



# **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata (FISPPA)**

**Corso di laurea triennale in Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro**

**Elaborato di Laurea Triennale**

**Il valore sociale del volontariato**

**The social value of volunteering**

**Relatore: Prof. Massimo Santinello**

**Laureanda: Annalisa De Filippis**

**Matricola: 1190847**

**Anno Accademico 2021-2022**

Alla tua gentilezza.

All'amore semplice che hai saputo darmi  
e che spero di restituirti con questo piccolo successo.

A te, nonno.

# Il valore sociale del volontariato

Indice:

## **1. Il volontariato e il sociale**

1.1 Definizione di volontariato

1.2 Il terzo settore

1.3 La nuova riforma

1.4 L'economia sociale

## **2. Il valore sociale**

2.1 Il valore sociale aggiunto SAV

2.2 Il capitale sociale

2.3 I beni relazionali

2.4 Limiti del valore sociale

## **3. Modalità e sistemi per valutare l'impatto sociale**

3.1 BSC, SROI, SCBA

3.2 le 7 dimensioni di Lee e Nowell

3.3 Pow di Kendall e Knapp

3.4 SAVE di Bassi

#### **4. Costrutti utili per valutare il valore sociale**

4.1 La motivazione

4.2 La responsabilità sociale delle organizzazioni verso i membri

4.3 La soddisfazione

4.4 Il senso di comunità organizzativa

4.5 L'identificazione con l'organizzazione

4.6 Il sostegno sociale percepito

4.7 L'influenza

4.8 Il benessere sociale

4.9 Le caratteristiche delle reti

#### **5. Considerazioni conclusive**

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

## **1. Il volontariato e il sociale**

### **1.1 Definizione di volontariato**

Il volontariato è una forma specifica di aiuto. Penner (2000) lo definisce come un comportamento prosociale, a lungo termine e pianificato, che avvantaggia persone con gravi necessità e bisogno di assistenza. Questa prestazione si situa in un contesto di tipo organizzativo formale (Rodell et al., 2016) e include delle attività pianificate (Rodell, Breitsohl, Schröder e Keating, 2016; Wilson 2000), spontanee e gratuite. La sua finalità deve essere di esclusiva solidarietà: gli individui che vi aderiscono, si impegnano a investire regolarmente parte del loro tempo e delle loro energie in comportamenti prosociali (Wilson, 2000). In Italia il suo valore sociale e la sua funzione sono stati riconosciuti a partire dalla legge-quadro 266\1991.

Il volontariato è spesso considerato un investimento compiuto dalle persone per migliorare il proprio capitale umano, apprendere nuove abilità e guadagnare esperienze valide per un futuro in ambito lavorativo o relazionale (Menchik e Weisbrod 1987, Schiff 1990), ed è anche utilizzato come strumento per comunicare le proprie capacità emotive e civiche (ad esempio inserendo l'attività nel proprio curriculum). Le ONLUS hanno l'obiettivo di creare valore sociale e massimizzarne l'utilità, nonostante esse non abbiano fra i principali scopi il profitto economico (Bahmani et al. 2012) e forniscano beni immateriali. Le NPO (organizzazioni senza scopo di lucro) intendono aumentare il guadagno della loro organizzazione interna solo in funzione della missione che decidono di scegliere. Ci sono vari limiti che potrebbero ostacolare questo "guadagno". Riege (2005) individua tre tipologie di barriere: individuali, organizzative, tecnologiche. Bloice e Burnett (2016), invece, aggiungono ulteriori ostacoli anche in relazione al contesto, come ad esempio la mancanza di pianificazione strategica, la competizione intrinseca tra missione organizzativa altruistica e obiettivi competitivi.

Un altro possibile ostacolo al guadagno delle ONLUS è la tendenza dei manager a focalizzarsi solamente sul capitale umano, trascurando quello organizzativo (Curado, 2008; Kong, 2008). Questo

comporta una minaccia alla gestione della routine, dei ruoli nell'organizzazione e dei relativi processi (Benevene et al., 2017).

I volontari, a differenza dei dipendenti aziendali, non ricevono compenso monetario per il loro lavoro: si trovano in un ambiente privo di ricompensa formale e mancante delle strutture di potere in grado di influenzare i comportamenti dei membri, affidandosi ai sentimenti di gratificazione che questa attività innesta. A prescindere dal ruolo lavorativo, chi fa volontariato è più motivato all'interazione sociale con gli altri membri e alla possibilità di concorrere al raggiungimento della missione del non profit (Pearce 1983).

## **1.2 Il terzo settore**

Il terzo settore, o settore non-profit, si riferisce all'insieme di attività produttive che non rientrano né alla sfera dello Stato (primo settore), né a quello del mercato (secondo settore). Per definire il concetto possiamo far riferimento alla definizione strutturale-operativa della Johns Hopkins University di Baltimora. Secondo quest'ultima, si identificano 5 requisiti che una organizzazione deve avere per appartenere al terzo settore: formale (dotata di uno statuto); privata (separata a livello istituzionale dal settore pubblico); auto-governante (provvista di autonomia decisionale), priva di distribuzione di profitto (non distribuire i profitti e destinare gli eventuali ricavati all'attività stessa); provvista di lavoro volontario (sul piano operativo, dirigenziale e di indirizzo delle attività dell'organizzazione). In molte comunità, sono emerse le organizzazioni del terzo settore per fornire servizi utili e creare capitale sociale.

In questo settore rientrano tutte le organizzazioni considerate generatrici di capacità, adatte a collaborare sullo sviluppo locale della comunità, a incoraggiare il coinvolgimento popolare.

Il concetto di terzo settore è ambiguo in quanto contiene numerosi termini e definizioni che concorrono tra loro (Dekker 2004, Evers e Laville 2004). Questa confusione è dovuta al fatto che ci

riferiamo ad una ampia gamma di entità che possono essere raffigurate nel settore, come ad esempio: organizzazioni non-profit fornitrici di servizi; organizzazioni non governative; enti di patronato, congregazioni religiose.

### **1.3 La nuova riforma**

Ci sono vari motivi che hanno spinto alla creazione di una riforma dedicata agli enti del terzo settore. Innanzitutto, vi è una confusione degli aspetti normativi, generatrice di incertezze nell'amministrazione dei guadagni e di difficoltà nel pareggiamento del settore all'interno del mercato. Il capitalismo non è più in grado di garantire un livello di benessere e di giustizia sociale, di coesione, che ad oggi sono sempre più necessari. Ci si chiede quindi se il terzo settore possa essere una alternativa all'altezza del capitalismo "standard".

Negli ultimi anni il World Economic Forum ha iniziato a parlare di capitalismo etico, "stakeholder capitalism". Con questo termine si intende una nuova visione del capitalismo, interessato al contesto e alla dinamica di rete, piuttosto che esclusivamente di proprietà privata, libero mercato, concorrenza e interesse personale. Questo nuovo profilo è basato sulla libertà e la focalizzazione sui diritti, sulla creazione del valore in cui gli individui sono tutelati, protetti nella loro dimensione di volontari.

L'approccio all'organizzazione è sostenibile, dunque vi è un rispetto reciproco e una esaltazione della responsabilità individuale e gruppale. I principi di questa forma di capitalismo sono i seguenti: 1. Cooperazione delle parti interessate: è possibile massimizzare i benefici mettendo da parte l'egoismo sicché l'attività di impresa è sociale e può essere un utile strumento per migliorare la creazione dei valori. 2. Coinvolgimento degli stakeholder: le asimmetrie di potere e le prevaricazioni vengono sostituite dall'impegno per il soddisfacimento delle esigenze umane complessive. 3. Responsabilità degli stakeholder: tutte le parti coinvolte sono disposte ad assumersi la responsabilità per le loro azioni e devono sviluppare la capacità di negoziare, di essere proattivi e co-costruire il clima di fiducia e

lealtà. 4. Principio della complessità: i punti di vista diversi degli individui possono essere una importante risorsa per il contesto sociale e possono avere effetti importanti sull'altro. 5. Principio della creazione continua: lavorare con gli altri produce un aumento del progresso. 6. Concorrenza emergente: la concorrenza è un fenomeno possibile, ma non è necessaria al processo intero. Abbracciando questa nuova prospettiva di capitalismo, è possibile creare valore invece che profitto.

Nel Codice della Terzo Settore (Dlgs 117/2017) si stabiliscono dei cambiamenti molto precisi, di cui a seguire si evidenziano i punti principali.

