



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"La figura del volontario nelle organizzazioni non profit: gestione e motivazione"

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA Gianecchini Martina

LAUREANDA: Tessari Margherita

MATRICOLA N. 1114855

ANNO ACCADEMICO 2017 –2018

INTRODUZIONE

“Al via la progettazione di “Casa Amica” a Camerino, un nuovo punto di assistenza, incontro e aggregazione.” 1 agosto 2018 – Croce Rossa

“Medici con l’Africa Cuamm in Repubblica Centrafricana: l’Ong, già presente in 7 paesi dell’Africa sub-sahariana, accoglie l’invito a intervenire nel paese più povero del mondo, con la presa in carico del complesso pediatrico di Bangui.” 16 luglio 2018 – Medici con l’Africa Cuamm.

Al giorno d’oggi non ci si rende ancora conto dell’enorme sviluppo che le organizzazioni non profit stanno avendo all’interno del mondo socio-economico. Queste due notizie hanno lo scopo di fare entrare il lettore nel contesto di cui si andrà a parlare, chiarendo la complessità e l’importanza delle attività intraprese da tali soggetti economici.

In questa tesi si intende analizzare il rapporto tra le organizzazioni non profit e le persone che prendono parte alle attività, in particolare i volontari, per capire come queste fondamentali risorse vengano gestite, valorizzate e soprattutto come e da cosa siano motivate ad agire nel complesso di beni e servizi che vengono offerti ai soggetti individuati come portatori di bisogni. Negli ultimi decenni, con lo sviluppo sempre più marcato di queste organizzazioni, Ambrosio, Bandini, Morganti, Pearce, Borzaga e molti altri autori hanno approfondito lo studio delle ONP con l’intento di metterne in risalto i meccanismi, le strategie, il personale e, in generale, tutto ciò che può caratterizzare questi esercizi.

Questo elaborato sarà diviso in tre parti. La prima sarà di introduzione al settore non profit con un’analisi prevalente sugli enti facenti parte dello stesso, sulla figura del volontario e delle sue peculiarità. La seconda parte, quindi, intende esaminare nel dettaglio le politiche di gestione del personale all’interno delle ONP e i metodi e le teorie utilizzate per alimentare e incrementare la motivazione dei volontari nei confronti della mission aziendale. Nell’ultima parte, infine, verrà analizzato, e dunque posto a confronto con la teoria vista fino a quel momento, un caso di studio su una ONP largamente diffusa e sviluppata a livello mondiale, che presenta un portfolio di attività molto ricco, con ampie possibilità di soddisfare i bisogni della comunità su più fronti: la Croce Rossa Italiana.

Capitolo 1

IL CONTESTO DEL NON PROFIT IN ITALIA

1.1 Introduzione

“Com’esser puote ch’un ben, distribuito in più posseditor, faccia più ricchi di sé, che se da pochi è posseduto?” (canto XV Purgatorio, vv.61-63, si veda Zamagni 2005). Ricontestualizzando questi celebri versi ai giorni nostri, è possibile rispondere al quesito posto da Dante a Virgilio facendo riferimento al volontariato. “Lo star bene delle persone” (Zamagni, 2005, pag. 12) è posto in relazione non solo ai bisogni materiali, ma anche ai bisogni relazionali, i quali sono soddisfatti esclusivamente con beni relazionali. Colui che fruisce di questa tipologia di beni trae utilità sia dalle caratteristiche intrinseche sia dalla modalità di utilizzo del bene con altri soggetti.

1.2 I numeri del volontariato

Già da ricerche effettuate nel 1969 da Babchuck e Booth (si veda J. L. Pearce, 1994) era emerso che l’elemento che rendeva plausibile lo svolgimento di attività di volontariato era l’educazione. Si osservava una importante correlazione tra i volontari provenienti da categorie socio-economiche più elevate e i volontari dei ceti sociali più bassi. I primi manifestavano più propensione al volontariato e si indirizzavano ad organizzazioni culturali, religioso, di studio o politiche, mentre la classe operaia preferiva impegnarsi in chiese, sindacati, società di mutuo soccorso e circoli sportivi (Pearce, 1994). Un altro elemento che spinge le persone a diventare attive nelle associazioni di volontariato sono le relazioni interpersonali con parenti e amici già partecipati ad esse. L’entusiasmo di questi ha un effetto trascinatore.

Secondo i dati Istat relativi all’ultimo censimento del 2015, in Italia, sono presenti 336.275 istituzioni non profit (rispetto al 2011 si è verificata una crescita del 11,6%), di cui circa la metà sono collocate al Nord (171.419 unità) e la restante parte si distribuisce più o meno equamente al Centro (75.751 unità) e al Sud (89.105 unità).

Il settore del non profit opera in una molteplicità di ambiti che variano dalla sanità all’ambiente, dalla religione allo sport. Negli ultimi anni il core business è rimasto nell’ambito della cultura, dello sport e dell’assistenza, mantenendo lo status di principale realtà produttiva del Paese

poiché, per quanto riguarda l'assistenza sono presenti circa 31 mila associazioni, corrispondenti al 9,2% del totale; relativamente alle attività culturali e sportive si contano 220 mila associazioni, pari al 65% del totale.

Oltre 3 milioni di volontari svolgono attività nel settore culturale e sportivo, circa il 56%, mentre coloro che lavorano nell'ambito dell'assistenza sono approssimativamente il 16%.

Parlando di organizzazioni non profit (ONP), non si può fare a meno di pensare ai volontari visto che le istituzioni che fanno uso del lavoro apportato da questi soggetti sono 267.529, corrispondenti a circa l'80% del totale. I volontari, infatti, rappresentano la componente principale delle risorse umane (5,5 milioni) delle ONP, ma non sono gli unici ad operare in tali organizzazioni: sono infatti presenti anche i dipendenti (788 mila).

In questo primo capitolo, verrà delineato il contesto delle organizzazioni non profit, focalizzandosi, successivamente, sia sui volontari sia sui dipendenti. Sarà poi effettuato, oltre che un approfondimento sul *modus operandi* dei primi, un confronto tra la condizione dei secondi nelle ONP e negli enti pubblici.

1.3 Perché esistono le ONP e cosa le distingue dalle organizzazioni for profit

Secondo l'art. 4 del d. lgs. del 3/7/17 n. 117, “sono enti del Terzo settore le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, [...]”.

Le organizzazioni non profit¹, che fino a qualche tempo fa non erano considerate a causa della loro scarsa visibilità nel settore, in seguito ad un esponenziale sviluppo sono giunte all'attenzione di numerosi studiosi, così come dell'opinione pubblica e dei *policy maker* (Bandini, 2013; Borzaga, 2011). Per cercare di dare una spiegazione a questa improvvisa crescita delle imprese sociali², è necessario capire ciò che contraddistingue queste organizzazioni da quelle for profit e il motivo per cui l'offerta dei beni e dei servizi che viene proposta non può essere fornita solamente da imprese pubbliche e private.

¹ Definire tali tipologie organizzative semplicemente come non profit, quindi caratterizzate prevalentemente dall'obbligo di non distribuire utili, non è sembrato sufficiente per coglierne la specificità. Per questo motivo, si è diffuso l'utilizzo del concetto di “impresa sociale” - (Borzaga, 2011).

² Organizzazioni il cui elemento distintivo non sta nel vincolo della non distribuzione degli utili, ma nel mix di imprenditorialità e volontarietà che connota la produzione di beni e servizi di utilità sociale. L'art. 1 d. lgs. 155/2006 definisce le imprese sociali come “organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un'attività economica di produzione e di scambio di beni e servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale.”

Se nel contesto operassero solo imprese a scopo di lucro, la produzione risulterebbe sia dal punto di vista qualitativo sia dal punto di vista quantitativo insufficiente. Le ragioni per cui è possibile affermare questo concetto sono molteplici: in primis molti consumatori sarebbero impossibilitati ad acquistare i servizi al prezzo a cui verrebbero offerti nel mercato; in secundis, la produzione di beni per la società sarebbe comunque difficoltosa, anche se ci fosse una totalità di domanda disposta all'acquisto, a causa dei fallimenti a cui il mercato andrebbe incontro e degli elevati costi di transazione (Borzaga, 2011). Le organizzazioni di volontariato sono caratterizzate da scopi di natura non economica e sono rivolte al soddisfacimento degli interessi della comunità attraverso la produzione di beni e servizi destinati all'utilità sociale. Tali aziende si distinguono per alcuni motivi, quali:

- sono soggetti economici che si qualificano per il perseguimento di finalità, tutela di interessi e soddisfacimento di bisogni che non hanno meramente carattere individuale, ma sono riconducibili ad aspetti di bene comune
- non hanno scopo di lucro e dunque non hanno un diretto fine economico
- non sono emanazione di un altro istituto, svolgono quindi autonomamente i propri processi decisionali (Bandini, 2013)

In particolare, poi, focalizzando l'attenzione sull'Europa e sull'Italia alla fine degli anni Settanta, in seguito a studi che sono stati effettuati da alcuni economisti statunitensi, il settore non profit era caratterizzato da:

- prevalenza di piccole organizzazioni a forte connotazione democratica
- elevato ricorso al volontariato
- scarsa rilevanza delle donazioni
- legami (finanziari, ma non solo) con le amministrazioni locali
- prevalente orientamento alla produzione di servizi sociali (Borzaga, 2011).

Per capire la realtà di imprese così qualificate è necessario chiarire cosa spinge i consumatori a prediligere tali strutture rispetto a quelle for profit e perché, in principio, queste tipologie di imprese vengono create.

1.4 Le tipologie di volontari e le loro funzioni

Spostando ora l'attenzione sulla figura del volontario è opportuno, in primo luogo, definire propriamente chi è costui. L'art. 1 della Carta dei valori del volontario afferma che "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 di appartenenza o per l'umanità intera. Egli opera in modo libero e gratuito [...]". Volontario, pertanto, è colui che, guidato dalla propria volontà e senza scopi di lucro, agisce in favore della comunità. L'azione volontaria è caratterizzata dalla "non remuneratività delle prestazioni" (Zamagni 2005, pag. 4), ovvero il volontario non riceve nessun tipo di pagamento. L'assenza di pagamento o di ricompense non definisce in modo corretto la gratuità, in quanto solamente l'azione che muove da volontà interiori e non dal raggiungimento di obiettivi diversi può essere considerata veramente gratuita. Bisogna fare attenzione, però, a non confondere ciò con il fatto che l'assenza di una ricompensa, di qualunque tipo essa sia, non venga ritenuta come una caratteristica rilevante per definire quella che è l'attività di volontariato. Va intesa come segnale, ma non come unico elemento sufficiente a definire l'intero concetto.

Secondo Arrow (1999, si veda Zamagni 2005), gran parte della gratificazione derivante dalle relazioni sociali ricercate e create dai volontari si può ritrovare nella relazione stessa.

Il personale volontario è costituito da risorse che prestano la propria opera in assenza di un rapporto di lavoro subordinato e di una remuneratività monetaria. I volontari possono essere sia organizzati, e dunque, lavorare in gruppo e con associazioni, oppure possono essere individuali, mossi principalmente da uno spirito altruistico verso il prossimo. Esistono, oltre a questa, diverse tipologie di volontari le quali devono essere necessariamente tenute in considerazione per effettuare valutazioni sulle politiche di gestione e sulle strategie di sviluppo. Si possono individuare, quindi, i volontari "generici e specializzati", "del centro e della periferia"³, e quelli "di lungo periodo e di breve periodo" (Ambrosio e Bandini, 1998, pagg. 41-42). La prima coppia si differenzia per il livello di conoscenze e competenze maturate. Mentre il generico, come suggerisce l'attributo stesso, non possiede specifiche conoscenze relative agli ambiti di azione dell'organizzazione, quello specializzato manifesta professionalità utili per svolgere alcuni dei lavori svolti dall'ente di riferimento. Tra i volontari del centro e della periferia, diversamente, i primi sono coloro che partecipano in modo continuo alle attività dell'organizzazione e rispettano fedelmente l'impegno preso e gli obiettivi della stessa; i secondi, quelli della periferia, al contrario, sono lontani dalla ONP in quanto non la considerano

³ J. L. Pearce, 1994, pag. 222

come mansione principale della loro vita e dunque risultano meno appassionati e coinvolti dall'attività dell'impresa.

