



## IL LAVORO NEL NONPROFIT

Evidenze dai lavori dell'  
Osservatorio sulle Risorse  
Umane nel Nonprofit

*Un progetto:*



HayGroup

Giovanni Medi, Fondazione Sodalitas  
*Responsabile Osservatorio sulle Risorse Umane nel Nonprofit*



5<sup>a</sup> Conferenza Nazionale della Donazione  
Isola di San Servolo, Venezia – 23 ottobre 2010



**Promuovere nel Terzo settore la cultura di gestione e sviluppo dei collaboratori**

L' Osservatorio nasce nel 2002 per **promuovere la crescita delle organizzazioni e dei professionisti che lavorano nel nonprofit**, offrendo alle organizzazioni competenze, riferimenti e strumenti gestionali per adottare decisioni razionali ed eque in materia di gestione e sviluppo delle Risorse Umane.

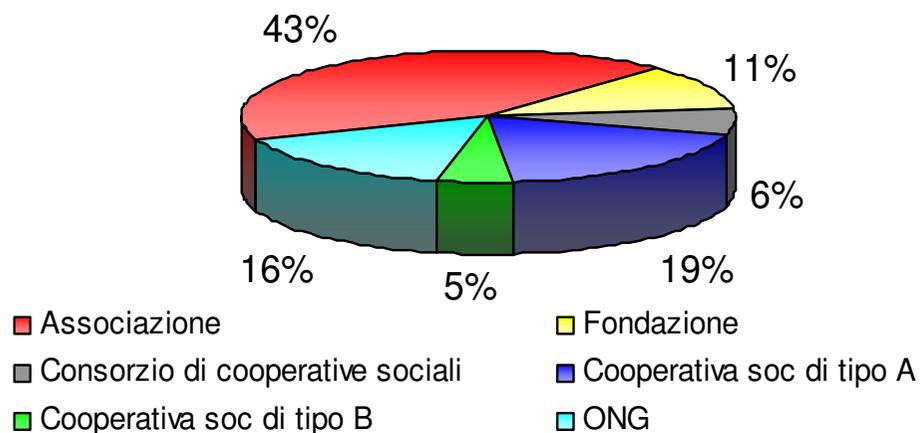
Oggi i risultati raggiunti dall'Osservatorio consentono di **disporre di dati specifici di settore** sui fenomeni occupazionali, sulle famiglie, sui ruoli professionali, sulle competenze e sulle politiche riguardanti la gestione e lo sviluppo delle risorse umane nel mondo del Terzo settore. L'Osservatorio è diventato negli anni un **punto di riferimento per la comunità delle organizzazioni nonprofit** convinte che la crescita del Terzo settore italiano passi attraverso lo sviluppo dei professionisti che vi lavorano.

I dati presentati nelle slide che seguono sono ricavati dai seguenti approfondimenti realizzati dall'Osservatorio:

**Indagine sulle prassi gestionali e retributive nel nonprofit**

**Ricerca-azione sulle leve motivazionali nel nonprofit**

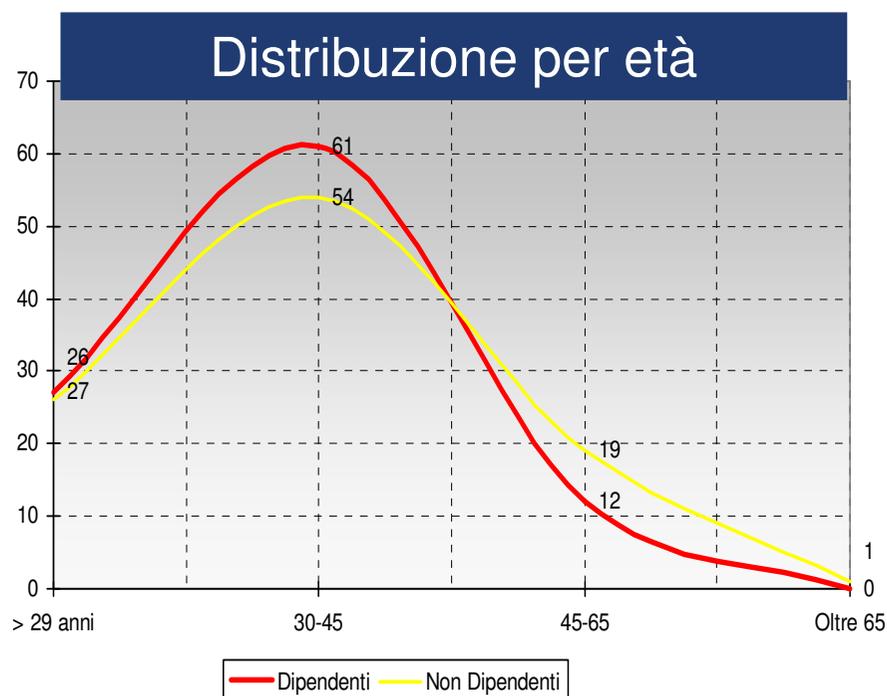
Il campione preso in considerazione è composto da 75 organizzazioni così distribuite:



## Chi lavora nel nonprofit - Distribuzione per genere ed età

| Distribuzione per genere | Dipendenti | Non Dipendenti |
|--------------------------|------------|----------------|
| Femminile                | 77%        | 58%            |
| Maschile                 | 23%        | 42%            |

Il nonprofit è un settore a **prevalente presenza femminile**.



La distribuzione degli addetti per età evidenzia una **concentrazione nella fascia 30-45**, e un calo significativo nelle fasce di età successive. Un primo indizio della **difficoltà a trattenere gli *young professional*** e a curare lo sviluppo dei ***quadri intermedi***.

## Chi lavora nel nonprofit - Distribuzione per titolo di studio



Il nonprofit è un settore ad **elevata scolarità**.  
Anche nel confronto con il settore profit il Terzo settore si distingue per maggiore presenza di laureati.

## Chi lavora nel nonprofit - Turnover

Turnover risp. al Profit (Delta)

In entrata

In uscita

Delta

+21%

+10%

+11%

Il settore nonprofit fa registrare un **turnover elevato** in termini assoluti e decisamente **più accentuato rispetto al settore profit**.

Il dato si può spiegare solo in parte con dinamiche specifiche del settore. Ad esempio, i passaggi di personale tra cooperative sociali dello stesso consorzio quando a una di loro viene assegnata una commessa pubblica particolarmente *job intensive*.

Il turnover rimane in ogni caso alto, e **indagare le cause di questo fenomeno** è particolarmente importante.

## Retribuzioni: le dinamiche all'interno del settore

All'interno del settore nonprofit il comparto che adotta scelte retributive più elevate è quello delle “associazioni-fondazioni”, seguite dalle “ong”. A chiudere le cooperative sociali, che si collocano al di sotto della media retributiva dell'intero settore.

| Numero indice, Nonprofit =100 | Impiegati | Quadri | Dirigenti |
|-------------------------------|-----------|--------|-----------|
|                               |           |        |           |
| Associaz./Fondaz.             | 109       | 117    | 114       |
| Ong                           | 104       | 100    | 138       |
| Cooperative sociali           | 83        | 71     | 81        |
| Settore Nonprofit             | 100       | 100    | 100       |