La riforma definisce forme, quantità e ambiti di intervento delle organizzazioni del terzo settore. Il valore economico non viene accantonato ma concettualizzato come risorsa per l'utilità pubblica. Inoltre, l'impresa sociale ha meno limiti, dovuti al vantaggio fiscale e agli utili che possono essere redistribuiti tra i soci fino al 50% del capitale. Un altro ruolo è assunto dal servizio civile -che grazie alla riforma viene potenziato- e si crea la Fondazione Italia Sociale, ovvero un ente NPO per sostenere il terzo settore.

#### **1.4 L'economia sociale**

La valutazione delle organizzazioni deve essere appropriata per quello a cui si riferisce: se l'oggetto in questione non prevede termini di profitto, è corretto cercare un settore dell'economia che si discosti da quella standard, del mercato. Di recente, l'economia è stata definita "mista" perché soggetta a vari interrogativi, fornitori e obiettivi. Questo lascia le ONLUS ad un punto problematico: i servizi statali dispongono di processi automatici di monitoraggio, i privati si misurano con gli indicatori di performance economica e dunque le organizzazioni di volontariato devono assumere una base più solida che permetta loro di proteggersi e crescere. La tensione che si genera in questi settori è legata al dover dimostrare legittimità e responsabilità (Taylor, Warburton 2003). Un primo cambiamento significativo per ristabilire una situazione paritaria potrebbe consistere nel rendere la valutazione un



passaggio integrante le attività di ciascuna organizzazione, a prescindere dal profitto (Sanders 2003). Questo allargamento della valutazione deve adattarsi al contesto in cui si trova, alle pratiche delle organizzazioni, alla regolamentazione degli organismi esterni. L'economia sociale si riferisce sia alle iniziative adottate in ambito sociale (dall'attivismo alla responsabilità sociale d'impresa) che alla definizione dei confini dell'imprenditoria sociale.

Si parla di un nuovo tipo di economia che si occupa di iniziative senza scopo di lucro, di organizzazioni che distribuiscono servizi multi-necessità e intendono valorizzare la responsabilità sociale dei membri che vi appartengono. Il passaggio in questa nuova prospettiva ha permesso di ereditare gli elementi centrali nell'imprenditoria economica, convertendoli in un'ottica no profit. Si pensi ad esempio alla performance, essenziale per aumentare il profitto, la competizione, la produttività, ora viste in chiave sistemica per supportare il decision-making e la responsabilità degli stakeholder.

Fra i valori più importanti che troviamo vi sono la trasparenza e la valorizzazione dei beni immateriali, fondamentali per creare il contesto adatto per tenere salda la rete sociale.

È necessario che le organizzazioni del terzo settore leniscano i danni che l'economia del mercato ha provocato, fornendo servizi multi-necessità e valorizzando il capitale sociale. I benefici, prima legati all'efficienza e alle strategie a scopo di lucro, qui assumono una posizione più democratica e si impegnano per garantire partecipazione civica e benessere.

## **2. Il valore sociale**

### **2.1 Il valore sociale aggiunto SAV**

Per valore aggiunto, si intende un aumento prodotto da qualcuno o qualcosa, che ha operato su qualcun altro o qualcos'altro, aumentandone il valore iniziale (Donati, 2013). La nozione di valore sociale aggiunto (SAV) si riferisce dunque ai benefici psicosociali, generati dalle organizzazioni dell'economia sociale, nei confronti dei membri e della comunità in cui operano. La concettualizzazione si ispira all'approccio sociologico relazionale (Bassi 2012, Donati 2013 2014) e supporta l'idea che i lavoratori possano provare sentimenti di connessione con il contesto lavorativo, tanto da estendere i legami creati anche oltre l'ambito aziendale. Le organizzazioni applicano un atteggiamento di cura nei confronti dei propri membri, procurandogli un senso di identificazione, di soddisfazione e di promozione delle competenze. Donati (2013) sostiene che il SAV ha un effetto di riflessività interattiva sui legami sociali quando questi ultimi sono considerati fonti di valorizzazione, opportunità e risorse. I valori aggiunti non sono più visti come costrizioni atte a inibire gli attori sociali coinvolti, difatti sono considerati come risorse utili alle persone per generare reti di interazioni così forti da costituire un salvagente nel loro vissuto personale.

Quando si parla di imprenditorialità sociale, è frequente che si utilizzino definizioni riduttive e ambigue: l'impresa è descritta in relazione al mercato e all'utile, nonostante non abbia più, fra gli obiettivi principali, il profitto finanziario (Bahmani et al., 2012). È importante evidenziare che la catena produttiva si è ampliata attraverso un valore ancora finalizzato alla massimizzazione dell'utilità sociale (Benevene e Cortini, 2010; Kong e Ramia, 2010; Dal Corso et. al., 2019), ma che, rispetto al passato, è in grado di fornire servizi inesauribili e immateriali (Venkataraman 1997), valori di lealtà e fiducia, relazioni tra utenti e organizzazioni (Benevene e Cortini, 2010; Kong e Ramia, 2010; Dal Corso et. al., 2019).

## **2.2 Il capitale sociale**

Il SAV, addentrandosi in un tipo di economia basata sulla relazione come oggetto di scambio, può essere ricondotto al capitale sociale. Quest'ultimo, al pari di un capitale economico, va considerato come potenzialmente produttivo, inoltre può essere associato al raggiungimento degli obiettivi e adopera la relazione come mezzo sostitutivo della moneta.

Usufruire del sociale nell'imprenditoria consente di catalizzare il cambiamento verso nuovi concetti e ipotesi, liberarsi delle quantificazioni economiche tradizionali (Tuma, 2008), includendo finalmente altri fattori valoriali -necessari e finora bistrattati - come le aspettative, i bisogni, le proposte. Il capitale sociale è dunque un bene reale incorporato nelle relazioni tra individui, comunità, reti e società (Burt 1997, Nahapiet e Ghoshal, 1998) che riesce ad alimentarsi proprio grazie ai suoi membri costituenti.

Sono state formulate tre dimensioni strutturali caratterizzanti: rete delle relazioni (Burt, 1992), capitale relazionale (Granovetter, 1992) e capitale cognitivo (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

La rete delle relazioni si riferisce alla connessione generale tra attori sociali. È stato dimostrato (Burt et al., 1992) che la rete ha un grande potenziale nell'imprenditoria sociale, principalmente riguardo l'accessibilità alle informazioni, alle risorse e alle forme di supporto. Questa dimensione strutturale è dunque di fondamentale importanza per poter alimentare il capitale sociale nella sfera pubblica.

La seconda dimensione, il capitale relazionale, riguarda le qualità relazionali, interpersonali e intrapersonali, di una persona in accostamento con fattori come il rispetto, la cooperazione e i rapporti di fiducia (Fukuyama, 1997). Inoltre, esso riguarda il ruolo condiviso e negoziato della conoscenza nei confronti degli attori esterni, degli stakeholders e dell'immagine esterna di un'organizzazione (Sveiby, 2001; Grasenick e Low, 2004).

Infine, il capitale cognitivo consiste nel livello di condivisione individuale di un codice comune e dei sistemi di significato all'interno di un contesto comunitario. Oltre a ciò, questa dimensione si interessa anche dei sistemi normativi e imitativi che possono modellare e/o influenzare il comportamento.

### **2.3 I beni relazionali**

L'idea di beni relazionali si riferisce ad un prodotto generato dalla connessione tra capitale sociale e bene pubblico, sviluppato per essere accessibile a tutti e con l'obiettivo di favorire interazioni (Uhlener, 1989 e Gui, 2000) mediante motivazioni intrinseche (Frey, 1997).

I beni relazionali sono definibili come risultati astratti della natura prodotta dalle interazioni (Gui, 2000), contrassegnati da due caratteristiche distintive: innanzitutto si tratta di beni pubblici locali, quindi comuni e non esclusivi; in secondo luogo, sono diversi dai beni tradizionali, pertanto la loro creazione e il loro impiego sono sincronici e congiunti (Uhlener, 1989; Sacco e Vanin, 2000). La definizione del concetto non è sempre chiara, visto che spesso è confusa con la spiegazione di beni soggettivi (Gui, 2000): sebbene si tratti di sottoprodotti delle interazioni, non vanno fraintesi con queste ultime poiché non richiedono consumi comuni frequenti, intensità emotive e legami fortemente consolidati (Granovetter, 1973).