Le caratteristiche dei volontari all'interno delle organizzazioni non profit in questo contesto sono quindi:

- forte motivazione che lega il volontario alla missione dell'organizzazione, determinando un impegno, una costanza e una serietà al di là di ogni aspettativa
- una certa predisposizione del volontario ad occupare un ruolo di rilievo proprio in quel particolare contesto organizzativo, sulla base di competenze peculiari o sulla base di particolari esperienze
- esistenza di consuetudini e norme di comportamento informali, come meccanismi di controllo sociale, che consentono solamente a un volontario della "periferia", dopo un'adeguata interiorizzazione di tali meccanismi, il passaggio verso il "centro" (Ambrosio e Bandini, 1998, pag. 42).

Infine, viene proposta una distinzione anche per i volontari che si considerano di breve o lungo periodo; distinzione, questa, che nasce da una tendenza verificatasi in particolar modo nei paesi anglosassoni (McCurley e Lynch [1994], in Ambrosio e Bandini [1998]). Il volontario di lungo periodo sente propria la missione dell'organizzazione e si applica per svolgere i lavori che gli vengono assegnati; il volontario di breve periodo, all'opposto, è distaccato dall'impresa, mostra un coinvolgimento e un interesse scarso e generico e non pone particolare sforzo nel raggiungimento degli obiettivi del gruppo e dell'organizzazione, se non per veder ben impiegato il tempo, seppur ridotto, dedicato alla causa.

Altra considerazione importante da fare riguarda la funzione che i volontari svolgono all'interno delle aziende senza scopo di lucro, che è allo stesso tempo economica ed etica (Capaldo [1995], in Ambrosio e Bandini, 1998). La funzione economica può essere interpretata in diversi modi e, grazie a ciò che l'ONP ottiene con la presenza del volontario al suo interno, caratterizza la figura dello stesso:

- data la flessibilità lavorativa del soggetto in questione, permette di mantenere una certa flessibilità anche nella produzione di beni e servizi consentendo, quindi, il soddisfacimento di una quantità sufficiente di bisogni;
- inoltre, data la presenza in larga misura dei volontari nell'organizzazione, è possibile incrementare il livello di produttività che, di conseguenza, consente di aumentare i salari dei lavoratori dipendenti, di cui si parlerà più avanti;

- infine, l'azienda ha la capacità di anticipare quelli che saranno i bisogni della società, grazie all'apporto di inventiva da parte del corpo volontario.

Per quanto riguarda la funzione etica svolta, questa è dovuta alla predisposizione dei volontari ai rapporti interpersonali e all'immedesimazione nel portatore di bisogno. A prescindere, poi, i volontari tendono a traslare i valori in cui credono, quali "lealtà, entusiasmo e accettazione dell'altro" (Ambrosio e Bandini, 1998 pag. 44) nell'organizzazione e questo comporta un aumento dell'efficienza e dell'efficacia portando di conseguenza un miglioramento dei risultati ottenuti.

Il tempo che viene allocato all'attività di volontariato può essere interpretato sia come tempo libero, sia come tempo di lavoro, in entrambi i casi viene dedicato a terze persone percepite come bisognose di aiuto. Si ritiene necessario, per il soggetto operante, escludere l'una o l'altra alternativa, ma poiché il lavoro volontario in sé e per sé non può essere scisso così nettamente nelle due componenti di impiego del tempo, ci saranno sia in un caso sia nell'altro vantaggi e svantaggi a cui il volontario non potrà rinunciare. Provando, comunque, ad analizzare le due situazioni è possibile denotare le principali caratteristiche che contraddistinguono le due forme di interpretazione dell'attività.

Partendo dalla considerazione del volontariato come lavoro, i vantaggi che ne potrebbero derivare riguardano la possibilità di migliorare i livelli di efficienza della performance dell'impresa e della produzione dei beni. Ciò, tuttavia, comporterebbe un trattamento dei soggetti volontari simile a quelli dei lavoratori dipendenti, dovendo ricompensare i primi in una certa maniera. Il volontariato inteso come "impiego del tempo libero" (Pearce, 1994, pag. 230), al contrario, viene praticato, così come tutte le altre attività di "svago", solamente quando se ne ha voglia e per un tempo tale in cui si ritiene interessante l'impiego, comportando inevitabilmente una difficoltà per i manager nella gestione di tali soggetti per fare in modo che contribuiscano nel migliore dei modi a ottimizzare la performance dell'impresa.

1.5 I dipendenti del settore non profit

Prendendo in considerazione per un momento il personale dipendente all'interno delle ONP, questo si rende necessario in particolar modo nella fase di sviluppo dell'organizzazione. All'inizio, per motivi di scarse finanze e per la volontà di mantenere la tipica flessibilità caratteristica delle associazioni di volontariato, non si ritiene di doversi dotare dello staff dei dipendenti. Ma perché, allora, si reputa indispensabile assumere personale quando l'azienda è

nel pieno dello sviluppo? Per almeno due motivi: in primo luogo, per ragioni di produttività, in quanto la presenza di personale dipendente facilita la risposta dell'azienda ai bisogni esterni della società; in secondo luogo, lo staff permette di migliorare la comunicazione con l'esterno evidenziando "l'interlocutore di riferimento" (Ambrosio e Bandini, 1998, pag. 38) nelle relazioni con i clienti. Lo staff all'interno delle ONP si distingue da quello delle organizzazioni for profit e in particolar modo da quello degli enti pubblici per alcune caratteristiche:

- i dipendenti sono meno cinici nei riguardi della società e degli occupati nelle organizzazioni for profit, nel senso che considerano più socievoli e meno freddi i rapporti con la collettività e rispettano e promuovono ideali sociali (Mirvis 1992, in Borzaga 2011);
- sembrano trarre particolari benefici (Almond e Kendall, 2000; Borzaga, 2000 in Borzaga 2011) dalla varietà e dalla creatività dell'impiego, dalla soddisfazione generale per l'attività svolta, soprattutto in considerazione dell'incremento dell'utilità sociale generato dal loro operato;
- effettuano forme di donazione di lavoro, superiori nelle non profit rispetto alle altre tipologie organizzative (Borzaga, 2011).

Caratteristica importante da tenere in considerazione è, inoltre, il livello dei salari percepiti dai dipendenti delle due tipologie di organizzazioni messe a confronto finora. È infatti noto il fatto che, nelle aziende del terzo settore, i salari sono più bassi rispetto a quelli nelle imprese pubbliche e for profit e, per questo motivo, gli individui che decidono di lavorare in questo settore sono spinti da un attaccamento morale alla causa e alla missione dell'impresa che li porta a voler essere attivi nonostante la più bassa ricompensa monetaria, che però viene compensata dalla gratificazione intrinseca sicuramente di maggior rilievo (Parry et al., 2006; Fazzi, Zamaro, 2013; Benz, 2005; Borzaga, Tortia, 2006).

Le minori retribuzioni si riscontrano anche nel 2012. Come si legge in un articolo scritto da Dario Di Vico nel blog del Corriere della Sera, generalmente gli impiegati del non profit guadagnano il 28% in meno rispetto al settore profit, i quadri dei due enti sono separati da una forbice salariale del 32% e infine i dirigenti vedono il salario ridotto del 61%. Per fare un esempio, un direttore (o segretario) generale non profit, che lavora in un'organizzazione con entrate annue comprese tra i 2 e oltre i 5 milioni di euro guadagna, in media, poco più di un quarto del suo omologo profit: 75 mila euro contro 285 mila euro di retribuzione annua lorda. I dipendenti possono venire divisi in due categorie, identificando diverse ragioni per cui questa condizione salariale viene accettata. La prima categoria è formata dalle persone che sono meno dotate e possiedono un minore grado di professionalità e, per questi motivi, troverebbero scarse

opportunità di impiego nelle aziende for profit. La seconda categoria è composta da individui, invece, dotati di talento e competenze tali per cui troverebbero sicuramente altre occupazioni in altre organizzazioni di diverso stampo, ma in questo caso rinunciano a una condizione economica più favorevole, per abbracciare una condizione psicologica migliore dovuta alla gratificazione ottenuta dal perseguimento degli obiettivi sociali elevati e da condizioni lavorative migliori e meno stressanti.

Nasce spontanea, ora, una riflessione relativa alla relazione che può intercorrere tra il personale volontario e lo staff durante il ciclo di vita delle ONP e in base al livello di estensione territoriale raggiunto. Esistono principalmente due diverse strategie per coordinare la connessione tra le due tipologie di attori. La prima prevede di coinvolgere i volontari in mansioni che sono diverse, e dunque distaccate, dalle attività principali dell'organizzazione; la seconda consiste nell'integrare i volontari assegnando loro un compito di sostegno e di partecipazione agli esercizi svolti da gruppi di lavoro formati dallo staff dipendente. Tuttavia, tali soluzioni, si dimostrano avere solamente un risultato a livello superficiale, in quanto è certo che si manifesteranno, nonostante tutto, contrasti a livello organizzativo delle due risorse fondamentali delle organizzazioni non profit. Dal punto di vista empirico si sono individuate due possibili alternative per placare questi conflitti:

- la distinzione tra volontari e dipendenti viene attenuata da una continua rotazione dei ruoli, basata sulla constatazione di un elevato livello di *commitment* in entrambi i casi. Per i volontari è normale misurare tale livello con il sacrificio espresso. Per i dipendenti, la caratteristica già sottolineata della sottoremunerazione porta a rivalutare il sacrificio come elemento principale di impegno per l'organizzazione;
- la creazione di un clima di rispetto e considerazione reciproci basata proprio sulla consapevolezza delle rispettive caratteristiche (Ambrosio e Bandini, 1998, pag. 48).

1.6 Conclusioni

Viste e considerate le peculiarità dei dipendenti e, specificamente, dei volontari all'interno delle ONP, nel capitolo che segue si cercherà di dare una risposta alle seguenti domande. Cosa spinge i volontari ad occupare il loro tempo libero a disposizione in attività a beneficio degli altri? Come è possibile gestire al meglio i volontari e i dipendenti all'interno della stessa organizzazione per evitare possibili scontri o separazioni viste le loro diverse

posizioni all'interno dell'azienda? Insomma, come gestire, ma soprattutto valorizzare, le risorse umane che operano nel terzo settore?

Capitolo Secondo

LA GESTIONE DEI VOLONTARI NEL NON PROFIT E LE LORO MOTIVAZIONI

2.1 Introduzione

Dell'importanza delle persone all'interno delle aziende se ne è parlato molto nel corso degli anni e delle teorie dell'organizzazione se ne parla tuttora con maggiore enfasi e dedizione, in quanto al giorno d'oggi è possibile rendersi conto sempre di più del fatto che il successo di un'azienda non dipende solamente dalle strategie adottate e dalle innovazioni di prodotto o di processo che decide di mettere in atto, ma è determinato anche in larga misura dalla presenza e dall'attività delle persone che fanno parte dell'azienda.

Le risorse umane sono per l'impresa un contatto diretto con l'esterno, con i clienti e con i fornitori. Queste risorse trovano gratificazione nella remunerazione monetaria e/o in un complesso di benefici psicologici di grande importanza nella vita delle persone.