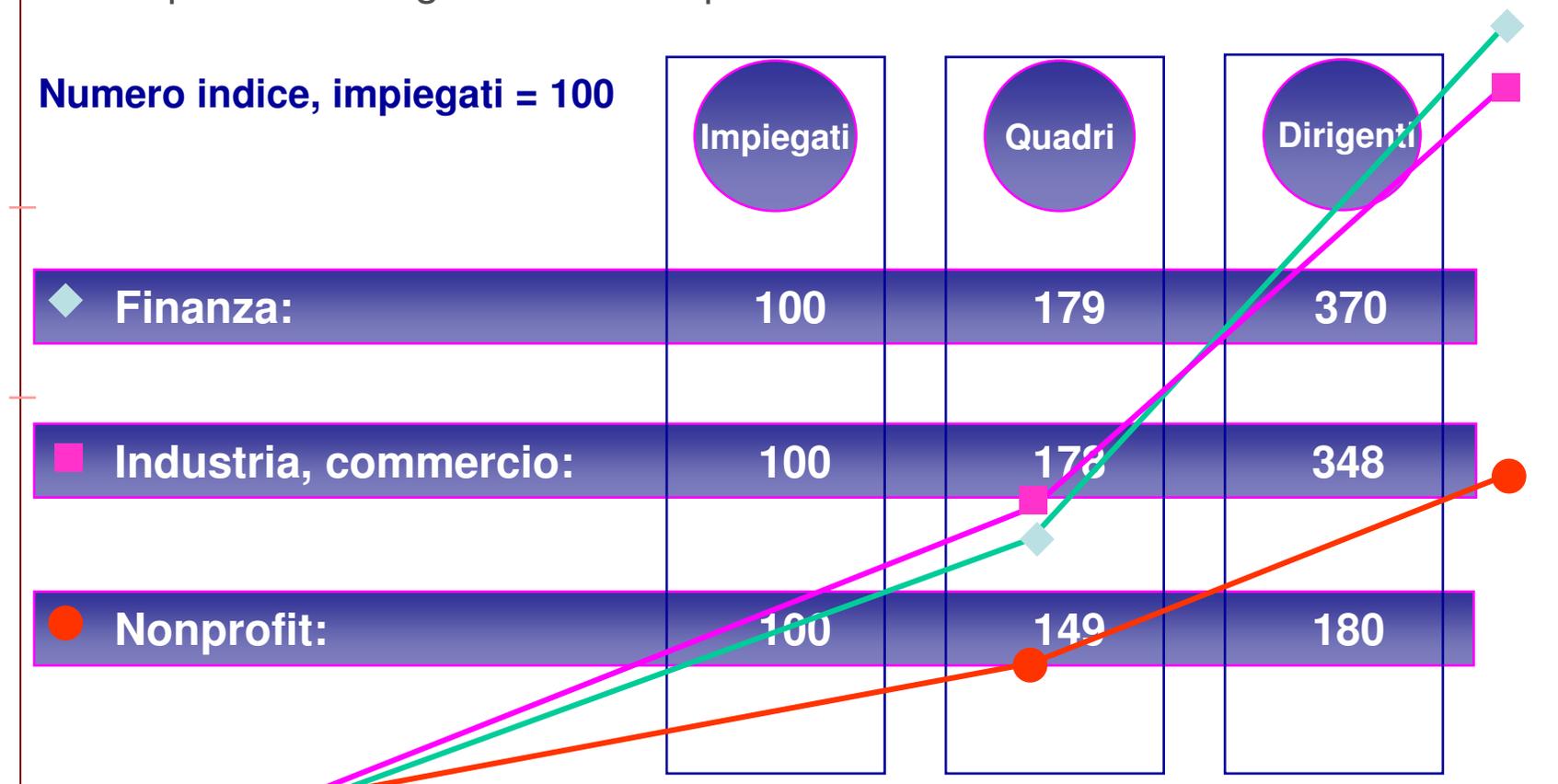
## Retribuzioni: il confronto con il mondo profit

Anche escludendo dal confronto il settore della finanza, che ha dinamiche retributive particolarmente accentuate, emerge una forte *sobrietà retributiva* del settore nonprofit rispetto al profit.

| Numero indice, Nonprofit =100 | Impiegati       | Quadri | Dirigenti |
|-------------------------------|-----------------|--------|-----------|
|                               | <b>Finanza:</b> | 141    | 170       |
| <b>Industria, commercio:</b>  | 124             | 149    | 239       |
| <b>Nonprofit:</b>             | 100             | 100    | 100       |

## Retribuzioni: differenze nella progressione retributiva

Chi lavora nel settore nonprofit deve attendersi, oltre a una retribuzione più bassa in termini assoluti, anche una **progressione retributiva più piatta** rispetto ai colleghi del mondo profit.



## Retribuzioni: retribuzione variabile

Il ricorso alla retribuzione variabile nel nonprofit è ancora poco diffuso.

|                           | Dipendenti       | Lavoratori a progetto |
|---------------------------|------------------|-----------------------|
|                           | % organizzazioni | % organizzazioni      |
| Incentivi a breve termine | 12               | 3                     |
| Bonus una tantum          | 40               | 8                     |

La **maggiore diffusione dei Bonus una tantum**, rispetto agli incentivi a breve, è attribuibile alla maggiore facilità di gestione di tali compensi, erogati in maniera discrezionale e non a fronte di piani formalizzati di incentivazione.