Per analizzare l'operatività del SAV come bene relazionale è utile servirsi di due tipologie di indicatori: indicatori dei beni relazionali esterni e indicatori dei beni relazionali interni.

Gli indicatori di beni relazionali esterni prevedono costrutti riferiti ai membri stakeholders esterni, come: la responsabilità sociale delle organizzazioni verso gli users e i beneficiari, la responsabilità sociale verso gli stakeholders -sociali e non sociali-, la responsabilità sociale verso le istituzioni (Turker 2009) e la qualità delle relazioni esterne (Kang et. al. 2013) misurata mediante norme relazionali, soddisfazione e conflitto (Putnam, 2000).

Gli indicatori dei beni relazionali interni si riferiscono invece ai membri interni dell'organizzazione e includono: la qualità delle relazioni interne (Zimet et. al. 1988), il senso di comunità organizzativa (Sarason, 1974), l'identificazione con l'organizzazione (Mael e Ashforth, 1992; Manuti e Bosco, 2012), la responsabilità sociale dell'organizzazione verso i membri (Snider et. al. 2003), il sostegno sociale percepito (Lin, 1986, Shumaker e Brownell, 1984) e l'influenza nei processi di decision making (Bassi, 2011).

#### **2.4 Limiti del valore sociale**

Gli studiosi del capitale sociale sostengono che la maggioranza delle reti sociali, create in contesti organizzativi, producono la formazione di atteggiamenti di chiusura nelle persone, accentuano l'attaccamento agli interessi personali e/o comunitari e creano relazioni negative con il senso civico collettivo (Cartocci, 2007). Altri, hanno individuato ulteriori aspetti negativi: l'esclusione degli estranei, le pretese eccessive sui membri del gruppo, le restrizioni alle libertà individuali, le norme di livellamento verso il basso (Portes 1998). Al contrario, laddove vi è una buona comunicazione di rete e una promozione dei beni relazionali, si generano atteggiamenti di apertura verso l'Altro, caratterizzati da ottimismo e benefici pubblici e condivisi: è questo il caso della fiducia generalizzata, delle donazioni di sangue, delle attività caritatevoli.

Vi sono due tipologie di barriere che possono impedire l'impatto del SAV. In primis si hanno i conflitti interni alle organizzazioni, relativi al reclutamento, alla formazione del personale e alle dinamiche intra-organizzative. In secondo luogo, si hanno quelle esterne alle organizzazioni, relative al contesto politico, sociale ed economico, in cui operano le onlus e il personale.

Anche Riege (2005) individua un elenco di possibili ostacoli: individuali, cioè il tipo di interazioni (rare o inefficaci) tra membri; organizzativi, quindi scarsa organizzazione, struttura inefficace; tecnologici, fra cui, ad esempio, la riluttanza a introdurre innovazioni.

Secondo Bloice e Burnett (2016), esistono alcune caratteristiche tipiche delle no-profit che talvolta possono divenire problematiche, è il caso del numeroso ricambio di volontari, della mancanza di una strategia pianificata, della competizione tra la missione altruistica e gli obiettivi personali (Kong, 2007, 2010; Hume e Hume, 2008; Ragsdell, 2009, 2013).

Il mercato esercita una forte pressione sul terzo settore: i continui cambiamenti che si verificano nell'ambito organizzativo mettono le no-profit in una posizione scomoda, richiedendo loro di avere gli stessi tempi di reazione di un macchinario di fabbrica e di mettere in atto un adattamento continuo per stare al passo con i tempi e non indebolire il loro sistema.

Quando il contesto lavorativo generale attraversa situazioni complicate, colme ad esempio di criticità o di profondi disagi, il terzo settore e i suoi attori dovranno agire per salvaguardare le proprie risorse. Il sociale, nel mondo dell'imprenditorialità è ancora bistrattato, trattato come marginale e astratto, lontano dalle persone perché "non pratico". Alcuni studiosi hanno evidenziato un miglioramento di interesse verso il settore, in quanto nell'idea di imprenditore solitario (Dodd e Anderson, 2007), si è addentrato il ruolo dell'attore sociale (Anderson et al., 2007; Anderson e Jack, 2002; Bowey e Easton, 2007; Casson e Giusta, 2007; Lee e Jones, 2008).

Ciò che sfugge agli studi sull'argomento, è l'analisi degli esiti collettivi che si creano nel background aziendale. Negli ultimi anni, la nozione di "crescita"- tipicamente menzionata nell'impresa standard- ha assunto sempre più importanza in ambito organizzativo, tanto da iniziare a parlare in termini di "ideologia della crescita" (Stanworth e Curran, 1976), tuttavia quest'ultima è stata inserita in una narrazione prettamente quantitativa e legata al profitto materiale, non inclusiva verso i protagonisti del terzo settore. È evidente la necessità di oltrepassare l'ideologia che relega la crescita ad essere solo un esito soddisfacente dell'attività imprenditoriale.

### **3. Modalità e sistemi per valutare l'impatto sociale**

La misurazione può essere concettualizzata principalmente secondo due visioni. Innanzitutto come uno strumento manageriale per migliorare i processi lavorativi rispetto alla realizzazione di un insieme predefinito di obiettivi organizzativi (Kaplan e Norton, 1996; Moynihan, 2005; Pettigrew, Woodman e Cameron, 2001; Poister, 2010; Russ-Eft e Preskill, 2009; Skinner, 2004). In secondo luogo, tramite un approccio extraorganizzativo, come una attività simbolica per rafforzare la legittimità e la credibilità rispetto ai fondamentali stakeholder organizzativi (Modell, 2001 e 2009; Moynihan, 2005; Roy e Seguin, 2000; Yang, 2009). Nelle organizzazioni del terzo settore, l'operatività e la misurazione figurano una importante sfida per gli studiosi. In primo luogo perché non vi è una linea di fondo finanziaria utilizzabile come criterio di valutazione dell'impatto sociale (Kong 2010), inoltre perché nel processo di valutazione è necessario includere numerosi stakeholder con i quali bisogna interfacciarsi (Moxham 2014).

È bene evidenziare che la letteratura ha individuato delle differenze fondamentali nelle misurazioni della prestazione tra settori (Baruch e Ramalho, 2006; Kaplan, 2001; Moore, 2000). In particolare, si identifica fra le principali, la complessità della misurazione di tali prestazioni: nel no profit si tratta di un fattore di complicazione in quanto le missioni portate avanti dalle organizzazioni del terzo settore hanno risultati difficili da misurare (Bryson, 2011; Drucker, 2010; Forbes, 1998; Kanter e Summers, 1994; Oster, 1995; Sawhill e Williamson, 2001). Gli studiosi hanno riconosciuto numerosi approcci di misurazione delle prestazioni per il settore no profit.

#### **3.1 BSC, SROI, SCBA**

Innanzitutto, possiamo considerare la classificazione di Maas e Liket dei trenta strumenti di misurazione dell'impatto sociale (2011). Fra più comunemente usati, abbiamo: BSC, SROI, SCBA.

L'equilibrio scorecard o "BSC" (Kaplan, 2001) è usato dal governo per organizzazioni no-profit e organizzazioni profit. Analizza una organizzazione da 4 prospettive: prospettiva dell'apprendimento e della crescita, la prospettiva del processo di business, la prospettiva del cliente e la prospettiva finanziaria. Secondo Kaplan (2001) esso intende migliorare la qualità del personale e dei sistemi dell'organizzazione. Fra gli indicatori individuati, troviamo la motivazione del dipendente, l'allineamento, la capacità del sistema informativo (Kaplan, 2001). Altrettanto importante può essere la costruzione delle capacità operative attraverso apprendimento e innovazione (Moore, 2003): ottimizzare la propria velocità di acquisizione e di miglioramento delle proprie operazioni nell'organizzazione possono rivelarsi essere uno strumento fondamentale per ricontestualizzare le tecnologie e le risorse per puntare alla soddisfazione dei membri coinvolti.

Il BSC stabilisce i collegamenti tra le motivazioni delle attività e i risultati delle strategie adoperate (Kaplan, 1988) e inoltre si concentra sul modo in cui un'organizzazione crea valore per i suoi clienti o membri interni, sull'impatto di tale valore sul cliente e sul grado di soddisfazione rispetto al valore creato. Kaplan (2001) ha identificato il profitto come il più alto mezzo per analizzare la prestazione. Quando questo indice è stato utilizzato per le no profit, la creazione di valore e la soddisfazione hanno investito dei ruoli fondamentali.

