



## **IL LAVORO NEL TERZO SETTORE IN ITALIA**

*Evidenze empiriche e spunti di riflessione*

*fgp*

## **Premessa**

In Italia il terzo settore fornisce il 4,7% dell'occupazione del paese. Nel 2001 era il 3%, segno di una crescita quantitativamente rilevante e di un dinamismo che meritano più di una riflessione. In Italia il terzo settore è ancora tra i meno sviluppati in Europa, ma la crescita del comparto induce a ritenere che possa dare un apporto significativo alla creazione di nuovi posti di lavoro.

ARGIS, associazione per la governance dell'impresa sociale ha fortemente voluto la realizzazione di questa ricerca sull'occupazione nel not for profit, finanziata dalla Fondazione Giorgio Zanotto di Verona e realizzata dalla Fondazione Giulio Pastore.

Sull'esempio anglosassone in Italia possiamo fare molto di più per accreditare il ruolo del non profit, che è un volano di potenziale sviluppo del mercato del lavoro. Al di là delle percentuali, stiamo assistendo ad una regressione del complesso statolatrato a favore di interventi di carattere associazionistico privato anche in servizi pubblici. È necessario far comprendere ai giovani che il not for profit sarà per loro una grande occasione di inserimento sviluppo e crescita professionale di carriera con sistemi di retribuzione che sempre più si avvicineranno al profit. A questa prospettiva non possiamo dimenticare il grandissimo contributo rappresentato dalla componente ideale, stimolo fondamentale dell'intraprendere dal quale sono state le migliori iniziative di questo Paese.

Milano, marzo 2008

# INDICE

<b>1. LE RISORSE UMANE NEL TERZO SETTORE ITALIANO.....</b>	<b>2</b>
1.1 <i>Il problema delle fonti.....</i>	2
1.2 <i>Persone impiegate.....</i>	2
1.3 <i>Approfondimenti.....</i>	5
1.4 <i>La situazione nella regione Veneto.....</i>	8
<b>2. L'IMPATTO OCCUPAZIONALE DEL TERZO SETTORE.....</b>	<b>10</b>
2.1 <i>Quanti sono oggi gli occupati complessivi del nonprofit?.....</i>	11
<b>3. LA TEORIA ECONOMICA DEL MIX DI INCENTIVI E LA DIFFERENZIAZIONE DELLE FORME ORGANIZZATIVE DI TERZO SETTORE.....</b>	<b>14</b>
3.1 <i>Il framework teorico.....</i>	14
3.2 <i>Le determinanti dell'offerta di lavoro.....</i>	16
3.3 <i>La differenziazione del mix di incentivi attraverso la differenziazione delle forme organizzative.....</i>	16
3.4. <i>Qualche osservazione.....</i>	17
<b>4. UN IDENTIKIT DEL LAVORATORE DEL TERZO SETTORE: SALARIO, SODDISFAZIONE, MOTIVAZIONE IDEALE, EQUITÀ DI TRATTAMENTO. ALCUNE EVIDENZE EMPIRICHE.....</b>	<b>19</b>
4.1 <i>Mix di incentivi.....</i>	19
4.2 <i>Salari.....</i>	20
4.3 <i>Soddisfazione.....</i>	21
4.4 <i>Solidarietà.....</i>	21
4.5 <i>Equità.....</i>	22
4.6 <i>Un equilibrio fragile.....</i>	23
<b>5. LE MOTIVAZIONI E LA CULTURA DEL PERSONALE DEL TERZO SETTORE: L'ANALISI SOCIOLOGICA.....</b>	<b>24</b>
<b>6. LA GESTIONE DEI LAVORATORI NEL TERZO SETTORE: PROCESSI DI SELEZIONE E INCENTIVAZIONE.....</b>	<b>25</b>
6.1 <i>La centralità della risorsa umana.....</i>	25
6.2 <i>La provenienza dei lavoratori del terzo settore.....</i>	25
6.3 <i>Gestire i lavoratori.....</i>	26
<b>7. UN PROBLEMA DI REGOLAMENTAZIONE DEI RAPPORTI DI LAVORO.....</b>	<b>28</b>
<b>8. MODIFICAZIONE DELLA PARTECIPAZIONE VOLONTARIA NEL TEMPO.....</b>	<b>30</b>
<b>9. NOTE CONCLUSIVE: L'INNOVAZIONE NECESSARIA PER UN SETTORE IN CRESCITA.....</b>	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>35</b>
<b>FONTI DEI DATI.....</b>	<b>37</b>
<b>APPENDICE.....</b>	<b>39</b>

# 1. Le risorse umane nel terzo settore italiano

## *1.1 Il problema delle fonti*

Cogliere le dimensioni strutturali dell'occupazione nel terzo settore italiano non è impresa semplice. Si deve infatti fare i conti con l'elevata frammentarietà delle informazioni ufficiali di fonte ISTAT, che verrà superata soltanto nel 2011, anno in cui con ogni probabilità verranno pubblicati i dati del nuovo censimento generale, previsto per il 2009.

Facciamo dunque il punto delle fonti disponibili. Oltre ai dati strutturali del censimento 1999 (pubblicati nel 2001), sono disponibili le informazioni provenienti dall'VIII Censimento dell'Industria e dei servizi (2001), nonché le ricerche settoriali relative al volontariato (ISTAT, 2003 e 2005), alle cooperative sociali (2005 su dati 2003 e 2007 su dati 2005) e alle fondazioni (2007 su dati 2005).

Gli ultimi dati disponibili relativamente alla struttura e alla distribuzione del lavoro nelle organizzazioni di terzo settore, considerate nel loro insieme, sono quelli rilevati nel Censimento Istat "Istituzioni nonprofit in Italia" (Istat 2001), con riferimento all'anno 1999, e quelli rientranti nel Censimento generale dell'industria e dei servizi del 2001.

Successivamente l'ISTAT ha presentato dati più aggiornati relativamente alle organizzazioni di volontariato (per gli anni 2003 e 2001), alle cooperative sociali (per gli anni 2005 e 2003) e fondazioni (2007, relative all'anno 2005). In appendice 2 vengono riassunti in una tavola sinottica tutti i dati di fonte ufficiale reperibili allo stato delle consegna del rapporto.

## *1.2 Persone impiegate*

In totale le persone occupate all'interno delle 221.412 organizzazioni di terzo settore censite nel 1999 assommavano a poco più di 3.900.000: 3.220.000 volontari (81,0%), 532.000 dipendenti (13,4%), 80.000 collaboratori (co.co.co.) (2,0%), 96.000 religiosi (2,3%), 28.000 obiettori di coscienza (0,7%), 18.000 lavoratori distaccati da altre entità (0,6%). Riaggregando i dati relativi alle persone che avevano un rapporto di tipo professionale (dipendenti, collaboratori, distaccati), il totale dei lavoratori

nel terzo settore assommava a circa 629.000 unità. Essendo nello stesso anno il totale degli occupati in tutti i settori produttivi erano 20.847.000, il peso occupazionale del terzo settore era dunque del 3,02%.

Nel 2001 il Censimento dell'industria e dei servizi segnalava invece la presenza di 235.232 istituzioni nonprofit per un totale di 3.315.000 volontari e 592.791 occupati così suddivisi: 488.523 dipendenti, 100.525 collaboratori, 3743 lavoratori interinali. Complessivamente, il peso sull'occupazione italiana scende dunque nel 2001 al 2,74%. Pur nella non perfetta comparabilità del dato (questa rilevazione non conteggiava ad esempio i lavoratori distaccati), si evince un segnale di spostamento degli occupati verso forme di lavoro flessibile: se nel 1999 il collaboratori pesavano per il 12,7% del totale, nel 2001 le diverse forme di lavoro atipico arrivano al 17,5%. La comparazione con il Censimento generale Industria e servizi del 1991 segnala invece un aumento delle organizzazioni del 283% e un aumento totale degli occupati del 75,8% (in totale, l'aumento degli occupati sul decennio per tutti i settori produttivi era stato del 6,9%). Per quanto riguarda il genere, il dato costante nel corso del decennio è rappresentato dal fatto che **i due terzi di questa popolazione sono stabilmente rappresentati da donne**: erano infatti circa il 60% dei dipendenti full time e circa l'80% dei part time.

Per gli anni successivi è possibile ricostruire una serie storica completa soltanto per quanto riguarda le **cooperative sociali**. Si tratta comunque di un dato molto significativo, da un lato perché la cooperazione "pesa" molto all'interno del dato complessivo occupazionale del nonprofit (l'ultimo dato del 2001 parla di quasi il 27% del totale degli occupati nel settore nonprofit, a fronte di una consistenza numerica di 5.515 soggetti, pari al 2,5% del totale delle organizzazioni nonprofit), dall'altro poiché i cambiamenti sistemici intervenuti soprattutto nel settore dei servizi di welfare hanno reso queste forme giuridiche protagoniste di primo piano nella gestione diretta di una larga fetta di servizi alla persona, a seguito della riforma del sistema nazionale dei servizi sociali (legge quadro 328/2000) e della sperimentazione in alcune regioni di forme di *welfare mix* orientate al principio di sussidiarietà, che hanno visto un crescente coinvolgimento del terzo settore e soprattutto delle cooperazione sociale nella gestione diretta dei servizi di welfare (Pesenti, 2005). L'occupazione nelle cooperative sociali è dunque un indicatore particolarmente significativo dei fenomeni che hanno investito il settore nonprofit nel corso del primo decennio del 2000 e presumibilmente anche un buon predittore del percorso di crescita dell'intero settore.

**Tabella 1 – Italia, occupati nelle cooperative sociali per tipologia contrattuale, vari anni**

	1999	2001	2003	2005
<i>Dipendenti</i>	<b>121894</b>	<b>149147</b>	<b>161248</b>	<b>211307</b>
<i>Distaccati o comandati</i>	<b>871</b>			
<i>Co.Co.Co</i>	<b>7558</b>	<b>9861</b>	<b>27389</b>	<b>31629</b>
<i>Interinali</i>		<b>136</b>	<b>497</b>	<b>1287</b>
<i>Totale</i>	<b>130323</b>	<b>159144</b>	<b>189134</b>	<b>244223</b>
<i>% su totale occupazione Italia</i>	<b>0,63%</b>	<b>0,74%</b>	<b>0,85%</b>	<b>1,08%</b>

*Fonte: elaborazioni su dati ISTAT*

Complessivamente il totale degli occupati è cresciuto da 130.323 in 4651 soggetti (1999) a 244.223 in 7363 soggetti (2005), con un aumento dunque dell'85,9%. I dati mostrano come i dipendenti siano quasi raddoppiati, crescendo dai 121.000 del 1999 ai 161.000 nel 2003 a oltre 211.000 nel 2005. Sul versante degli atipici, i collaboratori sono cresciuti da 7500 a 31.629 del 2005, mentre gli interinali sono passati da 136 nel 1001 ai quasi 1300 del 2005. Come si può osservare, il peso degli atipici sul totale degli occupati in cooperative sociali nel 2005 è attorno al 13,5%, mentre i dipendenti sono passati dal 93,5% all'86,5%. Infine è utile osservare che se nel 1999 le cooperative sociali fornivano il 0,6% del totale degli occupati italiani, nel 2005 giungono all'1,1%.

