

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”



CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA

IL LAVORO DEI VOLONTARI: MOTIVAZIONE E MODELLI DI GESTIONE

Relatore: Ch.mo prof. Martina Gianecchini

Laureanda/o: Giovanni Andreose

Matricola n. 1115450

Anno Accademico 2017 – 2018

RINGRAZIAMENTI

Inizialmente ringrazio la mia famiglia che mi ha sempre supportato: dai primi temi di italiano delle elementari fino all'ultimo esame universitario fatto. La vostra vicinanza (papà compreso) è determinante per il raggiungimento di ogni traguardo della mia vita.

Ringrazio Silvia che mi è stata accanto in ogni momento, condividendo con me tensioni e gioie di questi anni.

Ringrazio gli amici, in particolar modo fghrhbc, il gruppo Onaosi e i compagni di università.

Raffaele, Mychol, Andrea, Mattia, Francesco e Sebastiano, amici di sempre con i quali sono cresciuto e che ormai considero fratelli.

Lorenzo, Jacopo, Camillo, Paolo, Fabrizio, Filippo e Alessandro con i quali ho vissuto molte esperienze e superato molte sfide: dallo studio alla cucina fino all'allevamento di pulcini (quasi).

Ringrazio il gruppo ClanDestino che, oltre ad aver ispirato l'oggetto di questa prova finale, mi ha permesso di crescere come persona.

Infine ringrazio la professoressa Gianecchini per la disponibilità dimostrata nel guidarmi e aiutarmi nella redazione di questa prova finale.

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. CAPITOLO PRIMO	4
AMBITI DI APPLICAZIONE	4
1.1 Premessa	4
1.2 Non profit	5
1.2.1 Il non profit in Italia.....	5
1.2.2 Le risorse umane nelle ONP.....	7
1.3 For profit.....	9
1.4 Conclusioni	10
2. CAPITOLO SECONDO	11
MOTIVARE E GESTIRE I VOLONTARI.....	11
2.1 Premessa	11
2.2 Il profilo del volontario	12
2.3 Teorie motivazionali	15
2.3.1 TEORIA DEI BISOGNI - McClelland.....	15
2.3.2 Fattori igienici e motivanti – Herzberg.....	16
2.4 Strumenti per gestire i volontari	17
2.5 Conclusioni	19
3. CAPITOLO TERZO	20
CROCE VERDE.....	20
3.1 Premessa	20
3.2 Gestione dei volontari	21
3.3 Conclusioni	24

4. CONCLUSIONI.....	25
CONCLUSIONI.....	25
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	27
BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA.....	27

INTRODUZIONE

Obiettivo di questa prova finale è quello di analizzare gli strumenti esistenti e utilizzati nelle organizzazioni per mantenere motivati i “volontari” e far sì che lo sforzo “offerto” da questi ultimi apporti il massimo valore possibile.

Questa particolare categoria di membri delle organizzazioni è molto diffusa in Italia ma a volte il loro lavoro è svalutato, svolto in modo inefficace e inefficiente poiché non correlato ad un esplicito costo monetario.

In questo studio si darà qualche spunto di riflessione su come fanno le organizzazioni e quali strumenti hanno per mantenere i volontari motivati, in modo che il loro sforzo, alimentato da una preziosa disponibilità a lavorare anche al di là di un puro scopo reddituale, apporti il massimo beneficio possibile all'impresa. Come massimizzare il valore dell'impegno che i volontari mettono a disposizione? Che strumenti ha l'impresa per far sì che il loro sforzo produca il maggior valore possibile? Come mantenere motivati i volontari nel lungo periodo?

Questo studio si prefigge di trovare una risposta o, quantomeno, qualche spunto di ricerca per rispondere a questi interrogativi.

Nel primo capitolo saranno chiariti gli ambiti di applicazione, con particolare riferimento alla situazione degli enti non profit in Italia e alla tendenza di cambiamento del paradigma aziendale delle organizzazioni for profit.

Il secondo capitolo sarà concentrato nella figura del volontario; dopo una descrizione delle principali caratteristiche di questi lavoratori, si presenteranno alcuni strumenti utili alla loro gestione e fidelizzazione.

Saranno approfondite, inoltre, alcune teorie motivazionali per meglio comprendere l'effetto che le politiche di gestione delle risorse umane hanno nei confronti dei volontari.

Nel terzo capitolo verrà presentato un caso concreto di gestione dei donatori di tempo, tramite l'analisi delle strategie e degli strumenti che la Pia Opera Croce Verde di Padova utilizza a questo scopo.

1. CAPITOLO PRIMO

AMBITI DI APPLICAZIONE

1.1 Premessa

Nel primo capitolo saranno chiariti gli ambiti di applicazione della ricerca: sebbene inizialmente si pensa sia di esclusivo interesse degli enti che trattano con volontari (principalmente ONP), in realtà questo studio può dare qualche spunto interessante anche per le aziende for profit.

Inizialmente si chiarirà cosa si intende per “non profit” (vedi paragrafo 1.2) con particolare riferimento alla situazione italiana in termini quantitativi e qualitativi.

Successivamente si concentrerà l’attenzione sulle risorse umane delle ONP (Organizzazioni Non Profit) e, in particolare, sulla figura del volontario, definendone i tratti caratteristici.

Nel secondo paragrafo si farà cenno alla tendenza delle aziende con scopo di lucro di utilizzare strumenti tipici del non profit per motivare, coinvolgere e gestire le proprie risorse umane (vedi paragrafo 1.3).

Questo primo capitolo mira a costruire il quadro di riferimento della ricerca e a introdurre i lettori all’argomento per meglio comprendere i capitoli successivi

1.2 Non profit

1.2.1 Il non profit in Italia

Più di 5.500.000 volontari e circa 337.000 istituzioni non profit [Istat, 2017] costituiscono in Italia un fenomeno tutt'altro che indifferente.

Prima di analizzare nel dettaglio i dati, tuttavia, è opportuno richiamare qualche definizione di base.

