

LA DOMANDA E L'OFFERTA DI FORMAZIONE NEL SETTORE NONPROFIT IN LOMBARDIA

**di Gianpaolo Barbetta, Costanzo Ranci, Antonella Rosso e
Anna Soru**

Parte prima

I FABBISOGNI DI FORMAZIONE E OCCUPAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI NONPROFIT IN LOMBARDIA

Parte seconda

IL RAPPORTO TRA DOMANDA E OFFERTA DI FORMAZIONE NEL SETTORE NONPROFIT IN LOMBARDIA

Sintesi a cura dell'Area Ricerca Formaper

Novembre 2000



La ricerca, che si inserisce nell'ambito di un Progetto finanziato dalla Regione Lombardia per sostenere la creazione di nuove organizzazioni nonprofit, mira ad approfondire la conoscenza delle dinamiche che regolano il settore, nonché a comprendere le specificità delle organizzazioni nonprofit ed i loro percorsi di sviluppo, ad individuarne le criticità, la domanda di nuove figure professionali e le aree di possibile intervento formativo.

- **Caratteristiche istituzionali delle organizzazioni nonprofit lombarde**

Gli esiti di un questionario telefonico che ha coinvolto 500 organizzazioni nonprofit attive sul territorio lombardo ne hanno messo in evidenza la specializzazione precipua nel campo dell'assistenza oltre ad una significativa presenza nella sanità e istruzione. E' stato possibile individuare, nel campione esaminato, tre macro-gruppi di organizzazioni, omogenei al loro interno, ma abbastanza diversi tra loro:

1. il nonprofit volontario, cui appartengono le associazioni non riconosciute e le organizzazioni di volontariato;
2. il nonprofit professionale, in cui rientrano le associazioni riconosciute e le fondazioni;
3. il nonprofit imprenditoriale delle cooperative sociali A e B.

Il settore, pertanto, appare fortemente compartimentato: da una parte gli enti a piccola dimensione che si avvalgono soprattutto di lavoro volontario, dispongono di entrate limitate e si prestano soprattutto ad attività di pura e semplice redistribuzione di risorse; dall'altra quelli più strutturati che utilizzano anche lavoratori remunerati e dispongono di entrate consistenti, più idonee alla gestione di attività economicamente significative. La complessità organizzativa dell'ente aumenta con il passaggio dalla struttura volontaria a quella professionale e a quella imprenditoriale; tale complessità consiste soprattutto nella presenza di personale - spesso dipendente - dedicato allo svolgimento di alcune funzioni tipiche, mentre si amplia la sfera d'azione sul territorio, aumenta la solidità economica e migliorano le prospettive per il futuro.

Ad ogni modo, l'evidente polarizzazione del nonprofit lombardo attorno a due principali tipologie giuridico-organizzative, il nonprofit "imprenditoriale" ed il nonprofit "volontario", riflette una tendenza alla specializzazione costantemente rinvenibile entro il nonprofit italiano, anche per effetto di una legislazione che segmenta in modo molto netto tra diverse tipologie organizzative. Questa segmentazione porta con sé il rischio di una radicalizzazione che non è positiva né per il nonprofit imprenditoriale, a rischio di una perdita motivazionale e dell'originalità di contributo, né per quello volontario, a rischio di scarsa professionalità e di dilettantismo.

• **Punti di forza e debolezza delle organizzazioni nonprofit lombarde**

Nel complesso, si osserva che sono più spesso presenti le funzioni amministrative e di coordinamento, meno frequenti le funzioni di strategia e reperimento dei finanziamenti e ancor meno quelle legate alla selezione del personale ed all'immagine .

Le aree critiche e i punti di forza appaiono, comunque, strettamente collegati alla tipologia dell'ente e al tipo di risorse coinvolte. Se le cooperative sociali sono maggiormente differenziate e specializzate al loro interno e si avvalgono quasi esclusivamente di personale retribuito (tranne che per il marketing e la raccolta dei fondi, ancora gestite come funzioni marginali), il nonprofit professionale manca spesso delle funzioni legate all'immagine e al personale e retribuisce circa _ degli operatori coinvolti, mentre il nonprofit volontario è assai poco strutturato e la quasi totalità delle funzioni è svolta da volontari.