Il rendimento sociale dell'investimento (SROI) è stato sviluppato per posizionare un valore monetario dell'impatto sociale. Questo strumento unisce la SIA, ovvero letteratura e pratica della valutazione sociale d'impatto (Vanclay, 2003; Finsterbusto, 1985), con l'analisi costi-benefici. Per calcolare lo SROI, si considera l'equivalente monetario del valore sociale creato e lo si confronta con gli input utilizzati (Davis & Pett, 2002; Polonsky & Grau, 2011; Yates, 2009). I risultati che emergono da tale calcolo, sono utili per comprendere il profilo interno di un intervento e il rispettivo valore sociale. E' necessario evidenziare che gli interventi effettuati tramite questo strumento potrebbero incrinare la propria efficacia di risultati laddove si riscontri una crescente eterogeneità in ambito socio-economico



e nei contesti istituzionali nei quali i bisogni sociali sono ampiamente serviti (Lingane e Olsen, 2004; Scholt, 2005).

L'analisi dei costi-benefici sociali (SCBA) è stata creata per riguarda le misurazioni del feedback sociale sull'investimento e sui benefici sociali di alcuni gruppi della società.

Questi strumenti sono stati progettati a partire da una prospettiva imprenditoriale economica (basata sul profitto, la performance) perciò non sono idonei al linguaggio delle imprese sociali e alla valutazione del SAV.

### **3.2 Le 7 dimensioni di Lee e Nowell**

Un'altra concettualizzazione interessante è la proposta delle sette dimensioni (Lee, Nowell 2015) la quale prevede: input, capacità organizzativa, output, risultati su cambiamenti comportamentali e soddisfazione, risultati sulla soddisfazione del cliente e del customer, pubblico valore e infine legittimità di rete. Secondo gli autori, fra le tante prospettive adottate per concettualizzare le performance del no profit rispetto al valore sociale, la maggioranza dei quadri si sono concentrati su più fasi ma nessuno le ha rappresentate tutte.

L'approccio è volto a valutare l'impatto sociale scavalcando la narrazione economica tuttavia, dato che si incentra più sulle performance organizzative e il loro impatto che sul valore sociale creato, potrebbe risultare inattendibile.

Le dimensioni partono dall'input, in cui le no profit acquisiscono e utilizzano risorse per raggiungere la salute finanziaria e supportare le attività delle organizzazioni (Bagnoli e Megali, 2011; Beamon, 1999; Cutt e Murray, 2000; Kaplam e Norton, 1996; Kendall e Knapp, 2000; Mediana-Borja e Triantis, 2007; Moxham, 2009; Newcomer, 1997). I punti chiave di questa prospettiva sono due. In primo luogo vi è l'acquisizione e l'utilizzo delle risorse (Beamon, 1999; Kaplan & Norton, 1996; Kendall & Knapp, 2000; Median-Borja e Triantis, 2007), dunque la capacità delle no profit di

acquisire risorse con l'obiettivo di generare valore. In secondo luogo, l'acquisizione e l'utilizzo delle spese (Cutt & Murray, 2000; Moxham, 2009; Newcomer, 1997), solitamente usata nell'area pubblica per le sovvenzioni e la gestione dei contratti.

La seconda dimensione è la capacità organizzativa, creata mediante l'acquisizione di risorse che ne valorizzano la capacità di offrire programmi e servizi di qualità (Kaplan, 2001; Moore, 2003; Sowa, Selden e Sandfort, 2004). Tale dimensione è strettamente connessa alla prima in quanto la capacità organizzativa si focalizza sullo sviluppo di creare output in modo efficace in base a quanto abbia costruito strutture interne efficaci. Inoltre riguarda lo sviluppo della capacità necessaria per modificare programmi e operazioni per le esigenze di tutti i membri (Kaplan, 2001).

L'adozione di questa dimensione parte dalla concezione che i processi di innovazione, adattamento e apprendimento, abbiano una forte influenza sulle attività organizzative e sulle prestazioni complessive. Gli studiosi infatti sottolineano sia l'esigenza di lavorare di continuo per semplificare e per ottimizzare i processi interni, procurare valore ai clienti e moderare i costi operativi (Sowa et al., 2004), che la necessità di considerare le prestazioni di rafforzamento di una no profit, includendo le innovazioni del clima organizzativo e il miglioramento della qualità delle persone interne all'organizzazione. Per ottenere un miglioramento delle prestazioni, le no profit dovrebbero incentrarsi sul modo in cui la capacità di gestione e la capacità in programma influenzino i risultati (Sowa et al., 2004).

La terza dimensione riguarda gli output, ovvero specifici prodotti e servizi, creati tramite capacità e risorse acquisite (Bagnoli e Megali, 2011; Berman, 2006; Cutt e Murray, 2000; Kendall e Knapp, 2000; Moxham, 2009; Newcomer, 1997; Poister, 2003; Sawhill e Williamson, 2001). Gli output riguardano i beni e i servizi contabilizzati, ricavati mediante le attività no profit e prodotti diretti per raggiungere la propria missione (Bagnoli e Megali, 2011; Berman, 2006; Cutt e Murray, 2000; Kendall e Knapp, 2000; Poister, 2003). La prospettiva si focalizza sugli obiettivi dell'organizzazione, sulla realizzazione della missione (Sawhill e Williamson, 2001), quindi se le attività hanno raggiunto

gli obiettivi previsti (Moxham, 2009). Le informazioni utilizzate in questa dimensione sono analizzate in relazione agli input come i costi di produzione per misurare efficienza e produttività (Bagnoli e Megali, 2011). Gli studiosi evidenziano quanto le misure degli output siano importanti nella missione organizzativa per lo spostamento degli obiettivi (Sawhill e Williamson, 2001).

Successivamente abbiamo i risultati a breve termine, generati come conseguenza delle attività di una no profit che sono stati concettualizzati e misurati in due modalità.

La prima consiste nella valutazione dei cambiamenti comportamentali e ambientali, fra i quali il miglioramento delle condizioni, l'aumento delle capacità (Bagnoli e Megali, 2011; Berman, 2006; Greenway, 2001; Lampkin et. al., 2006; Moxham, 2009; Penna, 2011), dunque cambiamenti sostanziali avvenuti nel loro gruppo target o nella condizione ambientale (Berman, 2006; Greenway, 2001; Lampkin et al., 2006; Penna, 2011).

Altri framework presentano una seconda tipologia di risultato a breve termine: la soddisfazione del cliente (Kaplan, 2001; Median-Borja e Triantis, 2007; Newcomer, 1997; Poister, 2003; Penna, 2011). Molte organizzazioni no profit sono orientate al servizio, perciò seppur si tratti di un concetto astratto e intangibile, misurarlo assume una importanza fondamentale. Alcuni quadri di misurazione utilizzano la percezione della qualità da parte dei consumatori mediante sondaggi riguardanti i reclami dei clienti e il grado di soddisfazione degli stessi (Median- Borja e Triantis, 2007; Penna, 2011; Poister, 2003).

Un'ulteriore dimensione è il pubblico valore, quindi il risultato delle attività di una no profit a livello di comunità (Greenway, 2001; Colline e Sullivan, 2006; Lampkin et. al., 2006; Terreno, 2001; Moore, 2003; Penna, 2011). Tale prospettiva differisce da quella del risultato che tende a specializzarsi nel programma e nell'attività, interessandosi invece al contributo globale del no profit. Vari studiosi hanno provato a rendere operativo il valore pubblico al pari di un aspetto della performance organizzativa per le no profit, sebbene ci siano scarsi consensi tra le concettualizzazioni.

Infine l'ultima dimensione è individuata nel network e la legittimità istituzionale, dunque le relazioni con i principali stakeholder e hanno acquisito legittimità nel loro campo e nella comunità quale aspetto critico delle prestazioni del no profit (Bagnoli e Megali, 2011; Herman e Renz, 2008; Moore, 2003; Talbot, 2008). Il network e la legittimità istituzionale sono delle componenti chiave del framework delle prestazioni di una organizzazione no profit. La performance è concettualizzata in termini di gestione con gli altri stakeholder: questa collaborazione interorganizzativa può essere misurata mediante casi di partnership di successo e confronto fra partnership. Studiosi come Herman e Renz (2008), Moore (2003) hanno analizzato la rete delle partnership come un aspetto critico delle no profit. Le organizzazioni devono proseguire la considerazione delle loro attività come contributi al benessere dei membri interni e utili al conseguimento degli obiettivi (Bagnoli e Megali, 2011).

