

# Professioni e competenze del terzo settore in Italia

P. Taronna, G. Iuzzolino<sup>1</sup>

*Isfol, Progetto Orientaonline*

**Riassunto.** Il presente lavoro costituisce una sintesi di una più ampia ricerca realizzata nell'ambito delle attività del progetto *Orientaonline* dell'Isfol. Lo studio si apre con un'analisi preliminare volta a definire e delimitare l'area occupazionale "attività associative", un'area che, di fatto, trova corrispondenza con il settore "non profit" ed include al suo interno tutto il cosiddetto "terzo settore". Vengono poi descritte le principali caratteristiche strutturali dell'area, con particolare riferimento alle finalità, alle fonti di finanziamento, alle aree economiche di intervento e al profilo giuridico delle organizzazioni non profit; dopo aver analizzato la dimensione occupazionale, le tendenze evolutive e l'offerta formativa nell'ambito del non profit, viene presentata la mappa delle principali figure professionali del settore. La prima parte del lavoro si conclude con l'individuazione e la selezione di alcune figure professionali particolarmente rappresentative del terzo settore. La seconda parte della ricerca è interamente dedicata all'analisi delle figure professionali selezionate: di ogni singola figura vengono rilevati e descritti i contenuti lavorativi e le competenze, i percorsi formativi e di carriera, la situazione di lavoro e le tendenze occupazionali.

**Parole chiave:** Terzo settore, Non profit, Organizzazione non governativa, Area occupazionale, Professioni, Figura professionale.

## 1. Introduzione

Il problema principale che emerge dall'analisi preliminare dell'area occupazionale delle "attività associative" – identificate spesso come "associazionismo" – consiste nella difficoltà di dare di quest'area una definizione condivisa, a cui segua una contestuale delimitazione in termini di dimensionamento economico, caratteristiche generali e numero di addetti (Taronna, 2003; Taronna, 2005). L'associazionismo, in effetti, nelle sue diverse forme (associazioni, fondazioni, comitati, società cooperative), più che a una categoria economica corrisponde ad un concetto giuridico. In tal senso una

---

<sup>1</sup> Il presente lavoro è stato finanziato nell'ambito del progetto "Modelli e metodi per abbinare profili formativi e bisogni di professionalità di comparti del terziario avanzato", cofinanziato dal MIUR. Coordinatore nazionale è L. Fabbris, coordinatore dell'Unità di Napoli è S. Balbi.

definizione univoca si rileva nel Codice Civile, secondo il quale le forme giuridiche dell'associazionismo consistono in un "complesso organizzato di persone e di beni, rivolto ad uno scopo, di natura ideale, non economico".

Il Codice di Diritto Civile individua gli elementi strutturali delle forme associative attraverso la presenza di un organo amministrativo, un elemento patrimoniale, uno scopo non lucrativo. Già da questa definizione l'"Associazionismo" trova una prima e sostanziale corrispondenza con quello che nella nomenclatura più diffusa viene definito il settore non profit.

Per giungere a una definizione del non profit è utile rifarsi allo schema classificatorio di tali attività formulato dal System of National Accounts (SNA), la carta degli statistici internazionali. Secondo lo SNA, le organizzazioni non profit (ONP) sono definite come enti giuridici o sociali aventi lo scopo di produrre beni o servizi il cui status non permette loro di essere fonte di reddito, profitto o altro guadagno per coloro che le costituiscono, controllano o finanziano.

In base a tale definizione non si esclude né che dall'attività delle non profit si generi il reddito necessario a remunerare il lavoro di chi vi opera, né che l'attività di produzione sia accompagnata dalla vendita dei beni e dei servizi prodotti e generi redditi, profitti o altri guadagni finanziari. L'unico vincolo riguarda la non distribuzione degli utili.

Gli elementi che caratterizzano tale definizione possono essere specificati come segue:

- a) il fatto che le ONP possano essere enti sociali, oltre che giuridici, implica che non tutte le ONP debbano essere legalmente riconosciute;
- b) lo scopo delle ONP viene genericamente individuato nella produzione di beni e servizi e, quindi, non sembrano ravvisabili specifiche limitazioni relativamente al tipo di attività che tali enti possono svolgere.

L'area associazionismo, tuttavia, presenta una ulteriore difficoltà definitoria, poiché prescinde dalla variabile di settore economico: le attività e le organizzazioni che rientrano nell'ampia definizione di associazionismo, o nel settore non profit, risultano infatti essere eterogenee per prodotti, tecnologie e mercati. Si può quindi preliminarmente affermare che il non profit non si caratterizza per il settore di appartenenza (assumendo questo una connotazione trasversale) quanto per le motivazioni che sottendono alla costituzione e sviluppo dell'organizzazione: il perseguimento di interessi collettivi e di finalità riconducibili ad aspetti di "bene comune". Utilizzando le chiavi di lettura ampiamente condivise dalla letteratura sul tema, il settore non profit può essere sinteticamente descritto secondo:

- 1) la finalizzazione in cui ricade la missione o scopo istituzionale dell'ONP e le fonti di finanziamento;
- 2) il profilo giuridico che influenza sia la variabile organizzativa che quella di mercato;
- 3) l'area economica di intervento.

## 2. Le finalità e le fonti di finanziamento delle organizzazioni non profit

Dalla classificazione delle attività economiche ISTAT e dal sistema International Classification of Non Profit Organizations (ICNPO), possiamo distinguere le ONP sulla base delle finalità che le caratterizzano:

- enti che perseguono l'interesse economico degli associati, ossia associazioni di sindacati, associazioni di datori di lavoro, associazioni professionali e di categoria;
- enti che perseguono solo l'interesse collettivo. Rientra in questa categoria tutto il cosiddetto terzo settore, in quanto nel protocollo d'intesa tra Governo e Forum permanente del terzo settore del 12 febbraio 1999 si afferma: «... per i valori e le finalità che persegue, per la capacità di mobilitare le istanze di solidarietà e partecipazione presenti nel Paese, il terzo settore può corrispondere in modo efficace alla domanda insoddisfatta di servizi di interesse collettivo».

Tale suddivisione risponde al criterio "mutual" vs. "public" (CRISP, 2001), che ulteriormente definisce il settore sotto il profilo della caratterizzazione dell'offerta di prodotti e servizi. La distinzione "mutual-public" si riferisce agli utenti dei servizi offerti: è "public" l'ONP che offre prevalentemente i suoi servizi al pubblico (tipicamente istruzione, sanità, assistenza, cultura, ecc.); è "mutual" l'ONP che li offre ai propri soci (tipicamente sindacati, partiti, associazioni di categoria, sportive, culturali, ricreative, ecc.).