Gestire le risorse umane è un'azione che comprende una moltitudine di funzioni: dalla direzione del personale, fino ad arrivare alla motivazione, all'impegno e alla partecipazione dello stesso. Secondo G. Ambrosio e F. Bandini, (1998), "la gestione del personale è l'insieme delle attività che si prefiggono di garantire il miglior utilizzo della risorsa "uomo" per consentire i migliori risultati aziendali in termini di efficacia ed efficienza.

I meccanismi di gestione del personale sono dunque l'insieme delle regole che governano il rapporto con le singole persone e influenzano le loro decisioni di entrare/non entrare, restare/non restare, impegnarsi/non impegnarsi, collaborare/non collaborare all'interno di un contesto organizzativo" (pag. 24).

Le persone, in forza di ciò, diventano un fattore rilevante, se non fondamentale, per il successo dell'organizzazione: un "fattore strategico" (Ambrosio e Bandini 1998, pag. 29) per la determinazione del risultato aziendale. Per questo motivo, quindi, la gestione delle risorse umane rappresenta l'attività principale per il mantenimento e lo sviluppo dell'impresa.

Tutto ciò può essere visto anche nell'ottica delle organizzazioni non profit dove al centro, sia dei dinamismi sia degli esercizi stessi, assume grande rilevanza il ruolo fondamentale della persona.

2.2 Le caratteristiche distintive delle ONP

Nelle aziende non profit, vengono prodotti prevalentemente beni e servizi intangibili, motivo per cui, in particolar modo in questo tipo di organizzazioni, si possono contare una molteplicità di rapporti e interazioni tra utenti e produttori che danno un senso all'importanza delle risorse umane.

Norman (1985) fa una distinzione tra aziende capital intensive e labour intensive, indicando le prime come aziende che fanno affidamento principalmente al capitale, mentre le seconde come aziende in cui ciò che è rilevante è il numero di persone che vi partecipano. È stata introdotta recentemente un'altra categoria di organizzazioni, le "personality intensive" (Ambrosio e Bandini 1998, pag. 26), nelle quali viene messa in risalto la qualità del personale presente nelle organizzazioni non profit, ma non per questo non presente in tutte le altre tipologie di organizzazioni (dalle for profit agli enti pubblici), seppur magari con minore rilevanza.

Nel mondo delle non profit, numerose aziende si contraddistinguono per avere al loro interno delle risorse umane altamente qualificate: medici, infermieri, insegnanti, ingegneri, ecc. Ciò comporta che molte delle attività che vengono svolte internamente sono realizzate da individui che possono, quindi, assumersi maggiori responsabilità nel proprio lavoro e che al tempo stesso offrono maggiori competenze all'organizzazione. Sono risorse in grado di prendere decisioni in modo autonomo senza dover ricorrere ad altri soggetti rendendo, altrimenti, la gestione del personale in generale più complessa e lenta. Questa caratteristica distintiva presenta delle conseguenze. Grazie alle competenze professionali sviluppate, queste persone sono dotate di un potere di voce non indifferente. In forza di ciò, esse sono in grado di far valere la loro opinione nel caso non dovessero accettare alcune delle decisioni prese dal board dei dirigenti. Sarebbe necessario, per soddisfare tutte le loro esigenze, una "struttura gerarchica "appiattita" con pochi livelli gerarchici che si basano in prevalenza sulla cultura del consenso" (Ambrosio e Bandini 1998, pag 27). Tuttavia, questo andrebbe a discapito della rapidità decisionale, come detto in precedenza, rendendo le organizzazioni non profit gerarchicamente peggiori delle organizzazioni profit, dotate di una struttura verticale.

Un ulteriore elemento che contraddistingue le ONP è l'elevato "contenuto valoriale" (Ambrosio e Bandini, 1998 pag. 28), costituito dalla grande dedizione dei lavoratori nei confronti dell'attività svolta. Ciò nonostante, questa passione per le proprie mansioni in genere viene associata a benefici individuali piuttosto che attribuita all'azienda nel suo insieme.

2.3 La gestione delle organizzazioni non profit

Una possibile strategia adottabile in contesti non profit può essere quella della qualità totale, o total quality management (TQM). Questo approccio consiste nella trasmissione, a tutti i livelli organizzativi, della cultura del lavoro di squadra (si parlerà in seguito della grande influenza che questo modo di operare ha nei confronti del mood del personale e del clima dell'ambiente organizzativo). Il team working, utilizzato in particolar modo nell'erogazione dei servizi e in corrispondenza dei livelli produttivi, consente all'impresa di mantenere un elevato livello dei servizi offerti e di migliorare la propria operatività.

Nel lavoro di squadra che si sta considerando si tenta di coinvolgere anche gli stakeholders esterni all'organizzazione, in particolare i clienti, i quali contribuiscono a definire la qualità dei prodotti e dei servizi dell'impresa. Utilizzando il feedback del fruitore, l'organizzazione non profit è in grado di prestare servizi nei tempi richiesti, raggiungendo gli obiettivi aziendali nel miglior modo possibile e mantenendo bassi i costi di produzione.

Per completare il processo, dunque, è necessario tenere in considerazione "la soddisfazione del cliente/utente che sta alla base, concettualmente e metodologicamente, della rilevazione dei bisogni e delle attese e del livello di soddisfazione attuale dei cittadini" (Morganti, 1998 pag. 53).

Questo approccio di gestione nel campo delle organizzazioni non profit, porta a far riflettere sulle particolarità che contraddistinguono queste tipologie e, di conseguenza, ai sistemi di gestione che possono essere utilizzati per non vanificare l'enorme potenzialità che il volontariato è in grado di conferire all'attività non profit.

Per prima cosa, abbiamo visto fino ad ora che le ONP sono note per il rispetto, l'inclusione e il coinvolgimento della persona: questo comporterà il dover fare leva sul consenso e sulla partecipazione. È stato visto, successivamente, come il personale all'interno di queste organizzazioni si stia sviluppando verso la professionalità. Questi soggetti, dunque, spinti dall'ottica della carriera, saranno incentivati maggiormente da una continua sfida e dall'impegno costante da apportare all'impresa. È necessario, di conseguenza, favorire questi aspetti e non considerare ruoli routinari e monotoni. Infine, è possibile affermare, e verrà poi confermato da alcuni studi che verranno proposti in seguito, che il motivo principale per cui gli individui decidono di entrare a far parte e partecipare alle organizzazioni non profit è l'altruismo: si renderà necessario, quindi, continuare a far percepire ai volontari che ciò che li tiene occupati è qualcosa di positivo per la società (Ambrosio e Bandini, 1998).

In un testo di J. L. Pearce (1994, pag. 7) si legge un'affermazione di un collaboratore volontario di un giornale di un collega che afferma: *“Personalmente mi considero un volontario e non penso sia corretto giudicare il mio lavoro secondo gli standard del lavoro dipendente. In quanto volontario, tendo a considerarmi uno che lavora quando la sua “libera volontà” gli dice di farlo. [...] Penso che qualsiasi organizzazione, siano i suoi dipendenti pagati o volontari, dovrebbe fare in modo di far sentire ai volontari che il loro lavoro ha la medesima credibilità di quello svolto da chi lavora in organizzazioni che si valgono di personale retribuito. [...] L'idea di base è “fai quello che vuoi”, o “sei soltanto un volontario”. Mi piace pensare di essere qualcosa in più di un volontario, ma mi riesce difficile convincermene. In questa condizione mi sento “uno dei tanti” e non un individuo. Se quest'organizzazione vuole continuare a funzionare con questo tipo di personale dovrà adottare più norme, regole e incentivi. È impossibile arrivare a qualcosa se l'obiettivo è “fare quello che si vuole.” Non è una cosa logica né etica, e nemmeno ragionevole”⁴.*

2.4 La retention dei volontari: profili di criticità

Il perno delle organizzazioni non profit, come si è capito, sono i volontari. Esiste il problema di rafforzare il legame che questi hanno con l'organizzazione, che altrimenti sarebbe molto labile a causa, ad esempio, della mancanza di strategie adeguate al management del personale. Poiché i volontari scelgono l'organizzazione e il ruolo da svolgere liberamente, il debole vincolo che intercorre tra di essi permette loro di scegliere se rimanere nell'impresa oppure no, avendo la possibilità di rompere il legame facilmente qualora l'occupazione non li stimoli più, non sia di loro gradimento o in generale l'ambiente non sia sufficientemente proficuo per garantire un lavoro adeguato alle competenze del volontario. Oltre a ciò, il soggetto potrebbe decidere di allontanarsi dall'organizzazione senza avere ripercussioni a livello economico, di reputazione e in generale di vita.

Si genera così un elevato tasso di turnover dei volontari che distingue le ONP dalle organizzazioni for profit. Il tasso di turnover, o tasso di rigiro del personale, è un indicatore di flusso fondamentale per l'analisi del processo di programmazione e per valutarne l'efficacia delle azioni di gestione delle risorse umane (Costa e Gianecchini, 2013, pag. 109). Generalmente questi elevati tassi di turnover si registrano all'inizio dell'attività, in quanto il neo-volontario comincia per dare spazio a proprie volontà e, se l'ambiente che trova non è

⁴ Osservazione scritta in un questionario nello spazio riservato alle osservazioni dei partecipanti alla ricerca.

conforme alle aspettative, non aspetta di diventare insoddisfatto per cambiare organizzazione. In linea di massima, tendono a rimanere all'interno dell'organizzazione coloro che:

- hanno un forte interesse personale per il raggiungimento degli obiettivi propri dell'organizzazione
- considerano l'organizzazione come l'unico mezzo per perseguire questi obiettivi
- hanno un forte senso della propria utilità (Morganti, 1998).

Deve essere chiaro all'organizzazione, inoltre, che il volontario rimane legato se può svolgere volontariamente i compiti che gli appartengono e dunque vanno evitati vincoli e impegni che possano pressare la partecipazione dell'individuo all'impresa.

In tal caso si incorrerebbe nel rischio di *burn out* (letteralmente: bruciato, fuso) ovvero nel rischio che gli individui arrivino ad uno stato di stanchezza, disperazione, esaurimento, sensazione negativa nei confronti del loro ruolo e dell'organizzazione, dovuto ad una eccessiva pressione, ad un eccessivo coinvolgimento emotivo nelle attività di volontariato.

Un eventuale ricambio del personale porta a conseguenze problematiche sotto vari punti di vista. Man mano che gli individui partecipano alla vita associativa accumulano sempre più esperienza e know-how relativo alla storia, ai prodotti, ai clienti e a tutto ciò che caratterizza l'impresa in cui essi sono coinvolti. Tuttavia, a causa del fragile legame accennato, nel momento in cui si "staccano" la società perde questa conoscenza accumulata e deve ripartire da zero con un nuovo volontario reclutato, il quale dovrà essere formato nuovamente. Esistono diverse possibili alternative per ridurre il turnover fino al livello fisiologico sopportabile:

- prevedere un responsabile, un coordinatore del personale volontario;
- rendere convenienti, in quanto a chiarezza e flessibilità, le programmazioni orarie dell'impegno dei volontari;
- cercare di assegnare ai volontari compiti significativi rispetto alle motivazioni individuali;
- sviluppare il legame tra bisogni del volontario e sistema di ricompense, affinché ognuno sia soddisfatto e possa mantenere elevato il *commitment* nei confronti dell'organizzazione (Bandini, 2013, pag. 105).

I volontari, si ricorda, non sono retribuiti, ma svolgono le mansioni necessarie quasi alla pari dei lavoratori dipendenti. Questo fattore non deve essere sottovalutato nel determinare il miglior ambiente possibile per rendere i volontari più legati all'organizzazione e per ridurre, di conseguenza, il tasso di turnover.