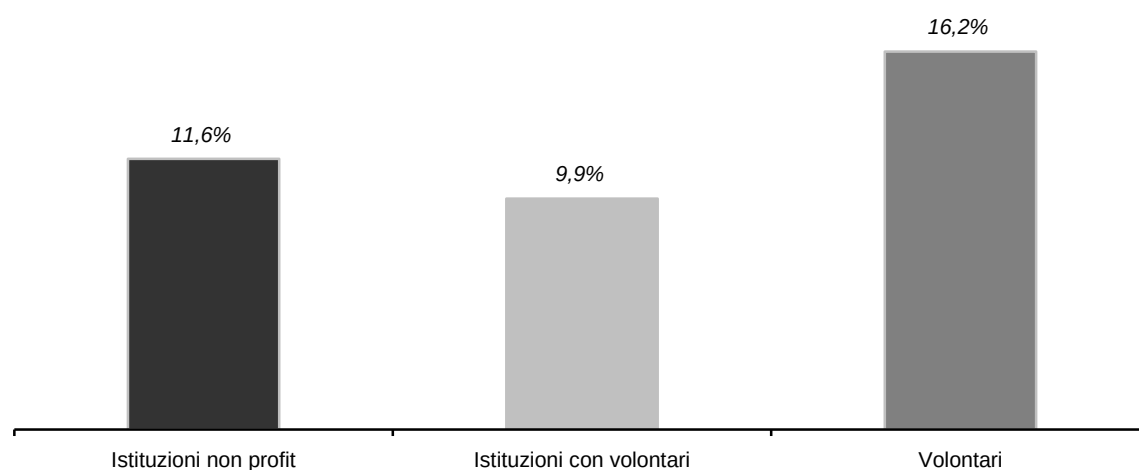
Per non profit si intende:

“Qualunque attività/istituzione in cui non vi siano conferenti di capitale/risorse con **prioritari** fini di lucro [...] ma vi sono conferenti di capitale/risorse che assumono come prioritari fini di natura sociale, fini comuni (della comunità), i fini dei destinatari dei prodotti e servizi forniti”

[Pettinato, Merlo, 1998].

In Italia, come accennato in precedenza, il fenomeno del non profit è molto sviluppato e in continua crescita: si riportano nel grafico 1.1 le variazioni percentuali del numero di istituzioni non profit e relative risorse umane impiegate in Italia tra il 2011 e il 2015 [Istat, 2017]:

Grafico 1.1 Dinamica delle istituzioni non profit e delle risorse umane impiegate. Variazioni percentuali 2015/2011



[Fonte: Istat, 2017]

Tabella 1.1 Numero di istituzioni non profit attive e di risorse umane impiegate – valori assoluti e percentuali. Anni 2011 e 2015

	COMPLESSITÀ DELL'OFFERTA		
	2015	2011	VAR. % 2015/2011
ISTITUZIONI NON PROFIT	336.275	301.191	11,6
ISTITUZIONI CON VOLONTARI	267.529	243.482	9,9
VOLONTARI	5.528.760	4.758.622	16,2

[Istat, 2017]

Come si evince dal grafico 1.1, le istituzioni non profit sono aumentate dell'11,6% dal 2011 al 2015, in particolare quelle con volontari hanno determinato un incremento del 9,9% mentre, guardando alle persone piuttosto che alle istituzioni, i volontari italiani sono aumentati del 16,2%.

Questo trend, per quanto ridotto, è segnale di crescita anche in un contesto economico non stabile ma segnato da una profonda recessione e una successiva ripresa (2014).

Una stima complessiva del valore economico del Terzo settore è presente nel secondo censimento Istat (2011) il quale indica essere 67 miliardi di euro il volume di entrate di questo settore ovvero pari al 4,3% del Pil nazionale.

Il concetto di istituzione non profit è molto ampio in quanto raggruppa organizzazioni diverse in termini di dimensioni e di struttura organizzativa: da quelle operanti a livello nazionale (o mondiale) fino alle realtà molto più locali delle associazioni sportive del Paese.

Risulta quindi difficile generalizzare le conclusioni di qualsiasi ricerca e trattare questa categoria come fosse un unico gruppo omogeneo di istituzioni, costituito da caratteristiche simili.

Il “non profit”, infatti, raggruppa le organizzazioni per **l'obiettivo** perseguito dalle stesse e non ne identifica quindi delle comuni variabili gestionali, dimensionali o di altro tipo. [Pettinato, Merlo 1998]

I fini dell'istituzione sono comuni e non singoli, ovvero sono conosciuti, condivisi ed accettati da tutti i membri; questo fa sì che i lavoratori siano particolarmente motivati, responsabili e "coinvolti".

Con il proprio operato, ad esempio, contribuiscono alla risoluzione di problemi sociali oppure percepiscono il peso della responsabilità derivante dalla gestione di un servizio pubblico.

Idealmente si potrebbe quindi pensare che il non profit sia caratterizzato da una migliore gestione rispetto al for profit ma, in realtà, le ONP "soffrono" di due grandi debolezze: quella istituzionale e quella culturale.

Per quanto riguarda la prima problematica, quella **istituzionale**, nelle non profit l'incentivo a gestire l'organizzazione in modo efficace e soprattutto efficiente è inversamente correlato alla consistenza e stabilità delle fonti di finanziamento e alle risorse indipendenti dalle performance conseguite.

Un esempio di questa debolezza si può trovare negli enti pubblici vecchia maniera (più i finanziamenti sono "sicuri" e garantiti, minore è l'incentivo all'efficientamento).

La **resistenza culturale** è dovuta, invece, alla possibilità di "contaminare" i fini dell'organizzazione: la gestione organizzativa, l'efficienza ed efficacia gestionale vengono visti come meccanismi contrastanti con i fini del non profit e sono associati erroneamente ed esclusivamente al concetto di profitto.

La resistenza culturale ostacola l'adozione di strumenti di management nel non profit e porta le istituzioni ad essere restie al cambiamento, generando una sorta di status quo interrotto solamente quando, mutamenti dell'ambiente esterno o interno, rendono inevitabile l'intervento. [Pettinato, Merlo, 1998]

Il maggior processo di mutamento organizzativo delle ONP è l' "**imprenditorializzazione**" ovvero lo sviluppo dell'aspetto gestionale interno.

Questo cambiamento è solitamente avviato per necessità di sopravvivenza piuttosto che per sfruttare un'opportunità (resistenza culturale); in quest'occasione l'istituzione rinforza la struttura organizzativa e pone le basi per una futura crescita dimensionale. [Pettinato, 1998] Esattamente in questa fase si concentrerà maggiormente questo studio.

Le organizzazioni, una volta nate, devono affrontare diverse problematiche e quelle relative al personale rivestono particolare importanza.

1.2.2 Le risorse umane nelle ONP

Le risorse umane sono il capitale più importante in un'ONP e il modo in cui esse sono gestite può determinare il successo di un'organizzazione funzionante, efficiente ed efficace piuttosto che il declino della stessa.

Nelle ONP sono impiegate diverse tipologie di lavoratori (collaboratori esterni, lavoratori temporanei, volontari del servizio civile...) anche se le due figure principali sono i

dipendenti (12% dell'intero settore) e i volontari (i quali detengono il primato con 83.3% delle risorse umane) [Censimento dell'Industria e dei Servizi del 2011, citato in Gianecchini, Schiavon, 2014].