Come detto, per le organizzazioni che si affidano quasi esclusivamente al volontariato, il rischio è quello di sviluppare dei servizi eccessivamente spontaneistici; infatti, le stesse dichiarano come aree più critiche quelle relative alle competenze tecniche, amministrative e contabili, mentre si sentono solide nell'identità e legittimazione pubblica. Al contrario, le organizzazioni più specializzate e professionalizzate, per quanto godano di legittimazione,

corrono il rischio di una perdita dei vantaggi motivazionali ed economici derivanti dalla presenza di volontari; sono organizzazioni più forti istituzionalmente, professionalmente e dal punto di vista delle consistenze finanziarie, ma mostrano qualche debolezza soprattutto sul versante identitario, rischiando di smarrire l'identificazione nella *mission* organizzativa.

Infine, il nonprofit intermedio (quello professionale) identifica le maggiori criticità nella gestione del personale; la qualità di queste risorse umane è comunque buona e l'identità resta forte, ma la legittimazione di tali organizzazioni è debole perché esse mancano di uno status giuridico chiaro.

Il problema fondamentale che le nonprofit dovranno affrontare è nella necessità di far convivere gli obiettivi apparentemente antitetici: erogare servizi in maniera efficiente e, quindi, con attenzione agli aspetti economico-finanziari per potersi garantire la sopravvivenza (ed eventualmente il rafforzamento e la crescita), e il rispetto delle finalità sociali e morali su cui l'iniziativa si fonda. Trascurare completamente la dimensione economica e finanziaria rischia di compromettere le necessarie risorse per operare; all'opposto, coltivarla a scapito delle funzioni non collegate alla performance organizzativa, e ridursi a operare solo nell'ambito dei servizi che possono garantire una solvibilità (da parte di privati o istituzioni), penalizza il contributo delle organizzazioni al volere, sociale ed economico, del terzo settore lombardo.

• **La domanda di formazione**

L'analisi della domanda formativa evidenzia l'esistenza una fascia molto ampia di organizzazioni ancora estranee al mondo della formazione manageriale e gestionale (o comunque non professionale): nel 54% delle stesse non è stata sperimentata alcuna formazione, né da parte dei responsabili, né da parte dei collaboratori. Pur con un interesse alla formazione molto elevato (solo il 16% delle organizzazioni intervistate non è interessato ad alcun tema formativo), solo un quarto delle organizzazioni ha dichiarato l'intenzione di seguire corsi di formazione non professionale nel prossimo futuro. La disponibilità alla formazione è, comunque, più elevata nelle organizzazioni imprenditoriali che in quelle professionali e volontarie.

Il confronto tra le aree di criticità e le aree in relazione alle quali si manifesta interesse alla formazione mette in luce una eloquente divergenza: la domanda di formazione insiste soprattutto sui temi dell'organizzazione e gestione, nonché sui valori motivazionali; per contro, le aree critiche appaiono legate soprattutto al recupero dei finanziamenti e all'attività commerciale e di marketing.

La complessità gestionale delle organizzazioni nonprofit, che devono conciliare finalità non di lucro e rispetto di vincoli finanziari in compresenza di personale remunerato e volontario, sta alla base della significativa domanda di formazione sulle tematiche organizzative, altrimenti non giustificata in strutture piccole e semplici. L'elevata richiesta di interventi formativi nei temi valoriali e della motivazione è, invece, dettata dal timore delle organizzazioni nonprofit di dimenticare i valori fondanti, con ciò snaturando la propria attività, oltre che dall'esigenza di fidelizzare tutti coloro che operano entro le proprie strutture senza disporre di alcuni importanti incentivi generalmente utilizzati nelle organizzazioni profit. Quanto al ridotto interesse ai temi del marketing e dell'analisi economico-finanziaria, esso è in certa misura spiegabile con il sussistere di una resistenza culturale nei confronti di contenuti tradizionalmente associati all'area profit, per quanto essi acquistino sempre maggiore importanza per il recupero dei finanziamenti. Inoltre, anche eventuali carenze nell'offerta formativa, non adeguatamente preparata ad incontrare le

esigenze del settore, possono disincentivare lo sviluppo della domanda di formazione su queste aree tematiche.

La discrepanza tra domanda di formazione dichiarata e fabbisogni emersi appare particolarmente consistente nel nonprofit volontario: qui la percezione dei problemi finanziari è chiara, ma non c'è interesse ad affrontarli attraverso uno sviluppo organico delle funzioni ed attività dirette al fund raising.

Nel nonprofit imprenditoriale la domanda formativa è, invece, più articolata e riguarda non solo gli aspetti di organizzazione e gestione, ma anche tutta l'area della comunicazione e i rapporti con la Pubblica Amministrazione, per colmare l'inadeguatezza delle funzioni attualmente presenti.