Anche per quante attiene le **fondazioni** è possibile ricostruire una serie storica relativamente completa (con la sola eccezione del 2003).

**Tabella 2 – Italia, occupati nelle fondazioni per tipologia contrattuale, vari anni**

	1999	2001	2005
<i>Dipendenti</i>	50674	41332	81563
<i>Distaccati o comandati</i>	1138		5156
<i>Co.Co.Co</i>	4333	5906	19531
<i>Interinali</i>		291	
<i>Totale</i>	<b>56145</b>	<b>47529</b>	<b>106251</b>
<i>% su totale occupazione Italia</i>	0,27%	0,22%	0,47%

*Fonte: elaborazioni su dati ISTAT*

Nel 1999 gli occupati di questa forma giuridica erano oltre 56.000, pari allo 0,27% del totale occupazionale italiano e a circa il 9% degli occupati nel settore. Nel 2005 il dato complessivo è quasi raddoppiato (106.251 occupati, pari allo 0,47 dell'occupazione italiana). I dipendenti di questo settore erano 50.674 nel 1999 e sono diventati nel 2005 81.563, con una crescita del 61%. Anche in questo caso si registra una forte crescita del lavoro atipico: nel 1999 era il 7,7% degli occupati in fondazioni, nel 2005 il peso è cresciuto al 18,4%, con una conseguenza contrazione del peso dei dipendenti, passati da oltre il 90% al 76,7 % del 2005.

Per quanto riguarda le altre forme, purtroppo la comparazione si ferma ai soli Censimenti (1999 e 2001) e dunque assume un valore meramente storico in questa sede. Solo nel caso delle organizzazioni di volontariato iscritte ai Registri regionali è possibile registrare un dato del 2003, non comparabile però con quello del 1999 in quanto in quel caso il volontariato era ricompreso nella più ampia categoria delle “altre forme”. Si tratta comunque di numeri piuttosto contenuti (circa 12.000 occupati nell'anno 2003, ma con una crescita del 77% rispetto al 1995).

### *1.3 Approfondimenti*

Proviamo ora a svolgere qualche considerazione di approfondimento. Nel farlo, utilizzeremo se non diversamente specificato i dati del Censimento 2001, mentre nel caso delle cooperative sociali e delle fondazioni analizzeremo in alcuni casi dati relativi alle ultime rilevazioni 2005.

In Italia i lavoratori dipendenti sono una risorsa “secondaria” non solo a livello aggregato ma anche a livello delle singole organizzazioni. Secondo i dati del Censimento 2001, solo il 15,2% delle organizzazioni impiega almeno un lavoratore dipendente e questi costituiscono l'unica tipologia di risorse impiegate nell'8,0% dei casi. Il numero medio di dipendenti calcolato sulle organizzazioni che ricorrono a questo tipo di risorsa umana è pari a 16 unità. La grande maggioranza dei dipendenti lavora a tempo pieno (88%), il 12% part-time.

**Le cooperative sociali sono le organizzazioni che hanno il peso maggiore in termine di risorse umane, sotto molteplici punti di vista:**

- sono quelle che operano più frequentemente con personale retribuito: solo nel 2,7% dei casi non vi è personale retribuito, mentre il 38,6% di esse hanno almeno 20 occupati (dato 2005);
- le cooperative sociali sono la prima forma giuridica in termini di dipendenti assunti: esse assumono il 22,9% dei dipendenti, seguiti dalle associazioni riconosciute (21,9%) e non (19,3%) e dalle fondazioni (9,5%);
- nelle cooperative sociali l'utilizzo dei dipendenti risulta mediamente molto più intenso rispetto alla media e raggiunge 34 addetti per organizzazione (dato 2005). Al contrario, il numero di dipendenti per organizzazione è pari a 14 per le associazioni riconosciute, a 7 per le associazioni non riconosciute e a 3 per i comitati.

Per quanto riguarda le fondazioni, nel 30% dei casi non hanno personale retribuito, mentre il 4,1% dei casi dichiara più di 100 addetti

**Le Regioni settentrionali, Lombardia su tutte, impiegano la netta maggioranza dei dipendenti, ma è il Centro a usarli in via particolarmente “intensiva” (più che proporzionale). Infatti:**

- Nel Nord viene occupato il 51,6% dei dipendenti (dato “meno che proporzionale”: che si confronta con il 58,6% del totale delle risorse impiegate nel Settentrione). Al Centro si impiega il 29,5% dei dipendenti (dato “più che proporzionale” rispetto al 22,7% del totale delle risorse impiegate nelle regioni centrali).
- Quasi la metà dei dipendenti opera in Lombardia e Lazio. In Lombardia è occupato il 22,8% dei dipendenti e il loro numero medio per organizzazione è pari a 22, nel Lazio è occupato il 22,1% dei dipendenti con un numero medio per organizzazione di 23. In queste regioni sono presenti le sedi principali delle organizzazioni ed il ricorso più intenso a lavoratori retribuiti può essere connesso allo svolgimento di attività di tipo amministrativo, direzionale e di rappresentanza.
- Per quanto riguarda le cooperative sociali (dato 2005) è ancora una volta il Centro ad avere la quota proporzionale di dipendenti maggiore



(79,2) seguita dal Nord-est (78,1). Agli atipici sono invece molto più diffusi al Sud (17% sul totale degli occupati), mentre al Nord è la Lombardia ad avere la maggior diffusione (13,8%).

- Il dato delle fondazioni vede invece prevalere quelle del Nord-ovest (con il 60,3% di dipendenti sul totale degli occupati). A livello regionale si registrano picchi in Valle d'Aosta (69,9%), Veneto (64,2%) e Lombardia (62,5%). Per effetto della minor presenza di personale volontario (solo il 20,2%) i collaboratori sono anch'essi più presenti nel Nord-ovest (13,8%) in particolare in Piemonte (15,4%), benché la regione con il maggior numero di collaboratori sul totale dei lavoratori in fondazioni si registra in Abruzzo (32%).

**I dipendenti sono diffusi maggiormente tra le organizzazioni più anziane rispetto a quelle più recenti.**

- La maggiore stabilità, conseguente alla più elevata maturità, sembra influenzare positivamente l'utilizzo di lavoratori dipendenti. Le organizzazioni più anziane presentano un rapporto tra dipendenti e organizzazioni molto più elevato delle più giovani.
- In particolare, per le organizzazioni costituite anteriormente al 1971 il numero medio di dipendenti assunti varia tra i 24 e i 44 dipendenti per singola organizzazione, mentre per quelle sorte dopo il 1970 il rapporto scende tra le 10 e le 14 unità.

**L'assistenza sanitaria, sociale e l'istruzione e ricerca hanno il peso maggiore in termini di dipendenti, sotto molteplici punti di vista:**

- I dipendenti sono concentrati in questi tre settori per il 71,1% dei casi: l'assistenza sociale impiega il 28,5% dei dipendenti, la sanità il 22,8% e l'istruzione e ricerca il 19,8%.
- Riguardo alle dimensioni medie delle organizzazioni in termini di dipendenti, le differenze per settore di attività prevalente appaiono ancora più significative. In media ogni organizzazione con dipendenti prevalentemente attiva nel settore sanitario impiega 74 dipendenti.

Tale rapporto scende al di sotto di 30 unità, pur mantenendosi su livelli superiori alla media nazionale, per le organizzazioni operanti in via principale nell'assistenza sociale (27), nell'istruzione e ricerca (19) e nello sviluppo economico e coesione sociale (17). Nei rimanenti settori si registrano valori sempre più piccoli fino a raggiungere le 3 unità per le organizzazioni attive prevalentemente nella filantropia e promozione del volontariato.

- Volendo indagare il rapporto di maggiore o minore coesistenza di dipendenti e volontari all'interno delle singole organizzazioni, è interessante notare qualche variazione. Le organizzazioni che impiegano in modo cospicuo dipendenti, ma non volontari, sono più frequenti rispetto alla media nell'istruzione e ricerca (il 47,9% delle organizzazioni opera con dipendenti e il 55,9% con volontari), nelle relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (44,8% vs 53,2% con volontari), nello sviluppo economico e coesione sociale (36,3% con dipendenti vs 66,1% con volontari) e nella religione (19,8% con dipendenti vs 71,7% con volontari).
- Invece, il ricorso consistente sia a volontari che a dipendenti è relativamente più diffuso tra le organizzazioni che operano in via prevalente nella sanità (il 91,0% di esse opera con volontari ed il 17,1% con dipendenti), nella tutela dei diritti e attività politica (81,3% vs 18,8%) e nell'assistenza sociale (80% vs 29,1%).

#### *1.4 La situazione nella regione Veneto*

Per i problemi di fonti precedentemente osservati, la lettura di dettaglio regionale presenta qualche difficoltà ulteriore rispetto a quella nazionale. ISTAT non ha infatti rilasciato il dettaglio per tipologia giuridica del Censimento 1999, mentre per le rilevazioni parziali successive non sempre il dato risulta completo.