## Retribuzioni: benefici addizionali

Anche la **diffusione dei benefici addizionali** (benefit) nel nonprofit è **ancora limitata**. Mentre si registra un **ampio ricorso a soluzioni di flessibilità e conciliazione vita/lavoro**, da leggere in relazione con la prevalenza femminile tra gli addetti.

### Benefici addizionali

Dipendenti

Lavoratori a progetto

Diffusione (% onp)

33

25

I principali benefici addizionali: Mensa/Ticket, Formazione, Telefono cellulare.

### Remunerazione intangibile

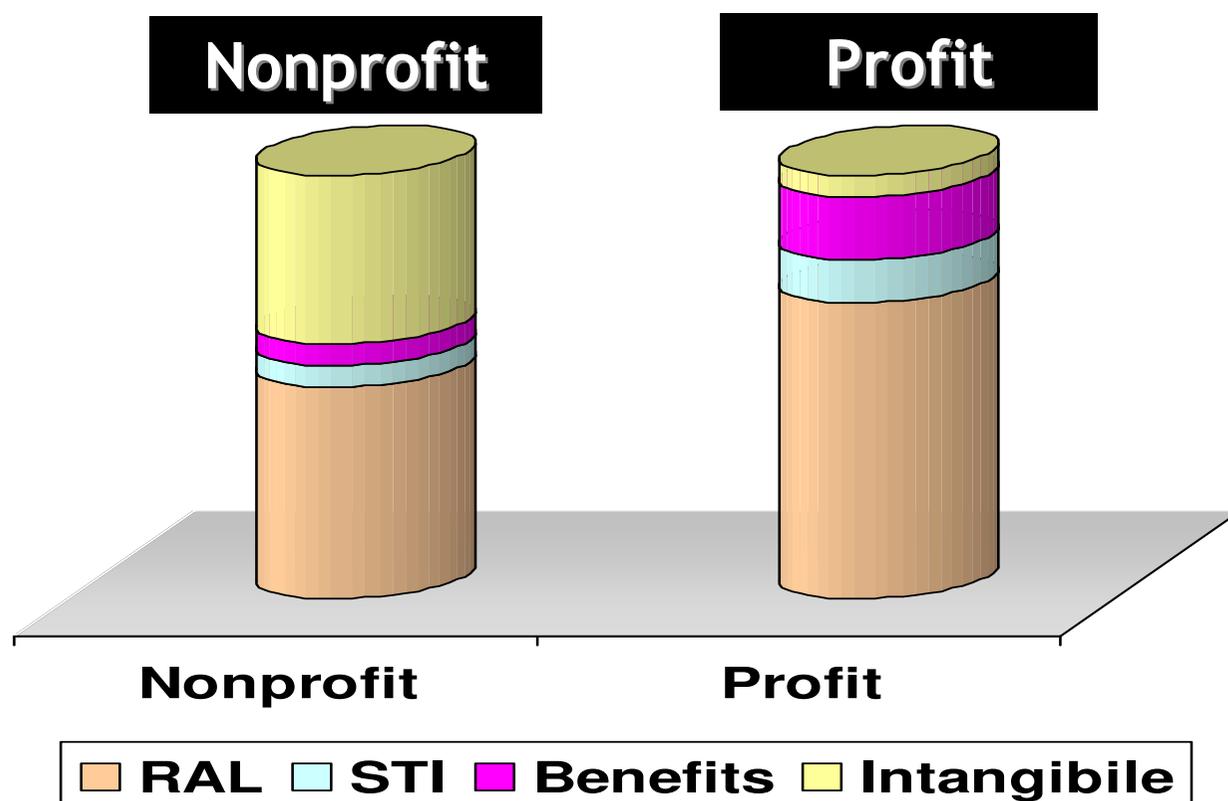
Più del 90% delle organizzazioni adottano flessibilità nella gestione di orario di lavoro, giornate di ferie e permessi, in funzione di:



- esigenze individuali e personali
- caratteristiche dei progetti

## Retribuzioni: pacchetto retributivo

Il pacchetto retributivo del settore nonprofit fa registrare un **forte equilibrio** tra **i fattori tangibili** (retribuzione fissa e variabile, benefit) e **i fattori intangibili**.  
Il settore profit punta invece su un pacchetto retributivo decisamente sbilanciato sui fattori tangibili.