Nel nonprofit professionale l'area più critica risulta sempre quella dei finanziamenti e si intende affrontarla soprattutto attraverso un potenziamento dell'attività di comunicazione e promozione dell'immagine.

Da quanto emerge deriva l'esigenza di progettare una formazione differenziata per macrocategorie giuridiche: nel nonprofit volontario è necessaria un'opera di sensibilizzazione sull'attenzione agli aspetti economici e commerciali, con interventi diretti soprattutto a volontari. Nel nonprofit professionale pare opportuno intervenire soprattutto sull'area del marketing, del fund raising e delle selezione e gestione del personale, rivolgendosi sia a personale remunerato sia a volontari; infine, molte esigenze del nonprofit imprenditoriale possono essere soddisfatte dall'offerta formativa già esistente, ma spazi di miglioramento sono legati allo sviluppo di attività strategiche e di pianificazione, alla motivazione del personale, al mantenimento dell'identità sociale, all'attività di marketing e di relazione con gli enti locali.

• **Fabbisogni occupazionali e domanda di professionalità**

Si conferma l'elevato dinamismo del nonprofit in termini di capacità occupazionale: il campione intervistato esprime infatti per il biennio 1999-2000 la previsione di 333 nuove assunzioni con un tasso di incremento dell'occupazione dipendente pari al 4,7% (contro un tasso previsto dell'1,7% per il sistema delle imprese profit lombarde nello stesso periodo).

La domanda di occupazione risulta più elevata, rispettivamente, nelle organizzazioni di tipo imprenditoriale (92% della domanda complessiva), nelle organizzazioni di taglia intermedia (10 a 49 addetti e 50-249 addetti) e nel settore dell'assistenza (91%), dove si concentra nei servizi per anziani, minori, portatori di handicap e disaggio giovanile.

Le figure professionali richieste coincidono soprattutto impiegati amministrativi e tecnici, seguiti da personale generico (spesso anche senza esperienza) e da quadri. Nello specifico, la domanda si orienta specialmente su figure inerenti alle attività formative (educatori ed insegnanti) seguite, in misura pressoché analoga, dai professionisti ad elevata specializzazione (medici, psicologi, pedagoghi) e responsabilità (dirigenti), oltre che da tecnici paramedici (infermieri specializzati ed ASA) e personale non qualificato.

La maggioranza delle tipologie cercate è già presente nelle organizzazioni; pertanto, la tendenza è quella di rafforzare le competenze già presenti, senza che vi sia turnover di personale (eccetto che nel caso degli istruttori per handicappati), ma piuttosto attraverso un'espansione delle professionalità coinvolte (soprattutto dirigenti responsabili e impiegati amministrativi).

Va notato che mentre il nonprofit imprenditoriale e quello volontario abbisognano di tutte le figure (per cui anche il nonprofit volontario evidenzia la necessità di dotarsi di professionalità legate ad una gestione più complessa delle attività), il nonprofit professionale si limita alle due sole figure dei tecnici paramedici e dei professionisti della formazione.

Coerentemente con le figure professionali richieste, il livello di scolarizzazione ricercato è, in generale, elevato (titolo di studio superiore - 26% - od universitario - 40%-). Si prevede, tuttavia, di fornire un'ulteriore formazione agli assunti, prevalentemente (57,5% dei casi) tramite formazione interna o affiancamento.

• **L'offerta formativa**

Il rilevamento dell'offerta formativa per il biennio 1998-1999 (incluse le attività programmate, a fine 1999, per il 2000), è stato condotto nelle province di Milano, Varese e Bergamo e circoscritto ai corsi con un esplicito richiamo al settore nonprofit ed a quelli di taglio socio-assistenziale, socio-educativo e socio-culturale, data la probabile spendibilità dei relativi profili professionali nell'ambito del terzo settore.

Quanto emerso indicherebbe un incremento nel biennio dell'offerta formativa, ma soprattutto un netto aumento dei corsi erogati dagli Enti di Formazione, contemporaneo al peso crescente della formazione manageriale (che ne costituisce il prevalente tipo di proposta).

La provincia in cui si tiene il numero più elevato di corsi è quella di Milano dove, nonostante la scelta di escludere i CPF, si localizza il 64,6% dei 268 corsi censiti *in toto* (e ben il 71,8% della formazione manageriale). In tutte e tre le province considerate l'offerta si dimostra in larga misura di matrice locale, coerentemente con la tipologia più diffusa dei soggetti erogatori, ossia le organizzazioni del terzo settore, spesso caratterizzate da un forte vincolo alla dimensione territoriale.