**Tabella 3 – Veneto, occupati per forma giuridica e tipologia contrattuale, vari anni**

Associazione (riconosciuta e non riconosciuta)	Fondazione	Cooperativa sociale	Altra forma	Org. Di Volontariato	Totale
---------------------------------------------------------	------------	---------------------	-------------	-------------------------	--------

	1999	2001	1999	2001	2005	1999	2001	2003	2005	1999	2001	2001	2003	1999	2001
<i>Dipendenti</i>		13767	3571	5618		14265	14712	18361		10173	831	898		45358	41776
<i>Distaccati o comandati</i>		0		228							1002	1085		1341	
<i>Co.Co.Co</i>		6353	388	1181		487	1572	1712		552				6467	7780
<i>Interinali</i>		218	57			8	46	47		32					315
<b><i>Totale</i></b>		<b>20338</b>	<b>401</b>	<b>702</b>		<b>1476</b>	<b>1633</b>	<b>2012</b>		<b>1075</b>				<b>5316</b>	<b>49871</b>

*Fonte: elaborazioni su dati ISTAT*

Il Censimento generale del 2001 ha calcolato in circa 50.000 il numero complessivo dei lavoratori del nonprofit veneti, pari al 2,5% del totale degli occupati italiani. Di questi l'83,8% erano dipendenti e il 15,6% collaboratori, un dato leggermente inferiore rispetto alle medie nazionali.

Per quanto riguarda i dati più recenti, un fortissimo aumento si è avuto dal 2001 al 2005 all'interno delle fondazioni (+75%) nonostante la crescita del settore in termini di organizzazioni attive sia stata più ridotta rispetto alla media nazionale (+ 45,3% dal 2001 al 2005, contro il + 56,8% nazionale).

La crescita nell'ambito della cooperazione sociale si è attestato a un + 36,1%, molto al di sotto rispetto alla crescita media nazionale. Un dato, quello delle cooperative, che riflette una crescita complessiva assai contenuta del settore, i cui soggetti operanti sul territorio sono aumentati del 22,1% dal 2001 rispetto a una crescita del 33,5% registrata a livello nazionale, con un particolare rallentamento dal 2003 (+6,8% rispetto al + 19,5% nazionale).

## 2. L'impatto occupazionale del terzo settore<sup>1</sup>

Le cifre relative ai lavoratori impiegati collocavano nel 1999 il terzo settore italiano attorno al 3% dell'occupazione complessiva del Paese e nel 2001 al 2,7%. Si tratta di un ammontare paragonabile a quello del settore della finanza e delle assicurazioni e dunque di assoluto rilievo per un sistema economico, come l'Italia, che per lungo tempo è stato caratterizzato da tassi di disoccupazione a due cifre. Si tratta dell'esito di un'inversione di tendenza nell'evoluzione del terzo settore che nel corso degli ultimi vent'anni ha caratterizzato l'Europa e ancor più l'Italia. Dopo che per più di ottant'anni (dalla legge Crispi sulle Ipab) il numero e la rilevanza economica e sociale delle organizzazioni private senza scopo di lucro si erano venuti progressivamente ridimensionando, anche a seguito di interventi coercitivi di contenimento e di pubblicizzazione, a partire dagli anni '80 si è assistito ad una loro progressiva e sempre più vigorosa ripresa (Borzaga 2003).

Seppure i dati messi in luce dal rilevamento dell'Istat, relativi all'anno 1999 e al 2001, non sono comparabili con quelli rilevati precedentemente per l'anno 1996 (Barbetta 1996, Cgm 1997) – a causa dei diversi criteri di definizione e classificazione utilizzati – le differenze in valori assoluti e percentuali sono tali da far comunque supporre un trend di ragguardevole crescita per quanto riguarda gli occupati nel terzo settore. Tale considerazione, unitamente al fatto che in Italia il terzo settore è ancora tra i meno sviluppati in Europa, può portare a credere che nel nostro paese lo sviluppo di tale settore possa dare un significativo contributo alla creazione di nuovi posti. Del resto, anche su scala globale autori come J. Rifkin (1995) e Beck (2000) attribuiscono al terzo settore un contributo importante alla creazione dell'occupazione; mentre l'interesse dell'Unione Europea al mondo associativo risale già al Libro Bianco della Commissione Europea su *Crescita, Competitività e Occupazione* (a cura di J. Delors).

Se indubbiamente il terzo settore è un rilevante creatore di nuova occupazione nei principali Paesi industrializzati ed è in forte ascesa nel

---

<sup>1</sup> La maggior parte delle considerazioni contenute nel presente paragrafo è stata tratta da Barbetta (2000).

contesto italiano, va tuttavia, sempre tenuta in considerazione la distinzione tra creazione di occupazione netta ed eventuali fenomeni di sostituzione, mediante i quali posti di lavoro pubblici o privati vengo rimpiazzati da nuovi lavoratori del terzo settore. L'evidenza empirica pare smentire entrambi gli assunti, anche se la vetustà del dato attende verifiche. Il raffronto tra i censimenti generali 1991-2001 mostrava un aumento di addetti totali del 6,9%, con un aumento di occupati nel nonprofit del 75,8% e di occupati nella pubblica amministrazione del 10,9%. Il nonprofit dunque ha avuto negli anni Novanta una propulsione indipendente rispetto agli altri settori produttivi del Paese. Si può dunque ipotizzare che vi sia un mercato del terzo settore, che viene spinto *anche* dai fenomeni di esternalizzazione dei servizi e di applicazione del principio di sussidiarietà orizzontale, ma che crea con gli altri settori (in specie con il for profit) normali dinamiche di interscambio di personale.

Occorre piuttosto mettere in guardia dalla tentazione da parte delle politiche pubbliche di intendere il terzo settore come “mucca da mungere”, anche con riferimento alle sue potenzialità sul versante della creazione di nuova occupazione. Infatti l’inserimento lavorativo rientra tra gli scopi dichiarati solo nel caso delle cooperative sociali di tipo B, mentre per tutte le altre forme organizzative esso è più che altro il sottoprodotto di attività svolte con finalità e motivazioni diverse. Occorre pertanto prestare attenzione nell’eventualmente imporre obiettivi estranei a quelli che i lavoratori e i responsabili delle organizzazioni di terzo settore percepiscono come meritevoli di essere perseguiti.

### *2.1 Quanti sono oggi gli occupati complessivi del nonprofit?*

Volendo provare, a puro titolo di esercitazione statistica, a svolgere qualche previsione, sulla crescita del settore, l’unico metodo utilizzabile stante la scarsità di fonti disponibili è quello degli incrementi annui<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> A partire da due dati relativi al tempo “t” e al tempo “t + n”, dove “n” è il numero di anni fra i due tempi considerati si calcola il Tasso di incremento geometrico medio annuo “r” come

$$r = \sqrt[n]{\frac{\text{dato}(t+n)}{\text{dato}(t)}} - 1$$

Il modello di sviluppo nel tempo che ne deriva per calcolare il dato ad un nuovo tempo “t + m” è pari a

Prendendo ad esempio i dati in serie storica dei lavoratori nelle cooperative sociali, le formule si applicano nel seguente modo:

---

$$dato(t + m) = dato(t)(1 + r)^m$$

Anno	Lavoratori
1999	130323
2001	159144
2003	189134
2005	244272

$$r(1999,2001) = \sqrt[3]{\frac{159144}{130323}} - 1 = 0,1050568$$

$$r(2001,2003) = \sqrt[3]{\frac{189134}{159144}} - 1 = 0,0901586$$

$$r(2003,2005) = \sqrt[3]{\frac{244272}{189134}} - 1 = 0,1364545$$

A questo punto si può definire il tasso di incremento medio annuo  $r$  secondo la formula

$$r(1999,2005) = \frac{(0,1050568 + 0,0901586 + 0,1364545)}{3}$$

e si applica il tasso di incremento medio annuo  $r(1999,2005)$  per la stima di nuovi anni a catena di anno in anno:

$$dato(2006) = dato(2005) * (1 + r)^1 = 244272 * (1 + 0,1105566)^1 = 271.277,88$$

$$dato(2007) = dato(2005) * (1 + r)^1 = 271277 * (1 + 0,1105566)^1 = 301.268,46$$

Ipotizzando che il peso relativo degli occupati in cooperative sociali rispetto al totale degli occupati nelle organizzazioni nonprofit sia quello del 2001 (che ricordiamo essere del 27%), si può dunque ragionevolmente stimare in non meno di 1.100.000 unità la componente di lavoro presente attualmente nell'intero terzo settore italiano, pari dunque a **circa il 4,7 % dell'occupazione del Paese.**

### **3. La teoria economica del mix di incentivi e la differenziazione delle forme organizzative di terzo settore<sup>3</sup>**

#### *3.1 Il framework teorico*

La teoria economica (Borzaga 2003) mostra come il datore di lavoro attivo nell'ambito dei servizi alla persona dovrà considerare due ordini di fattori per riuscire a gestire ottimamente (efficienza ed efficacia) i rapporti lavorativi all'interno dell'organizzazione di cui è responsabile. Innanzitutto esso dovrà considerare che la funzione di utilità dei lavoratori, da cui deriva l'offerta di lavoro (di chi offre il suo lavoro), è influenzata da una serie di variabili, delle quali il salario rappresenta solo una componente tra le altre. Ovviamente ogni lavoratore avrà delle preferenze differenti, dando peso maggiore o minore alle diverse variabili in gioco, e pertanto indirizzerà la sua offerta lavorativa verso ambienti lavorativi con caratteristiche non omogenee.

In secondo luogo, il datore di lavoro dovrà tenere in adeguata considerazione le dinamiche di fallimento del mercato relative ai rapporti di lavoro<sup>4</sup>. Infatti, nella maggior parte dei servizi alla persona, specie quelli ad elevato contenuto relazionale o svolti presso il domicilio dell'utente, la possibilità di controllare l'impegno (*effort*) dei lavoratori e la corrispondenza tra lo stesso, il salario e le condizioni di lavoro pattuite, è molto limitata, se non addirittura inesistente. I margini di libertà di cui gode il lavoratore nello stabilire il proprio impegno - e da cui dipendono i costi di produzione del servizio e la sua qualità - sono molto elevati. In una simile situazione all'organizzazione conviene basare il finanziamento dell'attività sulla base di un mix di risorse pubbliche e private, a titolo oneroso e gratuito (volontariato, donazioni). L'organizzazione avrà però soprattutto la convenienza ad offrire un adeguato mix di incentivi in grado di attrarre quei lavoratori con preferenze e motivazioni il più possibile in

---

<sup>3</sup> La maggior parte delle considerazioni contenute nel presente paragrafo è stata tratta da Borzaga (2003).

<sup>4</sup> E' stato infatti rilevato che il fallimento del mercato che si verifica tra imprese e consumatori (o donatori) quando sussistono gravi asimmetrie informative (Hansmann 1980), non è l'unico fallimento che caratterizza la produzione di servizi di utilità sociale.



linea con la sua *mission* e i suoi obiettivi, minimizzando il rischio di comportamenti opportunistici e i costi di controllo.