Trattenere il personale volontario all'interno delle organizzazioni non è facile ed è per questo che è così importante trovare la combinazione strategica migliore per non perdere queste risorse, conservarle motivate e soddisfatte e, di conseguenza, mantenere un livello qualitativo dei servizi offerti alto e costante nel tempo e ottenere delle prestazioni migliori nell'impresa in cui sono coinvolti.

Devono essere immersi in un ambiente stimolante, devono essere motivati dal fatto che ciò che stanno svolgendo all'interno dell'impresa è importante e utile per la vita della stessa. Devono, quindi, essere coscienti del loro contributo, per ricavare soddisfazioni intrinseche dallo stesso, in modo tale da compensare la mancanza di retribuzione che li contraddistingue. Per ottenere tutto ciò, è importante comunicare internamente con tutti coloro che fanno parte dell'associazione per trasmettere l'importanza della mission che si vuole perseguire e per confermare il considerevole apporto che i soggetti volontari con il loro impegno forniscono alla realizzazione degli obiettivi.

Su quali elementi deve spingere l'organizzazione quando decide che il lavoro volontario sarà il fulcro dell'attività dell'impresa? La gestione delle risorse umane nelle imprese sociali diventa una prova del tutto nuova, in quanto bisogna tenere in considerazione la complessità causata dalla persona in sé (volontaria e non) e tutte le sue caratteristiche, i suoi bisogni e le sue aspettative e dal sistema organizzativo utilizzato per erogare servizi rispettando vincoli di costo e per attenersi alla condizione di economicità⁵ che deve essere soddisfatta dalle imprese non profit.

Il rapporto tra l'impresa e i volontari merita di essere analizzato nel dettaglio dato che l'organizzazione si affida quasi in via esclusiva alle loro competenze.

Quando le imprese aumentano le loro dimensioni è inevitabile che i volontari della periferia rischino di perdere quello che è l'obiettivo dell'impresa, anche a causa di una maggior "parcellizzazione" della loro attività e di una minore possibilità di realizzarsi nell'impegno sociale; possibile conseguenza l'abbandono dell'organizzazione.

Sono state finora discusse tecniche di gestione e caratteristiche delle organizzazioni non profit toccando argomenti che vedono protagonisti i volontari e il loro agire all'interno dell'impresa. Non è, però, stato ancora evidenziato cosa spinge effettivamente questi soggetti ad avvicinarsi in questo modo alle ONP.

⁵ Capacità di un'azienda di perdurare massimizzando l'utilità delle risorse impiegate e dipende congiuntamente dalle performance aziendali e dal rispetto delle condizioni di equilibrio che consentono il funzionamento delle aziende senza la necessità di fare ricorso ad interventi di sostegno esterni.

2.5 La motivazione

Gianni Mion, amministratore delegato di Edizione Holding, uno dei maggiori gruppi familiari italiani, della cui crescita è stato tra gli artefici, interrogato sui criteri di scelta dei suoi collaboratori diretti all'inizio della sua carriera, sul finire degli anni Sessanta del secolo scorso, rispose enumerando una serie di competenze e caratteristiche e concluse: "Dovevano avere la fame negli occhi. Oggi è sempre più difficile trovare quella febbre negli occhi dei giovani". Con questo inciso, tratto dal libro di Costa e Gianecchini (2013) si vuole mettere in evidenza cosa, nel periodo del dopoguerra, caratterizzava le persone che hanno contribuito a far crescere il Paese. Reduci da un periodo di ristrettezze economiche e sociali, avevano un desiderio di riscatto che li portava ad impegnarsi nelle organizzazioni in cui erano dipendenti.

Col passare degli anni e il miglioramento delle condizioni economico-sociali, i bisogni dell'uomo sono cambiati e di conseguenza anche le motivazioni nella ricerca di occupazione. Con il concetto di bisogno si intende una carenza di un oggetto da parte di un individuo, il quale si adopera per cercare di soddisfarlo. La soddisfazione del bisogno si avrà nel momento in cui la persona elimina lo stato di insoddisfazione dovuto alla mancanza dell'oggetto desiderato, ma non sarà, in quel caso, una situazione stabile e definitiva: si genereranno, infatti, altre carenze, altre mancanze che individueranno altri bisogni e altri motivi per attivarsi per trovare una soluzione.

È dall'azione che intraprendono questi soggetti per appagare il desiderio che nasce la "sequenza della motivazione" (Ambrosio e Bandini, 1998, pag. 53) che, come già detto, comincia con la percezione del bisogno, continua con la ricerca di soluzioni per soddisfarlo, prosegue con la soddisfazione di esso e termina, se così si può dire vista la ciclicità del processo, con l'individuazione di nuovi bisogni da soddisfare. Si può estendere questo concetto anche alle organizzazioni non profit per capire che cosa stia alla base dell'attività dei volontari.

È importante chiarire cosa si intende con il termine "motivazione". Con questo vocabolo, secondo Moore (1985) si vuole indicare un "moto ad agire", "una sorta di forza interna che stimola, regola e sostiene le principali azioni compiute dalla persona" (si veda Ambrosio e Bandini 1998, pag. 52), una spinta ad agire che per il volontario parte dal presupposto che ciò che è bene per la società fa star bene lui stesso (Ambrosio e Bandini, 1998). Pinder (1984) (si veda Pearce, 1994, pag.81), invece, definisce questo concetto come "un insieme di forze, deboli o potenti, che provocano, dirigono e sostengono il comportamento lavorativo degli individui". La motivazione è uno dei fattori che permettono di determinare il raggiungimento di un obiettivo ed è per questo che viene approfondita con grande interesse dagli studiosi.

Howell Baum, in un suo lavoro (Organizational membership, 1990; si veda Quaglino, 1999), scrive che nonostante la retribuzione sia una componente importante nella motivazione degli individui, molti di questi trovano altri stimoli nell'intraprendere determinate attività quali, per esempio, il sentirsi competenti, ricevere riconoscenza del proprio lavoro, instaurare relazioni interpersonali. È in questi stimoli che si definisce la figura del volontario.

2.6 La motivazione dei volontari

Conoscere le motivazioni di ogni volontario consente di determinare l'impatto che ognuno di essi può avere sull'attività dell'organizzazione.

La ricerca di teorie che spieghino con certezza le motivazioni dei volontari è sempre stata oggetto di discussione degli studiosi dell'argomento.

È necessario tenere monitorate le aspettative che il volontario si crea nei confronti dell'impresa e quello che si aspetta di ottenere con ciò che effettivamente l'azienda è in grado di offrire, considerata la mission prefissata e il modo di agire. È possibile, inoltre, individuare due momenti tipici in cui si verificano spinte motivazionali nei soggetti operanti senza retribuzione nelle organizzazioni non profit: la motivazione a partecipare, ovvero quali necessità il volontario cerca di soddisfare intraprendendo l'attività dell'organizzazione e la motivazione a rimanere, cioè che cosa mantiene il volontario legato all'esperienza con l'impresa e a quali principi fa riferimento (Ambrosio e Bandini, 1998).

La motivazione che spinge gli individui a partecipare alla causa dell'organizzazione si può spiegare attraverso diversi fenomeni⁶:

- l'altruismo, che viene inizialmente indicato come il principale motivo del volontariato, ma che viene presto smentito in quanto in realtà questo fattore risulta essere di secondaria importanza in contesti di volontariato organizzato. J. L. Pearce (1994, si veda Ambrosio e Bandini, 1998, pag. 54) intende l'altruismo come "sacrificio di sé, azione contraria al proprio interesse". Tuttavia, questa interpretazione è poco chiara e, dunque, si tende a preferire il concetto di azione "prosociale", ovvero un'azione svolta a favore della società che consente di creare una situazione di benessere per gli altri escludendo, però, un totale disinteresse da parte del soggetto attivo, in quanto aperto all'accettazione di ricompense offertegli. Tali ricompense sono tuttora oggetto di discussione tra gli autori. C'è chi sostiene che, generalmente, gli individui si adoperano in questi contesti

⁶ G. Ambrosio, F. Bandini, 1998

non profit perché hanno maturato un certo interesse nei confronti della società, così come c'è chi sostiene che alcune persone intraprendano il percorso di volontariato per sviluppare esperienze e imparare alcuni mestieri che potrebbero poi rivelarsi utili per una futura occupazione in aziende for profit, si vedano per esempio i giovani, specialmente gli studenti, che appunto ricercano nell'esperienza di volontariato opportunità e competenze da poter utilizzare nella futura carriera in altri contesti lavorativi. Tra questi, Leat (1977) sostiene che molte persone, per esempio casalinghe e pensionati, che si sentono "giudicate come persone che ricevono" (si veda Pearce, 1994, pag. 93), tendono a impegnarsi nel volontariato con la speranza che l'aiuto che loro danno agli altri possa fare in modo che la società modifichi in positivo il modo di considerare queste persone. Altri scrittori, come Allport, pensano che molti soggetti decidano di diventare volontari perché guidati da motivazioni egoistiche, quali, per esempio, la possibilità di sentirsi superiori, una sensazione di maggiore sicurezza oppure per il desiderio di una crescita personale (si veda Pearce, 1994, pag. 93);

- l'utilità, il quale concetto fa riferimento alla teoria economica per la quale un soggetto cede parte delle proprie risorse per tentare di uguagliare i costi sostenuti con i benefici ottenuti. Nel volontariato ciò si può riscontrare nell'attività stessa svolta dal volontario, che decide di prestare servizio perché così facendo occupa nel migliore dei modi il tempo libero a sua disposizione
- il capitale umano, che riprende sotto un certo aspetto la teoria dell'utilità, considerando il fatto che, come già affermato, molti individui intraprendono l'attività di volontariato per sviluppare esperienze che permettano loro di trovare una posizione anche nel mercato lavorativo delle for profit
- lo scambio. In questo caso i volontari si espongono nelle attività non profit, ma con la chiara intenzione di ricevere in cambio ricompense psicologiche e sociali. Si può inserire all'interno di questo fenomeno anche l'idea delle aspettative, sia dal punto di vista relazionale sia dal punto di vista di ricompense ottenibili, che sviluppino i volontari nei confronti dell'organizzazione
- i bisogni insoddisfatti che spingono i volontari a ricercare la soddisfazione nell'attività di volontariato

Inoltre, confrontando i risultati di ricerche effettuate nel 1965, le Current Population Surveys dell'United States Bureau of Census, che consistevano in questionari spediti per posta, nel 1974 e un sondaggio telefonico condotto dalla Gallup, Schram (1985), nonostante i diversi metodi utilizzati per condurre le interviste, trovò che i motivi per cui le persone si erano avvicinate al volontariato erano molto simili e si potevano racchiudere principalmente in tre cause: il 35%-

45% degli intervistati indicava come motivazione il desiderio di “aiutare gli altri”, circa il 30% “l’amore per il lavoro volontario” e (solo per il 1981) il 35% l’interesse “per una determinata attività o lavoro”.

Negli anni a seguire, precisamente nel 1987, sempre la Gallup Organization ha condotto ulteriori ricerche per indagare le ragioni di avvicinamento al volontariato. In questa successiva indagine sono emerse motivazioni più dettagliate: il 50% evidenziava l’intenzione di “aiutare gli altri”, il 35%, invece, manifestava “interesse al programma” dell’organizzazione, il 30% rispondeva “perché mi piace il lavoro”, il 28% era spinto da “motivi religiosi”, il 27% per “convinzioni personali”. È possibile notare come nel corso degli anni si sia andato a modificare il mosaico di cause che attraggono gli individui all’attività di volontariato. Pur rimanendo prevalente la motivazione altruistica e di interesse per la società, sono andati via via crescendo coloro che hanno obiettivi più pratici e definiti, come l’interesse per le relazioni intersoggettive con colleghi o clienti (Pearce, 1994).