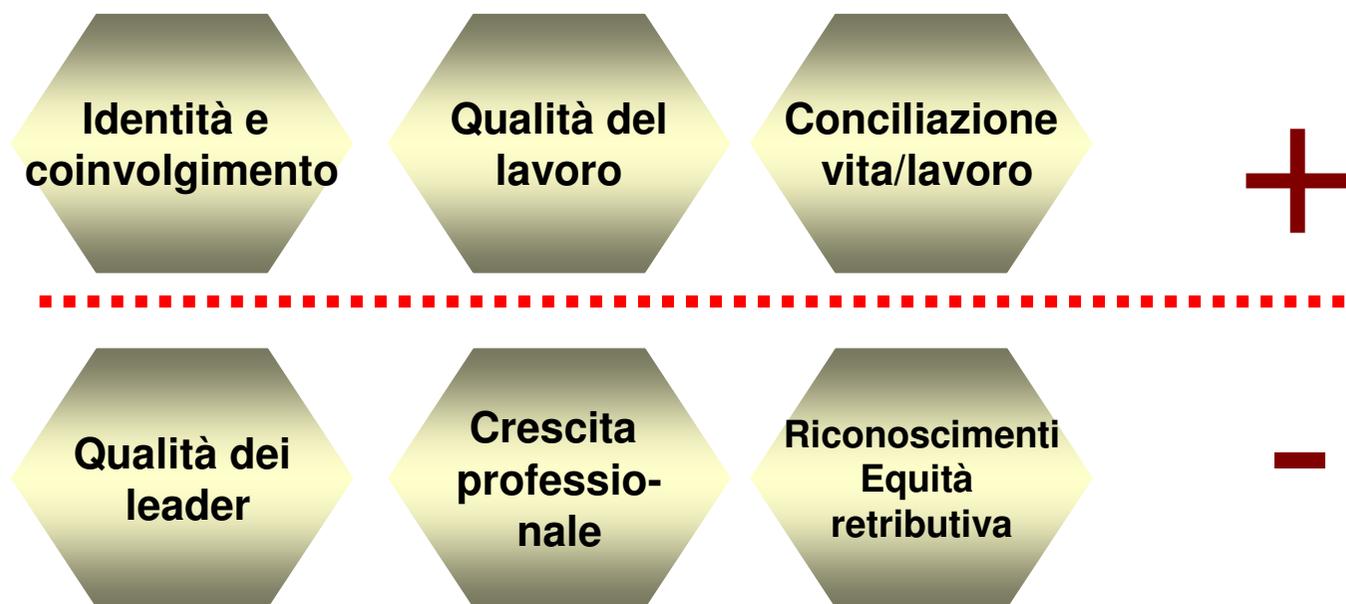


## Motivazione: come le organizzazioni motivano i collaboratori



## Motivazione: come le organizzazioni motivano i collaboratori

Il settore nonprofit dedica un'attenzione significativa alla dimensione **valoriale e di missione** (Identità e coinvolgimento), al **benessere dei collaboratori** (Qualità del lavoro) e all'**equilibrio vita-lavoro** (Conciliazione). **Meno presidiate** le aree legate allo **sviluppo** (Crescita professionale, Qualità dei leader) e **compensation** (Riconoscimenti-equità retributiva). Si potrebbe dire che il nonprofit è più attento alla persona che al professionista.



## Motivazione: le aree meglio presidiate

### Identità e coinvolgimento

#### Viene fatto

Definizione missione e valori; Bilancio sociale; Formazione all'identità; Convention periodiche.

#### NON VIENE FATTO

Monitoraggio grado di identificazione personale; Analisi di clima.

### Qualità del lavoro

#### Viene fatto

Sicurezza fisica; Accessibilità alle informazioni; Incoraggiamento nuove idee; Prevenzione precarietà; Adeguamento continuo strumenti di lavoro; *Empowerment*; Condivisione esperienze; Cooperazione interpersonale; Occasioni di visibilità e rappresentanza esterna; *Job enrichment/rotation*; Verifica integrazione ruolo-persona; Miglioramento continuo dell'ambiente di lavoro; Formazione alle competenze di ruolo.

### Conciliazione vita/lavoro

#### Viene fatto

Ferie flessibili; Orari flessibili; Passaggi flessibili; Iniziative desiderio maternità; Lavoro remoto.