In virtù di tale criterio possiamo ulteriormente affermare la sostanziale coincidenza del concetto di "associazionismo" con quello di "non profit", inquadrando in quest'ultimo ambito tutte le organizzazioni che si rifanno ad uno scopo solidaristico (sia esso collettivo o riconducibile ai soli associati). Relativamente alla fonte prevalente del finanziamento, il settore non profit dà origine a due tipologie di organizzazione:

- Onp di tipo "market", se il finanziamento prevalente deriva dai ricavi delle vendite;
- Onp di tipo "non market", se il finanziamento proviene da trasferimenti volontari o da rendite di patrimoni.

## 3. Il profilo giuridico

Con riferimento alla regolamentazione giuridica, sono stati emanati vari provvedimenti volti a regolare, in modo più esplicito di quanto fosse stato fatto in precedenza, l'identità istituzionale e le attività delle ONP, con particolare riferimento a quelle afferenti al terzo settore, ovvero le ONP con finalità di utilità collettiva. A partire dalla fine degli anni '80, si è assistito a una regolamentazione puntuale con l'emanazione di alcune leggi dello Stato che hanno ridisegnato complessivamente il settore.

Di seguito l'elenco delle principali organizzazioni non profit secondo la classificazione giuridica:

- **Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale (ONLUS)** – D.Lgs. 460/97: associazione a carattere privato avente un fine solidaristico. Svolge attività di utilità sociale rivolte alla collettività nei settori dell’assistenza, della beneficenza, dell’istruzione, ecc.
- **Organizzazione Non Governativa (ONG)** – L. 49/87: associazione di volontariato internazionale finalizzata alla cooperazione allo sviluppo in favore delle popolazioni del terzo mondo, prevalentemente nei settori della sanità, dell’agricoltura e dell’istruzione.
- **Organizzazione di Volontariato (OdV)** – L. 266/91: organizzazione composta da volontari e strutturata per operare con continuità a favore di terzi.
- **Associazione di promozione sociale** - L. 383/2000: ente le cui finalità assistenziali siano riconosciute dal Ministero dell’Interno.
- **Cooperativa Sociale** - L. 381/91: cooperativa che ha lo scopo di perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e alla integrazione sociale dei cittadini.
- **Fondazione e fondazione bancaria** - L. 218/90 e D.Lgs. 365/90: istituzione alla quale possono dar vita persone fisiche o giuridiche, conferendo un patrimonio vincolato al perseguimento di uno scopo istituzionale di pubblica utilità o comunque altruistico.

#### **4. Le aree economiche di intervento**

Relativamente all’area economica di intervento, una prima osservazione attiene al fatto che le organizzazioni non profit possono svolgere qualsiasi tipo di attività di produzione, tranne quelle relative all’erogazione dei servizi dell’amministrazione pubblica.

Per definire le aree economiche di intervento delle ONP è possibile far ricorso al già citato sistema di classificazione ICNPO.

Il sistema Icnpo è organizzato in 12 aree suddivise a loro volta in sub-aree (Tab. 1):

**Tabella 1.** Sistema ICNPO di classificazione secondo aree economico-settoriali

|   |  |
|---|--|
| Cultura, Sport e Ricreazione                      | Attività culturali e artistiche<br>Attività sportive<br>Attività ricreative e di socializzazione   |
| Istruzione e Ricerca                              | Istruzione primaria e secondaria<br>Istruzione universitaria<br>Istruzione professionale e degli adulti<br>Ricerca   |
| Sanità  | Servizi ospedalieri generali e riabilitativi<br>Servizi per lungodegenti<br>Servizi psichiatrici ospedalieri e non<br>Altri servizi sanitari                       |
| Assistenza Sociale                                | Servizi di assistenza sociale<br>Servizi di assistenza nelle emergenze<br>Erogazione di contributi monetari e/o in natura  |
| Sviluppo Economico e Coesione Sociale             | Promozione sviluppo economico e coesione sociale<br>Tutela e sviluppo del patrimonio abitativo<br>Addestramento, avviamento professionale e inserimento lavorativo |
| Ambiente  | Protezione dell'ambiente<br>Protezione degli animali   |
| Tutela dei Diritti e Attività Politica            | Servizi di tutela e protezione dei diritti<br>Servizi legali<br>Servizi di organizzazione dell'attività di partiti politici  |
| Filantropia e Promozione del Volontariato         | Erogazione di contributi filantropici, promozione del volontariato e attività di raccolta fondi  |
| Cooperazione e Solidarietà Internazionale         | Sostegno economico e umanitario all'estero   |
| Religione   | Attività di promozione e formazione religiosa  |
| Relazioni Sindacali e Rappresentanza di Interessi | Tutela e promozione degli interessi dei lavoratori e degli imprenditori  |
| Altre Attività                                    | Attività non classificate altrove  |

## 5. La dimensione occupazionale

Secondo la rilevazione ISTAT (2001), le istituzioni non profit operano con circa 4 milioni di persone. Si tratta soprattutto di personale non retribuito, costituito da più di 3 milioni di volontari (80%), quasi 100 mila religiosi e circa 30 mila obiettori di coscienza. L'utilizzazione di lavoratori dipendenti è assai meno diffusa: essi sono infatti soltanto 532mila, vale a dire il 13,3% sul totale delle persone che prestano il loro servizio nell'area. Il Rapporto Censis (2002) evidenzia che, nella distribuzione delle persone all'interno delle strutture, ben il 27% è impegnato direttamente nell'erogazione dei servizi a diretto contatto con l'utenza, mentre meno del 10% opera con funzioni di coordinamento e di responsabilità, ed il 10,4 % in attività di supporto. L'analisi della composizione per genere delle persone impiegate nell'erogazione dei servizi fa emergere la netta prevalenza femminile, con una scolarità medio-alta e un percorso lavorativo che, per quasi il 40%, risulta non superiore ai due anni.

È infine importante rilevare come tra le diverse tipologie di ONP (associazioni, fondazioni, comitati, cooperative sociali) siano le cooperative sociali a creare un maggior numero di posti di lavoro. Del resto la cooperativa, crescendo, può fondare altre strutture simili, diventando una sorta di holding, o consorzarsi, con la conseguenza di fornire svariati servizi, commissionati (in alcuni casi in seguito ad una gara di appalto) e retribuiti.