Proprio su quest'ultima grande categoria si concentrerà la presente ricerca.

Il "VOLONTARIO" è "colui che presta la propria opera e il proprio servizio senza un rapporto di dipendenza contrattuale e senza una remunerazione di tipo monetario" [Ambrosio, Bandini, 1998, citato in Gianecchini, Schiavon, 2014].

La caratteristica distintiva di questi soggetti è, più che la gratuità della prestazione, la motivazione che li spinge ad agire e ad "offrire" il proprio tempo e lavoro.

Come dimostra il "Censimento permanente delle istituzioni non profit" [Istat, 2017], i settori che maggiormente beneficiano della presenza di volontari sono: l'assistenza sociale, la sanità, l'istruzione e ricerca, lo sviluppo economico e coesione sociale e infine il settore della cultura, dello sport e della ricreazione.

Per dare un'idea del possibile **valore economico** generato dai volontari, la "Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia" [Unicredit foundation , 2012], indica che il lavoro svolto da 5 o 7 volontari equivale all'assunzione di un lavoratore dipendente full-time (40 ore settimanali).

I volontari sono la ricchezza dell'organizzazione non profit in quanto apportano diversi **vantaggi** non presenti nelle organizzazioni di altro tipo; essi infatti permettono di:

- rendere più "umana" l'attività organizzativa in quanto spesso instaurano rapporti di tipo informale con gli altri
- creare un clima interno più coinvolgente, sereno e incoraggiante
- offrire un servizio più flessibile
- aumentare la produttività (*output/ input*) grazie alla ridotta, ma presente, necessità di input che richiedono.

Il valore potenziale apportato da questi soggetti è molto elevato ma potrebbe riflettersi in un minor valore realmente percepito dalle organizzazioni qualora queste risorse vengano gestite nel modo sbagliato.

A pari passo con i vantaggi, infatti, bisogna considerare anche le problematiche relative ai volontari tra le quali spicca l'**elevato turnover** provocato dalla difficoltà che le istituzioni hanno nel mantenere "fedeli e motivati" i propri lavoratori.

Questo fenomeno causa a sua volta una sostanziale difficoltà di programmazione delle attività, di recupero dell'investimento in formazione e, in generale, un appesantimento della gestione organizzativa. [Gianecchini, Schiavon, 2014].

Una seconda caratteristica negativa è costituita dalla possibilità di “**burn out**” ovvero il “sovraccarico del lavoratore” che provoca un aumento dello stress e una riduzione progressiva della sua forza motivazionale.

L'organizzazione dev'essere particolarmente abile nel riconoscere e gestire casi di burn out in quanto, come conseguenza, il lavoratore potrebbe decidere di terminare la propria esperienza di volontariato (exit).

Nel secondo capitolo si presenteranno alcuni strumenti utili a ridurre l'impatto di queste negatività.

1.3 For profit

Per concludere il quadro generale e per citare tutti gli ambiti nei quali questa ricerca può essere utile si fa ora riferimento ad una tendenza particolare del for profit: il mutamento del paradigma aziendale.

Un filone della letteratura (nazionale e internazionale, specialmente anglosassone) che sta prendendo piede in questi ultimi anni studia il cambiamento in atto delle imprese e del modello di gestione delle stesse immaginando le caratteristiche che, nel giro di qualche anno, dovranno avere i manager. [Spazzoli, Costantini, Fedeli 2014]

Le imprese stanno generalmente assumendo un "modello condiviso" (contrapposto a quello gerarchico), ovvero dove il potere decisionale non è esclusivamente concentrato nel vertice strategico ma "distribuito" tra i vari membri dell'organizzazione; ecco così che per prendere una decisione strategica si rende necessario condividere la scelta tra più collaboratori.

Questo fenomeno provoca inevitabilmente un cambiamento nella figura del manager che passa da "controller" a "enabler" [Denning, 2011 citato in Spazzoli, Costantini, Fedeli, 2014].

Il manager del futuro, quindi, dovrà motivare, responsabilizzare, coinvolgere nell'organizzazione e nelle scelte strategiche i collaboratori piuttosto che comandare e controllar-

li; dovrà confrontarsi con loro, rispettare e diffondere i valori dell'organizzazione; dovrà creare un clima di fiducia e rispetto piuttosto che un rapporto distaccato.

Tutto questo sta nascendo per diversi motivi:

- permette di raggiungere livelli di performance più elevati in quanto può motivare maggiormente i lavoratori;
- consente di attirare i lavoratori più competenti (maggiore competitività esterna nel mercato del lavoro);
- asseconda pressione esercitata dal settore finanziario, dai consumatori e dagli stakeholders in generale i quali risultano sempre più sensibili a tematiche "sociali". Questa tendenza rende molto rischioso per l'azienda non porre adeguata attenzione alle risorse umane e, in generale, alle decisioni sociali [Avery, Bergsteiner 2011 citato in Spazzoli, Costantini, Fedeli, 2014].

Non è scopo della ricerca approfondire ulteriormente questo fenomeno ma si è voluto comunque farvi cenno in quanto evidenzia la nascita di un modello di gestione che utilizza pratiche molto simili alle migliori (almeno in via teorica) del non profit.

In questo senso anche per le imprese che puntano a massimizzare il profitto potrebbe essere interessante informarsi riguardo ai metodi di motivazione e gestione delle risorse umane diversi dalla classica "politica retributiva".

1.4 Conclusioni

Nel primo capitolo si è voluto chiarire gli ambiti in cui questa ricerca può essere applicata.

Inizialmente si è evidenziata la situazione del non profit (in particolar modo in Italia), analizzandone alcune caratteristiche e criticità. Aspetto fondamentale delle ONP è la gestione delle risorse umane; si è voluto quindi dare una breve descrizione dei lavoratori coinvolti in generale e, in particolare, alla figura dei volontari, indicandone caratteristiche e particolarità.

Successivamente si è passati al settore for profit, evidenziando il cambiamento del paradigma aziendale che sta assottigliando sempre più la linea che separa le istituzioni non profit da quelle for profit.

MOTIVARE E GESTIRE I VOLONTARI

2.1 Premessa

Dopo una premessa introduttiva per chiarire gli ambiti di riferimento di cui stiamo parlando (vedi cap.1), in questo capitolo verrà trattato l'argomento centrale della ricerca.

Inizialmente si cercherà di fornire una chiara definizione del volontario, attingendo da fonti nazionali e internazionali al fine di creare un'immagine completa, costruita grazie all'analisi di più prospettive.