Quanto alla tipologia dell'offerta, i corsi di tipo professionale e i corsi di tipo manageriale censiti sostanzialmente si equivalgono, anche se il numero dei primi è risultato leggermente superiore (53,7%). I corsi di tipo manageriale sono più spesso rivolti a personale già occupato e si concentrano sulle aree tematiche della gestione aziendale genericamente intesa (38,7% della formazione manageriale) e della gestione amministrativo-legale (31,5%,) date le esigenze di aggiornamento in tema di trattamento fiscale delle nonprofit. Considerato che la gestione del personale ed il reperimento di finanziamenti costituiscono due riconosciuti campi di criticità interne alle organizzazioni, colpisce il dato relativo alla carenza dell'offerta sui temi della gestione delle risorse umane e, in particolare, del marketing e della gestione economico-finanziaria. Inoltre, il numero limitato di corsi sullo start up d'impresa e sulla gestione aziendale riservati a non occupati sembra indicare uno scarso interesse alla creazione ex-novo di figure professionali dotate delle relative competenze, da attribuirsi anche alla tendenza a valorizzare preferenzialmente figure interne alle stesse organizzazioni nonprofit.

In tema di formazione professionale, i dati raccolti comprovano il permanere di una forte esigenza di professionalizzazione e di qualificazione dell'attività svolta, specie in termini di competenze tecniche di base. D'altra parte, la stessa introduzione, per il non profit che opera con il pubblico, di precise modalità di accreditamento renderà sempre più difficile operare senza avere la disponibilità di risorse umane "titolate". La più parte dei corsi censiti si raggruppa nell'area socio-assistenziale (56,3% dell'offerta professionale) e riguarda in larga misura le figure professionali degli ASA (in alcuni casi essi vengono qualificati, se già

in servizio, ma non in possesso di titolo formale). A distanza seguono i percorsi di carattere socio-educativo (19,4%) da cui escono o vengono aggiornati gli educatori operativi nell'area minori/giovani, mentre alquanto modesta appare l'offerta in ambito socio-culturale (8,3%); nella restante quota confluiscono la formazione sui volontari (brevi seminari) e gli incontri di elaborazione-scambio di esperienze professionali da parte di gruppi di operatori.

Soltanto la formazione erogata dal capoluogo lombardo coinvolge l'intero complesso delle figure professionali considerate, rinforzando l'impressione di una sua maggiore dinamicità e capacità di orientamento di fronte alla complessità del contesto operativo del terzo settore, anche come conseguenza delle forti pressioni di un complesso tessuto socio-culturale.

Infine, se si considera l'importanza della formazione permanente, specie in presenza di dinamiche di settore piuttosto rapide, è significativo il fatto che l'attività di aggiornamento risulti, almeno stando ai dati raccolti, relativamente poco diffusa (con l'eccezione dei soli corsi professionali socio-educativi).

Quanto al quadro dei finanziamenti, risultano beneficiare degli stessi rispettivamente il 68,8% dei corsi professionali ed il 37,1% dei corsi manageriali; quasi la metà della formazione finanziata è sostenuta dal FSE, soprattutto attraverso l'Ob. 3 e, in minor misura, l'Ob 4.

Significativo è il fatto che ben il 59% dei corsi censiti venga erogato da organizzazioni non profit, la cui offerta è per quasi due terzi costituita da corsi professionali; le stesse promuovono, in valori assoluti, anche il più elevato numero di corsi manageriali. L'intervento di altri soggetti erogatori è meno consistente e perlopiù appannaggio degli Enti di Formazione e dei CFP mentre le Università ed gli Enti pubblici (distinti dai CFP) sono presenti in misura minoritaria. Pertanto, il terzo settore ha tendenzialmente risposto esigenze formative, *in primis*, attraverso una mobilitazione delle proprie organizzazioni più che con il ricorso a proposte di soggetti esterni. A fronte di una maggiore aderenza al vissuto esperienziale delle non profit, ciò può anche costituire un limite: lo sviluppo di una funzione produttiva nelle organizzazioni richiede l'affinamento di competenze che potrebbero utilmente sfruttare l'esperienza da tempo collaudata dai soggetti tradizionalmente e/o istituzionalmente erogatori di formazione. D'altra parte, l'offerta degli Enti di Formazione sembra scontare la non sufficiente specificità per il nonprofit; finora, essi non sembrano aver coniugato l'incremento delle proprie proposte di formazione manageriale per il non profit con una significativa differenziazione e specializzazione dei percorsi.