## 6. Tendenze evolutive e criticità del settore non profit

Il mercato del non profit sembra avere un notevole potenziale in tutta Europa. Ciò è confermato da una costante crescita dell'occupazione nel settore. È un'ipotesi ormai diffusa tra gli osservatori che quest'area rappresenti, nei paesi ad economia sviluppata, *il miglior bacino occupazionale* del prossimo futuro. In tal senso l'Unione Europea sta svolgendo una serie di ricerche finalizzate a definire il peso dell'occupazione nelle attività associative. Negli ultimi anni la crescita si è verificata soprattutto nell'ambito della cooperazione internazionale, ma anche nei settori della tutela del patrimonio abitativo e dello sviluppo economico e di coesione sociale della collettività.

Per quanto riguarda i profili professionali maggiormente richiesti dal mercato del settore non profit, si rileva un'area di domanda insoddisfatta nell'ambito dei ruoli tecnici, come quelli dell'amministrazione, di segreteria, di inserimento dati e di sportello informativo, mentre per ciò che attiene ai profili manageriali e agli operatori dei servizi alle persone emerge la richiesta di una maggiore specializzazione.

Più specificamente per le figure manageriali, il tema della specializzazione si traduce in una domanda, da un lato, più articolata in termini di competenze trasversali (marketing sociale, bilancio sociale, finanza etica, ecc.), e dall'altro in termini di nuovi

profili professionali legati allo specifico contesto economico di riferimento (manager ambientali, socio-assistenziali, di cooperazione internazionale, ecc.). Nel caso invece delle figure che intervengono nel processo erogativo, il fabbisogno di specializzazione riguarda la capacità di operare su specifici target di utenza e di contesti lavorativi (per esempio, nell'area socio-assistenziale gli assistenti ai disabili, agli anziani o all'infanzia, i mediatori culturali, gli animatori di comunità, gli operatori di strada, ecc.).

Le indubbie potenzialità di sviluppo del non profit sono tuttavia legate al superamento di alcune criticità "strutturali" che ancora caratterizzano il settore (Crescenzi, 2005). La bassa qualità dell'occupazione in termini economico-finanziari (bassi livelli retributivi, ritardi nell'erogazione dello stipendio, ecc.), l'elevata flessibilità dei rapporti di lavoro, i fenomeni di sfruttamento dovuti a scarse risorse finanziarie o a cattiva gestione sono solo alcuni dei problemi che il non profit italiano è chiamato ad affrontare. Inoltre l'insufficienza delle procedure di selezione e formazione dei manager influisce negativamente sulla capacità delle ONP di incidere in modo sostanziale sul proprio territorio, di conquistare quote importanti di "mercato di solidarietà" e di creare solide partnership con imprese private (Crescenzi, 2002).

## **7. L'offerta formativa**

La consapevolezza dell'importanza di una formazione di elevato profilo all'interno delle ONP è aumentata con il consolidarsi delle esperienze d'impresa e, da un iniziale "fai da te" che ha caratterizzato la fase pionieristica del settore, si è passati a innumerevoli corsi di laurea, master, corsi professionali mirati all'approfondimento di specifiche tematiche. Malgrado ciò, l'offerta di formazione per il settore non profit in Italia non presenta ancora una sua chiara strutturazione. Si può dire che il panorama delle opportunità formative vari di regione in regione e anche a seconda delle professionalità che vengono formate.

È comunque possibile individuare segnali positivi per quanto concerne l'evoluzione dei processi formativi all'interno delle ONP. In tal senso, vanno sottolineati due elementi che caratterizzano lo sviluppo della formazione nel non profit:

- 1) una formazione più pervasiva e diffusa all'interno dell'organizzazione. La formazione inizialmente destinata solo ai dirigenti, negli ultimi anni ha visto il coinvolgimento dell'intero organigramma comprendendo anche gli operatori;
- 2) l'innalzamento del livello medio di scolarizzazione. Qualche anno fa il 60% di coloro che si inserivano nel terzo settore possedeva la licenza media, il 35% quella superiore e solo il 5% la laurea. Nel 2001, invece, si registrava una percentuale del 60% dei possessori di diploma, un 30% di licenza media e un 10% di laureati.

## 8. La mappa delle figure professionali

Come già segnalato in precedenza, il non profit è attivo in molti settori economici. Ne consegue un insieme di professionalità estremamente variegato, reso ancor più consistente in questi ultimi anni dalla maggiore domanda di lavoro. Nonostante la difficoltà di delineare un quadro completo dell'universo professionale dell'area, dovuta anche all'assenza di un inquadramento contrattuale nell'ambito del non profit, si è pervenuti a definire una mappa rappresentativa delle figure professionali operanti nel settore attraverso l'utilizzo congiunto di più fonti informative:

- figure classificate su base statistica per le singole aree economiche;
- figure presenti o richieste all'interno delle ONP, identificabili attraverso la letteratura, i casi di studio e l'offerta formativa;
- analisi dei processi di lavoro relativi alle funzioni strategiche di servizio e di gestione operativa.

Con riferimento ai processi di lavoro tipici di una ONP, le figure professionali sono state raggruppate secondo due modalità differenti.

Il primo raggruppamento comprende figure trasversali, cioè riferibili a funzioni/processi trasversali e di gestione. Per ogni funzione (strategica, di sviluppo, di gestione risorse umane, ecc.), si sono considerate le posizioni manageriali e tecnico-funzionali. Dall'incrocio delle posizioni si è giunti all'identificazione della figura professionale intesa come complesso di competenze necessarie, anche se in misura diversa, a svolgere determinati compiti e attività (Tab. 2). Esaminando diverse organizzazioni (per servizio, articolazione territoriale, profilo giuridico e stili di direzione) si sono riscontrate tipicità di funzione che spesso, data la flessibilità che connota le ONP, vengono ricoperte dalla medesima figura e che, al progressivo evolvere dell'organizzazione, si disaggregano in ulteriori figure che assumono una responsabilità autonoma (ad esempio, la figura dell'esperto di *fund raising* copre posizioni manageriali o tecnico-funzionali in relazione alle dimensioni organizzative).

Il secondo raggruppamento comprende invece figure settoriali, cioè riferibili a funzioni/processi erogativi. In questo ambito le figure sono state individuate sulla base dell'analisi del processo erogativo rispetto a una determinata area economico-settoriale e sono state identificate le responsabilità, le attività e i compiti di ogni figura rispetto a ciascuna fase di processo (Tab. 3). In realtà l'universo delle figure settoriali si configura più articolato, non tanto per numerosità quanto per la possibile appartenenza di una stessa figura a più aree settoriali. È il caso, ad esempio, del mediatore culturale, che può essere collocato nel settore socio-assistenziale ma anche in quello della ricreazione, o dell'animatore di comunità, che trova collocazione nella coesione sociale ma anche nell'assistenza sociale. Si deve infine ricordare che per alcune figure di vertice della linea operativa, si è in presenza di professionalità intermedie che operano tra le funzioni trasversali/di management e quelle operative/erogative. Questo tipo di figure raggruppa competenze di progettazione, organizzazione e coordinamento e competenze più



tipicamente collocabili nel settore di riferimento (si pensi al manager di coordinamento di iniziative culturali, come pure al capo progetto di un'iniziativa di educazione ambientale o, infine, a un coordinatore di progetti di cooperazione).