Saranno poi riportate le principali caratteristiche (positive e negative) del volontario con particolare attenzione alle implicazioni che esse hanno nelle organizzazioni.

Nel secondo paragrafo saranno riportati alcuni riferimenti teorici che forniranno la base per comprendere a pieno il terzo paragrafo, nel quale si presenteranno alcuni strumenti utili alle imprese per motivare e gestire i volontari.

Obiettivo di questo capitolo è quello di definire, in tutti i suoi aspetti, la figura del volontario per poi comprendere quali strumenti utilizzare e quali accorgimenti adottare per la sua gestione e fidelizzazione.

2.2 Il profilo del volontario

Non esiste un'unica definizione accettata e condivisa del “volontario” quindi, al fine di analizzare questa figura da diversi punti di vista, si riportano di seguito due definizioni provenienti da fonti nazionali e internazionali.

La “Carta dei valori del Volontariato”, proposta da FIVOL (Fondazione Italiana per il volontariato) e ampliata da esperti del non profit, può essere una buona fonte per capire cosa si intende per “volontariato” in Italia.

“Volontario è la persona che, adempiuti i doveri di ogni cittadino, mette a disposizione il proprio tempo e le proprie capacità per gli altri, per la comunità e per l'umanità intera. Egli opera in modo libero e gratuito promuovendo risposte creative ed efficaci ai bisogni dei destinatari della propria azione o contribuendo alla realizzazione dei beni comuni.”

Considerando lo scenario Europeo piuttosto che quello nazionale, il “Manual on the measurement of volunteer work” propone la definizione di “lavoro volontario”:

“Lavoro non retribuito e non obbligatorio; ossia, tempo donato da individui in assenza di retribuzione per svolgere attività tramite un'organizzazione o direttamente per altri al di fuori della propria famiglia.”

In quest'ultima definizione è interessante ribadire che il volontariato è considerato lavoro; esso quindi con la sua attività contribuisce alla produzione di beni o servizi che creano valore per i destinatari [Musella, Amati, Santoro, 2015].

Queste definizioni, per quanto complete, non mettono adeguatamente in risalto l'aspetto fondamentale del volontario: **la motivazione**.

L'attenzione si è spostata principalmente sulla gratuità della prestazione ma è bene ricordare che l'etimologia di “volontario” (dal latino voluntarius) riporta alla parola “volontà”. Ed ecco che, prima della gratuità, è opportuno considerare la grande forza motivazionale che spinge le persone ad agire pur senza essere mosse da un interesse prettamente economico. [Lugli, 2016]

Donare il tempo, in realtà, può essere considerato un **costo** (costo opportunità) per la persona e allo stesso modo anche decidere di coinvolgere un volontario nella propria

organizzazione comporta diversi costi. Come indica l'art. 18 della “Carta dei valori del volontario”, infatti, *“È compito dell’organizzazione riconoscere e alimentare la motivazione dei volontari attraverso un lavoro di inserimento, affiancamento e una costante attività di sostegno e supervisione”*.

Per trarre il maggiore valore possibile dai volontari, infatti, l'azienda deve dedicare particolare attenzione e investimenti specifici a questi soggetti. Ma quali sono i vantaggi dell’investire in questa categoria di risorse umane? Quanto investire? Si analizzano ora vantaggi e svantaggi legati alle caratteristiche dei volontari:

Vantaggi:

Tra i vari metodi per determinare il valore economico dei volontari, il metodo VIVA (Volunteer Investment and Value Audit) [Manual on the measurement of Volunteer Work] permette di definire il rendimento degli investimenti ad essi rivolti; questo è il rapporto tra output (il valore economico del tempo offerto dai volontari) e risorse impiegate (es. rimborso spese).

Si è stimato che un euro investito nei volontari permette di ottenere un ritorno di quasi 12€ [Lugli, 2016]. Questo dato è confermato dallo studio de “La valorizzazione economica del lavoro volontario nel settore non profit” presentato da CNEL e Istat nel 2011, il quale riporta un indicatore VIVA in Italia pari a 11,8.

Il volontario crea valore economico direttamente, ma non solo: oltre ai benefici percepiti dai destinatari dei beni e servizi offerti dall’organizzazione, un’influenza positiva coinvolge anche collaboratori, colleghi e l’organizzazione stessa. [Lugli, 2016]

Esso rende più favorevole il clima interno (aumenta il capitale relazionale dell’impresa) e rinforza i valori condivisi grazie alla forte motivazione che lo contraddistingue.

Il volontario può avere diverse abilità, competenze e talenti che, se gestiti in modo opportuno, apportano innovazione e flessibilità all’interno dell’organizzazione.

Un ultimo vantaggio consiste nella tendenza a “umanizzare” l’organizzazione in quanto le relazioni di tipo informale che essi instaurano con i colleghi permettono di ridurre la burocrazia presente nei processi. [CSV Verona, De Palma, 2009].

Svantaggi:

Il volontario offre a titolo gratuito e per libera scelta il suo tempo e il suo lavoro.

Queste caratteristiche hanno forti implicazioni sulla garanzia di continuità per l'organizzazione in quanto non sono presenti vincoli economici o contrattuali che leghino il soggetto all'istituzione.

Il principale legame è costituito da un “**contratto psicologico**” che deve continuamente essere rinnovato tramite la reciproca soddisfazione delle aspettative tra il volontario e l'organizzazione.

La forza motivazionale che spinge un soggetto a donare il proprio tempo è diversa per ogni individuo; accanto alle motivazioni altruistiche (es. dare un pasto ai nullatenenti), spesso si affiancano motivazioni più personali (acquisire competenze, incontrare persone, fare nuove esperienze ecc..).

Una particolare attenzione alla motivazione iniziale e al suo evolversi è l'ingrediente fondamentale per il mantenimento di un alto grado di fedeltà e produttività dei lavoratori. L'organizzazione quindi non deve mai dare per scontato il contributo del volontario ma deve sempre investire nel **mantenimento e rafforzamento del legame** con quest'ultimo.

Nonostante i tentativi di fidelizzazione, il lavoro volontario è, solitamente, un secondo impiego per il quale possono essere dedicate solo poche ore al mese. In quanto tale, l'organizzazione deve essere molto abile nella **frammentazione e diversificazione delle mansioni** e nel coordinamento tra queste.

È importante però che i volontari, anche se svolgono solamente una parte del lavoro, capiscano come contribuiscono alla realizzazione dell'output finale; questo permette di mantenere e rinnovare l'impegno e la motivazione iniziale.