### *3.2 Le determinanti dell'offerta di lavoro*

Provando a dettagliare più approfonditamente la prima affermazione – ovvero che il salario contribuisce solo in parte a influenzare la scelta del lavoro e l'impegno in esso profuso – si può affermare che il lavoratore prende in considerazione:

▪ **Tra le variabili legate a motivazioni estrinseche:**

- L'orario di lavoro e la flessibilità, in relazione, per esempio, alla possibilità di coniugare gli impegni di cura della famiglia.
- La possibilità di partecipare ad attività formative strutturate in ambienti che accrescono il capitale umano del lavoratore.
- Il contesto relazionale offerto dall'organizzazione.

▪ **Tra le variabili legate a motivazioni intrinseche:**

- La valenza sociale dell'attività svolta.
- Il modo di erogazione del servizio e di relazione con i clienti.
- Il desiderio di partecipare direttamente alla definizione degli obiettivi.
- L'equità distributiva e procedurale (percepita), cioè il modo con cui i diversi incentivi sono distribuiti tra lavoratori con caratteristiche diverse per capitale umano, anzianità di servizio e responsabilità.

### *3.3 La differenziazione del mix di incentivi attraverso la differenziazione delle forme organizzative*

Tenendo conto di una funzione di utilità così composta il datore di lavoro può adottare, in contesti diversi, un mix di incentivi diverso, che pertanto

tenderà ad attrarre alcuni lavoratori e a respingerne altri<sup>5</sup>. L'attribuzione della proprietà dell'impresa ai lavoratori, l'assenza di proprietari che si appropriano degli utili, modalità di gestione democratica, un elevato livello di circolazione di informazioni, forme di definizione degli obiettivi ad alto coinvolgimento dei lavoratori, dinamismi che pongano l'idealità dell'organizzazione al centro mediante il forte coinvolgimento di personale volontario, possono garantire una maggiore soddisfazione di una certa categoria di lavoratori attraendoli e mantenendoli all'interno dell'organizzazione di terzo settore.

In questo contesto la scelta della forma organizzativa e l'adozione di specifiche modalità di organizzazione di terzo settore assume particolare rilievo, confermando a livello economico quanto sottolineato anche in contesto sociologico (Donati, Colozzi 2004), ovvero l'importanza di tenere in adeguata considerazione la differenziazione interna del terzo settore. In particolare, sembrano rispondere alle esigenze sopra delineate quelle forme organizzative in cui prevale nettamente la funzione distributiva (organizzazioni di volontariato formate e gestite dagli stessi volontari, fondazioni o associazioni donative fondate e gestite dagli stessi donatori o da loro fiduciari) e, più in generale, quelle organizzazioni di terzo settore impegnate nella produzione di servizi sociali, che operano spesso in collaborazione stretta con la pubblica amministrazione e utilizzano forza lavoro sia remunerata che volontaria. In Italia tali organizzazioni assumono talvolta le forme dell'organizzazione di volontariato o della fondazione, ma sempre più frequentemente adottano la forma dell'associazione (di promozione sociale, ma non solo) o della cooperativa sociale<sup>6</sup>.

### 3.4. *Qualche osservazione*

Tale punto di vista tende a superare la considerazione del *non distribution constraint* quale unico elemento rilevante nella definizione di un'organizzazione di terzo settore. Quest'ultimo approccio, infatti, tra le numerose altre aporie, non è in grado neppure di rendere ragione dell'esistenza di forme differenziate all'interno del mondo non lucrativo (un esempio su tutti la cooperativa sociale / impresa sociale).

---

<sup>5</sup> Specie in contesti lavorativi a basso tasso di disoccupazione in cui i lavoratori sono relativamente liberi di scegliere l'occupazione desiderata.

<sup>6</sup> Si ricorda che in Italia si contano complessivamente 33.600 organizzazioni nonprofit che ricorrono a forza lavoro remunerata (Istat, 2001).

L'approccio economico del mix di incentivi tende a sottolineare gli elementi di efficienza ed efficacia di questo modello. Tuttavia, si rende necessario verificare più a fondo quale spazio nella strutturazione del mix di incentivi possa avere, e nei fatti abbia, la funzione di valorizzare la disponibilità a privilegiare il benessere degli utenti e la finalità sociale e pubblica dell'attività svolta.

## **4. Un identikit del lavoratore del terzo settore: salario, soddisfazione, motivazione ideale, equità di trattamento. Alcune evidenze empiriche<sup>7</sup>**

Quali sono le caratteristiche del lavoratore di terzo settore, che cosa lo motiva, lo lega, lo fa muovere all'interno dell'organizzazione a cui appartiene? In che cosa egli si differenzia rispetto ai lavoratori del settore pubblico e del settore privato? Sono queste le domande che deve porsi l'indagine empirica se intende comprendere le dinamiche lavorative proprie delle organizzazioni di terzo settore. E sono queste le domande a cui occorre rispondere per verificare se e in qual misura la teoria del mix degli incentivi sopra esposta abbia un fondamento reale. In Italia alcuni studiosi in particolare si sono dedicati ad approfondire questo interrogativo a livello sia teorico che empirico. Tra questi in particolare si segnala il gruppo di economisti guidato dal Prof. Borzaga presso l'Università di Trento, e i lavori condotti dalla SDA Bocconi nell'ambito del progetto di ricerca Cres sull'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

[www.sovvenzioneglobalecres.it](http://www.sovvenzioneglobalecres.it)

### *4.1 Mix di incentivi*

La ricerca empirica (Borzaga, 2000) conferma che il mix di incentivi utilizzato dalle organizzazioni di terzo settore per attrarre e motivare i lavoratori è effettivamente diverso da quello sia delle organizzazioni pubbliche che delle imprese for profit che erogano gli stessi servizi. Sintetizzando i risultati, si può affermare che rispetto alle altre forme organizzative le organizzazioni di terzo settore italiane utilizzano in particolare:

- *Tra gli incentivi destinati a soddisfare motivazioni estrinseche: maggiori opportunità di formazione, maggiore flessibilità nell'organizzazione del*

---

<sup>7</sup> La maggior parte delle considerazioni contenute nel presente paragrafo è stata tratta da Borzaga (2003), Tortia 2006 e Lamberti (2002). I primi due autori si riferiscono prevalentemente ai risultati emersi dalla ricerca condotta da Issan, Fivol e dallo European Foundation for Employment (Foe) nel 1998 su un campione di 228 organizzazioni (di cui il 70% di terzo settore) e di 2066 lavoratori pagati in 15 province italiane.

lavoro e un contesto relazionale particolarmente positivo, conseguenza di buone relazioni sia tra lavoratori e dirigenti che tra colleghi e con i volontari (è interessante rilevare che la presenza di volontari tende ad accrescere, a parità di altri fattori, la soddisfazione dei lavoratori).

- *Tra gli incentivi destinati a soddisfare le motivazioni intrinseche*: la condivisione del contenuto sociale dell'attività dell'organizzazione e della sua missione e la possibilità di influenzare la gestione dell'impresa attraverso la partecipazione diretta. La possibilità di partecipare direttamente alla gestione sembra in particolare favorire l'accettazione di salari più bassi di quelli offerti da altre organizzazioni che operano negli stessi settori di attività.

#### 4.2 Salari

Le indagini empiriche a livello internazionale mostrano che i salari praticati nel terzo settore sono in genere inferiori a quelli delle altre forme organizzative. Tuttavia le differenze si riducono sensibilmente quando ci si riferisce al contesto dei servizi alla persona. In questo caso, piuttosto, sono diverse le strutture retributive. Secondo quanto emerge dalle ricerche condotte in Italia da Borzaga (2001), le differenze retributive tra tipologie sono molto accentuate considerando le strutture salariali per titolo di studio, perché in generale quelle dei dipendenti pubblici sono assai più sensibili ai livelli di scolarizzazione rispetto a quelle delle altre tipologie organizzative.

In particolare, le strutture salariali più piatte sono quelle dei lavoratori delle cooperative sociali, seguite da quelle dei lavoratori in organizzazioni di terzo settore religiose e imprese for profit. Rispetto, invece, all'anzianità di servizio, le differenze retributive tra tipologie organizzative si riducono decisamente: mentre negli enti pubblici nelle imprese for profit le strutture retributive sono molto piatte, in quelle di terzo settore il rapporto tra remunerazione e anzianità di lavoro nell'organizzazione è assai più proporzionale. Soprattutto nelle cooperative sociali, ma anche nelle organizzazioni di terzo settore laiche e religiose, coloro che sono assunti da più di dieci anni sono remunerati assai più degli altri.

Una ricerca pluriennale dell'*Osservatorio sulle risorse umane nel nonprofit*<sup>8</sup> su un campione di organizzazioni (per lo più cooperative sociali e fondazioni) ha mostrato come le differenze salariali rispetto al settore for

---

<sup>8</sup> Si tratta di un soggetto di ricerca nato dalla partnership tra Hay Group e Sodalitas.

profit siano ancora molto significative. Fatto 100 il numero indice relativo alle retribuzioni nel nonprofit, un impiegato guadagna 131 nell'industria e nel commercio e 134 nella finanza, un quadro guadagna 157 in entrambi i casi, un dirigente guadagna 213 nel primo caso e 236 nella finanza. Soltanto nella pubblica amministrazione i livelli salariali sono uguali nel caso dei quadri e inferiori nel caso degli impiegati.

### *4.3 Soddisfazione*

Le ricerche che hanno preso in considerazione il livello di soddisfazione dei lavoratori, hanno rilevato sia valori elevati nel terzo settore (e generalmente superiori a quelli degli occupati in altre organizzazioni), sia una sostanziale indipendenza tra salario e soddisfazione.

I fattori che incidono maggiormente sulla soddisfazione risultano essere: il titolo di studio, le relazioni interne all'organizzazione, il coinvolgimento nelle attività dell'organizzazione, gli aspetti intrinseci del lavoro e la presenza di motivazioni intrinseche nella scelta dell'organizzazione.

Inoltre, ad un elevato livello di soddisfazione corrisponde generalmente anche una maggior fedeltà all'organizzazione, con percentuali particolarmente elevate di lavoratori del terzo settore che dichiarano di voler restare il più a lungo possibile occupati presso l'organizzazione di appartenenza<sup>9</sup>. In maniera ancora più significativa Tortia (2006) evidenzia la correlazione tra soddisfazione e impegno profuso dai lavoratori.