**Tabella 2. Mappa delle figure professionali trasversali**

| <b>Funzione</b>                        | <b>Posizione manageriale</b>   | <b>Posizione tecnico-funzionale</b>                 | <b>Figure professionali</b>                  |
|--|--------------------------------|---|--|
| <b>Pianificazione strategica</b>       | Direttore generale             |   | Manager dell'Onp                             |
|  |                                | Tecnico di pianificazione                           | Esperto di pianificazione                    |
|  |                                | Addetto al bilancio sociale                         | Esperto in bilancio sociale                  |
| <b>Amministrativa/<br/>Finanziaria</b> | Responsabile amministrativo    | Tecnico amministrativo                              | Esperto in amministrazione e contabilità     |
|  |                                | Addetto alla contabilità bilanci                    | Esperto in bilancio patrimoniale             |
|  |                                | Addetto alla rendicontazione progetti               | Rendicontatore                               |
|  |                                | Revisore contabile                                  | Esperto di revisione                         |
|  | Responsabile finanziario       | Controller/Auditor                                  | Esperto in budget e contabilità gestionale   |
|  |                                | Tecnico di budget e contabilità per centri di costi |  |
|  |                                |   |  |
| <b>Sviluppo</b>                        | Responsabile area marketing    | Tecnico di marketing sociale                        | Esperto in marketing e comunicazione sociale |
|  |                                | Addetto ufficio relazioni esterne                   |  |
|  |                                | Addetto ufficio stampa/house organ                  |  |
|  | Responsabile area fund raising | Addetto al fund raising                             | Esperto in <i>fund raising</i>               |
|  |                                | Addetto ufficio soci/comunicazione interna          | Addetto ufficio soci/comunicazione interna   |
|  | Direttore scientifico          | Ricercatore   | Ricercatore                                  |
|  |                                | Operatore di staff                                  |  |
|  | Coordinatore ufficio gare      | Addetto ricerca bandi e raccolta informazioni       | Esperto gare                                 |
|  |                                | Addetto predisposizione documenti gare              |  |

**Tabella 2 (segue).** *Mapa delle figure professionali trasversali*

| <b>Funzione</b>                  | <b>Posizione manageriale</b>                                  | <b>Posizione tecnico-funzionale</b>                     | <b>Figure professionali</b>  |
|----------------------------------|---|---|--|
| <b>Gestione risorse umane</b>    | Responsabile della selezione                                  | Psicologo   | Psicologo  |
|                                  |   | Addetto alla selezione                                  | Esperto in selezione del personale   |
|                                  | Responsabile/Coordinatore del servizio formazione             | Docente   | Docente  |
|                                  |   | Progettista di formazione                               | Progettista di formazione  |
|                                  |   | Tutor   | Tutor  |
|                                  | Responsabile/Coordinatore ufficio volontari e servizio civile | Addetto reclutamento volontari                          | Esperto in reclutamento/coordinamento/assistenza volontari                                     |
|                                  |   | Addetto coordinamento volontari per specifiche campagne |  |
|                                  |   | Addetto assistenza volontari                            |  |
|                                  | <b>Servizi e logistica</b>                                    | Responsabile servizi e logistica                        | Addetto ai trasporti, poste, centralino, manutenzione, immobili, viaggi, pulizia, sorveglianza |
| Responsabile affari generali     |   | Addetto affari generali                                 | Segretario generale  |
| Responsabile sistemi informativi |   | Web master  | Web master   |
|                                  |   | Web manager   | Web manager  |
|                                  |   | Addetto assistenza informatica                          | Esperto di sistemi informativi aziendali   |
| Addetto assistenza informatica   |   | Addetto assistenza informatica                          |  |

Fonte: Isfol Orientaonline

**Tabella 3.** *Mappa delle figure professionali per Aree economico-settoriali*

| <b>Aree economico-settoriali</b>             | <b>Figure professionali individuate</b>   |
|--|---|
| <b>Cultura, sport, ricreazione</b>           | Coordinatore di servizi culturali (vedi Manager dell'Onp)<br>Manager culturale<br>Archivista<br>Bibliotecario<br>Animatore di comunità<br>Allenatore/istruttore sportivo<br>Insegnante attività ricreativa (artigianato, pittura, ecc.)<br>Guida turistica<br>Accompagnatore turistico  |
| <b>Assistenza sociale</b>                    | Assistente sociale<br>Assistente geriatrico<br>Assistente di portatori di handicap<br>Operatore di strada<br>Assistente domiciliare<br>Educatore professionale<br>Vigilatrice d'infanzia<br>Psicologo/pedagoga<br>Terapista/fisioterapista<br>Operatore dell'informazione nei servizi sociali   |
| <b>Ambiente</b>                              | Coordinatore di progetti/servizi ambientali (vedi Manager dell'Onp)<br>Ecomanager<br>Operatore della salvaguardia ambientale (del suolo, inquinamento, monitoraggio acqua, agronomo, ecc.)<br>Operatore della salvaguardia animale<br>Esperto di settori/tematiche (ingegnere, architetto)<br>Progettista di strutture e servizi ambiente-compatibili |
| <b>Cooperazione internazionale</b>           | Esperto di progetti di cooperazione e sviluppo<br>Cooperante allo sviluppo internazionale   |
| <b>Sviluppo economico e coesione sociale</b> | Responsabile formazione professionale<br>Mediatore culturale<br>Docente di formazione professionale (avviamento professionale)<br>Esperto dell'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati<br>Europrogettista  |

Fonte: Isfol Orientaonline

Come si evince dalle tabelle, l'universo delle figure professionali del settore non profit è molto ampio e comprende figure appartenenti non soltanto all'area occupazionale "attività associative", ma anche ad altre aree occupazionali, quali "servizi alla persona" (Di Castro e Maliardi, 2006), "servizi socio-sanitari" (Taronna, 2006), "turismo, ospitalità e tempo libero" (Taronna, 2008), "educazione e formazione" (Taronna, 2006), ecc.. Non essendo possibile in questa sede esaminare tutte le figure professionali individuate, si è ritenuto opportuno selezionare e descrivere:

- figure professionali esclusive del settore non profit: il Manager dell'ONP, l'esperto in bilancio sociale delle ONP, l'esperto in *fund raising*, l'operatore dell'informazione nei servizi sociali;
- figure che hanno fatto recentemente la loro comparsa sul mercato e che rispondono a nuove esigenze di specializzazione, per le quali si rilevano maggiori possibilità di occupazione: l'esperto in marketing e comunicazione sociale, l'ecomanager, l'esperto dell'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati.

