occupazione*, Libro Bianco della Commissione Europea, trad. it., Il Saggiatore, Milano.
- FERRARIS P. (1997): *Mutualismo e autogestione: un'esperienza del passato che può avere un futuro?*, Relazione al Forum della Tavola della pace "Il terzo settore e l'economia popolare", Napoli 7-8 ottobre 1997.
- FIorentini G. (1997): *Organizzazioni non profit e di volontariato. Direzione, marketing e raccolta fondi*, Etalibri, Milano.
- GIACOMINI M. (1997): *Il lavoro liberato*, Guerini, Milano.
- HANSMANN H. (1986): *The role of non-profit enterprise*, in Rose-Ackerman, S. (ed), *The economic of non-profit institutions. Studies in structure and policy*, Oxford University Press, New York.
- HARRISON B. (1999): *Agile e snella. Come cambia l'impresa nell'era della flessibilità*, Edizioni Lavoro, Genova.
- INCOOP (1982): *Organizzazione del lavoro: partecipazione ed efficienza delle imprese cooperative di produzione*, Ricerca per la Direzione Generale della Cooperazione del Ministero del lavoro e P.S.
- ISTAT (1999): *Le organizzazioni di volontariato in Italia. Strutture, risorse ed attività*, ISTAT.
- ISTITUTO STUDI E SVILUPPO DELLE AZIENDE NON PROFIT (1995): *Le caratteristiche dei lavoratori remunerati e volontari nelle cooperative sociali del trentino*, Working paper Issan.
- LAVILLE J.L. (1998): *L'economia solidale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- LOMBARDI E., MESSINA A., POLIMANTI O. (1998): *Le forme di lavoro nel terzo settore*, Working paper, Lunaria, Roma.
- LOMBARDI E., MESSINA A., POLIMANTI O. (1999): *Lavorare bene. Manuale sull'organizzazione e le forme di lavoro nel terzo settore*, prefazione di Serge Latouche, Edizioni Lavoro, Genova
- LUNARIA (1997): *Lavori scelti. Come creare occupazione nel terzo settore*, prefazione di Jeremy Rifkin, Edizioni Gruppo Abele, Torino.
- MARCON G. e MELLANO M. (2000): *Le dimensioni economiche del terzo settore*, Editrice La Sapienza, Roma
- MATTIOLI S. (1997): *L'imprenditore sociale tra Schumpeter e Peter Pan*, Magma.
- MESSINA A. (1999): *Il terzo settore in Italia: caratteristiche economiche e finanziarie delle imprese sociali*, working paper Università La Sapienza - Lunaria. Il

- paper si trova anche in http://www.lunaria.org/tertium/ricerca/conclusi/nets/default_i.htm.
- MESSINA A. (2000): Introduzione a *Senza denaro. Guida ai sistemi di scambio non monetario*, a cura di Palmese B. e Sereni S., Edizioni Lavoro, Genova.
- MESSINA A. e RICCIONI S. (2000): *The Economic Account of Nonprofit Institutions Serving Households*, Working paper ISTAT. Il paper è presente anche in http://www.ine.es/voor/sessions/paper_ses6.doc.
- PAGANI A. (1998): La qualità nei servizi sociosanitari gestiti dalla cooperazione sociale, *Sociologia e politiche sociali*, n.2, Franco Angeli, Milano.
- PIANTA M. (1998): *Trasformazioni del lavoro: a orario ridotto, anche fuorimercato, comunque con reddito* in *Parolechiave*, Aprile 1998.
- RIFKIN J. (1995): *La fine del lavoro*, Baldini e Castoldi, Milano.
- ZAMARO N. (2001): Strutture, dirigenti e cambiamenti delle organizzazioni di volontariato italiane, in *Rapporto biennale sul volontariato in Italia. Anno 2000*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Affari Sociali.