L'ultima caratteristica a cui fare attenzione deriva dalla mancanza di vincoli contrattuali ed economici tra l'ente e l'individuo. Questo fa sì che alcuni volontari si sentano liberi di svolgere la mansione come ritengono opportuno, giudicando come “consigli” le indicazioni ricevute. Questo fenomeno, se non gestito in modo opportuno può portare a prestazioni inefficienti (e talvolta anche inefficaci).

Si è capito, quindi, che il miglior modo per fidelizzare i volontari è quello di monitorare e prestare attenzione alla loro forza motivazionale; questa può essere rafforzata o indebolita a seconda che siano soddisfatte o deluse le aspettative del lavoratore.

Si presentano ora due teorie motivazionali sulla base delle quali verranno fatte alcune considerazioni nella terza parte di questo capitolo.

2.3 Teorie motivazionali

Le teorie motivazionali analizzano e cercano di spiegare la forza interna che spinge una persona a tenere un certo comportamento e che finalizza le sue azioni verso un obiettivo. Questa spinta interiore è la **motivazione**.

Alcune teorie fanno riferimento al suo contenuto mentre altre ne studiano il processo.

I modelli relativi al contenuto (vedi paragrafi 7.1 – 7.2) della motivazione analizzano le ragioni che spingono un individuo a tenere un certo comportamento.

La seconda categoria di modelli, invece, studia il processo che lega un insieme di bisogni insoddisfatti all'adozione di una linea di condotta. [Costa, Gianecchini, 2012]

2.3.1 TEORIA DEI BISOGNI - McClelland

Questa teoria (McClelland, 1967) classifica i bisogni motivazionali che spingono una persona ad adottare un certo comportamento in tre categorie:

Bisogno di potere: è il bisogno di influenzare o istruire gli altri.

Le persone di questo tipo mirano a ricoprire posizioni di leadership, nelle quali la loro voglia di “guidare” gli altri viene legittimata dalla gerarchia e riconosciuta dai colleghi.

Bisogno di successo: è il bisogno di raggiungere, grazie a sforzi individuali, risultati soddisfacenti.

Le persone con questa caratteristica necessitano di frequenti feedback, preferiscono lavorare da sole o con altri colleghi simili a loro, sono orientate all'obiettivo e stimolate da situazioni complesse. Esse, inoltre, concepiscono i problemi in modo propositivo: al posto di subirli, li vedono come sfide da superare per dimostrare le proprie capacità.

Bisogno di affiliazione: è il bisogno di sentirsi parte di un gruppo, di socializzare e costruire relazioni personali con gli altri. Le persone con questo bisogno preferiscono col-

laborare piuttosto che comandare o competere, difficilmente riescono a prendere decisioni impopolari e non amano situazioni di rischio o d'incertezza.

Ogni persona ha in sé questi tre bisogni ma, secondo McClelland, uno di questi emerge in modo evidente sugli altri in un determinato momento e influenza le azioni da compiere.

Individuare la categoria di bisogni che spinge un soggetto ad agire aiuta a selezionare i migliori strumenti da utilizzare per motivare e gestire i lavoratori. [Costa, Gubitta, Pittino, 2016]

2.3.2 Fattori igienici e motivanti – Herzberg

Lo studio di Herzberg (1966) è stato molto rilevante per la letteratura in quanto ha utilizzato una prospettiva di analisi diversa rispetto alle altre teorie.

Egli ha evidenziato l'effetto che la presenza (o assenza) di alcuni elementi organizzativi (es. possibilità di carriera, sicurezza, condizioni di lavoro ecc..) provoca nei lavoratori.

Da questo studio sono emerse due categorie di fattori organizzativi distinguibili per il diverso impatto che hanno sulla “soddisfazione dei lavoratori” (atteggiamento positivo nei confronti del lavoro).

La prima tipologia di fattori, cosiddetti “**igienici**” è strettamente legata al contesto organizzativo. Sono fattori igienici, per esempio, la sicurezza sul lavoro, le relazioni con i colleghi e lo stipendio; questi sono rilevanti solamente quando sono assenti in quanto generano insoddisfazione (ma non generano motivazione quando presenti).

Per quanto riguarda la seconda categoria, i **fattori motivanti**, essi sono importanti solamente quando presenti nell'organizzazione in quanto generano motivazione (ma non generano insoddisfazione se assenti). Questi fattori sono più legati al contenuto del lavoro, alcuni esempi sono le possibilità di carriera, la responsabilità e la crescita professionale. [Costa, Gubitta, Pittino, 2016]

L'applicazione pratica di queste due teorie verrà trattata nel paragrafo seguente.

2.4 Strumenti per gestire i volontari

Come si è già ribadito, una buona **conoscenza dei bisogni motivazionali** dei propri volontari permette di costruire piani carriera specifici e di assegnare attività adatte a motivare e fidelizzare ogni singolo donatore di tempo.

Come per le risorse umane in generale, anche in questo caso è opportuno effettuare una **segmentazione** della propria forza lavoro con logica di marketing per meglio comprendere le esigenze e le potenzialità di ognuno.

È possibile segmentare le proprie risorse umane in base ai bisogni motivazionali che le contraddistinguono (potere, successo, affiliazione); questo consente di creare tre categorie di volontari e per ciascuna delle quali individuarne le strategie più adeguate.

Una persona orientata al **potere** preferirà svolgere attività nelle quali gli sia riconosciuto il ruolo di leader. Egli sarà gratificato da un piano carriera che preveda l'assunzione di responsabilità e potere decisionale sempre maggiore.

Le modalità di apprezzamento (ringraziamento) dell'attività svolta sono un fattore molto importante per la fidelizzazione del volontario.

Un soggetto con un bisogno motivazionale di questo tipo è particolarmente soddisfatto se riceve dei complimenti o una nota di ringraziamento direttamente dal direttore dell'organizzazione; è gratificato se vede il suo nome pubblicato in qualche quotidiano o se ha la possibilità di rappresentare l'organizzazione in incontri e riunioni importanti.

Una persona orientata al **successo** preferirà mansioni "indipendenti", con responsabilità e risultati che dipendono principalmente dal lavoro individuale: autonomia nell'organizzazione e programmazione del lavoro, riconoscimento degli obiettivi raggiunti e la possibilità di lavorare individualmente.

Una persona con questo bisogno motivazionale sarà gratificata qualora gli venga riconosciuto (magari dalle persone con cui ha collaborato) un premio per un determinato lavoro svolto; se viene indicato come "il migliore" o se "guadagna" l'accesso a corsi di formazione aggiuntivi.

Una persona guidata dal bisogno di **affiliazione** è attirata da attività ricche di relazioni. Collaborare con colleghi, aiutare o servire i clienti in modo amichevole e senza la re-

sponsabilità di prendere decisioni organizzative è l'aspirazione delle persone che hanno questo bisogno.