Secondo Lee e Nowell, le prospettive citate non operano individualmente, senza influenze vicendevoli. Le prestazioni, le risorse, le capacità organizzative riescono ad attivare la loro funzione se lavorano insieme.

### **3.3 POW di Kendall e Knapp**

La produzione del quadro welfare (POW) seleziona 8 indicatori di primaria importanza che analizzano la performance organizzativa. Gli indicatori sono: l'economia, l'efficacia, il pluralismo, l'efficienza, l'equità, la partecipazione, il patrocinio e l'innovazione. Questo strumento può risultare critico in quanto l'identificazione dei domini rispetto alle organizzazioni di volontariato e no profit può risultare inadeguato (Kendall e Knapp, 2000).

Secondo gli autori, la produzione di welfare deriva solo parzialmente dall'economia ed è stata influenzata profondamente da altre discipline (Davies e Knapp, 1981; Knapp, 1984). Il quadro ha avuto numerose applicazioni, soprattutto per quanto riguarda la scelta dei diversi modelli di scienze sociali o fisiche (Deutsch, 1963).

Per quanto riguarda i processi di erogazione e le attività del servizio, il quadro è definibile come economico e mira a puntare l'attenzione su fattori, obiettivi e processi che ricoprono una rilevanza primaria per le no profit.

Inoltre, l'approccio POW possiede capacità esplicative o predittive e rispetta i criteri di Deutsch di rigore, ricchezza combinatoria e potere organizzativo.

Gli elementi principali del quadro sono: gli input di risorse (il personale, i volontari, il capitale); i costi dell'input di risorse o il budget; gli input non legati alle risorse (l'influenza sul raggiungimento dei risultati); gli output o outcome intermedi (i volumi di input dei servizi e la rispettiva dimensione qualitativa; i risultati finali (i cambiamenti di benessere nel corso del tempo, nella qualità della vita).

Gli autori individuano otto domini di prestazioni, di cui ognuno contiene almeno due set di indicatori. È importante evidenziare che la numerosità dei set non riflette la loro importanza, piuttosto riflette la capacità di distinguere concetti distinti nel giusto modo. Gli indicatori sono utili per confrontare organizzazioni, località, campi nelle no profit; per valutare i cambiamenti nel tempo o ancora, per effettuare confronti intersettoriali.

I domini delle performance sono soggetti alle esigenze di ogni organizzazione: ciascuno riveste una rilevanza unica ed è soggetto alla negoziazione e all'adattamento nel contesto di attuazione.

L'economia è un criterio di rilevanza limitata, tuttavia sostiene le misure di performance delle parti interessate ed è quindi utile per le misurazioni dei costi e delle risorse. Per la sua valutazione, è utile servirsi di tecniche di registrazione dei livelli e dei costi degli input, delle risorse associate ai propri destinatari. Il costo economico di ciascuna risorsa equivale al valore dei benefici sperperati, emersi dal non utilizzare la risorsa stessa.

La maggioranza delle risorse possiede valori di mercato, prefissati dalla domanda e dall'offerta, poi distorti dalle imperfezioni del mercato (come il monopolio di potere, l'esternalità). Vi sono tre indicatori per raccogliere le conseguenze di risorse\costi di attività del settore: gli input di risorse

(come il capitale fisico di risorse); gli insiemi di input di risorse (gli aggregati, le misure di spesa o i costi complessivi); il costo medio dell'utente tipico o beneficiario o di tutti gli utenti coinvolti.

L'efficacia si suddivide in due tipologie: output intermedi (volumi di beni e servizi, qualità di beni e servizi); risultati finali (impatto sugli utenti del servizio o sulle comunità esterne). Gli autori individuano quattro indicatori per misurare l'efficacia: misurazione dell'impatto relativo sul benessere e la qualità della vita di individui o comunità destinatari; creare valutazioni di soddisfazione da utenti o beneficiari; aggregazioni fra destinatari per valutare i servizi; ricerca di consenso circa definizione e misurazione della qualità dell'output.

Il pluralismo è una variazione sul criterio di efficacia del settore del volontariato. Gli indicatori qui individuati sono la misurazione dell'indice di concentrazione del mercato e la misurazione della diversità di per sé.

L'efficienza si può distinguere in efficienza tecnica (produzione del massimo insieme di output intermedi o risultati finali di certi input), efficienza di input mix o efficienza di prezzo (raggiungimento del massimo rendimento o risultato di una certa spesa), efficienza del mix di output (i diversi valori collegati a vari output e risultati di una organizzazione), efficienza dell'obiettivo verticale (la misura in cui le popolazioni o gli oggetti target sono serviti), efficienza dell'obiettivo orizzontale (misura in cui le persone bisognose o altri gruppi target ricevono servizi). In ambito sperimentale si sono sviluppati strumenti per valutare l'efficienza, come le CBA, analisi costi-benefici, le CEA, analisi costi-efficacia e le CUA, analisi costo-utilità. Indipendentemente dal tipo di efficienza scelto, si possono suggerire due set di indicatori: il primo misura l'efficienza degli output intermedi, il secondo valuta l'efficienza dell'output intermedio.

Il costrutto di equità è un criterio multiforme e riguarda la soddisfazione delle esigenze. Fra gli indicatori utili abbiamo l'indicazione della coerenza delle attività di un'organizzazione con le politiche del governo e la valutazione della capacità di una organizzazione di raggiungere i propri obiettivi.

La partecipazione riguarda il grado di coinvolgimento, di appartenenza e di densità delle organizzazioni. Si hanno tre punti chiave del criterio: innanzitutto più membri o volontari o volontariato aderiscono alle iniziative, più aumenterà il grado di partecipazione; una maggior partecipazione implica una maggiore fiducia; una maggiore fiducia facilita il miglioramento sociale, economico, psicologico, politico.

Il patrocinio può essere visto come un output intermedio valutato individualmente ma è maggiormente apprezzato a causa del suo impatto. A causa della sua difficoltà di misurazione degli esiti finali, gli indicatori si dovrebbero concentrare più sugli input o sugli esiti intermedi. Sarebbe utile quindi valutare la proporzione del budget di un'organizzazione o di un campo, o ancora la proporzione del personale retribuito totale, della forza lavoro o dei titoli di lavoro.

L'innovazione è un processo rilevante nell'influenzare gli output intermediari, i risultati finali, il miglioramento dell'efficienza o del capitale sociale. Un approccio di misurazione del costrutto potrebbe essere il chiedersi se le organizzazioni hanno effettuato un'azione innovativa; un altro approccio invece sarebbe il raccogliere opinioni sull'innovazione mediante persone esterne ad una organizzazione; o ancora, cercare misure di opportunità innovativa o di limitazioni all'innovazione.

### **3.4 SAVE di Bassi**

Il sistema SAVE (sistema valutazione valore sociale aggiunto) è stato elaborato da Bassi a partire dal quadro relazionale sociologico di Donati. La formula si basa su 4 dimensioni interne all'organizzazione, che sono:

- a. la gestione finanziaria economica, dunque il modo in cui le organizzazioni del sistema economico riescono a dirigere il processo di creazione delle risorse e le relazioni tra organizzazioni e donatori;
- b. la pianificazione politico-strategica, quindi i processi interni di decision-making e il grado di partecipazione dei membri;

c. le attività e i processi, ovvero il processo interno di fornitura di beni o di costruzione di servizi, relazionata agli stakeholder interessati;

d. la cultura e i valori, vale a dire la somma del capitale sociale e della coesione sociale prodotta dall'organizzazione, come il networking e la partnership.

Il SAVE, rispetto ai framework precedenti si distingue per la sua inclinazione strettamente teorica. Sebbene esso raccolga un crescente interesse in ambito accademico del valore sociale aggiunto, si possono evidenziare tre punti critici dello strumento.

Innanzitutto, la ricerca si è focalizzata maggiormente sul modo in cui le organizzazioni sociali sono in grado di implementare le misurazioni standardizzate delle prestazioni e ha dato meno attenzione alla modalità in cui il valore sociale aggiunto dovrebbe essere definito e operazionalizzato.

In secondo luogo, gli studiosi hanno ampiamente sviluppato indicatori sia economici che sociologici per valutare il SAV.

Infine, nessuno degli indicatori descritti nel modello ha incluso una prospettiva psicosociale per valutare il valore sociale creato dalle organizzazioni del sistema economico per i loro membri e per le comunità in cui operano.