#### NON VIENE FATTO

Servizi per i dipendenti (es: asilo-nido)

Gli ambiti meglio presidati rimangono quelli dal contenuto più intangibile.

Anche in questi ambiti è comunque poco frequente la misurazione delle azioni sviluppate (es: misurazione del livello di identificazione e coinvolgimento, misurazione dell'impatto della flessibilità su produttività e qualità del lavoro)

## Motivazione: le aree non adeguatamente presidiate

### Qualità dei leader

#### **NON VIENE FATTO**

Formazione agli stili di leadership; Promozione solo dei leader più efficaci; Programmi di coaching; Valutazione dei leader; Formazione all'intelligenza emotiva; Rimozione dei leader inefficaci.

### Crescita professionale

#### **Viene fatto**

Formazione tecnica; *Counseling* individuale; Formazione per lo sviluppo.

#### **NON VIENE FATTO**

Piani di sviluppo personale; Comunicazione sui "futuri possibili"; Velocizzazione carriera per alti *performer*/potenziali.

### Riconoscimenti Equità retributiva

#### **Viene fatto**

Incoraggiamento cultura riconoscimenti.

#### **NON VIENE FATTO**

Valutazione delle prestazioni e del lavoro; Definizione di obiettivi; Politica di riconoscimenti; Forme di visibilità personale come premio; Uso di piccoli premi tangibili; Programmi specifici di riconoscimento; Uso di premi simbolici.

Appare molto debole il presidio delle aree legate allo sviluppo professionale. Prevalgono politiche poco selettive e molto "ugualitarie", a cui conseguono prassi retributive poco differenziate. Il tutto accentuato dalla bassa inclinazione a definire percorsi di sviluppo professionale per i propri collaboratori.

## L'organizzazione del lavoro: il modello "Equipe"

**Il settore nonprofit esprime una particolare eccellenza nell'organizzare il lavoro secondo un modello organizzativo e motivazionale proprio: il modello "Equipe".**

Il gruppo ha assetto variabile a seconda degli oggetti-soggetti che si affrontano  
Non "ci devono essere tutti"- ci saranno coloro che "vorranno" starci, che avranno un "interesse" a starci.

Nel gruppo si formano le deleghe di responsabilità al di là del ruolo: lì si formano e si legittimano reciprocamente.

Le competenze tecniche sono secondarie: rottura degli schemi tradizionali.  
Perché si lavora insieme mettendo al centro il problema, la necessità effettiva (non quella presunta).

**E' fondamentale saper dare rilevanza al gruppo e ai singoli componenti.**

L'obiettivo è comune e centrato (si parte tutti da qui). I meccanismi rigidi e tradizionali non sono vincenti: il funzionamento dipende dalle capacità delle persone.

**Chi coordina ha il compito di facilitare il funzionamento dell'Equipe**, deve indicare la tendenza, fare da collagene, tenere insieme i processi fondamentali, mediare e far dialogare.

**Se si commette un errore: il gruppo si ferma, il processo si arresta** e si agisce per  
recuperare la persona che ha sbagliato, recuperare l'obiettivo  
recuperare la persona nel gruppo.

### **Tendenze più evidenti**

Forte capacità di attrarre nuove risorse.

Caduta della retention degli young professional (30/35enni che lavorano nell'organizzazione da 4/5 anni).

Turnover rilevante (forte dinamica del personale in entrata e in uscita)

Dinamica retributiva piatta. Gap retributivo rilevante in confronto con il profit, soprattutto per i ruoli più alti

Diffusione contenuta della retribuzione variabile una tantum, incentivi legati ai risultati).

Forte attenzione agli aspetti intangibili: relazioni, flessibilità, attenzione alle esigenze personali.

### **Priorità e ambiti di intervento**

Migliorare la capacità di retention, per far crescere i quadri intermedi che possono farsi carico dello sviluppo dell'organizzazione

Lavorare sui percorsi di carriera (competenze, ruolo, retribuzione)

Introdurre criteri di valutazione della performance

Differenziare la retribuzione in base al merito

Promuovere lo sviluppo della leadership



## FONDAZIONE SODALITAS

0286460236  
sodalitas@sodalitas.it  
[www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)

---