Nel 2014⁷, quello che viene rilevato da alcune ricerche effettuate dal Centro al Servizio del Volontariato (CSV) conferma in parte i risultati delle analisi realizzate nel 1987: il 49% afferma di fare volontariato per “far fronte” a bisogni non soddisfatti per la comunità e per l’ambiente, il 31% lo fa per “amicizia”, per incontrare conoscenti e conoscere nuove persone, il 26% è mosso da motivi religiosi e, infine, il 18% per valorizzarsi, mettersi alla prova, incrementare le proprie conoscenze e le proprie capacità.

In generale, comunque, si possono individuare principalmente tre scopi del volontariato: il volontariato come “servizio”, come “attività sociale” o come “realizzazione degli obiettivi di un’organizzazione” (Pearce, 1994, pagg. 99-101-103).

È possibile ricondurre il “volontariato come servizio” al concetto di altruismo visto in precedenza, in quanto generalmente in questo caso le persone decidono di fare del volontariato principalmente per essere di aiuto alla società. Secondo Smith (1981), tuttavia, l’altruismo è solo un concetto superficiale, in quanto ritiene che ci siano sempre delle motivazioni egoistiche della persona. Gidron (1977) supporta questa tesi, poiché afferma che molte persone volontarie rivelino di avere altri moventi oltre a quelli altruistici. Ci sono altri autori, come Allen e Rushton (1983) o Flashman e Quick (1985), che vedono il volontariato come azione altruistica dimostrando attraverso studi psicologici e sociali che alcuni individui sono veramente spinti da una matrice di interesse per l’Altro anche quando non si presenta l’opportunità di ottenere qualcosa in cambio (si veda Pearce, 1994). A sostegno di questa tesi è possibile richiamare anche l’articolo 2 della Carta dei valori del volontariato (2001), il quale afferma che “[...]; pur

⁷ 2 dicembre 2014 – Riccardo Guidi, Fondazione Volontariato e Partecipazione.

attingendo, quanto a motivazioni, a radici culturali e/o religiose diverse, essi hanno in comune la passione per la causa degli esseri umani e per la costruzione di un mondo migliore”.

Tale dibattito si protrae nel corso del tempo, ma pare che a prevalere rimanga l'idea che pone gli scopi altruistici in posizione secondaria rispetto a quelli egoistici. Considerando il volontariato come impiego di tempo libero, il soggetto attivo trarrà sicuramente beneficio dall'occupare il tempo in questo modo piuttosto che svolgendo altre attività. Gli stessi volontari affermano che “anche se inizialmente si è spinti al volontariato da motivi altruistici (desiderio di aiutare gli altri), in seguito possono sopravvenire considerazioni di vantaggio personale. Allo stesso modo, la decisione di continuare l'attività volontaria potrà essere valutata in termini di costi e remunerazione.” (Phillips, 1982, pag. 119, si veda Pearce, 1994, pag. 101).

Per quanto riguarda il volontariato come “attività sociale”, si intende considerare le possibili forme che il contatto con la società può assumere, per evidenziare quali caratteristiche attirano maggiormente le persone all'attività di volontariato. È possibile trascorrere il tempo dedicato al volontariato in compagnia con i colleghi volontari e dipendenti, partecipando a eventi, piuttosto che condividendo esperienze di lavoro e formative o come tempo utilizzato per recuperare contatti utili successivamente per scopi lavorativi (Pearce, 1983b; Sharp 1978; Minnis, 1952; Sills, 1957; si veda Pearce, 1994).

Il risvolto sociale dell'attività di volontariato è molto importante se si pensa a tutte quelle persone che decidono di intraprendere questo percorso perché spinti o incoraggiati da conoscenti, amici e parenti. Tutti questi soggetti partecipano alle attività perché conoscono qualcuno e perché, quindi, in questo modo, possono passare del tempo socializzando con gli altri.

Chi si occupa di risorse umane in una ONP deve tenere in considerazione questo importante aspetto.

Infine, considerando il volontariato come “raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione” è possibile individuare quei soggetti che vi si avvicinano perché attratti dall'obiettivo prefissato. Tuttavia, questa motivazione, seppur di grande rilievo all'inizio del percorso, non si dimostra durevole nel tempo a causa dell'assenza di incentivi specifici.

Per quanto riguarda, invece, le motivazioni che portano il volontario a rimanere all'interno dell'organizzazione, queste sono sicuramente di minor interesse per gli studiosi ma sono ugualmente importanti per capire i meccanismi da utilizzare per gestire correttamente il personale non retribuito.

Al di là dell'agire altruistico, che permette quindi di mantenere un livello di interesse elevato e costante nel tempo anche senza il bisogno di particolari incentivi da sviluppare da parte dell'impresa, le altre motivazioni necessitano di costanti ricompense e il mantenimento del

livello di entusiasmo elevato onde evitare l'insoddisfazione del volontario e il conseguente abbandono dell'organizzazione.

Le considerazioni che vengono fatte dagli individui per decidere se rimanere o meno all'interno delle organizzazioni sono di vario tipo. In primo luogo, essi valutano se il lavoro per cui hanno dato disponibilità è coinvolgente, interessante e ha un risvolto positivo nei confronti del raggiungimento dell'obiettivo fissato e del miglioramento delle condizioni sociali. Ovviamente, se tutto questo sarà valutato positivamente il volontario deciderà di portare avanti l'impegno preso perché rimane soddisfatto da ciò che fa e si sente gratificato per il tempo che dedica alla causa. In secondo luogo, verranno considerate le aspettative che il soggetto in questione ha maturato nel corso del tempo nei confronti dell'organizzazione e confrontate con quello che, invece, nella realtà l'impresa è in grado di offrire. Verranno valutate le condizioni di lavoro, l'ambiente interno, le attenzioni ricevute dai manager e i feedback, siano essi positivi o negativi, mossi dagli stessi nei confronti delle azioni svolte dai volontari (Ambrosio e Bandini, 1998).

2.7 Le teorie classiche sulla motivazione

A questo proposito, tra le tante teorie motivazionali classiche, è possibile far riferimento principalmente a quelle formulate da Maslow, McClelland, Herzberg e Vroom, mettendo così in evidenza il fatto che sono molteplici le cause che mettono in moto gli individui per soddisfare i bisogni che, anche simultaneamente, si manifestano.

La teoria di Maslow mette in evidenza una scala di cinque bisogni che si manifestano in modo graduale e susseguente partendo dal basso: se il bisogno dell'ordine inferiore non è soddisfatto, il bisogno dell'ordine superiore non si manifesta perché non è considerato importante. Si tratta, dunque, di una scala gerarchica dei bisogni così classificati: alla base si trovano i bisogni fisiologici, mentre proseguendo verso il vertice sono collocati rispettivamente i bisogni di sicurezza, quelli di socialità, quelli di stima e infine quelli di autorealizzazione, che si manifesteranno solamente quando tutti gli altri gerarchicamente inferiori saranno stati soddisfatti.

McClelland, invece, ritiene che responsabili del comportamento delle persone ci siano tre principali fattori che si identificano nel bisogno di successo, che si manifesta con la continua ricerca di sfide da superare, il bisogno di potere, che può avere un'accezione sia negativa sia positiva e consiste nel desiderio di influenzare il comportamento degli altri individui, e infine il bisogno di appartenenza, che significa invece sentirsi accettati dagli altri.

Herzberg, dal canto suo, individua due fattori che influenzano il modo di agire delle persone: i fattori igienici e quelli motivanti. Mentre i primi se sono presenti non vengono percepiti mentre se assenti sono demotivanti per i lavoratori, i secondi se assenti non si manifesta la necessità di averli, mentre se presenti permettono ai dipendenti di lavorare in condizioni più stimolanti e, di conseguenza, di essere più motivati.

Infine, la teoria di Vroom si concentra principalmente sulle aspettative, ed è forse per questo che viene maggiormente considerata quando si parla di volontariato. È possibile distinguere tre concetti che contribuiscono a determinare tale teoria: aspettativa, strumentalità e valenza.

- l'aspettativa è ciò che il soggetto si aspetta di ottenere svolgendo determinate azioni. Se l'aspettativa di successo è bassa, l'individuo sarà meno propenso ad impegnarsi in quanto potrebbe non riuscire ad arrivare all'obiettivo determinato. Viceversa, se l'aspettativa è alta, il soggetto sarà più coinvolto;
- la strumentalità fa riferimento alla effettiva possibilità che esiste di passare dall'azione al risultato sperato. Anche in questo caso, più è alta più l'individuo è interessato ad intraprendere l'attività;
- la valenza considera il significato che il risultato ha per la persona. Tale valore può essere sia negativo sia positivo, ma quello che risulta essere effettivamente importante considerare è se, in questo caso, il volontario si aspetti di ricevere una soddisfazione o una insoddisfazione dal raggiungimento di un determinato obiettivo (Ambrosio e Bandini, 1998).

2.8 La gestione dei volontari

Considerando la molteplicità di teorie, si rende dunque necessario interpretare i bisogni di ogni singolo volontario individualmente, in quanto, considerando la tesi sostenuta da Vroom, ciò che può essere ritenuto semplice per una persona, può essere l'opposto per un'altra e ciò che può essere importante ricevere per una si può rilevare del tutto inutile per l'altra. Per questo motivo si ritiene che i manager individuino tali bisogni e trovino le soluzioni migliori per ciascun componente dell'organizzazione, per esempio affidando le opportune mansioni alle persone rispettando gli interessi e le competenze manifestati.

L'articolo 3 della carta dei valori del volontario afferma che “[...] I volontari traggono dalla propria esperienza di dono i motivi di arricchimento sul piano interiore e sul piano delle abilità relazionali”. Le relazioni sociali sono alla base del concetto di comunità. Secondo Goffee e Jones (1996) (si veda Quaglino, 1999, pag. 137) tali relazioni possono essere analizzate sotto

due punti di vista: la socialità e la solidarietà. Per socialità si intende un tipo di relazione sociale che si instaura tra due soggetti e che si basa sull'idea di affettività. È una relazione che si instaura tra due individui che sono amici e che condividono idee e interessi e, dunque, è sostenuta da rapporti continuativi, caratterizzati da una elevata reciprocità e spontaneità.

Per solidarietà, invece, si intende un rapporto fondato sulla volontà di compiere insieme determinate attività che si caratterizzano, e differenziano dalla socialità, per la mancanza di un contratto continuativo, la strumentalità e la possibilità di essere sviluppata da individui differenti tra loro.

La cooperazione tra gli individui all'interno delle organizzazioni non profit si rivela di fondamentale importanza per il raggiungimento degli obiettivi idealizzati dall'organizzazione stessa. Si può dire che in questi casi si verifica un "gioco a somma diversa da zero" (Ambrosio e Bandini, 1998, pag. 66), un gioco in cui non accade, come nei giochi a somma zero, che un individuo perda e l'altro vinca: in un gioco a somma diversa da zero o si perde tutti insieme o si vince tutti insieme. È chiaro che tentare di trovare una strategia che consenta di vincere "in solitaria" non convenga in quanto così facendo si determinerebbe la sconfitta di entrambi. Tale concetto consente di gestire al meglio le persone all'interno dell'organizzazione che decidono di cooperare. Ciò che permette agli individui di essere effettivamente impegnati nella mission, considerando le proprie responsabilità e capendo l'importanza di quello che sono tenuti a compiere nella ONP è il *commitment*.

Meyer e Allen (1997) (si veda Quaglino, 1999) affermano che il *commitment* è uno "stato psicologico che caratterizza la relazione tra l'individuo e l'organizzazione e ha implicazioni sulla decisione dell'individuo stesso di rimanere o meno a far parte dell'organizzazione".

È possibile affermare che una volta che il rapporto tra due individui è tenuto insieme dal *commitment*, che comunque non si sviluppa in tutte le persone allo stesso modo, ma lascia un velo di incertezza sul ruolo svolto, questi due saranno più propensi ad operare *con* l'organizzazione piuttosto che *per* l'organizzazione, la quale situazione si potrebbe verificare nel caso in cui si considerasse solamente la *membership*.