### *4.4 Solidarietà*

Le ricerche, soprattutto quelle comparate, confermano che i lavoratori occupati nel terzo settore hanno una sensibilità sociale generalmente superiore a quella degli occupati in altre organizzazioni (Borzaga, 2000; in contesto internazionale Mirvis, 1992). Essi generalmente dichiarano di aver scelto volontariamente l'organizzazione anche (o soprattutto) perché

---

<sup>9</sup> Solo quando i salari sono particolarmente bassi essi influenzano negativamente la soddisfazione dei lavoratori; al contrario, superata una certa soglia, la relazione tra salario e soddisfazione si attenua o scompare e altri risultano essere i fattori che influenzano la soddisfazione.

interessati al contenuto sociale del lavoro<sup>10</sup> e perché condividono la missione sociale dell'organizzazione (Mirvis, 1992).

#### *4.5 Equità*

Le ricerche, infine, confermano che una caratteristica delle organizzazioni di terzo settore che influenza positivamente la soddisfazione dei lavoratori, è costituita dalla maggior equità, effettiva e percepita, delle strutture retributive e organizzative (Borzaga, 2001, Tortia 2006<sup>11</sup>, in contesto internazionale Leete, 1999).

In altri termini, le organizzazioni di terzo settore non solo sembrano avere strutture retributive (equità retributiva) caratterizzate da una minor dispersione delle retribuzioni e più coerenti rispetto alle attese dei lavoratori (premiando, ad esempio, più delle altre forme organizzative l'anzianità e, quindi, la fedeltà all'organizzazione), ma sembrano anche adottare modalità di gestione dei rapporti, protocolli organizzativi, procedure di coinvolgimento, circolazione delle informazioni, avanzamento delle carriere più trasparenti, più eque, e meno conflittuali rispetto alle organizzazioni pubbliche (equità procedurale).

Sotto questo aspetto, è interessante notare come l'equità procedurale assuma un rilievo ancora maggiore nei confronti dell'equità retributiva, nel determinare i livelli di soddisfazione e lealtà organizzativa, a dimostrazione che i lavoratori del terzo settore tendono a presentare una set di motivazioni, preferenze, culture, orientato verso dimensioni più che strumentali.

---

<sup>10</sup> I lavoratori delle organizzazioni nonprofit analizzati in Borzaga (2000), dichiarano che nella scelta dell'impresa sono motivati più dei dipendenti delle altre tipologie organizzative dal grado di coinvolgimento nell'organizzazione (punteggio di 3,9 rispetto ad una media degli altri operatori di 3,4), dall'interesse per il settore (5,5 contro il 5,3 degli enti pubblici ed il 4,9 delle imprese for profit) e per il modo di lavorare verso gli utenti (4,6 rispetto a 3,8 in enti pubblici e for profit).

<sup>11</sup> Si veda, in particolare, la ricerca presentata da Tortia (2006).



#### *4.6 Un equilibrio fragile*

A fronte di questi risultati, coerenti con le tesi sostenute nei paragrafi precedenti, va tuttavia ricordato che gli equilibri raggiunti da queste organizzazioni sono relativamente fragili. Essi dipendono dall'offerta di lavoratori con motivazioni coerenti ai mix di incentivi offerti e dalla capacità delle organizzazioni di terzo settore di conservare nel tempo l'equità delle strutture retributive e delle procedure organizzative. Inoltre, data l'importanza che assumono le relazioni fiduciarie tra lavoratori e organizzazione, maggiori sono anche gli spazi per comportamenti opportunistici di queste ultime e dei loro dirigenti.

Ed è rispetto a tutto ciò che assume rilevanza il sistema di regole entro le quali queste organizzazioni sono tenute a operare: regole societarie, regole relative alle forme di governance, regole per la gestione dei rapporti di lavoro. Cioè di quell'insieme di limiti e opportunità direttamente influenzate dalla regolamentazione di tipo sia societario-civilistico che giuslavoristico (Borzaga 2003).

## **5. Le motivazioni e la cultura del personale del terzo settore: l'analisi sociologica**

Un'indagine condotta nel 2002 da un gruppo di sociologi coordinati dal Pierpaolo Donati dell'Università di Bologna ha inteso osservare le culture e le pratiche più diffuse all'interno del terzo settore italiano. Per fare ciò ha intervistato un campione rappresentativo sul territorio italiano di lavoratori e managers del terzo settore. Tra le evidenze emerse di particolare interesse per l'argomento qui trattato se ne evidenziano alcune:

- Il terzo settore presenta una forte differenziazione interna a seconda delle diverse forme organizzative adottate. Una prima polarità è costituita dalle cooperative sociali e dalle fondazioni, che presentano prassi e culture più orientate verso l'ambito mercantile. Una seconda polarità è rappresentata dalle associazioni di promozione sociale e dalle associazioni familiari, i cui lavoratori presentano una forte vicinanza ai network informali di riferimento e una spiccata propensione a ricevere e dare attraverso di essi. Una terza polarità è costituita dalle organizzazioni di volontariato, più specificamente caratterizzate da elementi di capitale sociale.

- All'interno di ciascuna delle forme organizzative, pur con le suddette differenze, co-esistono tre tipi di culture diverse: una civile (più propriamente di privato sociale), una civica (più ispirata a principi democratico-pubblicistici) e una mercantile.

- L'appartenenza del lavoratore e volontario all'organizzazione di terzo settore non influenza significativamente gli orientamenti personali culturali e pratici e il legame con il territorio. Le determinanti più forti, da questo punto di vista, risultano essere la famiglia, le appartenenze politiche e religiose.

L'indagine sociologica, dunque, non diversamente da quella economica prima presentata, tende a sottolineare la forte differenziazione del terzo settore e a far emergere, al suo interno, elementi propri anche di altre sfere del sociale. Un approccio generico al terzo settore e alle dinamiche lavorative che lo reggono sarebbe pertanto inevitabilmente inadeguato.

## **6. La gestione dei lavoratori nel terzo settore: processi di selezione e incentivazione<sup>12</sup>**

### *6.1 La centralità della risorsa umana*

Un'approfondita disamina delle problematiche connesse con il lavoro in un'organizzazione di terzo settore è interamente giustificata dalla centralità che il lavoratore stesso assume al suo interno. Da questo punto di vista si può affermare che la figura del lavoratore è centrale perché (Borzaga 2006):

- a) è lui a garantire la qualità della prestazione/ output organizzativo;
- b) garantisce la continuità della produzione;
- c) è produttore di capitale sociale;
- d) è produttore di beni relazionali;

### *6.2 La provenienza dei lavoratori del terzo settore*

- Molti lavoratori (74,7%) provengono da una precedente occupazione. Il 56,5% ha lasciato il precedente lavoro senza interruzioni, e di essi l'84,6% lo ha fatto per scelta personale.

- Il lavoro precedente era nel 34,3% in for profit e nel 34,7% in organizzazioni di terzo settore (elasticità del mercato del lavoro interno).

- Il terzo settore non è un settore di transizione, ma un settore maturo che attrae per le sue peculiarità: il 31,4% dei lavoratori ha, rispetto a prima, peggiorato la retribuzione, ma 70% ha migliorato relazioni e soddisfazione morale.

---

<sup>12</sup> Il presente paragrafo riporta i dati ricavati da ricerche di Isfol e Fivol su cooperative sociali, e altre organizzazioni di terzo settore laiche e religiose. Tali ricerche sono citate in Borzaga (2006).

- Il titolo di studio dei lavoratori del terzo settore è superiore in media a quello dei lavoratori di altre tipologie organizzative attive nel settore dei servizi sociali (più del 20% i laureati contro il 12.5% degli enti pubblici e il 13% e il 13% nelle for profit) (Fivol).

- Infine, i lavoratori sono selezionati rispettando i caratteri di professionalità e competenza, ma è scarsa la capacità di valutare adeguatamente i risultati secondo criteri di merito.

### 6.3 Gestire i lavoratori

Date le premesse esposte nel capitolo precedente, è chiara la necessità di una adeguata selezione (scelta *ex-ante*) e incentivazione. In particolare si rendono necessarie:

a) Una selezione che scelga soggetti che presentino caratteristiche di:

- professionalità, per rispondere alle esigenze di buona produttività, continuità della produzione e efficienza interna (aspetti imprenditoriali);
- motivazione intrinseca, affinché aderiscano alla *mission*, sviluppino beni sociali e relazionali (aspetti sociali).

Le ricerche condotte confermano la diffusione nel terzo settore di meccanismi di selezione di lavoratori motivati dagli aspetti intrinseci del lavoro e meno dal salario.

b) Un'incentivazione in grado di:

- puntare sul bilanciamento tra preferenze *self-regarding*, *other-regarding* e *process-regarding*;
- incentivare con continuità affiancando aspetti estrinseci ed intrinseci del lavoro, realizzando meccanismi di equità distributiva e procedurale, coinvolgendo;
- realizzare un contratto psicologico accanto a quello giuridico.

Le ricerche condotte mostrano che le organizzazioni di terzo settore sembrano soddisfare i lavoratori agendo sia su incentivi intrinseci che

estrinseci e relazionali. La soddisfazione generale dipende da tutti questi aspetti. In particolare, i lavoratori dimostrano soddisfazione diversa per aspetti *self-regarding*, *other-regarding* e *process-regarding*.

In sintesi, osservando la situazione reale dai dati disponibili si può concludere che:

- i lavoratori sono effettivamente selezionati per le loro motivazioni intrinseche;
- gli stipendi sono mantenuti bassi anche per avere selezione efficiente dei lavoratori motivati;
- i lavoratori sono comunque professionalmente adatti, poiché la maggior parte ha avuto precedenti esperienze lavorative (anche in altri settori o tipologie organizzative);
- i lavoratori sono soddisfatti dei diversi aspetti del lavoro (e quindi l'incentivazione è corretta).

## **7. Un problema di regolamentazione dei rapporti di lavoro<sup>13</sup>**

Con riguardo alla regolamentazione dei rapporti di lavoro, il problema più evidente è costituito, anche dopo la legge sul socio-lavoratore delle cooperative, dal non riconoscimento, e dalla conseguente mancata regolamentazione, di forme di lavoro che presuppongono sia la contemporanea partecipazione alla proprietà dell'impresa sia una esplicita convergenza di interessi e quindi un rapporto collaborativo tra organizzazione e lavoratori. Le forme di lavoro associate sembrano inconciliabili con un impianto giuslavoristico tutto incentrato sul conflitto tra interessi, in un contesto di debolezza strutturale del lavoratore. Si prenda come esempio la lunga diatriba, relativamente al comparto della cooperazione, sulle situazioni di commistione tra vincolo associativo e rapporto di lavoro.