Queste persone sono quelle che apprezzano di più il “grazie” per il lavoro svolto.

Le modalità di apprezzamento possono avvenire sotto forma di inviti a cene di gruppo, biglietti di auguri per celebrare le feste (es. compleanno), regali durante eventi collettivi ecc...

La motivazione del volontario non dipende solamente dalla mansione assegnatagli ma anche dal contesto in cui si trova ad operare.

Particolarmente importante per i donatori di tempo è il clima organizzativo che dev'essere sereno e costituito da collaborazione piuttosto che competizione e conflitti.

Un'elevata **qualità delle relazioni** interpersonali è, infatti, un fattore motivante per i volontari; se questo dovesse mancare, il legame tra individuo e organizzazione si farebbe più debole.

Un'altra importante considerazione di cui tener conto è che per i lavoratori volontari manca il fattore igienico principale: la retribuzione. L'organizzazione, quindi, deve puntare su fattori igienici e motivanti diversi per mantenere fidelizzato il volontario.

Un fattore igienico importante, ad esempio, è il **sistema di management** dell'istituzione: un volontario ha la necessità di operare in un clima intermedio tra quello troppo “aziendalizzato” e quello confusionario, provocato dalla mancanza di risorse organizzative.

Le istituzioni dovrebbero essere, quindi, ben strutturate per non creare situazioni di caos ma mantenendo un certo grado informale, umano per rapportarsi in modo genuino e naturale con i propri volontari.

La definizione delle mansioni, per esempio, è molto importante: i donatori di tempo devono sapere esattamente qual è il loro ruolo, quali sono le responsabilità associate e quale servizio devono svolgere.

È opportuno inoltre non dare mai per scontato il ruolo di un volontario: per evitare casi di burn out l'organizzazione deve essere in grado di ridefinire le mansioni e i compiti assegnati al fine di alleggerire il suo carico di lavoro.

Un job ben definito agevola anche i manager in fase di valutazione: i volontari hanno bisogno di feedback. È importante sapere se stanno operando al meglio o, eventualmente, devono essere guidati verso il miglioramento della prestazione.

È infine necessario che la **comunicazione** con i volontari sia il più possibile chiara e precisa in modo da trasmettere direttamente il messaggio, permettendo così al donatore di tempo di svolgere la sua mansione senza incomprensioni. [Lugli, 2016]

2.5 Conclusioni

In questo capitolo si sono definite le caratteristiche tipiche della figura del volontario, distinguendo tra quelle positive e negative per l'azienda.

Nonostante i volontari apportino diversi vantaggi, infatti, qualora l'azienda non fosse pronta ad accoglierli e gestirli, essi potrebbero determinare più costi che benefici.

L'analisi delle due teorie motivazionali di Herzberg e di McClelland ha aiutato a capire su quali leve sia meglio intervenire per gestire e mantenere motivati nel lungo periodo i volontari.

Infine si sono presentati alcuni strumenti utilizzabili dalle organizzazioni per gestire, motivare e fidelizzare i donatori di tempo. Tra questi si ricorda:

- la segmentazione del personale in base ai bisogni motivazionali;
- il mantenimento di un'elevata qualità delle relazioni;
- un adeguato sistema di management
- buone capacità di comunicazione
- un sistema flessibile di job design.

Gli strumenti da utilizzare per gestire i volontari sono molti e in continuo sviluppo; quelli presentati non esauriscono di certo l'elenco degli esistenti ma sono stati scelti in coerenza con le teorie presentate nel paragrafo 2.3.

Alcuni degli strumenti descritti e molti altri possono trovare riscontro nel caso preso in esame nel terzo capitolo.

3. CAPITOLO TERZO

CROCE VERDE

3.1 Premessa

Questo capitolo analizza come i volontari vengono gestiti, motivati e fidelizzati da “Pia Opera Croce Verde di Padova”, un’associazione di volontariato attiva dal 1913.

Dopo le definizioni teoriche, è bene confrontare ciò che finora è emerso da questa ricerca con quello che viene effettivamente svolto nelle organizzazioni, valutando l’applicazione degli strumenti presentati e rilevando nuove possibilità.

Seguendo il percorso dei volontari, dal primo contatto con l’associazione fino all’uscita dal rapporto, si analizzano ora alcune modalità di gestione delle risorse umane utilizzate dall’associazione di volontariato Croce Verde.

L’obiettivo di questo capitolo è quello di analizzare come vengono messi in atto dall’associazione gli strumenti fin qui presentati e quali sono le altre modalità con cui è possibile gestire e mantenere motivati i volontari.

3.2 Gestione dei volontari

La Pia Opera Croce Verde Padova è un'associazione di volontariato IPAB attiva dal 1913. Essa, avvalendosi dell'aiuto di quasi 1500 volontari, offre vari servizi alla Città tra i quali il trasporto e l'assistenza dei malati: Suem (118), taxi sanitario, trasporti e quipe mediche attrezzate e gestione delle donazioni di sangue.

Croce Verde non lavora esclusivamente in autonomia ma collabora con le Istituzioni e con il Servizio Sanitario per garantire una valida assistenza sul territorio.

Grazie alle informazioni gentilmente rilasciate dalla Dott.ssa Laura Formentin, responsabile dell'Area Formazione e Volontariato, si riportano di seguito le modalità con cui Croce Verde gestisce, motiva e fidelizza i propri volontari.

Le persone che desiderano prestare servizio presso l'associazione possono prendere un **primo contatto** in vari modi: telefonicamente, tramite la compilazione della domanda d'iscrizione online oppure presentandosi di persona alla segreteria. Successivamente viene effettuato un colloquio per conoscere il potenziale volontario e fornire informazioni generali sull'organizzazione e sulle attività svolte.

Qualifica necessaria per diventare volontario è aver frequentato il corso di formazione offerto da Croce Verde; il richiedente, dopo aver effettuato l'iscrizione, resta in attesa fino all'inizio del corso.

L'associazione eroga due corsi l'anno per garantire una formazione base che sarà utile successivamente per svolgere il servizio.

I neo iscritti sono invitati ad una **serata di presentazione** che precede l'inizio dei corsi, durante la quale viene data testimonianza della storia dell'associazione, dei servizi che svolge e dei traguardi che raggiunge. In quest'occasione si presentano, dando il benvenuto ai nuovi arrivati, le figure più autorevoli dell'organizzazione: il presidente, i vari responsabili di area e il direttore della scuola di formazione.

Alcuni "militi volontari" (così chiamati quelli attivi nello svolgimento dei servizi) presentano le attività di cui si occupa Croce Verde.