L'impatto delle onlus, che si intende valutare in un'ottica di trasparenza e facilità d'uso, spesso sfugge alle misurazioni standard. La quantificazione degli impatti può non essere pertinente e talvolta vi sono strumenti per dimostrare l'impatto. La valutazione delle onlus può essere definita come un equilibrio tra l'utilizzo di esperienze, punti di vista dei membri e criteri formulati esternamente all'organizzazione. È necessario utilizzare criteri interni, fornire dati su schemi ben osservati e introiettati. Sanders (2003) suggerisce che fra le capacità che le organizzazioni devono sviluppare, vi è il reputarsi come parti integranti del lavoro, quindi essere in grado di analizzarsi e fare il punto dei loro progressi.



## **4. Costrutti utili per valutare il valore sociale**

### **4.1 La motivazione**

Da un'indagine condotta in 24 paesi (Salomon e Sokolowski, 2001) emerge che il valore finanziario del volontariato è pari al doppio dell'importo delle donazioni in denaro. Gli economisti hanno dunque pensato di indagare le motivazioni che si celano dietro a questo contributo, principalmente per due motivi: innanzitutto perchè lo scopo di questa attività non può prevedere una ricompensa finanziaria diretta, dunque dovrà richiedere una ricompensa di altro genere; in secondo luogo perché intendono capire perché i volontari scelgono di donare questo contributo sociale piuttosto che fare una donazione economica.

Si è già parlato del fatto che il volontariato è una attività svolta senza alcuna pressione o vincoli da parte di chi sceglie di attuarla, nonostante possa prevedere anche azioni faticose e dispendiose (Snyder, Omoto, 2008). Le motivazioni dell'attività volontaria possono essere interpretabili adottando un approccio funzionale (Snyder, Omoto, 2008), per indicare l'eseguire azioni, anche legate a funzioni psicologiche diverse, per soddisfare bisogni soggettivi e per incentivare l'impegno verso le stesse (Clary et al., 1998). Basandoci sulla premessa che il volontariato può riguardare processi motivazionali silenziosi, è importante specificare che ogni persona può avere diversi motivi che la spingono a esercitare un atto di volontariato ed è probabile che la continuità di tale servizio dipenda da quanto la funzione prioritaria sia portata avanti dai soggetti (Stukas, Worth, Clary e Snyder, 2009).

Clary et al., (1998) hanno raggruppato i sei punti le sei motivazioni più frequenti: esprimere valori altruistici e umanitari; la comprensione di nuove conoscenze e abilità; ampliare la propria conoscenza sociale, sviluppare abilità utili per la propria carriera, ridimensionare i propri problemi personali e i sensi di colpa investendo su altro, il miglioramento dell'autostima e dell'immagine di sé.

Rehberg (2005) ha condotto uno studio pioneristico intervistando 118 possibili volontari internazionali e ha domandato loro la motivazione celata dietro al loro interesse. Le risposte sono state suddivise in 3 gruppi: raggiungere qualcosa di positivo per gli altri; ricerca di novità e ricerca di se stessi. L'autore ha sottolineato l'interesse dei volontari di allontanarsi dal loro quotidiano ed esplorare nuove culture (specialmente nel caso di attività svolte a livello internazionale), ricercare la novità (Berlyne, 1966; Zuckerman, 1979; Mehrabian e Russel, 1973). Inoltre, il 40% delle risposte si riferivano a motivazioni legate all'appartenenza a tutte le tre categorie, difatti è frequente la combinazione di motivi di natura diverse (Rehberg, 2005).

Davis Smith (1998), nella National Survey of Volunteering del 1997 (Gran Bretagna), sostiene che tra i vantaggi più importanti dell'esperienza del volontariato vi siano l'incontro con le persone e il fare amicizia. Tra le principali giustificazioni che spingevano le persone a svolgere le attività di volontariato, Smith evidenzia: il piacere derivante dal volontariato, il vedere i risultati del proprio lavoro e le relazioni originate dall'attività.

Ulteriori studi includono, nel costrutto di motivazione, anche l'appartenenza al gruppo e il senso di efficacia dato dalla partecipazione. Entrambi i concetti sono associati al meccanismo della soddisfazione e sono individuabili come indici del grado di intenzione maturato dal volontario (Galindo-Kuhn e Guzley, 2001).

Riferendoci alla Piramide dei bisogni di Maslow (1954), possiamo collocare il volontariato come un'attività adatta al rendere esaustivi i bisogni di appartenenza e amore - posti dall'autore al centro della gerarchia, subito dopo i bisogni fisiologici e prima dei bisogni legati alla stima e all'autorealizzazione- dunque concettualizzandoli coerenti con la necessità di essere parte di qualcosa e di creare relazione.

La motivazione è al contempo legata al clima organizzativo e alla relazione emotiva creata nell'organizzazione: si osserva che l'attaccamento emotivo verso l'organizzazione comporta una propensione al continuare l'attività rispetto a coloro che non erano motivati da questo tipo di legame

(Dunham, Grube & Cateneda, 1994), così anche le relazioni con il personale ospitante, con gli host\colleghi volontari, diventano altre possibili ragioni per tale continuità e possono anche trasformarsi in future collaborazioni e progetti (Devereux, 2008; Lough et al. 2010).

Tramite studi sul volontariato domestico in Italia (Capanna et al., 2003; Meneghini & Carbognin, 2008) e altrove (Okun & Schultz, 2003) è possibile distinguere le motivazioni dei volontari più giovani rispetto a quelli più anziani: le motivazioni legate alla carriera saranno prioritarie per i più giovani, quelle invece legate agli aspetti interpersonali e sociali dipenderanno dal vissuto delle persone coinvolte. Inoltre possiamo distinguere due macro-modelli motivazionali: uno incentrato sull'esprimere valori, dimostrare interesse per il benessere altrui e voler acquisire nuove conoscenze, quindi il desiderio di "ricerca dell'esperienza" (Zuckerman, 1979); il secondo sarà auto-orientato, caratterizzato dal voler effettuare un cambiamento rispetto ad un periodo vuoto o privo di stimoli (Meneghini, 2016).

Sul filo dell'appartenenza di cui si parlava poc'anzi, le evidenze dimostrano che le persone facenti parte di gruppi sono motivate ad aiutare gli altri membri (Musick & Wilson, 2008, p.60; Omoto e Packard, 2016; Omoto & Snyder, 2002; Simone et al., 2000; Thomas et al., 2017), basti pensare a coloro che si identificano nella comunità LGBTQ+ rispetto ai degenti ospedalieri delle MST. Dunque tra i fattori che più influiscono la motivazione, si può menzionare la solidarietà (Musick & Wilson, 2008), il senso psicologico di comunità (Omoto & Packard, 2016; Omoto & Snyder, 2002) e l'identificazione collettiva (Simon et al., 2000), concetti che rientrano in quello di identità sociale (Tajfel, 1978) fondamentale per il volontariato.

#### **4.2 La responsabilità sociale delle organizzazioni verso i membri**

La responsabilità sociale o CSR, (costrutto della responsabilità sociale aziendale), riguarda l'investimento che le organizzazioni dell'economia sociale compiono nelle risorse umane per lo

sviluppo delle competenze e del benessere. Il CSR è un comportamento strategico per lo sviluppo economico sociale-ambientale delle aziende. Esso descrive il rapporto fra imprese e società (Snider et al. 2003) e comporta, secondo il Triple Bottom Line (Elkington, 1997), l'inclusione di un business in cui la dimensione economica, la dimensione sociale e la dimensione ambientale sono strettamente legate alla responsabilità sociale (Wempe & Kaptein, 2002).