L'annosa questione della qualificazione della posizione del socio-lavoratore di cooperativa, anche sociale, è stata di recente definita per via normativa (L. 3.4.2001, n. 142), contemplando oggi in maniera esplicita la possibilità per il socio di stipulare rapporti di lavoro, non solo di natura subordinata, in aggiunta a quello associativo che lo lega alla cooperativa di appartenenza (Lamberti 2002)<sup>14</sup>.

Ciò si traduce, in particolare, nel sostanziale rifiuto del legislatore a lasciare margini di libertà, anche ridotti, nell'innovare i rapporti di lavoro e nel definire livelli e strutture salariali diverse da quelle vigenti per il lavoro dipendente. Tutto ciò aggravato da una politica sindacale che disconosce completamente la rilevanza di motivazioni al lavoro diverse dal salario e che cerca di assimilare la regolamentazione dei rapporti di lavoro nelle organizzazioni di terzo settore a quelli praticati nel settore pubblico, cioè a quelli culturalmente più lontani dalle organizzazioni di terzo settore (Borzaga 2003).

---

<sup>13</sup> La maggior parte delle considerazioni contenute nel presente paragrafo sono state ricavate da Borzaga (2003) e Lamberti (2002).

<sup>14</sup> Tale possibilità era stata sempre negata dalla giurisprudenza e dal legislatore, orientati a riconoscere di volta in volta al socio-lavoratore il mero diritto a fruire di determinati istituti lavoristici. La riforma introdotta costituisce, al di là delle critiche pur espresse, un aspetto significativo per quanto riguarda il più generale discorso della riforma dei lavori e viene espressamente citato nel Libro Bianco sul mercato del lavoro

Si tratta di un elemento che si aggiunge ad altri nel favorire il determinarsi di dinamiche di isomorfismo organizzativo, in particolare in realtà fortemente relazionate con le sfere del settore pubblico e del mercato, quali le cooperative sociali (Folgheraiter 2004).

In altre parole, si potrebbe dire che le organizzazioni di terzo settore italiane sono costrette a convivere con una struttura del costo del lavoro non adatta ad attività *labour intensive* quali quelle dei servizi alla persona. Infine, pur essendo spesso caratterizzate da rapporti con i propri lavoratori (volontari e remunerati) di tipo marcatamente collaborativi-fiduciario, esse sono costrette ad adottare forme ed istituzioni contrattuali che sono state sviluppate per governare situazioni di asimmetria di poteri e di conflitto di interessi tra le parti proprie di altri contesti socio-lavorativi (Borzaga 2003), generando una pericolosa distorsione nella corrispondenza tra fini istituzionali e mezzi organizzativi. Una risultante di tale processo di distorsione è rappresentato dai percorsi di modificazione della partecipazione volontaria all'interno del terzo settore, e della cooperazione sociale in particolare.

## **8. Modificazione della partecipazione volontaria nel tempo<sup>15</sup>**

Una interessante analisi condotta su un campione di cooperative sociali e organizzazioni di volontariato ha studiato le caratteristiche evolutive nel tempo della partecipazione volontaria (Borzaga, Fazzi 2000).

La domanda di partenza ha inteso interrogarsi su di un problema avvertito come crescente: come mai, dopo che è stata approvata una legislazione che valorizza il volontariato, i volontari sono progressivamente diminuiti e talora emarginati nella cooperazione di solidarietà sociale?

L'esito delle ricerche ha sinteticamente messo in luce come, nell'attuale contesto di regolazione del welfare, il volontariato non sia adeguatamente considerato e trattato, e ciò provochi una modificazione delle organizzazioni di terzo settore. Esse si trovano in una crescente difficoltà a mantenere le loro caratteristiche peculiari di organizzazioni produttrici di solidarietà sociale e non solo di output. La sfida indicata è pertanto quella di sapere coniugare solidarietà sociale e capacità produttiva.

Più nel dettaglio l'analisi svolta nella ricerca di Borzaga e Fazzi mostra come le imprese sociali:

- sono sempre meno incentivate ad avere al loro interno dei volontari;
- tendono a relegare i volontari in ruoli marginali;
- trattengono sempre più i volontari anziani anziché motivare i giovani;
- tendono a diventare imprese che non rappresentano più gli interessi molteplici degli stakeholders (volontari, associazionismo, utenti) ma solo i lavoratori dipendenti;
- finiscono per diventare agenzie produttrici di prestazioni standardizzate;

---

<sup>15</sup> La maggior parte delle considerazioni contenute nel presente paragrafo è stata tratta da Donati (2000), nella prefazione alla presentazione della ricerca di Borzaga e Fazzi (2000).



- sono sempre meno legate alla comunità territoriale.

Questo è visto come la conseguenza di politiche di welfare che:

- favoriscono l'acquisto di meri outputs, incentivando conflitti di interesse interni alle imprese sociali;
- portano il volontariato a fuoriuscire o a restare in posizioni subordinate in quanto il volontariato non è in grado di stare sul confine fra l'agire di solidarietà e l'agire produttivo di prestazioni.

Il rischio principale è pertanto che le organizzazioni originarie di volontariato si differenzino in forme di benevolenza come pura gratuità e in imprese lavoristico-burocratico-commerciali che si distinguono solo per la non lucratività.

A fronte di ciò occorre una nuova “cultura del lavoro come azione relazionale; un nuovo concetto di relazione di lavoro contro l'economicismo perdurante di una sociologia e di un'economia del lavoro che solo a parole prendono atto dei cambiamenti del lavoro essendo tutti immersi ancora in paradigmi economicistici e produttivistici, anche se verbalmente post-fordisti” (Donati 2000).

## **9. Note conclusive: l'innovazione necessaria per un settore in crescita**

Al termine di questo lavoro, che ha provato a sintetizzare le principali risultanze empiriche emerse negli anni recenti accanto ai dati ufficiali, è possibile dunque provare ad avanzare alcune note di sintesi, prefigurando i percorsi per il rafforzamento di un settore che, come abbiamo mostrato, si segnala per un certo dinamismo e per una crescita quantitativamente rilevante che porta il terzo settore a fornire circa il 4,7% dell'occupazione del Paese, rispetto al 3% del 2001.

Possiamo provare a raccogliere le idee attorno ad alcuni grandi nodi strategici, attorno ai quali riteniamo si giochino le sorti future del settore.

- ⇒ Un primo nodo è di tipo legislativo: le leggi di riferimento del settore sono datate 1991 (la 266 sul volontariato, 381 sulla cooperazione sociale). L'avanzamento apportato dalla legge sull'impresa sociale è certamente un fatto positivo, ma risulta urgente una legge quadro del settore, che semplifichi e ne incentivi ulteriormente lo sviluppo.
- ⇒ Dal punto di vista del nonprofit, nessuna buona legge può però sostituire il necessario passo in avanti di tipo culturale, verso un'immagine del settore che superi l'opzione "romantico-volontaristica" per giungere ad una visione imprenditoriale finalizzata allo sviluppo locale. Perché ciò accada, il nonprofit deve essere capace di superare l'immagine di sé come settore "terzo", stampella dello Stato in crisi finanziaria e rimedio alle storture del mercato. La terzietà del settore deve essere innanzitutto legata a un'autonomia strategica che ne faccia un partner paritetico tanto delle amministrazioni pubbliche quanto degli attori for profit.
- ⇒ Perché ciò accada, è fortemente necessario che si raggiunga una più ampia autonomia finanziaria, oggi largamente assente. Lo sviluppo professionale del settore sarà sempre più legato alla presenza di figure manageriali: imprenditori sociali, fund raiser, responsabili marketing, progettisti ecc. Anche l'apertura di nuovi

ambiti produttivi oltre a quelli tradizionali sembra essere necessaria per una reale crescita di tipo imprenditoriale. Infine, la capacità manageriale può creare spazi di partnership strategica con il settore for profit, come evidenziano alcune buone prassi (si pensi all'esperienza della Borsa dei progetti sociali – facilitatore di progetti di CSR - e a quella della Fondazione Banco Alimentare - facilitatore nella raccolta e distribuzione delle eccedenze dell'industria alimentare).

⇒ L'evidenza empirica mostra che il mercato del lavoro nonprofit non è più un "non mercato", ma un mercato *sui generis*, con elevati tassi in entrata e in uscita, alti livelli di formazione, ma basse retribuzioni e soprattutto scarso ricorso a incentivi sui risultati<sup>16</sup>. Vi è dunque un avvicinamento di modello rispetto al for profit, ma con una più elevata incertezza contrattuale, una scarsa attenzione alla gestione delle risorse umane, un basso livello di valutazione delle prestazioni. Risulta però evidente che il tema della motivazione (assai presente) non può andare a discapito di questi elementi essenziali ad una corretta impostazione di tipo imprenditoriale, disincentivando di fatto i più meritevoli e i lavoratori con titoli di studio e competenze più elevate.

---

<sup>16</sup> Osservatorio sulle risorse umane nel nonprofit, 2005.

## Bibliografia

**Bandini F.** (a cura di) (2005), *Ricerca sull'inserimento lavorativo di persone svantaggiate*, SDA Bocconi, Milano.

**Barbetta G.P., Maggio F.** (2002), *Nonprofit*, Il Mulino, Bologna.

**Barbetta G.P.** (a cura di) (1996), *Senza scopo di lucro. Dimensioni economiche, storia, legislazione e politiche del settore nonprofit in Italia*, Il Mulino, Bologna.

**Beck U.** (2000), *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro. Tramonto delle sicurezze e nuovo impegno civile*, Einaudi, Torino

**Borzaga C.** (2006), *Il mercato del lavoro nell'impresa sociale: motivazione e professionalità*, Relazione al Convegno di Forlì, 24 Marzo 2006.

**Borzaga C.** (2003), *Il lavoro nel terzo settore*,. in "Sviluppo e occupazione nell'Europa federale. Itinerari giuridici e socioeconomici su Regioni e autonomie locali", Ferraro G. (a cura di), Giuffrè, Milano.

**Borzaga C.** (2001), *Qualità del lavoro e soddisfazione dei lavoratori nei servizi sociali: un'analisi comparata tra modelli di gestione*, in , Ente Italiano di Servizio Sociale, "Rapporto sulla situazione del servizio sociale. I° Rapporto", EISS, Roma.