• **Incontro domanda/offerta: approfondimenti in tema di formazione per il nonprofit**

A completamento delle ricerche, le considerazioni che l'analisi congiunta della domanda/offerta di formazione per il nonprofit hanno suggerito, sono state sottoposte a verifica utilizzando le testimonianze ed i pareri di un pull di interlocutori privilegiati. Innanzi tutto, viene ratificata l'impressione che esista un largo spazio d'intervento per la progettazione di un'ulteriore e più differenziata offerta, articolando maggiormente i temi formativi in modo da favorire una maggiore specializzazione di ruoli funzionali all'interno delle organizzazioni nonprofit. Per la formazione manageriale, il punto cruciale risiede nella necessità, da un lato, di adattare i linguaggi e i contenuti alla complessità organizzativa e motivazionale del terzo settore (più in relazione ai temi specialistici che non a quelli genericamente gestionali) e, dall'altro, di promuovere una maggiore consapevolezza interna alle nonprofit sui nodi critici che le percorrono (anche insistendo con seminari e work shop di informazione/sensibilizzazione).

Anche l'ipotesi di progettare l'offerta distinguendo in relazione alle tre categorie tipologiche individuate risulta in linea di massima pertinente; tuttavia, vanno considerati i vincoli ideologici che potrebbero condizionare la trasmissione degli input tematici: in particolare, per il nonprofit volontario è prioritaria un'opera di sensibilizzazione capace di ridurre la refrattarietà ai temi di cultura manageriale o, almeno, di far comprendere l'importanza di darsi qualche regola organizzativa. Nel contempo, specifici argomenti (più spesso contenuti di base e generalistici ma anche temi di marketing e fund raising per contenuti più specialistici) potrebbero dimostrarsi erogabili senza grosse distinzioni alle diverse tipologie delle nonprofit e anzi può essere efficace cercare una trattazione in comune: incrociare esigenze compatibili è importante per creare un terreno accomunante, per favorire strategie di rete e per contenere il divario tra le diverse organizzazioni del terzo settore. D'altra parte, l'esigenza diffusa di una crescita della "cultura del non profit" (collocare i fabbisogni nello scenario socio-politico-economico, darsi una progettualità prospettica, sviluppare la leadership e la capacità di interloquire ai vari livelli istituzionali) avvala, e forse amplifica, l'individuazione di spazi di intervento per lo sviluppo di attività strategiche e di pianificazione. Per contro, l'esigenza di diversificare l'offerta per i corsi sulla gestione del personale, tra il nonprofit volontario, professionale ed imprenditoriale, è in relazione alla peculiarità delle problematiche derivanti da differenti compagini organizzative.

Quanto all'esigenza di professionalizzare l'erogazione dei servizi, sul fronte formativo appaiono almeno due problematiche di peso crescente. La prima risulta in ordine all'opportunità di operare, già nei percorsi formativi di natura professionale, in direzione di una saldatura tra aspetti strettamente tecnico-professionali ed aspetti valoriali, in modo da evitare una "deriva" delle organizzazioni verso il fronte prettamente lavoristico (il problema è presente più che altro nel nonprofit imprenditoriale). Il secondo aspetto sembra riguardare la necessità di intervenire in misura più decisiva sui profili professionali innovativi, relativi sia a nuovi potenziali campi di attività per il non profit, sia a bisogni sociali emergenti, operando per garantirne il riconoscimento formale.

Infine, in generale, va raccolta l'esigenza di servizi reali alle organizzazioni e della creazione di un legame più stretto tra informazione-formazione-consulenza (sportelli informativi e consulenziali specie in interazione con le strutture di coordinamento che operano a contatto con le organizzazioni non profit, co-progettazione, fasi di accompagnamento e supporto per la verifica del *follow up* ecc.), in gran parte comune anche al mondo profit delle PMI.

Permangono, comunque dei vincoli oggettivi, di tempo e di risorse, a gravare sull'effettiva disponibilità a partecipare ad iniziative formative anche quando se ne riconosce apertamente l'utilità e ciò condiziona sia la priorità delle scelte in materia di formazione (nella competizione, il ricorso alla formazione manageriale tende ad essere in subordine a quello alla formazione professionale) sia il ripetersi nel tempo delle attività di aggiornamento. Sulla scorta di ciò si pone la necessità che il riconoscimento del terzo settore in un ruolo di sussidiarietà attiva sia coerentemente accompagnato da un'azione di supporto istituzionale che, sul piano dei sostegni finanziari, promuova ed indirizzi un'incentivazione finalizzata delle iniziative formative.