Nella seconda parte di questo lavoro si procederà alla descrizione delle figure professionali selezionate. Di ogni singola figura professionale verrà data una definizione sintetica e verranno descritti i compiti e le principali attività, le competenze, i percorsi formativi e di carriera, la situazione di lavoro e le tendenze occupazionali <sup>2</sup>.

Elenco delle figure professionali selezionate:

- Il manager dell'ONP;
- L'esperto in bilancio sociale delle ONP;
- L'esperto in *fund raising*;
- L'operatore dell'informazione nei servizi sociali;
- L'esperto in marketing e comunicazione sociale;
- L'ecomanager;
- L'esperto dell'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati.

## 8.1. Il manager dell'ONP

### Definizione

Il Manager dell'ONP è la figura che presiede alla funzione di pianificazione e gestione strategica dell'impresa in coerenza con i diversi processi di progettazione/sviluppo/erogazione dei servizi. Ha prioritariamente il ruolo di personificare "la sfida etica", ovvero contemplare nella missione di impresa aspetti valoriali quali la ricerca del benessere delle risorse umane e il doppio obiettivo della solidarietà e del bilancio.

---

<sup>2</sup> Per approfondimenti sulla metodologia di analisi delle professioni, si veda: TARONNA (2008)

### Compiti e principali attività

- Pianificazione strategica: il Manager definisce strategie, obiettivi e programmi operativi per realizzare la missione dell'impresa nel rispetto degli obiettivi economico-finanziari.
- Approvvigionamento finanziario: insieme all'esperto di fund raising, si occupa dell'approvvigionamento finanziario, valutando anche l'opportunità di attivare determinate linee di finanziamento.
- Rappresentanza, immagine e comunicazione: oltre a rappresentare l'organizzazione verso l'esterno, interviene sia nella definizione di iniziative per la valorizzazione della cultura d'impresa sia nello sviluppo delle campagne sociali.
- Gestione delle risorse umane: il Manager è la figura che organizza e coordina le risorse umane, ne pianifica l'attività e definisce i sistemi di controllo e di verifica dei risultati.

### Competenze

Il Manager di un'ONP deve avere competenze di marketing e comunicazione, di *budgeting* e redazione di rendiconti economici, di *project management* e gestione delle risorse umane. Per questo profilo professionale è indispensabile conoscere almeno due lingue straniere e saper utilizzare gli strumenti informatici. Il manager, infine, deve essere un buon comunicatore, avere capacità di ascolto e di gestione delle relazioni interpersonali, nonché attitudine al *problem solving* e orientamento ai risultati.

### Percorsi formativi e di carriera

Sempre più spesso si assiste allo sviluppo di percorsi formativi (universitari e post universitari) per l'acquisizione di competenze nel management del non profit. In questo senso sono stati attivati corsi di laurea in economia e gestione dello sviluppo locale e del non profit o in economia delle organizzazioni non profit e delle cooperative sociali.

Nel non profit è frequente il passaggio progressivo dai livelli più bassi, come volontario, obiettore o semplice operatore, fino a ricoprire funzioni più elevate di tipo manageriale.

### Situazione di lavoro

Il Manager di un'ONP di solito è assunto con contratto a progetto o a tempo indeterminato e ha un rapporto diretto con il Consiglio d'Amministrazione o con la Presidenza.

### Tendenze occupazionali

È una figura in crescita, soprattutto nelle piccole organizzazioni, che dalla fase pionieristica passano ad una maggiore articolazione settoriale o territoriale.

## 8.2. L'esperto in bilancio sociale delle ONP

### Definizione

L'esperto in bilancio sociale è la figura professionale che si occupa di predisporre e presentare il documento di rendicontazione dei risultati sociali dell'azienda. Il documento di rendicontazione, affiancando e completando il bilancio civilistico, permette di realizzare una politica di comunicazione diffusa e trasparente, funzionale alla definizione delle politiche gestionali e strategiche dell'azienda stessa.

### Compiti e principali attività

- Mappatura degli interlocutori aziendali: il bilancio sociale rappresenta uno strumento aziendale rivolto ai vari interlocutori sociali di riferimento, ossia agli *stakeholder* (i soci, i dipendenti, i clienti, i fornitori, gli utenti, le istituzioni, l'opinione pubblica, ecc.), per comunicare la missione, gli obiettivi e le azioni previste.
- Rendicontazione: le principali fasi della rendicontazione sono: calcolo del valore aggiunto prodotto e distribuito dall'impresa in un determinato periodo; contabilità delle risorse umane impiegate dall'impresa; valutazione sociale degli effetti che l'attività dell'impresa produce sulle risorse umane impiegate; valutazione di specifici programmi sociali attuati dall'azienda; valutazione dell'impatto sull'ambiente naturale, paesaggistico e artistico; valutazione complessiva degli effetti delle attività aziendali e dell'impatto socio-economico-culturale sulla comunità circostante.

### Competenze

L'esperto in bilancio sociale dell'ONP deve conoscere in dettaglio una serie di temi giuridici, economici, organizzativi, procedurali tra cui: il conto economico, lo stato patrimoniale, l'analisi valutativa del bilancio, la gestione del *cash flow*, il budget (preparazione/utilizzo), il sistema di *reporting* aziendale, la gestione dei crediti e dei debiti, le norme fiscali per la gestione dei bilanci delle Onlus. È inoltre richiesta un'ottima conoscenza delle tecnologie informatiche, in particolar modo dei software che consentono di integrare tutti i processi aziendali. Le qualità personali più importanti per ricoprire questa posizione sono la precisione, il rigore e la riservatezza.

### Percorsi formativi e di carriera

Solitamente per questa figura è richiesta una laurea in economia e commercio con orientamento aziendalistico o almeno il diploma in ragioneria. In ogni caso il responsabile del bilancio sociale deve aver lavorato per diversi anni nel campo della contabilità e deve conoscere molto bene l'intero sistema amministrativo aziendale. Non ci sono limiti precisi alla mobilità verticale. Egli può infatti arrivare a ricoprire il ruolo di coordinatore del settore specifico nelle aziende medio-grandi.