**Borzaga C.** (a cura di) (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparativa tra i modelli di gestione*, Fivol, Roma.

**Borzaga C., Fazzi L.** (2000), *Azione volontaria e processi di trasformazione del settore nonprofit*, Franco Angeli, Milano

**Cartocci R., Maconi F.** (2006), *Libro bianco del Terzo settore*, Il Mulino, Bologna.

**Centro Studi Cgm** (a cura di) (1997), *Imprenditori sociali. Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni della Fondazione G. Agnelli, Torino.

**Donati P., Colozzi I.** (2004), *Il terzo settore in Italia. Culture e pratiche*, Franco Angeli, Milano.

**Donati P.** (2000), *Prefazione. Quale differenziazione del terzo settore? La scommessa relazionale e l'ipotesi societaria*, in Borzaga C., Fazzi L. (2000), "Azione volontaria e processi di trasformazione del settore nonprofit", Franco Angeli, Milano.

**Folgheraiter F.** (2004), *Culture e prassi della cooperazione sociale in Italia*, in Donati P., Colozzi I., "Il terzo settore in Italia. Culture e pratiche", Franco Angeli, Milano.

**Hansmann, H.B.** (1980), *The Role of Non-Profit Enterprise*, in "The Yale Law Journal", vol. 89, 5.

**ISTAT** (2001), *Istituzioni nonprofit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria, Anno 1999*, Roma.

**Lamberti M.**(2002), *Il lavoro nel terzo settore*, Università degli Studi di Napoli Federico II, Napoli.

**Leete, L.** (1999), *Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For profit Organisations*, in "Journal of Economic Behaviour and Organisation", vol. 43.

**Mirvis, P.H.** (1992), *The Quality of Employment in the Non-profit Sector: an Update on Employee Attitudes in Non-profits versus Business and Government*, in "Non-profit Management and Leadership", vol. 3, 1.

**Pesenti L.** (2005), *Il welfare in transizione*, Ed. Lavoro, Roma.

**Rifkin J.**(1995), *La fine del lavoro*, Baldini & Castoldi, Milano.

**Tortia E.** (2006), *Worker satisfaction and perceived fairness: result of a survey in public, non-profit organizations*, Università degli Studi di Trento, Trento.

## Fonti dei dati

### Anno 1999

Associazione riconosciuta, Fondazione, Associazione non riconosciuta, Cooperativa sociale, Altra forma giuridica, Comitato:  
ISTAT, *I° Censimento delle istituzioni private e imprese non profit*, Roma, 2001.

### Anno 2001

Associazione riconosciuta, Fondazione, Associazione non riconosciuta, Cooperativa sociale, Altra forma giuridica:  
ISTAT, *VIII° Censimento generale dell'industria e dei servizi*, 2001.

Organizzazione di volontariato:

ISTAT, *Le organizzazioni di volontariato in Italia*, Roma, 2001.

*Nota: nell'VIII° Censimento generale dell'industria e dei servizi 2001 le organizzazioni di volontariato sono inglobate nella categoria "Altra forma giuridica" (vedi la classificazione riportata sotto), i dati riportati nella tabella provengono invece dall'indagine ISTAT "Le organizzazioni di volontariato in Italia, anno 2001". Sono stati riportati solo per avere uno spaccato sulle organizzazioni di volontariato; non vanno quindi considerati nel determinare il totale degli occupati nel Terzo Settore altrimenti gli impiegati presso la stessa organizzazione verrebbero contati due volte.*

### Anno 2003

Cooperativa sociale:

ISTAT, *Le cooperative sociali in Italia*, Roma, 2005.

Organizzazione di volontariato:

ISTAT, *Le organizzazioni di volontariato in Italia*, Roma, 2005.

**Anno 2005**

Cooperativa sociale:

ISTAT, *Le cooperative sociali in Italia*, Roma, 2007.

Fondazione:

ISTAT, *Le fondazioni in Italia*, Roma, 2007.



# Appendice

## **Appendice 1**

### **Classificazione delle forme giuridiche di istituzioni private e imprese nonprofit adottata nei censimenti ISTAT**

#### **ASSOCIAZIONE (RICONOSCIUTA E NON RICONOSCIUTA)**

- Associazione sportiva
- Associazione categoria
- Associazione professionale
- Associazione tutela diritti
- Associazione combattentistica
- Associazione Proloco
- Associazione religiosa
- Associazione agricola
- Associazione artistica e culturale
- Associazione ambientalista
- Associazione ricreativa
- Associazione militare

#### **FONDAZIONE**

- Fondazione bancaria
- Altre fondazioni non classificate
- Enti lirici ed ex legge 59
- Enti culturali vari

#### **COOPERATIVA SOCIALE**

#### **COMITATO**

#### **ALTRA FORMA GIURIDICA**

##### **Organizzazione volontariato**

##### **Ente ecclesiastico**

- Confraternita
- Parrocchia
- Seminario o scuola cattolica
- Diocesi
- Arcidiocesi
- Altro

##### **Istituzioni sanitarie**

- Casa di cura
- Casa di riposo
- Istituto di assistenza sociale
- Comunità terapeutica
- I.R.C.C.S.

I.P.A.B. depubblicizzata  
Istituto qualificato presidio ASL  
Ospedale classificato o assimilato  
Istituti di riabilitazione  
Opera pia

**Istituzioni mutualistiche e previdenziali**

Società di mutuo soccorso  
Fondo pensione  
Cassa di previdenza e assistenza

**Ente di patronato**

**Istituzioni di rappresentanza**

Partito politico  
Sindacato dei lavoratori dipendenti

**Università**

Università non statale legalmente riconosciuta  
Università straniera  
Università terza età  
Altre università

**Istituzioni educative e di formazione**

Scuola materna  
Scuola elementare  
Scuola media  
Scuola superiore  
Scuola speciale (di perfezionamento)  
Centro formazione professionale  
Altre scuole

**Istituzioni di studio e ricerca**

**Federazioni**

Federazione sportiva  
Federazione sportiva affiliata

**Organizzazioni non governative**

## Appendice 2 - L'occupazione nel settore nonprofit, anni 1999-2001-2003-2005

	Associazione (riconosciuta e non riconosciuta)	Fondazione			Cooperativa sociale				Altra forma		Org. Di Volontariato		Totale	
		1999	2001	2005	1999	2001	2003	2005	1999	2001	2001	2003	1999	2001
		<b>Lo m ba r d i a</b>	<i>Dipendenti</i>	34715	18505	45736	24560	28309	39471		25377	1954	1957	121491
	<i>Distaccati o comandati</i>	0		2708						1984	2533	3113		
	<i>Co.Co.Co</i>	15169	1997	10098	2702	6699	7964		1575			18649	21443	
	<i>Interinali</i>	636	73		43	130	117		154				906	
	<b>Totale</b>	<b>50520</b>	<b>20575</b>	<b>58542</b>	<b>27305</b>	<b>35138</b>	<b>47552</b>		<b>27106</b>	<b>3938</b>	<b>4490</b>	<b>143253</b>	<b>125506</b>	
<b>Ve ne to</b>	<i>Dipendenti</i>	13767	3571	5618	14265	14712	18361		10173	831	898	45358	41776	
	<i>Distaccati o comandati</i>	0		228						1002	1085	1341		
	<i>Co.Co.Co</i>	6353	388	1181	487	1572	1712		552			6467	7780	
	<i>Interinali</i>	218	57		8	46	47		32				315	
	<b>Totale</b>	<b>20338</b>	<b>4016</b>	<b>7026</b>	<b>14760</b>	<b>16330</b>	<b>20120</b>		<b>10757</b>	<b>1833</b>	<b>1983</b>	<b>53166</b>	<b>49871</b>	
<b>Pi e m on te</b>	<i>Dipendenti</i>	16238	1324	2904	18516	19594	22720		11290	518	627	36770	47368	
	<i>Distaccati o comandati</i>	0		334						498	587	1470		
	<i>Co.Co.Co</i>	6239	394	989	564	1464	1744		688			4840	7885	
	<i>Interinali</i>	222	24		7	12	27		76				329	
	<b>Totale</b>	<b>22699</b>	<b>1742</b>	<b>4228</b>	<b>19087</b>	<b>21070</b>	<b>24490</b>		<b>12054</b>	<b>1016</b>	<b>1214</b>	<b>43080</b>	<b>55582</b>	
<b>Va lle d' A os ta</b>	<i>Dipendenti</i>	554	180	365	627	743	942		570	7	9	1109	1931	
	<i>Distaccati o comandati</i>	0		0						18	31	72		
	<i>Co.Co.Co</i>	224	57	37	18	54	77		1			306	300	
	<i>Interinali</i>	2	0		0	0	0		0				2	
	<b>Totale</b>	<b>780</b>	<b>237</b>	<b>402</b>	<b>645</b>	<b>797</b>	<b>1019</b>		<b>571</b>	<b>25</b>	<b>40</b>	<b>1487</b>	<b>2233</b>	
<b>Tr en tin o Al to A di ge</b>	<i>Dipendenti</i>	7729	564	825	2776	3314	4366		1669	2325	2587	10012	12738	
	<i>Distaccati o comandati</i>	0		4						722	663	785		
	<i>Co.Co.Co</i>	2275	61	39	206	615	469		84			2760	2626	
	<i>Interinali</i>	89	0		18	6	0		10				117	
	<b>Totale</b>	<b>10093</b>	<b>625</b>	<b>869</b>	<b>3000</b>	<b>3935</b>	<b>4835</b>		<b>1763</b>	<b>3047</b>	<b>3250</b>	<b>13557</b>	<b>15481</b>	

Fri uli - Ve ne zi a Gi uli a	<i>Dipendenti</i>	3514	177	958	5857	4802	6115	1139	960	227	9853	10687
	<i>Distaccati o comandati</i>	0		41					313	418	531	
	<i>Co.Co.Co</i>	2648	66	96	63	304	383	60			2046	2837
	<i>Interinali</i>	105	2		0	6	0	1				108
	<b>Totale</b>	<b>6267</b>	<b>245</b>	<b>1095</b>	<b>5920</b>	<b>5112</b>	<b>6498</b>	<b>1200</b>	<b>1273</b>	<b>645</b>	<b>12430</b>	<b>13632</b>