Questa è una strategia di employment advertising, che in letteratura viene definita "strategia di somiglianza" [Costa, Gianecchini, 2013]: persone già impiegate trasmettono l'immagine che essi hanno dell'associazione ai nuovi arrivati.

Questo metodo riduce il rischio della formazione di aspettative distorte nei volontari e allinea le condizioni sulla base delle quali nasce il contratto psicologico. Tramite questo primo incontro di gruppo si perseguono vari obiettivi: si trasmettono l'immagine e i valori dell'associazione (external employer branding), si stimolano l'interesse e la curiosità nei nuovi volontari e, infine, si dà l'opportunità di instaurare le prime relazioni tra i membri.

Una volta terminato il corso di formazione, i volontari possono decidere se svolgere il servizio di giorno o se far parte delle squadre organizzate per la notte (nel primo corso del 2018, 35 neovolontari su 70 hanno scelto questa opzione).

L'orario di lavoro è suddiviso in tre turni: due durante il giorno (7.00-13.00; 13.00-19.00), nei quali collaborano volontari e dipendenti e uno per la notte (19.00-7.00), gestito interamente dai volontari!

Per garantire la copertura del servizio durante la notte sono stati creati 31 gruppi (uno al giorno) formati da 25 volontari, i quali si impegnano a dare la propria disponibilità il giorno del mese accordato (es. "il 5 di ogni mese").

Particolarmente interessante è la **gestione del gruppo notturno** in quanto è un'attività che richiede una mole di impegno notevole.

All'interno di ogni gruppo sono definiti tre ruoli (caposquadra, vicecapo e sostituto) ai quali è affidato il compito di coordinare, guidare e mantenere l'unione tra i membri.

Per assicurare l'aggregazione queste figure non trascurano la comunicazione con i loro collaboratori durante tutto il mese e organizzano incontri extra lavorativi (es. cene di squadra e altre iniziative).

Le tre figure di riferimento sono legittimate a svolgere il loro ruolo in quanto elette dagli stessi membri del gruppo ogni 5 anni.

Le squadre rimangono fisse ma, qualora un volontario ne faccia richiesta, può ottenere il trasferimento in un'altra squadra. Questo cambiamento permette all'associazione di risolvere i casi di insoddisfazione legati al sorgere di cattive relazioni, senza costringere qualcuno a lasciare il servizio.

Dal punto di vista gestionale non è facile mantenere la **visione di lungo periodo**, in quanto la gestione operativa (urgenza di svolgere il servizio) spesso prevale e occupa la maggior parte del tempo dei responsabili organizzativi. La sostituzione dei volontari assenti, ad esempio, è un'attività essenziale al fine di garantire il servizio, ma occupa

un'elevata quantità di tempo che potrebbe essere dedicato alla soluzione di problemi di carattere più generale. È necessario, infatti, definire dei precisi obiettivi di lungo periodo in modo tale da non concentrarsi esclusivamente sulle emergenze.

La **gestione del gruppo di volontari** è un'attività molto importante in quanto può essere la chiave vincente per rinnovare la loro motivazione, fidelizzazione e rafforzare le relazioni interne. Per far questo sono programmate delle occasioni di aggregazione diversificate per i due gruppi (giovani e senior) ad esempio gite, feste, visite ecc..

Un appuntamento fisso è la "Festa dei volontari", una ricorrenza annuale nella quale si celebra l'anniversario di nascita della Croce Verde. Alla messa segue la premiazione dei volontari che hanno raggiunto particolari traguardi (10, 15, 20 o più anni di servizio) per poi pranzare tutti assieme.

Un altro strumento rivolto ai volontari è "Filoverde" ovvero il giornale della Croce Verde attivo dal 1983 che ancora oggi viene spedito (in via cartacea o digitale) a tutti i volontari.

La premiazione durante la festa e Filoverde sono "**incentivi**", ovvero modi per dimostrare l'apprezzamento per il lavoro svolto. Che sia una persona guidata dal bisogno di successo, di potere o di affiliazione, a tutti fa piacere ricevere un premio per il lavoro svolto e questo può influenzare positivamente la forza motivazionale del volontario. [Lugli, 2016]

L'organizzazione coinvolge volontari dai 18 fino ai 70 anni. Per garantire una **comunicazione efficace** con tutti, viene eseguita una **segmentazione** per fasce d'età che differenzia i "giovani" dai "senior".

Per comunicare con il gruppo giovani il metodo più efficace, efficiente e di uso quotidiano è tramite i messaggi (whatsapp); sono invece in fase di sviluppo alcuni strumenti per comunicazioni non ordinarie come: sito internet e applicazione per smartphone.

Per i senior, invece, si prediligono vie di comunicazione più dirette (telefonata o incontro vis-à-vis).

Nonostante questo, in caso di emergenza, la procedura è standardizzata e uguale per tutti: dopo aver contattato il destinatario con un messaggio, lo si chiama telefonicamente.

Una delle "minacce" più grandi rivolte alle associazioni di volontariato è il **turnover** del personale. Questo indicatore permette, tra le altre cose, di valutare l'efficacia degli strumenti di gestione delle risorse umane.

Per quanto riguarda Croce verde, il turnover positivo è circa del 12% ovvero ogni anno entrano circa 160 nuovi volontari; questo dimostra che la capacità attrattiva dell'associazione è elevata e stimola interesse nei confronti dei potenziali volontari.

A questo, però, bisogna confrontare il tasso di uscita (turnover negativo), il quale resta anch'esso elevato.

Non considerando il turnover fisiologico (abbandono per anzianità, trasferimenti ecc.), l'associazione si sta impegnando a fidelizzare i volontari in modo da ridurre quello patologico (demotivazione o burn out), con l'obiettivo di mantenere positivo (o al massimo pari a zero) il tasso di compensazione del turnover ($\frac{\text{entrati}}{\text{usciti}} \%$).

Da 103 anni Pia Opera Croce Verde di Padova svolge un'importante attività a beneficio della comunità. Essa è stata in grado di adeguare l'assetto organizzativo e gestionale al graduale cambiamento delle esigenze sociali e ai mutamenti nell'ambiente competitivo che hanno contraddistinto questo secolo.

Si ritiene quindi che Croce Verde sia un esempio di successo organizzativo da cui trarre interessanti spunti e modelli anche in tema di gestione e motivazione della grande risorsa rappresentata dal volontariato.

3.3 Conclusioni

Questo capitolo è incentrato sulla realtà dell'associazione di volontariato "Pia Opera Croce Verde di Padova".