E' ancora difficile in letteratura trovare una definizione complessiva\unanime e precisa del CSR (Aguinis, 2011; Dahlsrud, 2006; Grana, 2004; Mattei et al., 2003; Sharma, 2004; Verschoor, 2006; Waddock, 2004) e parte di questa difficoltà è dovuta anche ad un problema di misurazione, tra componenti comportamentali, cognitive e affettive (D'Aprile e Mannarini, 2012; Turker, 2009). Il CSR secondo Aguinis (2011) ha natura polisemica: da un lato si posiziona su un continuum che parte da un approccio socio-filantropico legato ad una massimizzazione del profitto (Andrews, 1973; Buehler & Shetty, 1976) e arriva ad un approccio di vantaggio competitivo e sostenibilità duratura (Hollender, 2004), dall'altro su un continuum che va da un approccio rispettoso delle norme ad uno di legittimità (Pierce e Aguinis, 2009). Dunque, è possibile operationalizzare il costrutto in quanto esso, al di là delle definizioni fornite finora dagli studi psicosociali, concerne cluster di comportamenti organizzativi in grado di descrivere le modalità socialmente responsabili e sostenibili in cui le organizzazioni si comportano (Carroll, 1979, 1991; Carroll e Shabana, 2010; Legno, 2010). Carroll (1979) nel suo modello piramidale gerarchico afferma che la responsabilità può essere di diverse tipologie: economica se si riferisce alla responsabilità di una impresa di essere proficua e maturare; legale se obbliga di inseguire i propri obiettivi economici nelle disposizioni della legge; etica se riguarda il rispetto dei diritti altrui, discrezionale se implica il coinvolgimento delle organizzazioni in attività filantropiche per supportare le comunità e le società. Carroll et al., (1979, 1999, 2010) hanno affermato che le aziende necessitano di andare oltre gli interessi economici, oltre la performance, incentrandosi quindi una dimensione morale nella quale si costruiscano sistemi etici e valoriali, per soddisfare non solo le persone coinvolte nell'organizzazione ma anche l'ambiente a loro circostante (Cannon, 1994).

Mannarini e D'Aprile (2012), sostengono che la CSR implica tre dimensioni: una socio-temporale, infatti la soddisfazione degli interessi generali non è a lungo termine e ha bisogno di piani strategici per essere di volta in volta garantita (Dyllick & Hockerts, 2002); una relazionale, poiché le relazioni che si creano intendono appagare sia le esigenze dell'impresa che degli stakeholder (Dyllick & Hockerts, 2002); una comportamentale, in quanto è necessario associarla a comportamenti etici e responsabili delle aziende sia per lo spettro ambientale che sociale (Aguinis, 2011; Bansale, 2005).

### **4.3 La soddisfazione**

Considerato che uno dei compiti dei manager\stakeholder è attrarre i gusti dei volontari nell'organizzazione, fornendo loro l'accurata formazione adatta a ottimizzare il tasso di partecipazione e di soddisfazione (Barbieri, Farnese, Sulis, Dal Corso & De Carlo, 2018; Hudson, 1995; Kim, Park, Kim & Kim, 2019; Salamone, 2015; Salamone, Sokolowski, Megan & Tice, 2013), è necessario distinguere la soddisfazione sul lavoro rispetto a quella dei volontari. La soddisfazione dei volontari, secondo Vecina e colleghi, è un costrutto multidimensionale composto da tre elementi: la soddisfazione per la motivazione al volontariato (se quindi sentono i propri valori rappresentati), la soddisfazione per i compiti svolti (se percepiscono i propri compiti come utili), la soddisfazione per l'ONG in cui opera il volontariato (se avvertono riconoscimento e apprezzamento dall'organizzazione in cui si trovano) (Vecina, Chacòn Fuertes e Sueiro Abad, 2009).

È stato dimostrato che le decisioni e le strategie dei leader possono avere un impatto positivo sul costrutto, arrivando anche ad aumentarne l'impegno verso il compito e verso la durata del volontariato (Benevene, Dal Corso et al., 2018). Tra i fattori che più incrinano i livelli di soddisfazione ci sono i turnover dei volontari: le NPO accusano innumerevoli tassi di abbandono volontario (Anheier & Salamon, 2006; Grube & Piliavin, 2000; Nencini, Romaioli e Meneghini, 2016).

E' noto quindi che in letteratura il livello di soddisfazione si leghi profondamente allo stile di leadership: questi ultimi, se di tipo trasformativo, etico e compassionevole, comporteranno una maggior probabilità di soddisfazione (Gunther, Evans, Mefford e Coe, 2007; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes e Salvador, 2009; Walumbwa et al., 2011; Wan Abdul Rahman & Catelli, 2013). Inoltre, gli stili di leadership più efficaci, secondo questa prospettiva, condividono strategie comuni, come l'interesse per il benessere dei dipendenti, l'incoraggiamento alla cooperazione e al teamwork (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Per quando riguarda quest'ultimo, sono essenziali la fiducia e la collaborazione per garantire una cooperazione dinamica e adattiva, per il raggiungimento degli obiettivi comuni e per sostenere la diversità (Salas, Dickinson, Converse e Tannenbaum, 1992; Wageman, 2003; Wageman, Hackman & Lehman, 2005). I leader etici, sembrano in grado di garantire una relazione positiva nei confronti dei membri attraverso la norma della reciprocità, tratta dalla teoria dello scambio sociale, secondo la quale le persone che percepiscono di essere trattati bene, sviluppano un senso di obbligo verso gli altri membri dell'organizzazione, quindi migliorano non solo la collaborazione ma anche la collettività (Bierstedt, 1965). Perciò la dimensione relazionale è uno strumento essenziale per le attività di volontariato: se incentivata mediante interventi formativi su competenze comunicative, competenze proattive e manageriali, potrà garantire un maggior livello di soddisfazione delle NPO (De Carlo, Dal Corso, Falco, Girardi & Piccirello, 2016; Donaldson-Feilder, Yarker & Lewis, 2011).

#### **4.4 Il senso di comunità organizzativa**

Il senso di comunità organizzativa, o SOC, riguarda la valutazione dei sentimenti di connessione al work-place e nei confronti dei co-workers ed è stato analizzato in vari contesti, dalle comunità territoriali alle organizzazioni. Si tratta di un costrutto multidimensionale proposto da Sarason (1974) che ne ha parlato in relazione alla condivisione interpersonale e alla connessione emotiva. Possiamo prendere in riferimento il senso di comunità organizzativa concettualizzato da Hughey et al. (1999)

in cui si concettualizzano quattro componenti: 1. Relazione con l'organizzazione; 2. Organizzazione come mediatrice tra individuo e gruppi senza la comunità allargata; 3. Influenza dell'organizzazione sulla comunità; 4. Legame con la comunità.

Spesso il costrutto è stato associato al benessere comunitario locale (Jorgensen et al. 2010, Mak et al. 2009). È stato scoperto che il senso di comunità organizzativa è strettamente correlato al benessere psicologico (Davis-son & Cotter, 1991; Peterson, Speer e McMillan, 2008; Petty et al., 1996; Prezza & Pacilli, 2007), ma anche all'impegno, la partecipazione politica e il coinvolgimento civico (Albanesi, Cicognani & Zani, 2007; Brodsky, O' Campo, Aronson, 1999, Hughey, Speer & Peterson et al., 2008; Prezza, Pacilli, Barbaranelli & Zampatt, 2009).

Il SOC è dunque un sentimento di dovere, contraddistinto dal voler proteggere o migliorare il benessere di uno specifico gruppo o dei suoi membri (Nowell & Boyd, 2010). Rispetto alle forme tradizionali ampiamente diffuse in letterature, non viene posta enfasi sui risultati che si ottengono da tale fenomeno, bensì ci si focalizza sulla obbligatorietà ad impegnarsi nell'incorporare valori, credenze e ideali personali, con quelli altrui -che si tratti di istituzioni o di membri altri- in un'ottica di miglioramento e di coinvolgimento collettivo (Nowell & Boyd, 2010, 2014; Boyd & Nowell, 2014).

#### **4.5 L'identificazione con l'organizzazione**

Per poter analizzare quanto il processo di identificazione sia importante nelle no profit, è prima necessario trattare di teoria dell'identità e dell'identità sociale (Hogg et al., 1995). La teoria dell'identità sostiene che il senso del sé delle persone si compone di identità multiple, ovvero identità create appositamente per interagire in specifici contesti sociali e per ruoli ben definiti in tali contesti (Stryker e Burke, 2000; Callero, 1985). Le suddette identità si strutturano gerarchicamente in base alla frequenza, all'importanza data dal sé e dall'autodefinizione, ma anche al grado in cui quella

specifica identità influisce sul comportamento (Arnett et al., 2003, Stryker, Burke, 2000; Callero, 1985), dunque possiamo parlare di salienza come costrutto funzionale alla comprensione dei comportamenti di una persona (Michalski e Helmig, 2008).