#### Situazione di lavoro

Questa figura si trova normalmente nelle organizzazioni medio-grandi. In questo caso è un dipendente aziendale collocato all'interno del settore amministrativo, mentre nelle piccole imprese può operare sia come consulente esterno, in qualità di libero professionista, sia come dipendente di uffici di consulenza specialistica.

#### Tendenze occupazionali

La crescente domanda di “*accountability*” delle imprese da parte dei mercati finanziari e lo sviluppo di standard per la responsabilità etico-sociale e ambientale d'impresa sono segnali che fanno pensare che la richiesta di questa figura nei prossimi anni tenderà a crescere.

### 8.3 L'esperto in *fund raising*

#### Definizione

L'esperto in *fund raising* – o *fund raiser* - svolge un ruolo centrale all'interno dell'ONP, attivando una serie di strategie finalizzate ad assicurare nel tempo un continuo afflusso di risorse finanziarie, elargite a titolo di donazione, per sostenere le attività istituzionali dell'organizzazione. Chiedere soldi per conto di un'ONP vuol dire presentare nel giusto modo la *mission* e gli obiettivi dell'organizzazione, saper gestire adeguatamente i fondi raccolti ed essere in grado di documentarne il corretto utilizzo.

#### Compiti e principali attività

- La definizione del briefing, che prevede: l'identificazione degli argomenti a sostegno dell'iniziativa, tramite l'elaborazione del “documento di buona causa” da sottoporre ai soggetti a cui verrà chiesto di sostenere l'organizzazione; l'individuazione delle tecniche più adatte per il raggiungimento degli obiettivi: la sponsorizzazione sociale comprende infatti diverse tipologie di rapporti con le imprese, fra cui le sponsorizzazioni istituzionali o di eventi (in cui l'azienda sponsor è chiamata a sostenere le attività istituzionali dell'ONP o uno specifico avvenimento) e il *Cause Related Marketing* (fare marketing profit sponsorizzando una buona causa non profit).
- La realizzazione dell'intervento, attraverso il momento del contatto con il potenziale donatore. Alcune ONP - prive di logica strategica - limitano il *fund raising* esclusivamente a quest'attività, escludendo tutte le fasi di pianificazione.
- Il monitoraggio dell'attività, per verificare il raggiungimento degli obiettivi e, se necessario, utilizzare i correttivi più opportuni.

#### Competenze

Le competenze richieste vanno dalla psicologia, all'economia, alla comunicazione, al marketing, al diritto, fino alle pubbliche relazioni. Il *fund raiser* deve conoscere i diversi

canali e le risorse di finanziamento e deve saper progettare le campagne in relazione ai diversi contesti di reperimento. Il *fund raiser* possiede competenze tecnico-specialistiche relative alla gestione complessiva del processo che dall'ideazione della campagna di raccolta conduce alla sua realizzazione e alla diffusione dei risultati.

Percorsi formativi e di carriera

Anche se non esistono percorsi standard per l'accesso al ruolo, è spesso richiesta una laurea, preferibilmente in discipline economiche. Sono numerosi i corsi anche universitari e i master che iniziano a sorgere su questi temi. Non di rado il *fund raiser* può diventare manager di un'ONP.

Situazione di lavoro

Generalmente si è in presenza di una figura che lavora alle dipendenze di un'ONP, anche se è sempre più diffusa l'opportunità di operare come libero professionista che presta la sua consulenza per una o più organizzazioni.

Tendenze occupazionali

La raccolta di fondi per le ONP ha assunto una funzione così importante da costituire uno dei motori del loro successo. Appaiono quindi positive le prospettive occupazionali per gli esperti in *fund raising*.

## 8.4. L'operatore dell'informazione nei servizi sociali

Definizione

Questa figura opera all'interno di organizzazioni territoriali, che erogano informazioni alla collettività sui servizi sociali ed attivano progetti europei, coordinandosi con le strutture sanitarie e formative e con i servizi del lavoro e dell'occupazione.

Compiti e principali attività

- Gestione della banca dati delle informazioni.
- Analisi dei fabbisogni sociali - con particolare riferimento alle categorie svantaggiate - mediante la comunicazione verbale o l'utilizzo di strumenti integrativi come, ad esempio, questionari di rilevazione e materiale informativo.
- Raccolta ed erogazione delle informazioni.
- Sviluppo di una relazione con gli utenti funzionale all'identificazione di risposte adeguate alle necessità d'integrazione sociale.

Competenze

L'operatore dell'informazione nei servizi sociali deve conoscere il contesto sociale di riferimento e saper interpretare correttamente le richieste d'informazione; deve inoltre conoscere e saper utilizzare la strumentazione necessaria alla corretta erogazione del servizio. L'operatore dell'informazione nei servizi sociali deve saper organizzare



iniziative per la diffusione delle informazioni e saper raccordare le istanze delle persone con i comportamenti delle amministrazioni. Deve infine possedere le competenze necessarie per valutare e controllare i livelli di efficienza del servizio.

#### Percorsi formativi e di carriera

I nuovi servizi informativi prevedono che il ruolo di questo operatore sia ricoperto da personale differenziato per competenze e formazione di base: ci si riferisce, ad esempio, a pubblicitari, esperti di comunicazione, esperti in discipline come scienze dell'educazione, psicologia e sociologia. Sono comunque allo studio percorsi formativi mirati per questa nuova figura, che si sta inserendo in un'area di servizio ancora scoperta. Per il momento, la formazione più richiesta è a cavallo tra quella dell'assistente sociale e quella dell'esperto di comunicazione. Trattandosi di una figura professionale relativamente nuova, non è possibile definirne, al momento, i percorsi di carriera.

#### Situazione di lavoro

Questa figura trova collocazione nelle ONP o negli uffici relazioni con il pubblico di regioni, province e comuni, a cui si demandano alcune tipologie di servizi informativi con scarsa copertura di risorse interne. Egli si rapporta direttamente con i fruitori del servizio, fornendo le informazioni richieste o proponendo di sua iniziativa quelle ipotizzate e verificate come utili e necessarie, in collegamento con i soggetti della rete sociale di riferimento (istituzioni, enti, imprese, scuole, ecc.).

#### Tendenze occupazionali

La necessità di disporre di un aggiornato sistema informativo dei servizi sociali, sia pubblici che privati, in convenzione con gli enti locali, favorisce la domanda costante di questa nuova figura.

## **8.5. L'esperto in marketing e comunicazione sociale**

### Definizione

L'esperto in marketing e comunicazione sociale progetta proposte competitive, fornisce servizi di qualità e pubblicizza le attività della propria impresa attraverso adeguate strategie ed efficaci campagne di comunicazione.