Tra i vari strumenti che utilizza per motivare e gestire i volontari si ricordano: il colloquio conoscitivo che segue l'iscrizione, la serata di presentazione, il corso di formazione, le politiche di job design, la definizione degli obiettivi di lungo periodo, la gestione del gruppo di volontari, il sistema di incentivi e la segmentazione dei volontari per garantire una migliore comunicazione.

4. CONCLUSIONI

CONCLUSIONI

Il presente studio ha evidenziato modelli e strumenti di gestione e motivazione dei volontari.

Inizialmente si è dimostrato come questa ricerca può essere utile alle ONP in quanto spesso i volontari vengono gestiti in modo “superficiale” con conseguenze negative in termini di performance.

Oltre alle ONP, la presente ricerca può essere utile a tutte quelle istituzioni for profit che vogliano motivare e fidelizzare le proprie risorse umane utilizzando strumenti diversi rispetto alla politica retributiva.

Si ritiene che gli strumenti di motivazione e gestione dei volontari siano in continuo sviluppo e diventino sempre più innovativi e interessanti anche per le imprese for profit. Questo è dovuto alla fragilità del legame tra le ONP e i volontari che spinge le associazioni di volontariato ad adottare metodi sempre più innovativi per mantenere la fedeltà e la permanenza nel lungo periodo dei donatori di tempo.

Nel secondo capitolo si sono evidenziate le caratteristiche dei volontari.

Tra le varie positività e negatività ad essi legate spicca la **motivazione**, elemento fondamentale per la gestione dei donatori di tempo in quanto è il fattore più determinante per il rafforzamento della relazione tra individuo e ente.

Un altro fattore da considerare è la fragilità del legame che unisce il volontario all'organizzazione: non ci sono vincoli di tipo economico e contrattuale che costringano il soggetto a prestare il servizio. Per questo motivo l'istituzione deve scegliere accuratamente gli strumenti da utilizzare nella gestione dei volontari, al fine di valorizzarli in modo tale da ridurre il tasso di turnover e le problematiche ad esso legate.

Le due teorie riportate nel secondo capitolo (Teoria dei bisogni e Fattori igienici e motivanti) analizzano da diverse prospettive la motivazione dei lavoratori e ne individuano

gli aspetti su cui l'organizzazione può intervenire al fine di avere delle risorse umane sempre più coinvolte e performanti.

Considerando la visione proposta dalle due teorie si sono presentati alcuni strumenti utili alla gestione e alla motivazione dei lavoratori, tra i quali:

- la segmentazione del personale in base ai bisogni motivazionali per meglio definire le mansioni e gli incentivi associati ad ogni segmento;
- il mantenimento di un'elevata qualità delle relazioni al fine di garantire il coinvolgimento del volontario nel lungo periodo;
- un adeguato sistema di management per consentire ai volontari di svolgere la propria mansione senza che su di loro pesino le problematiche organizzative;
- un sistema flessibile di job design per garantire il coordinamento tra le varie mansioni svolte dai lavoratori.

Nel capitolo terzo si è presentato il modello di gestione dei volontari attuato da Opera Pia Croce Verde di Padova. Questo ha permesso di analizzare anche altri strumenti oltre a quelli legati alle due teorie motivazionali descritte.

Il colloquio conoscitivo, la serata di presentazione, il corso di formazione, le politiche di job design, la definizione degli obiettivi di lungo periodo, la gestione del gruppo di volontari, il sistema di incentivi e la segmentazione dei sono esempi di strumenti utilizzati da quest'associazione.

Per un futuro ampliamento di questa ricerca potrebbero essere considerate più associazioni di volontariato per confrontare i metodi gestionali utilizzati. In aggiunta si potrebbe svolgere un'analisi incrociata valutando la produttività dei volontari delle organizzazioni associate ai metodi gestionali che esse utilizzano. Confrontando i risultati ottenuti da diverse associazioni di volontariato sarebbe possibile definire delle best practices di gestione dei volontari.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA

- CNEL, ISTAT, 2011. Ricerca- *La valorizzazione economica del lavoro volontario nel settore non profit*. Disponibile su:
<<https://cdcpnelblg01sa.blob.core.windows.net/documenti/2011/eb4bfb11-ba73-4fdc-8c7e-f6237e3678f7/Ricer%20Valoriz%20Lav%20Volont.pdf>> [Data di accesso: 11/06/2018]
- Costa, G., Gianecchini, M., 2012. *Risorse umane – persone, relazioni e valore*. Terza ed. Milano: McGraw-Hill
- Costa, G., Gubitta, P., Pittino, D., 2016. *Organizzazione aziendale – Mercati, gerarchie e convenzioni*. Terza ed. Milano: McGraw-Hill Education
- De Palma, E., 2006. *Accogliere e motivare i volontari – riferimenti teorici e strategie organizzative*. Verona: CSV Verona. Disponibile su:
<<http://csv.verona.it/pubblicazioni/>> [Data accesso: 20/05/2018]
- Dott.ssa Laura Formentin, responsabile dell'Area Formazione e Volontariato di Pia Opera Croce Verde di Padova.
- Gaskin, K., 2011. *VIVA- The volunteer investment and value audit – A self-help guide*. Second edition. Disponibile su:
<[http://www.pkc.gov.uk/media/21097/The-volunteer-investment-and-value-audit/pdf/VIVA-bulletin-\(second-edition\)_1_](http://www.pkc.gov.uk/media/21097/The-volunteer-investment-and-value-audit/pdf/VIVA-bulletin-(second-edition)_1_)> [Data di accesso: 12/05/2018]
- International Labour Organization, 2011. *Manual on the measurement of volunteer work*. Disponibile su: <
http://www.ilo.org/stat/Publications/WCMS_162119 > [Data di accesso: 10/05/2018]
- ISTAT, 2017. *Censimento permanente delle istituzioni non profit. Primi risultati*. Disponibile su: <<https://www.istat.it/it/archivio/207807>> [Data di accesso: 03/04/2018]

- Lugli, L., 2016. *Nuove frontiere del volontariato – cercare, trovare e fidelizzare i donatori di tempo*. Prima ed. Padova: Libreriauniversitaria.it.
- Merlo, A. M. A., a cura di Pettinato, S., 1998. *Gestire il non profit – Guida pratica alla gestione degli enti senza fini di lucro*. Seconda ed. Milano: Il sole 24 ore
- Musella, M., Amati, F., Santoro, M., 2015. *Per una teoria economica del volontariato*. Prima ed. Torino: Giappichelli.
- UNICREDIT FOUNDATION S.P.A., 2012. *Ricerca sul valore economic del Terzo settore in Italia*. Disponibile su:
<<https://www.unicreditfoundation.org/it/publications.html> >[Data accesso: 5/06/2018]