		Associazione (riconosciuta e non riconosciuta)		Fondazione			Cooperativa sociale				Altra forma		Org. Di Volontariato		Totale	
		1999	2001	1999	2001	2005	1999	2001	2003	2005	1999	2001	2001	2003	1999	2001
Li gu ria	<i>Dipendenti</i>		4368	790	1209		4756	6008	10238		4283	440	423	18551	14197	
	<i>Distaccati o comandati</i>		0		173							393	562	494		
	<i>Co.Co.Co</i>		1667	137	390		163	685	1116		171			1785	2138	
	<i>Interinali</i>		35	5			0	14	26		15				55	
	<b>Totale</b>		<b>6070</b>	<b>932</b>	<b>1772</b>		<b>4919</b>	<b>6707</b>	<b>11380</b>		<b>4469</b>	<b>833</b>	<b>985</b>	<b>20830</b>	<b>16390</b>	
E mi lia R o m a g na	<i>Dipendenti</i>		12965	1906	3996		18965	19216	25824		4388	808	863	31076	38224	
	<i>Distaccati o comandati</i>		0		311							1555	1540	1411		
	<i>Co.Co.Co</i>		7005	425	1267		795	1853	2315		474			7472	8699	
	<i>Interinali</i>		160	56			14	102	99		156				386	
	<b>Totale</b>		<b>20130</b>	<b>2387</b>	<b>5573</b>		<b>19774</b>	<b>21171</b>	<b>28238</b>		<b>5018</b>	<b>2363</b>	<b>2403</b>	<b>39959</b>	<b>47309</b>	
To sc an a	<i>Dipendenti</i>		10535	1598	1626		12215	13770	18205		3695	1989	2201	24853	28043	
	<i>Distaccati o comandati</i>		0		63							951	1240	948		
	<i>Co.Co.Co</i>		6018	582	1025		427	1238	1094		228			5353	7255	
	<i>Interinali</i>		181	5			3	22	21		32				221	
	<b>Totale</b>		<b>16734</b>	<b>2185</b>	<b>2713</b>		<b>12645</b>	<b>15030</b>	<b>19320</b>		<b>3955</b>	<b>2940</b>	<b>3441</b>	<b>31154</b>	<b>35519</b>	
U m bri a	<i>Dipendenti</i>		2235	219	497		4049	4290	5213		627	105	108	5466	7130	
	<i>Distaccati o comandati</i>		0		6							152	114	266		
	<i>Co.Co.Co</i>		965	79	83		189	347	326		33			1090	1266	
	<i>Interinali</i>		35	7			4	48	6		29				75	
	<b>Totale</b>		<b>3235</b>	<b>305</b>	<b>586</b>		<b>4242</b>	<b>4685</b>	<b>5544</b>		<b>689</b>	<b>257</b>	<b>222</b>	<b>6822</b>	<b>8471</b>	

<b>M a r c h e</b>	<i>Dipendenti</i>	4638	124	493	5525	7417	5720	1581	342	357	9161	11868
	<i>Distaccati o comandati</i>	0		125					692	335	319	
	<i>Co.Co.Co</i>	2092	154	154	180	463	498	164			1744	2590
	<i>Interinali</i>	63	5		17	2	28	29				114
	<b>Totale</b>	<b>6793</b>	<b>283</b>	<b>772</b>	<b>5722</b>	<b>7882</b>	<b>6246</b>	<b>1774</b>	<b>1034</b>	<b>692</b>	<b>11224</b>	<b>14572</b>
<b>L a z i o</b>	<i>Dipendenti</i>	28995	1814	5862	8354	10357	14616	25510	240	294	117496	64673
	<i>Distaccati o comandati</i>	0		322					1444	920	4568	
	<i>Co.Co.Co</i>	10962	589	1931	1265	3940	4901	1278			16951	14094
	<i>Interinali</i>	259	12		1	29	734	111				383
	<b>Totale</b>	<b>40216</b>	<b>2415</b>	<b>8115</b>	<b>9620</b>	<b>14326</b>	<b>20251</b>	<b>26899</b>	<b>1684</b>	<b>1214</b>	<b>139015</b>	<b>79150</b>

		Associazione (riconosciuta e non riconosciuta)		Fondazione			Cooperativa sociale				Altra forma		Org. Di Volontariato		Totale	
		1999	2001	1999	2001	2005	1999	2001	2003	2005	1999	2001	2001	2003	1999	2001
		<b>A b r u z o</b>	<i>Dipendenti</i>	2211		911	1176		3030	2726	3685		536	118	151	5680
	<i>Distaccati o comandati</i>	0			29							374	508	317		
	<i>Co.Co.Co</i>	1618		130	715		249	874	1075		30			1118	2027	
	<i>Interinali</i>	13		10			4	0	59		0				27	
	<b>Totale</b>	<b>3842</b>		<b>1051</b>	<b>1920</b>		<b>3283</b>	<b>3600</b>	<b>4819</b>		<b>566</b>	<b>492</b>	<b>659</b>	<b>7115</b>	<b>8742</b>	
<b>M o l i s e</b>	<i>Dipendenti</i>	1134		50	149		1053	1043	803		311	15	73	1716	2548	
	<i>Distaccati o comandati</i>	0			17							110	71	23		
	<i>Co.Co.Co</i>	338		5	7		124	114	530		21			179	488	
	<i>Interinali</i>	16		0			0	0	0		0				16	
	<b>Totale</b>	<b>1488</b>		<b>55</b>	<b>173</b>		<b>1177</b>	<b>1157</b>	<b>1334</b>		<b>332</b>	<b>125</b>	<b>144</b>	<b>1918</b>	<b>3052</b>	
<b>C a m p a n i a</b>	<i>Dipendenti</i>	8518		1300	2367		2007	2796	3518		3848	513	149	14929	15673	
	<i>Distaccati o comandati</i>	0			41							933	924	382		
	<i>Co.Co.Co</i>	3288		334	321		641	1801	2293		206			1821	4469	
	<i>Interinali</i>	94		16			4	23	48		25				139	
	<b>Totale</b>	<b>11900</b>		<b>1650</b>	<b>2729</b>		<b>2652</b>	<b>4620</b>	<b>5859</b>		<b>4079</b>	<b>1446</b>	<b>1073</b>	<b>17132</b>	<b>20281</b>	
<b>P u g l i a</b>	<i>Dipendenti</i>	9490		4095	4103		5480	5895	7085		6781	80	80	20038	25846	
	<i>Distaccati o comandati</i>	0			11							273	273	334		
	<i>Co.Co.Co</i>	3469		157	291		580	1589	1415		152			1971	4358	
	<i>Interinali</i>	111		0			1	49	10		19				131	
	<b>Totale</b>	<b>13070</b>		<b>4252</b>	<b>4405</b>		<b>6061</b>	<b>7533</b>	<b>8510</b>		<b>6952</b>	<b>353</b>	<b>353</b>	<b>22343</b>	<b>30335</b>	

<b>Basilicata</b>	<i>Dipendenti</i>	1566	5	27	1120	1903	1764	146	29	29	2295	2837
	<i>Distaccati o comandati</i>	0		0					25	106	86	
	<i>Co.Co.Co</i>	443	4	26	60	356	225	106			219	613
	<i>Interinali</i>	19	0		0	0	2	0				19
	<b>Totale</b>	<b>2028</b>	<b>9</b>	<b>53</b>	<b>1180</b>	<b>2259</b>	<b>1991</b>	<b>252</b>	<b>54</b>	<b>135</b>	<b>2600</b>	<b>3469</b>
<b>Calabria</b>	<i>Dipendenti</i>	3893	1319	541	2093	2264	2829	820	145	249	6742	8125
	<i>Distaccati o comandati</i>	0		435					434	405	249	
	<i>Co.Co.Co</i>	1546	119	386	197	756	586	33			970	1895
	<i>Interinali</i>	64	14		2	0	0	0				80
	<b>Totale</b>	<b>5503</b>	<b>1452</b>	<b>1362</b>	<b>2292</b>	<b>3020</b>	<b>3415</b>	<b>853</b>	<b>579</b>	<b>654</b>	<b>7961</b>	<b>10100</b>

		Associazione (riconosciuta e non riconosciuta)		Fondazione			Cooperativa sociale			Altra forma		Org. Di Volontariato		Totale		
		1999	2001	1999	2001	2005	1999	2001	2003	2005	1999	2001	2001	2003	1999	2001
		<b>Sicilia</b>	<i>Dipendenti</i>	18094		1542	2143		8908	8924	12315		4168	222	264	35799
	<i>Distaccati o comandati</i>	0			191							397	398	485		
	<i>Co.Co.Co</i>	2883		108	302		421	1426	1070		248			1889	3660	
	<i>Interinali</i>	122		5			3	0	45		41				171	
	<b>Totale</b>	<b>21099</b>		<b>1655</b>	<b>2636</b>		<b>9332</b>	<b>10350</b>	<b>13430</b>		<b>4457</b>	<b>619</b>	<b>662</b>	<b>38173</b>	<b>36543</b>	
<b>Sardegna</b>	<i>Dipendenti</i>	4233		1338	1020		4991	3165	7494		1740	326	354	13531	12302	
	<i>Distaccati o comandati</i>	0			65							196	380	352		
	<i>Co.Co.Co</i>	3285		120	136		530	1239	1808		167			2310	4102	
	<i>Interinali</i>	132		0			7	8	39		10				149	
	<b>Totale</b>	<b>7650</b>		<b>1458</b>	<b>1222</b>		<b>5528</b>	<b>4412</b>	<b>9341</b>		<b>1917</b>	<b>522</b>	<b>734</b>	<b>16193</b>	<b>16553</b>	
<b>Italia</b>	<i>Dipendenti</i>	218976	189392	50674	41332	81563	121894	149147	161248	211368	139615	108652	11967	11900	531926	488523
	<i>Distaccati o comandati</i>	13461	0	1138		5156	871				2030		12466	13093	17546	
	<i>Co.Co.Co</i>	62123	78487	4333	5906	19531	7558	9861	27389	31510	4926	6271			79940	100525
	<i>Interinali</i>	0	2576		291			136	497	1394		740				3743
	<b>Totale</b>	<b>294560</b>	<b>270455</b>	<b>56145</b>	<b>47529</b>	<b>106251</b>	<b>130323</b>	<b>159144</b>	<b>189134</b>	<b>244272</b>	<b>146571</b>	<b>115663</b>	<b>24433</b>	<b>24993</b>	<b>629412</b>	<b>592791</b>

Fonte: ISTAT 2001, 2003, 2005, 2007