### Compiti e principali attività

- Identificazione del target, costituito da un gruppo distinto di persone o di organizzazioni, le cui esigenze attuali o potenziali devono essere in qualche modo soddisfatte dall'ONP.
- Individuazione e definizione, in collaborazione con il manager dell'ONP, degli obiettivi sociali e delle strategie più opportune per raggiungerli. Tali obiettivi vanno dal rafforzamento dell'immagine dell'ONP, passando attraverso la diffusione dei

valori etici dell'impresa, l'informazione sulle nuove iniziative, la sensibilizzazione su determinate tematiche sociali, fino ad arrivare al reperimento dei finanziamenti. Quest'attività è svolta sia dall'Esperto in marketing che dalla figura specifica dell'esperto in *fund raising*.

È opportuno ricordare che in genere le ONP, grazie alla valenza etica della loro attività, riescono ad avere spazi sui mezzi di comunicazione di massa a condizioni molto vantaggiose, se non addirittura gratis. Si rende così possibile la realizzazione di massicce campagne d'informazione, dal costo altrimenti proibitivo.

#### Competenze

Per l'esperto di marketing sociale sono indispensabili conoscenze specifiche nel settore della comunicazione, che riguardano le promozioni e le sponsorizzazioni, le campagne pubblicitarie, la gestione dell'ufficio stampa e le relazioni istituzionali. Si richiedono anche competenze relative al *risk management*, necessarie per essere in grado di analizzare e valutare il rischio di un'iniziativa, unite alla conoscenza delle tecniche di *fund raising*. Tra le caratteristiche individuali vanno evidenziate la capacità analitica, la creatività, un'attitudine decisionale e la flessibilità.

#### Percorsi formativi e di carriera

Generalmente è richiesta una laurea, di solito in discipline economiche. La formazione ideale è rappresentata dalla laurea in marketing e comunicazione d'impresa, preferibilmente nell'ambito del settore non profit. I corsi e i master istituiti negli ultimi anni in questo campo sono molto numerosi. Spesso questa figura rappresenta il punto di arrivo di un percorso di carriera all'interno di un'ONP.

#### Situazione di lavoro

Nelle ONP di dimensioni medio-grandi questa figura è, in genere, un dipendente, che gode, nell'ambito delle strategie d'impresa, di un elevato grado di autonomia.

#### Tendenze occupazionali

La crescente importanza che, nel sociale, sta assumendo la cultura del marketing, delinea buone possibilità occupazionali per questa figura.

## 8.6. L'ecomanager

#### Definizione

L'ecomanager è la figura preposta a garantire il rispetto dell'ambiente attraverso la diminuzione dei rifiuti e dei livelli di inquinamento, la minimizzazione dei consumi energetici, l'eliminazione di sostanze nocive e l'orientamento della produzione verso prodotti sempre più ecologici. Questa figura professionale nasce nel settore privato con la funzione di risolvere le diverse problematiche ambientali che sorgono durante i processi produttivi all'interno delle aziende, ma comincia ad affermarsi anche

nell'ambito del non profit, in collaborazione con il settore pubblico, come colui che valuta l'impatto ambientale dei progetti approvati dalle amministrazioni.

#### Compiti e principali attività

- Controllo dei processi produttivi ai fini della riduzione di emissioni inquinanti e del risparmio energetico;
- progettazione, installazione, gestione e controllo di nuove tecnologie, rispettose dell'ambiente;
- recupero degli scarti e dei residui per il riciclaggio nelle attività produttive;
- ricerca finalizzata all'innovazione del processo, del risparmio e del recupero energetico;
- predisposizione - nell'ambito degli eco finanziamenti - di strumenti di contabilità ambientale (ecobilancio, dichiarazioni ambientali) e proposta all'impresa committente di forme di finanziamento agevolato che prevedano il rispetto dei parametri ambientali o di finanziamenti subordinati all'adozione di sistemi di certificazione (ISO 14000 ed EMAS).

#### Competenze

Le conoscenze dell'ecomanager spaziano dal campo ambientale a quello giuridico ed economico, come la legislazione sull'ambiente, i sistemi produttivi e di gestione aziendale, il marketing, la contabilità, l'accesso ai finanziamenti e così via. È indispensabile inoltre una buona conoscenza delle certificazioni di qualità ambientale con i relativi standard. All'ecomanager viene richiesta soprattutto la stretta complementarità tra le competenze tecnico-ambientali e quelle economico-gestionali.

#### Percorsi formativi e di carriera

Per accedere alla professione, oltre alla laurea in materie scientifiche o economiche - meglio se con lo specifico indirizzo di economia ambientale - è richiesta un'ulteriore specializzazione. Le lauree che facilitano l'ingresso nel mondo del lavoro di questo professionista sono quelle in scienze ambientali, chimica industriale ad indirizzo ambientale, ingegneria dell'ambiente e del territorio, ecc. I percorsi di carriera sono legati all'esperienza maturata sul campo all'interno dell'azienda sia pubblica che privata.

#### Situazione di lavoro

L'ecomanager può lavorare nel privato o nel pubblico: nel primo caso si occuperà della progettazione e valutazione di sistemi produttivi interni; nel secondo, della valutazione di sistemi produttivi esterni.

#### Tendenze occupazionali

Dall'idea di una crescita produttiva illimitata, si è giunti al concetto di uno sviluppo sostenibile che, tenendo in considerazione la limitatezza delle risorse naturali, ne consenta un uso più razionale. In quest'ottica assume rilevanza un potenziale mercato del lavoro "verde" e, dunque, la disponibilità di diversi professionisti preparati - tra cui

l'Ecomanager - che siano in grado di offrire contributi di carattere specialistico, sistemico e interdisciplinare.

## **8.7. L'esperto dell'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati**

### Definizione

È la figura professionale che, quasi sempre nell'ambito di una cooperativa sociale, gestisce e aiuta risorse umane svantaggiate a sviluppare professionalità spendibili sul mercato, per metterle in grado di inserirsi in strutture con caratteristiche imprenditoriali.