Con il termine *membership* si intende una relazione di appartenenza tra l'individuo e l'organizzazione che viene regolata dall'esistenza di un rapporto contrattuale implicito: il contratto psicologico, così come lo definisce Baum (si veda Quaglino, 1999).

Il contratto psicologico si definisce come "una disposizione interiore ad adempiere un'obbligazione di tipo tecnico-giuridico, o a vivere una relazione organizzativa o sociale, con spinta di collaborazione, di fiducia e con un forte impegno, affinché le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, trovino una risposta soddisfacente per entrambe le parti coinvolte" (Costa e Gianecchini, 2013, pag. 268).

Quindi, si parla di attese, di aspettative, riferendosi al lavoro che l'individuo crede di dover fornire all'organizzazione, così come alle ricompense e alle soddisfazioni che crede di dover ricevere in cambio. Tale relazione implicita rende più forte il vincolo che tiene uniti il volontario e l'organizzazione consentendo di gestire, almeno in parte, l'incertezza che caratterizza la figura del volontario; incertezza data dalla possibilità di sciogliere facilmente il legame organizzativo rendendo elevato il tasso di turnover.

2.9 Stili di leadership

“Tutte le persone con cui ho lavorato sono generalmente motivate in termini valoriali rispetto ai compiti che svolgono nelle organizzazioni, ma altrettanto “stanchi”; stanchi di lavorare in realtà caratterizzate spesso da una non buona gestione organizzativa, con poca chiarezza sui ruoli e sugli obiettivi strategici, dove diventa un elemento troppo dominante il clima emotivo tra le persone, i legami di odio e di amore che si sviluppano in questi contesti professionali conta più delle attività che si svolgono e degli obiettivi che si vorrebbero raggiungere” (Morganti, 1998, pag. 117).

È molto rilevante, per determinare il successo di un'impresa, stabilire in modo chiaro gli stili di gestione delle risorse, al fine di mantenere ottimali le relazioni sociali che si vengono a creare, continuare a nutrire l'interesse dei volontari nei confronti della causa dell'organizzazione, concedere ricompense e feedback per gratificare il personale in seguito al lavoro svolto. A questo proposito, i volontari, più che i dipendenti, accettano di essere valutati dai manager così da avere un ritorno sul modo in cui il loro agire ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi e apportare, se necessari, miglioramenti al loro modo di partecipare alle attività. Sono più propensi ad ascoltare le direttive del leader se questo permette di concretizzare l'obiettivo aziendale. A questo scopo, è necessario che la persona incaricata come leader, presenti determinate caratteristiche in modo da riuscire ad influenzare maggiormente i volontari al suo seguito.

Si parla in questo caso di leader carismatico, che deve dimostrare di essere autorevole, ma anche consentire ai volontari di fidarsi di lui, deve avere bene in mente quali sono gli obiettivi da raggiungere e, a tal fine, sostenere l'attività delle persone stimolando la loro curiosità e il loro interesse. Un leader così caratterizzato deve quindi riuscire a incitare i suoi subordinati consentendo loro di imitare il comportamento tenuto dalla guida che con il suo carisma promuove il *commitment* dei volontari attraverso meccanismi quali, per esempio, il reclutamento, la formazione o la valutazione.

I leader e i manager dell'organizzazione svolgono, quindi, funzioni che rivestono non poca importanza. A maggior ragione ciò si verifica se queste due figure hanno chiara in mente la rilevanza dei fattori fin qui elencati.

Le competenze del management (progettuale, organizzativa, decisionale, valutativa, educativa) integrate con quelle della leadership (creare le condizioni di cambiamento, infondere fiducia, creare empowerment, essere di guida) possono perseguire i seguenti obiettivi: assicurare la gestione unitaria dell'organizzazione, assumersi la responsabilità dei risultati, valorizzare le risorse umane e valorizzare la performance professionale del personale [...] (Spazzoli, Costantini e Fedeli, 2014, pag. 110).

Alla teoria dello stile di leadership carismatica si affianca spesso il concetto di *empowerment*. Per empowerment si intende un "processo individuale e organizzativo attraverso il quale le persone raggiungono la padronanza e il controllo della loro vita organizzativa" (Costa e Gianecchini, 2013, pag. 406). Si basa sulla percezione della differenza di competenze esistente tra il soggetto e il leader e sul tentativo da parte del volontario, così come del dipendente, di eguagliare il livello di competenze della guida.

Il compito del leader nelle organizzazioni non profit è quello di essere *empowering*, ovvero di rendere le persone in grado di prendere decisioni, di essere autonome e di renderle coscienti dell'apporto importante che forniscono all'organizzazione, in modo da ridurre il divario che separa il leader dai suoi dipendenti, retribuiti e non. Una leadership *empowering* mirerà, quindi, a favorire le relazioni sociali, permettendo la crescita professionale di tutti i livelli del personale (Spazzoli, Costantini e Fedeli, 2014). Così facendo, le persone verranno rese *empowered* e svilupperanno sentimenti molto positivi nei confronti del lavoro perché si sentiranno capaci, utili ai fini aziendali e autosufficienti. Nutriranno stima nei confronti del leader e saranno disposti a seguire le sue indicazioni consentendo, infine, il raggiungimento dell'obiettivo nei modi migliori possibili.

L'*empowerment* si può trasformare in motivazione sotto vari livelli:

- mobilitazione di energie: consente di essere in grado di controllarsi e gestire determinate situazioni autonomamente;
- potenziamento: sviluppa nuove potenzialità nell'individuo;
- stimolazione dell'ambizione: parte dall'idea che l'individuo desidera essere utile e contribuire in modo importante alla realizzazione dell'obiettivo dell'impresa, e per questo essere ricompensato;
- attribuzione di valore: gli individui *empowered* si sentono, quindi valorizzati e, per questo motivo, decidono di impegnarsi sempre di più per portare a termine il lavoro intrapreso (Quaglino, 1999, pag. 203).

2.10 Conclusioni

Per questi motivi i soggetti *empowered* sono più motivati rispetto a quelli “*non empowered*”, perché vedono l’organizzazione con una luce positiva, sono disposti ad essere valutati e corretti, seguono con più attenzione e impegno le indicazioni della loro guida perché sono consapevoli delle capacità del leader e comprendono l’importanza del ruolo che rivestono e del contributo che possono dare all’organizzazione.

È a questo che bisogna ambire, stimolare le persone considerando ciò che le ha attratte, mantenere vivo il loro interesse fornendo loro sempre nuove opportunità di crescita e di sviluppo; risorse così motivate e coinvolte, con questa predisposizione nei confronti dell’organizzazione e della sua gestione, consentono di arrivare a grandi successi.

Capitolo Terzo

LA CROCE ROSSA ITALIANA: ASPETTI ORGANIZZATIVI

3.1 Introduzione

In questo capitolo conclusivo si intende analizzare nel dettaglio un'organizzazione di volontariato famosa in tutto il mondo e impegnata su più fronti a livello sociale: la Croce Rossa Italiana (CRI).

In un primo momento verrà descritto il contesto considerato, partendo dalla storia, passando attraverso la struttura organizzativa e concludendo con alcuni dati sui volontari che partecipano all'attività.

Successivamente verrà proposto un confronto tra la teoria approfondita finora e l'associazione, tentando di evidenziare le similitudini e/o le differenze che la contraddistinguono.

3.2 La realtà di Croce Rossa

La storia di Croce Rossa comincia nel 1859, durante la 2° guerra di indipendenza italiana, nella battaglia di San Martino e Solferino. Si trovava in quel contesto Henry Dunant, giovane filantropo svizzero, che stava cercando Napoleone III per concludere affari personali. A sorpresa, si ritrovò immerso in un sanguinoso scenario, in cui si contavano più di centomila soldati tra morti, feriti e dispersi. Ad aggravare il tutto la totale assenza di sanità militare, da cui nasce l'idea di Dunant: creare delle squadre di infermieri volontari che portassero soccorso ai militari. La Croce Rossa.

Dal Convegno di Ginevra del 1863 si formarono le Società Nazionali di Croce Rossa (il 15 giugno 1864 nacque quella italiana) e con la Prima Convenzione di Ginevra, firmata il 22 agosto 1864, vennero sancite la neutralità dell'istituzione e del personale volontario.

La struttura della Croce Rossa si articola in vari organi territoriali:

- le organizzazioni locali, che si articolano in comitati dotati di personalità giuridica;
- le organizzazioni regionali, che si articolano in comitati regionali e nelle province autonome di Trento e Bolzano e coordinano e controllano l'attività dei comitati che operano nelle regioni mantenendone l'autonomia;
- l'organizzazione nazionale, denominata Comitato Nazionale che stabilisce la strategia dell'associazione e approva le normative generali.

I numeri dei volontari di Croce Rossa in Italia sono alti: alla fine del 2017 si contavano 149.516 soci, dei quali il 35% sotto i 36 anni. In particolare, la Lombardia era la regione che presentava il maggior numero di personale volontario (23.392), a seguire il Piemonte (22.350) e poi ancora Emilia-Romagna (14.769), Lazio (12.576), Toscana (11.233).

Questa enorme diffusione consente di sviluppare una rete capillare attraverso la quale operare sul territorio nazionale.

In questo modo, è possibile cogliere i bisogni primari manifestati dalla comunità, favorendo l'integrazione tra Associazione⁸, popolazione e la rete di servizi e degli interventi pubblici senza scopo di lucro.

Gli obiettivi di Croce Rossa sono molteplici e si cerca di realizzarli attraverso le attività che vengono svolte all'interno di altrettante aree. Queste sono sei e il loro campo di intervento si può riassumere in parole chiave:

- salute: tutela e protezione della salute e della vita;
- sociale: promozione dell'inclusione sociale;
- emergenza: preparazione della comunità e risposta a emergenze e disastri;
- principi e valori: cooperazione con gli altri membri del Movimento Internazionale⁹;
- giovani: promozione dello sviluppo dei giovani e della cultura della cittadinanza attiva;
- sviluppo: sviluppo delle azioni per prevenire e affrontare in modo efficace le vulnerabilità della comunità.

3.2 L'intervista

Lo scopo dell'intervista è quello di facilitare il confronto della realtà della Croce Rossa con le teorie organizzative, valutando quali sono gli obiettivi dell'associazione, quali le motivazioni dei volontari, come vengono affrontati i problemi che si possono presentare e come viene coordinata l'intera attività dell'organizzazione.

⁸ La Croce Rossa Italiana viene riconosciuta ufficialmente dalla Repubblica Italiana con il d. lgs. del 28 settembre 2012, n. 178, quale Società volontaria di soccorso e assistenza, ausiliaria dei poteri pubblici in campo umanitario.

È posta sotto l'alto patronato del Presidente della Repubblica.

⁹ Movimento Internazionale di Croce Rossa e Mezzaluna Rossa. Costituisce la più grande organizzazione umanitaria al mondo ed è composta dal Comitato Internazionale della Croce Rossa, dalla Federazione Internazionale delle società di Croce Rossa e Mezzaluna Rossa e dalle 190 Società Nazionali individuali.

La persona che è stata contattata, a questo scopo, è Angelo Saccomano, vicepresidente di Croce Rossa della regione Lombardia dal 2016 a oggi ed ex presidente del Comitato regionale di Brugherio per otto anni consecutivi.

Ha cominciato il suo servizio nel volontariato nel 1992 (26 anni fa!) per svolgere attività di soccorso in ambulanza (in quel periodo esisteva solamente quella attività) e continua tuttora anche ricoprendo le suddette cariche di governo.