### Compiti e principali attività

Tale figura, oltre ad esercitare le tradizionali attività legate alla gestione, alla motivazione e alla valutazione del personale, ha come compito specifico quello di coordinare le attività interne ed esterne dell'ONP per la quale lavora. Più precisamente egli svolge i seguenti compiti:

- Gestione dei rapporti con le persone svantaggiate, in accordo con l'assistente sociale, risolvendo conflitti, emergenze e controversie.
- Messa a punto dei progetti di inserimento lavorativo, definendo fasi, obiettivi e collocazione delle persone nei diversi settori di attività.
- Assegnazione di ruoli e compiti, conciliando interessi e competenze specifiche dei lavoratori in difficoltà con le esigenze produttive dei contesti di inserimento.
- Organizzazione delle attività delle persone svantaggiate, definendo turni, congedi e malattie, al fine di garantirne la presenza sul posto di lavoro e il rispetto dei tempi.
- Promozione dello sviluppo personale e professionale dei soggetti svantaggiati.

### Competenze

L'esperto dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati deve avere una buona base di conoscenze psicologiche, organizzative e legislative. In particolare deve possedere una buona conoscenza di elementi di psicologia dei gruppi, di pedagogia e formazione, nonché delle caratteristiche dei fenomeni di devianza e marginalità; deve possedere capacità di gestione e valutazione delle risorse umane ed essere in grado di applicare le metodologie per la distribuzione dei carichi di lavoro e l'attribuzione dei compiti. Deve inoltre conoscere i principi dell'economia non profit, del marketing sociale e delle politiche sociali per lo svantaggio, nonché le regole delle cooperative sociali, lo statuto dei lavoratori, i principi del diritto del lavoro e il contratto del proprio settore. Inoltre, per motivare al lavoro individui svantaggiati, è necessario avere la capacità di gestire rapporti difficili e conflittuali.

### Percorsi formativi e di carriera

All'esperto dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati non sono richiesti specifici percorsi formativi, anche se è necessaria una formazione di livello superiore. La laurea in psicologia può risultare uno dei titoli più consoni all'esercizio di questa professione. Per arrivare a ricoprire l'incarico ad un discreto livello, incidono notevolmente l'esperienza e l'apprendimento *on the job*. La mobilità verticale consiste nel passaggio a posizioni aventi un maggiore contenuto gestionale.

### Situazione di lavoro

L'esperto dell'inserimento lavorativo lavora nelle cooperative il cui fine è l'inserimento lavorativo di categorie svantaggiate (invalidi, ex degenti di istituti psichiatrici, tossicodipendenti, minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, ecc.), ma può operare anche in organizzazioni quali associazioni di recupero di tossicodipendenti o di alcoolisti.

### Tendenze occupazionali

Le possibilità occupazionali per l'esperto dell'inserimento lavorativo sono in aumento.

## 9. Conclusioni

Il terzo settore risulta caratterizzato da notevoli possibilità di sviluppo economico e occupazionale. Possibilità di sviluppo che potranno realizzarsi a breve-medio termine, a patto che vengano messe in atto le più opportune strategie per il rafforzamento e il radicamento del terzo settore nel tessuto politico, economico e sociale. In questo senso sarà necessario realizzare, nell'ottica di una più ampia strategia di sviluppo, una serie di azioni e interventi concreti:

- coniugare la spinta etica con l'esigenza di specializzazione e competenze di alto profilo;
- strutturare, definire e qualificare la formazione di operatori e manager;
- migliorare la capacità di "fare impresa" delle ONP, coniugando capacità di gestione, trasparenza e rispetto delle regole;
- interagire in modo efficace con il settore pubblico;
- creare solide partnership con imprese *for profit* sulla base di programmi/progetti condivisi di responsabilità sociale;
- individuare, raccogliere e interpretare in modo organizzato e strutturato le nuove sfide e i nuovi bisogni della società civile, incidendo profondamente sulla realtà quotidiana della collettività.

Dalla capacità delle Onp di rispondere in modo adeguato a queste esigenze dipenderà in buona parte lo sviluppo e il successo, sia in termini economici che occupazionali, di un settore vitale per la crescita sociale e civile del Paese.

## Riferimenti bibliografici

- CENSIS (2002) *Gli operatori delle reti sociali*, Roma.
- CRISP (a cura di) (2001) *Rilevazione e interpretazione economica del non profit*, FrancoAngeli, Milano.
- CRESCENZI M. (2005) Lavorare nel non profit in Italia o all'estero, in: CRESCENZI M., BONACINI E. (a cura di), *Guida internazionale alle professioni e al lavoro nel non profit*, Emi, Bologna: pp. 29-46.
- CRESCENZI M. (2002) Il paradigma della governance, in: CRESCENZI M. (a cura di), *Manager e Management Non Profit*, Asvi, Roma: pp. 1-19.
- DI CASTRO G., MALLARDI F. (a cura di) (2006) *Isfol Orienta Manuale per gli operatori – Area occupazionale Servizi alla persona*, Isfol, Roma.
- ISTAT (2001) *Istituzioni non profit in Italia*, Roma.
- TARONNA P. (a cura di) (2003) *Isfol Orienta: Manuale per gli operatori - Area "Attività associative"*, Isfol Strumenti e Ricerche, FrancoAngeli, Milano.
- TARONNA P. (2005) Le professioni del Non Profit nelle ricerche Isfol, in: CRESCENZI M., BONACINI E. (a cura di) *Guida internazionale alle professioni e al lavoro nel non profit*, Emi, Bologna: pp. 66-82.
- TARONNA P. (2008) Classificazione e descrizione delle professioni: il modello Orientaonline, in: FABBRIS L., TARONNA P. (a cura di) - (in corso di stampa) *Modelli e metodi per ricerche su professioni e competenze*.
- TARONNA P. (a cura di) – (2006) *Isfol Orienta Manuale per gli operatori – Area occupazionale Servizi socio-sanitari*, Isfol, Roma.
- TARONNA P. (a cura di) – (2008) *Isfol Orienta Manuale per gli operatori – Area occupazionale Turismo, ospitalità e tempo libero*, Isfol, Roma.
- TARONNA P. (a cura di) – (2006) *Isfol Orienta Manuale per gli operatori – Area occupazionale Educazione e Formazione*, Isfol, Roma.

### ***Professional profiles and skills in the third sector***

**Summary.** *This work is a synthesis of a much larger study which was achieved within Isfol Orientaonline project's activities. The research starts with the definition of the career area concerning "non-profit" or "third sector"; then the study analyses the general features of non-profit organizations (NPO). Successively the occupational situation concerning NPO is analyzed with a great attention to the present trend. A presentation of a "map of professional profiles" and a selection of the main professional profiles of this career area concludes the first part of the study. In the second part of the research, the distinctive professional features and skills, the*

*vocational training, the hopes of career and the occupational trend concerning the selected professional profiles are described.*

**Keywords:** *Third Sector, Non-Profit, Non Governmental Organizations, Career Area, Professions, Professional Profile.*