3.2.1 I soci

All'interno di Croce Rossa viene lasciato ampio spazio ai volontari che si contano essere in netta prevalenza rispetto ai dipendenti: mediamente i comitati hanno circa 100 soci, dei quali solamente 3-4 sono dipendenti, con qualche circoscritta eccezione di comitati con migliaia di soci e una quindicina di dipendenti. Questo si verifica perché i volontari si occupano di tutte le mansioni all'interno dell'organizzazione, lasciando ai dipendenti dei ruoli di supporto solamente in determinate situazioni. È possibile che questi aiutino a colmare qualche lacuna che viene lasciata dai volontari in termini di tempo e risorse. Considerando, ad esempio, il servizio di soccorso in ambulanza, per consentire la continuazione dell'attività, il personale pagato effettua i turni di giorno, che altrimenti sarebbero scoperti in quanto i volontari sono impegnati in altre attività come il lavoro, per gli adulti, e la scuola, per gli studenti.

Oltretutto, ciò ha un risvolto anche per l'economia dell'organizzazione, in quanto si avrebbe un consumo di soldi eccessivo nelle retribuzioni dei dipendenti senza poter usufruire per queste delle entrate derivanti dalla vendita dei servizi offerti.

Può succedere che venga affidato ai dipendenti anche qualche ruolo amministrativo, in particolare nei comitati più numerosi che presentano maggiori complessità e dinamismi, o vengano posti a capo di qualche area, per esempio a Milano li possiamo trovare a capo dell'area sociale e della Protezione Civile.

Svolgono dunque una funzione di ausilio ai volontari per mantenere stabili i servizi dell'organizzazione.

3.2.2 La mission di Croce Rossa

Interrogato, il signor Saccomano, su quali siano i principali obiettivi di Croce Rossa, egli ha ripreso il concetto espresso da Francesco Rocca, presidente nazionale della Croce Rossa

Italiana e presidente della Federazione Internazionale delle società di Croce Rossa e Mezzaluna Rossa: lo scopo è quello di cessare di esistere. Se ciò si verificasse vorrebbe dire che tutte le vulnerabilità della società sarebbero risolte, sia in tempo di guerra, sia in tempo di pace.

L'attività di questa associazione si sviluppa intorno a 7 principi fondamentali: umanità, imparzialità, neutralità, indipendenza, volontarietà, unità e universalità.

Quello fondante, su cui si basa l'obiettivo principale è l'umanità: "essere vicino all'uomo in tutte le sue fatiche, povertà, vulnerabilità" in tutti i campi, da quello di guerra a quelli quotidiani come la povertà, la solitudine, la malattia.

Sulla base di questi principi la Croce Rossa opera per prevenire ed alleviare la sofferenza in maniera imparziale, senza distinzione di nazionalità, razza, sesso, credo religioso, lingua, classe sociale o opinione politica, contribuendo al mantenimento e alla promozione della dignità umana e di una cultura della non violenza e della pace.

I volontari, quindi, contribuiscono al raggiungimento di questi obiettivi svolgendo le molteplici attività che l'associazione promuove, dal fare visita a un anziano all'accompagnare un disabile in giro, dall'aiutare i migranti ad inserirsi nella società al soccorrere un ferito.

3.2.3 I professionisti

I volontari professionisti, che in Croce Rossa risultano essere principalmente infermieri, medici e psicologi, non sono presenti in numero elevato ed essendo qualificati, si dà per scontato che sappiano svolgere il loro lavoro secondo i canoni richiesti e seguendo il loro codice deontologico. Possono in ogni caso appellarsi al referente regionale, che generalmente è un professionista anch'egli, confrontarsi per ricevere consigli o porgergli lamentele di qualsiasi tipo. Con questi individui Croce Rossa interviene solamente per indicare i principi entro i quali devono agire per offrire il servizio alla comunità. "Non c'è mai un conflitto, non si verificano particolari fatiche nel gestire queste persone, anzi, si riscontra molta assonanza e molta condivisione".

3.2.4 La retention dei volontari

Il turnover dei volontari nelle CRI, soprattutto negli ultimi anni, è molto alto per varie ragioni:

- per questioni lavorative, c'è una situazione di precarietà che riduce la possibilità di dedicare tempo all'attività di volontariato, anche perché molte persone svolgono due lavori per riuscire a mantenere la famiglia;
- perché l'offerta di volontariato è vastissima e le persone preferiscono provare più attività anziché restare legati solamente ad un'organizzazione;
- per motivi di insoddisfazione personale, per cui il volontario decide di allontanarsi perché ritiene di non aver trovato quello che cercava, quello che avrebbe potuto realizzare le sue aspettative;
- si riscontra che rispetto agli anni precedenti gli individui siano meno disposti a sacrificarsi.

Per tentare di risolvere questo problema, a livello regionale e nazionale non viene fatto ancora molto in Croce Rossa, non esistono regole per tenere vincolate le persone all'organizzazione. I comitati sono responsabili della loro vita associativa, si devono occupare di creare un certo "feeling" con i volontari in modo da mantenere il loro servizio costante.

Il signor Saccomano, forte dell'esperienza come presidente regionale del comitato, riporta il suo impegno per provare a ridurre il turnover, tipico delle organizzazioni volontarie. Egli afferma che alla base di tutto è necessario ascoltare le persone per capire "quali siano i loro bisogni e le loro fatiche dell'essere volontari". Oltre a ciò, che comunque ha un carattere generale e fa da sfondo alla vita organizzativa, Saccomano ha organizzato degli eventi di *team building*, ovvero giochi di ruolo per affrontare l'idea del lavoro di squadra e della motivazione, con i capi squadra, cioè coloro che coordinano i volontari nelle diverse situazioni, e con i responsabili delle attività, i quali, molte volte, hanno difficoltà di comunicazione e di coordinamento a causa delle diverse attività che seguono.

Saccomano, inoltre, riflettendo sulla questione della *retention*, ha pensato che si potrebbe lavorare di più sul concetto di appartenenza alla Croce Rossa. Ci sono moltissime realtà di volontariato, ma la CRI ha una storia particolare, dei principi unici: chi ne fa parte dovrebbe sentirsi orgoglioso di poter contribuire ad alleviare i problemi della comunità lavorando continuamente con questa organizzazione. Ciò però non deve sfociare in qualcosa che viene percepito pesante dal volontario per evitare il rischio del *burn out*.

3.2.5 I motivi dell'adesione alla Croce Rossa

Prima di parlare della *retention*, è necessario considerare le motivazioni che portano i volontari ad aderire alla Croce Rossa.

Negli anni scorsi, inizialmente, veniva scelta per il servizio in ambulanza, perché esisteva solamente questa attività.

Successivamente, dopo che si sono sviluppati altri settori di intervento, ha preso sempre più piede, fino a diventare il motivo principale della partecipazione, la ragione altruistica, il “dare una mano”. Molte attività della Croce Rossa sono “a bassa soglia”, ovvero per svolgerle non è necessario aver sviluppato competenze particolari. Questa condizione si verifica, per esempio, nel servizio sociale, dove è possibile rendersi partecipi, senza fare troppi investimenti, anche solo andando a trovare un senzatetto o facendo il clown in ospedale.

Altre persone decidono di entrare per “passaparola”, ovvero conoscono qualcuno che fa già parte dell’organizzazione e si lasciano trascinare dall’entusiasmo del conoscente.

Altre ancora entrano da “ex-pazienti”, cioè persone che sono state assistite da volontari della Croce Rossa e che decidono di partecipare per poter aiutare a loro volta.

“Certo è che quasi nessuno entra per lo spirito puro di Croce Rossa, per la storia o per i principi, perché la maggior parte delle persone non sa neanche che cosa sono. Sicuramente è un brand che attira, che è conosciuta da tutti e di conseguenza è più facile che scelgano la Croce Rossa piuttosto che la “Croce Gialla”, che non conosce nessuno, per ipotesi.”

3.2.6 Coinvolgimento e feedback dei volontari

Non è possibile valutare se, e come, vengano soddisfatte le aspettative dei volontari. Anche in questo caso non c’è nulla di istituzionalizzato che sia finalizzato all’ottenimento di feedback da parte del personale volontario verso le proprie guide.

Spetta al comitato preoccuparsi di cosa il personale non retribuito percepisca dalle attività che vengono svolte. Attualmente, afferma il sig. Saccomano, viene svolto all’interno dei comitati, dal gruppo SeP (Servizio Sociopsicologico), un corso denominato “*I care*”.

Ancora in una fase molto embrionale, è rivolto a tutti i volontari già operativi che hanno già avuto esperienze di volontariato, dunque si possono confrontare in questo senso, e consente loro di riflettere su loro stessi, sul loro essere volontario, per definire quello che apportano all’organizzazione e alla comunità e ciò che ricevono in cambio: le sensazioni e le emozioni che li hanno gratificati. L’*I care* si può considerare anche in un’ottica di prevenzione al problema del mantenimento dei volontari legati all’organizzazione: permettere al volontario di essere in equilibrio con se stesso fa sì che sia più propenso ad aiutare gli altri, di conseguenza è più attivo e rimane con più entusiasmo in Croce Rossa.

Per inciso, per concludere il discorso del legame volontario-Croce Rossa, in questo caso, Saccomano afferma che “quello che manca è capire perché i volontari vanno via. Questo per due ragioni fondamentalmente: primo, perché non viene chiesto nell’organizzazione, secondo, perché anche se venisse chiesto forse si otterrebbe una risposta fuorviante”.

Nell’idea del SeP, ad esempio, ogni comitato deve avere degli operatori psicosociali, i quali dovrebbero essere i primi ad intervenire e capire quali problemi e disagi affliggono i volontari per avere la possibilità di migliorare la loro vita organizzativa. Ecco, quindi, che si riprende il concetto fondamentale e di base di ascolto.

3.2.7 Caratteristiche e competenze delle guide

Proseguendo con l’intervista, vengono prese in considerazione le caratteristiche che deve dimostrare di possedere la persona che viene scelta come guida dei volontari e lo stile di leadership che dovrebbe essere adottato, secondo Saccomano, nella Croce Rossa.

Sono presenti due tipologie di guida all’interno dell’organizzazione.

I capi squadra, che sono persone di riferimento per il volontario all’interno comitato e che hanno maturato esperienza nel tempo. Non è necessario che possiedano qualifiche oggettive, ma è sufficiente che godano della fiducia della squadra e del presidente per venire rispettivamente eletti e nominati.

I responsabili delle attività, invece, devono possedere competenze più tecniche.

Parlando di fiducia, si tratta un tema molto soggettivo, per cui è opportuno capire che cosa si intende. Generalmente si ricercano persone che, ad esempio in una squadra, più che essere competenti siano capaci di relazionarsi con le persone, di saperle ascoltare e capire, di gestire i conflitti.

Poiché all’interno della Croce Rossa non esiste un corso di gestione delle risorse umane, si accetta il fatto che se determinati individui vengono eletti, questi ultimi sono riconosciuti come capaci di interagire con le persone presenti nell’organizzazione.

In questo modo, più o meno, il sistema si riequilibra.

3.2.8 Lo stile di leadership

Partendo dalle caratteristiche delle guide, è possibile andare a definire quali sono i tratti della leadership che, non solo in Croce Rossa, ma anche in altre organizzazioni, di volontariato e non, dovrebbe essere utilizzata.

È necessario che il leader sia in grado di risolvere i conflitti che si creano nell'associazione, dovuti al fatto che le persone coinvolte hanno diverse vedute e diversi modi di pensare. La guida deve saper dare voce a tutti, ma deve essere poi in grado di prendere la decisione più consona per mettere d'accordo più soggetti possibili.

Un altro aspetto di fondamentale importanza è quello di valorizzare le persone per le competenze che dimostrano. Nel caso della CRI, al di là delle capacità che potrebbero venire richieste per svolgere le attività tipiche dell'organizzazione, è importante esaltare anche le esperienze professionali di altro tipo: Saccomano riporta un esempio che ha visto coinvolto un ragazzo volontario che ha potuto contribuire in maniera efficiente e rilevante, mettendo in pratica le proprie abilità da elettricista professionista, per risolvere un problema che si presentava nella sede del comitato e per il quale, altrimenti, sarebbe dovuto intervenire un esterno comportando dei costi per l'associazione.

Con la stessa logica, potrebbe essere utile una persona con competenze informatiche, che per esempio potrebbe curare determinati aspetti del sito del comitato, piuttosto che con doti culinarie.

Questa valorizzazione è molto positiva, sia perché il volontario si sente utile, sia perché porta un beneficio diretto all'organizzazione.

In ultimo, il sig. Saccomano, riferendosi esplicitamente alla Croce Rossa, ritiene che un leader deve credere veramente e fermamente all'associazione e ai suoi principi.

Purtroppo, si verificano ancora casi di volontari che sono entrati nell'organizzazione senza aver bene in mente quali sono i principi di Croce Rossa e questo fatto, soprattutto nell'ultimo periodo con la questione degli immigrati, emerge.

Poiché la *governance* dell'associazione viene volutamente lasciata in carico al personale volontario, un leader non si può permettere di non condividere a pieno gli ideali sui quali l'organizzazione fonda il proprio lavoro.

In questo modo, gli organi di governo, possono mantenere il focus dell'azione sugli obiettivi mirati senza lasciarsi distrarre da un'eventuale retribuzione monetaria.

3.3 Considerazioni dopo l'intervista

È possibile, a questo punto, analizzare le analogie e le differenze che emergono dal confronto tra la teoria e la realtà della Croce Rossa.

Verrà ripercorso lo schema proposto nel capitolo 2 per analizzare, passo per passo, le diverse situazioni.

Innanzitutto, il personale della Croce Rossa, come visto, è rappresentato per la maggior parte dai volontari, mentre i dipendenti sono presenti in numero molto minore e svolgono una funzione di supporto a quella dei volontari per garantire la continuità del servizio.

A differenza di quanto affermato nel capitolo precedente, i volontari professionisti sono presenti in numero molto esiguo e non si verificano particolari difficoltà nel gestire queste figure professionali, perché i responsabili delle aree in cui si trovano lasciano loro molto spazio facendo affidamento alle competenze espresse. L'unica cosa su cui la Croce Rossa fa leva sono i principi che la caratterizzano, sulla base dei quali i professionisti devono operare.

Anche in Croce Rossa, così come molte altre organizzazioni non profit, si conferma l'elevato tasso di turnover del personale.

Nella CRI, non c'è ancora un metodo istituzionalizzato per tentare di risolvere questo problema; come è stato visto, spetta ai comitati impegnarsi per mantenere alto il *commitment* dei suoi volontari.

A questo proposito si sta sviluppando il servizio di *I care* che, oltre al suo scopo principale, ha un ulteriore effetto, indiretto, che favorisce un sentimento positivo da parte dell'individuo nei confronti dell'organizzazione portandolo a rimanere legato alla stessa.

Persiste, inoltre, il concetto basilare dell'ascolto, che permette di mantenere un ambiente di lavoro positivo in modo tale che il volontario non si stanchi e non si senta incompreso nei problemi che si manifestano.

Il signor Saccomano propone, poi, di lavorare sul concetto di appartenenza, per far sì che il volontario sia fiero e orgoglioso di far parte dell'associazione, di portare avanti il suo operato e di rappresentare gli ideali che la distinguono da altre organizzazioni di questo tipo.

Nel mettere in pratica questi metodi per ridurre il turnover ad un livello fisiologico, è necessario porre grande attenzione a non far sfociare il tutto nel *burn out*, che vorrebbe dire ottenere l'effetto inverso a quello ricercato allontanando il personale non retribuito dalla Croce Rossa per stanchezza ed esaurimento.

La teoria offre, invece, alcune soluzioni simili, come per esempio prevedere un responsabile coordinatore che guidi e sia di aiuto ai volontari, e altre molto diverse, come rendere compatibili le programmazioni orarie dei turni dei volontari con le attività lavorative degli stessi.

Le motivazioni che spingono le persone ad avvicinarsi alla Croce Rossa sono diverse.

È stata osservata in larga misura la componente altruistica, che va a confermare le teorie viste in precedenza, così come il “passaparola”, ovvero l’ingresso del soggetto nell’organizzazione su proposta di amici o parenti già coinvolti.

Anche l’ex portatore di bisogno, cioè colui che ha usufruito del servizio dell’associazione, ha molte probabilità di diventare un volontario. Questo tipo di adesione funge in maniera importante da feedback per le attività svolte dall’organizzazione e consente di avere dei parametri ai quali fare riferimento nel processo di formazione dei nuovi volontari.

Saccomano afferma, inoltre, che nessuno sceglie la CRI per lo spirito che la contraddistingue, perché nessuno lo conosce davvero, distinguendosi, in questo modo, da ciò che viene sostenuto dalla teoria: ovvero che molti individui abbracciano la causa dell’organizzazione e dunque decidono di parteciparvi.

Anche nell’organizzazione presa in considerazione, così come quelle studiate nella teoria, viene utilizzato con continuità il lavoro di gruppo. Questo viene insegnato e sviluppato, secondo l’esperienza di Saccomano, in eventi di team building, che servono a trattare due temi principali: quello del lavorare insieme per raggiungere un obiettivo e quello della motivazione. Le relazioni intersoggettive vengono, quindi, valorizzate in larga misura anche in questa organizzazione, sia con le attività di *team building*, sia con quelle quotidiane.

Per concludere, le guide di Croce Rossa devono aver maturato molta esperienza di servizio all’interno dell’organizzazione e devono guadagnarsi la fiducia degli altri volontari, che le eleggono. Le guide sono anch’esse volontarie e questo favorisce il mantenimento degli obiettivi come spinta al *commitment*.

I leader devono essere in grado, prima di dimostrare competenze anche professionali, di saper gestire i conflitti, trattare nel giusto modo le risorse umane e saperle ascoltare.

Viene così definita la leadership da utilizzare.

La persona incaricata di gestire i volontari deve essere in grado di valorizzare ognuno di essi per le competenze che dimostra di avere, deve inoltre essere in grado di prendere decisioni per calmare contrasti che si potrebbero verificare e deve aver ben chiaro in mente quali sono i principi dell’associazione per la quale è chiamato a svolgere questo compito.

Viene quindi provata la teoria vista in precedenza, la quale afferma che in un’organizzazione non profit deve essere predominante una leadership carismatica che metta in risalto la persona e ogni aspetto delle relazioni, che si ponga allo stesso livello del personale, dipendente e

volontario. Non un'amministrazione "top down" che vede i volontari come strumenti da utilizzare per il raggiungimento degli obiettivi, ma una leadership che sia orientata alle risorse umane, "bottom up".

3.4 Conclusioni

L'approfondimento sulla figura del volontario all'interno delle organizzazioni non profit ha messo in evidenza diversi aspetti e peculiarità del settore, sui quali è opportuno soffermarsi al fine di determinare le condizioni migliori per gestire questo tipo di attività.

Nel corso di questo elaborato è stato definito il contesto delle non profit.

Sono state analizzate, per prima cosa, le caratteristiche che le contraddistinguono dalle for profit, successivamente si sono distinte le diverse tipologie di volontari, infine è stato fatto un breve excursus sulla situazione dei dipendenti nelle ONP; perché sono presenti e cosa li differenzia dai dipendenti delle organizzazioni a scopo di lucro e la loro condizione salariale.

Nella seconda parte, sono emersi i problemi di gestione, come per esempio i diversi modi di pensare e lavorare dei volontari o le difficoltà nel mantenere alto l'impegno degli stessi, i metodi e sistemi da utilizzare per la guida del personale non retribuito e le motivazioni di quest'ultimo, che hanno sottolineato quali diversi bisogni vengono soddisfatti dall'attività di volontariato e su quali fare perno per incrementare la fiducia nell'organizzazione, il consenso, la partecipazione e il *commitment*.

Infine, si è interagito direttamente con un volontario della Croce Rossa, Angelo Saccomano, che attualmente riveste il ruolo, nell'associazione, di vicepresidente della regione.

Saccomano ha fornito informazioni molto chiare sulla coordinazione dei volontari nella CRI, e ciò ha permesso di spiegare meglio i concetti portando alla luce esempi pratici di gestione.

Appare evidente, da questa intervista, che non si sono ancora trovate soluzioni certe per rispondere alle esigenze organizzative, quali la *retention* dei volontari, la disposizione di attività mirate alla fidelizzazione del volontario e la possibilità di ottenere feedback sul modo di operare per apportare cambiamenti e miglioramenti per garantire un miglior servizio alla comunità.

È doveroso, per un'organizzazione non profit, tenere alti, nelle sue attività, i valori umani e sociali che la caratterizzano per non compromettere la reputazione dell'associazione e di conseguenza il reclutamento di nuovi volontari e l'attività di *fundraising*.

Le considerazioni contenute in questo elaborato fanno riflettere su molti aspetti della figura del volontario.

In conclusione di questo lavoro, c'è la speranza che venga sviluppata sempre di più una corretta gestione delle risorse umane, passando da un approccio strutturale, che vede le persone come strumenti per raggiungere gli obiettivi aziendali, a un approccio costitutivo, che intende, cioè, la risorsa come un veicolo di valore e competenze che quindi contribuisce profondamente alle attività dell'organizzazione conferendo le proprie capacità, caratteristiche e originalità¹⁰.

¹⁰ 13.928 parole

BIBLIOGRAFIA

- AMBROSIO G., BANDINI F., 1998. *La gestione del personale nelle aziende non profit*. Milano: Etas Libri
- BANDINI F., a cura di, 2013. *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*. Padova: Cedam
- BENZ M., 2005. *Not for the profit but for the Satisfaction? – Evidence on worker well-being in non-profit firms*. *Kylos*, 58(2), 155-176
- BORZAGA C., 2002. *Sull'impresa sociale*. Working paper n. 19, ISSAN
- BORZAGA C., TORTIA E., 2006. *Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225-248
- COSTA G., GIANECCHINI M., 2013. *Risorse umane. Persone, relazioni, valore (3° ed.)*. Milano: McGraw-Hill
- FAZZI G., ZAMARO N., 2013. *Motivazione per il lavoro e organizzazioni non-profit: un'estensione del modello della Public Service Motivation*. *Autonomie locali e servizi sociali*, 36(3), 389-408
- MORGANTI M., 1998. *Non profit: produttività e benessere*. Milano: Franco Angeli
- PARRY E., KELLHER C., MILLS T., TYSON S., 2005. *Comparing HRM in the Voluntary and public sector*. *Personnel Review*, 34(5), 588-602.
- PEARCE J. L., 1994. *Volontariato. Motivazioni e comportamenti nelle organizzazioni di lavoro volontario*. Milano: Raffaello Cortina Editore

- QUAGLINO G. P., 1999. *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*. Milano: Guerini
- RIDDER H., MCCANDLESS A., 2010. *Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations. An analytical Framework*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 39(1), 124-141
- SPAZZOLI F., COSTANTINI M., FEDELI M., 2014. *Gestire l'impresa sociale. Non management del non profit*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli Editore
- ZAMAGNI S., 2005. *Gratuità e agire economico: il senso del volontariato*. Working paper n. 9 presentato al meeting Aiccon, Bologna

SITOGRAFIA

- www.cri.it Croce Rossa Italiana
- www.csvnet.it Centro al servizio del volontariato
- www.csvpadova.org Centro al servizio del volontariato – Padova
- www.istat.it Istituto Nazionale di Statistica
- www.mediciconlafrica.org Medici con l'Africa Cuamm
- www.nuvola.corriere.it Blog del Corriere della Sera