L'espressione di identificazione è emerso dalla teoria dell'identità sociale: è il grado in cui una persona si definisce tramite gli stessi attributi che crede possano definire l'organizzazione (Dutton et al., 1994). Il concetto di sé di un membro, secondo Tajfel e Turner (1985), è composto da due componenti distinte: identità personale e identità sociale. La prima fa riferimento alle caratteristiche esclusive di un individuo, mentre la seconda si riallaccia alla modalità in cui una persona si relaziona con i gruppi sociali. Secondo gli studiosi, sembrerebbe che più qualcuno si identifica con un gruppo, più è probabile che esso si definisca con gli altri membri e con i loro obiettivi e che quindi l'identificazione sia correlata con un approccio positivo nelle no profit (Bhattacharya et al., 1995; Bang et al., 2014; Cuba e Hummon, 1993; Deaux et al., 1999).

Ci sono quattro variabili che fortificano la salienza dell'identificazione: il prestigio, la frequenza di partecipazione, l'interesse per l'attività dell'organizzazione e la soddisfazione (Kleinschafer, Jodie, et al., 2018). Il prestigio organizzativo si riferisce alla percezione di una persona del pensiero altrui sull'organizzazione, combinata con la percezione personale sull'organizzazione (Dutton et al., 1994). Questo criterio, se presente, determina positivamente l'identificazione al gruppo ( Mael e Ashfort, 1992; Bhattacharya et al., 1995; Arnett et al., 2003; Bang et al., 2014) ed è considerato un indice di miglioramento dell'autostima (Bhattacharya et al., 1995; Arnet et al., 2003; Bang et al., 2014).

La frequenza di partecipazione invece, si ritiene che influenzi positivamente la rilevanza dell'identità: più si è coinvolti, più è probabile che l'identità sia rilevante (Bhattacharya et al., 1995; Arnet et al., 2003).

Infine, per quanto concerne il coinvolgimento, esso si riferisce alla capacità di trascinare la persona in una attività dell'organizzazione: questa sarà una opportunità per aiutare gli altri a raggiungere un obiettivo e condividere un momento di scambio con il resto dei membri (Fisher & Wakefield, 1998).



#### **4.6 Il sostegno sociale percepito**

Il sostegno sociale percepito può essere definito in due modi. Il primo lo concettualizza come insieme delle disposizioni percepite, strumentali e/o espressive fornite dalla comunità, dai social network e dai partner fiduciosi (Lin 1986). La seconda modalità lo intende come scambio di risorse tra individui (Shumaker e Brownell, 1984).

Il sostegno sociale percepito amplifica l'autocomprensione e l'auto-sensibilità degli individui (Blumenthal et al., 1987) e, secondo la teoria della conservazione delle risorse, può essere un'importante risorsa psicologica, può anche giocare un ruolo di mediazione sull'impatto del capitale psicologico sul comportamento dei volontari. Difatti, secondo la teoria della conservazione delle risorse vi sono tre espedienti utili all'essere umano: l'approccio psicologico positivo, il sostegno sociale e i fattori contestuali (Hobfoll & London, 1986; Hobfoll, 1989). Questi ultimi tre, se combinati insieme, sono in grado di spiegare il cambiamento del comportamento individuale (Halbesleben et al., 2014), sicchè possedere o coltivare molte risorse, permette di adottare più entusiasmo, energia e maggiori comportamenti positivi (Hobfoll, 2011; Hobfoll et al., 2018).

Perciò il sostegno sociale sembra rivestire una funzione cognitiva importante che opera insieme al capitale psicologico (Luthans et al., 2007) come in caso di depressione, di stress correlato al lavoro, di miglioramento della salute mentale e di ottimizzazione del benessere (Guerette & Smedema, 2011; Garièpy et al., Chen et al., 2020, Jung e Baek, 2020; Lecca et al., 2020). Numerosi studi hanno individuato nella risorsa un effetto mediatore, in grado di conciliare il ruolo di supporto sia con la motivazione al successo dei volontari (Ya-Ru et al., 2019) che con la motivazione all'apprendimento (Tezci et al., 2015). Le ricerche sulla correlazione riportano che il comportamento di volontariato ha una correlazione positiva significativa con il capitale psicologico (Li e Zhou, 2017; Xu e Han, 2020), con la motivazione (Siu et al., 2013; Ephrem et al., 2021) e in ultimo con il supporto sociale percepito (Ren et Ji, 2019; Xu et al., 2020). Nonostante ci siano pochi studi relativi all'effetto diretto del sostegno sociale percepito sulla motivazione volontaria, le evidenze scientifiche relative alla loro

correlazione rivelano un ruolo predittivo positivo del sostegno sociale percepito sulla motivazione (Bagci, 2018). Trattandosi di una cognizione delle persone connessa al sentirsi sostenuti, ricevere cure e aiuti dalla propria rete (Wentzel, 1994), è possibile parlare di interazione con il contesto esterno (Thoits, 1983).

#### **4.7 L'influenza**

Prendendo in considerazione il modello di Bassi (2011), è possibile definire l'influenza come la possibilità di coinvolgimento dei membri e il loro contributo nei processi di decision-making. Infatti prendere parte alle decisioni accresce la percezione di autoefficacia di cittadini e lavoratori, connettendola al funzionamento individuale\collettivo e alla salute (Bandura, 1997).

Il coinvolgimento dell'individuo nelle attività di volontariato è collocabile sia come predittore, che come risultato (Krause, Herzog, Baker, 1992; Musick e Wilson, 2003; Van Willigen, 2000; Wheeler, Gorey e Greenblatt, 1998) e ha come effetto un aumento del livello di benessere psicologico, dunque maggior soddisfazione di vita, meno sintomi depressivi, ottimizzazione della salute fisica e mentale (Shmotkin, Blumstein e Modan, 2003; Wheeler et al., 1998).

Evidenze empiriche hanno individuato che tra i fattori più influenzanti l'attività dei volontari e il loro impegno presente o futuro, vi è il coinvolgimento (Jiménez, Fuertes & Abad, 2009; Vecina et al., 2012). Altre ricerche, hanno approfondito anche i processi motivazionali, partendo dalla teoria dell'autodeterminazione (Haivas, Hofmans & Papermans, 2013; Oostlander, Güntert, Van Schie & Wehner, 2014).

#### **4.8 Il benessere sociale**

Il benessere sociale, conosciuto anche come SWB, si riferisce alla preoccupazione di benessere sociale generico (Diener, Suh, 1997), ricercato e analizzato rispetto alla sua validità (Kroll, Delhey,

2013). Esso è altamente coinvolto come costrutto fondamentale e molto attendibile (Diener, Inglehart, Tay, 2013) sia nelle teorie economiche che in quelle psicologiche (Layard, 2010; Veenhoven, 2000).

Spesso sono evidenziate le componenti emotive-cognitive del SWB (ad. Es. Campbell, Converse, Rodgers, 1976; Diener, 1984; Erdogan, Bauer, Truxillo, Mansfield, 2012; Schimack, 2008). Tali componenti sono affettive, quindi riguardano il collegamento di una persona con sensazioni piacevoli o spiacevoli (Bradburn, 1969) e cognitive, perciò la soddisfazione di vita di un individuo (Andrews e Withey, 1974; Diener, 1984; Erdogan et al., 2012).

Tramite un'indagine condotta tra il 1996 e 2014 dal Journal of Happiness Studies, si è dimostrato che le persone non facenti parte di organizzazioni di volontariato fossero meno soddisfatte del loro stile di vita rispetto a chi invece era stato almeno una volta volontario. Anche la salute mentale ha assunto un posto di rilievo: le persone che avevano esercitato l'attività sostenevano di esser diventate più gioiose nel passare del tempo (Madhusudan, Aarti & Shalabh Sahai, 2021).

Evidenze empiriche sostengono che c'è un particolare ormone chiamato ossitocina, che solitamente è prodotto in risposta a fonti di stress ma che può aumentare anche quando una persona è implicata nell'aiutare gli altri. Come sostenuto da McGonigal, l'ossitocina aiuta a proteggerci dalle malattie cardiache e a rigenerare le cellule del cuore, dunque aiutare le altre persone può trasformarsi nell'aiutare una risposta allo stress (GozAround, 2015).

È importante sottolineare che se tutti i programmi delle organizzazioni fossero progettati con l'obiettivo di essere promotori di benessere, riuscirebbero a comunicare ai dipendenti o ai membri che l'impresa riveste preoccupazione sia per la comunità che per la persona stessa: ciò scaturirebbe un monitoraggio sull'impegno del singolo e della collettività, quindi favorirebbe la partecipazione attiva e garantirebbe la soddisfazione collettiva. Inoltre, impostando il benessere come fulcro finale dell'attività, ciò risulterebbe essere strettamente correlato anche al miglioramento personale. Difatti, si potrebbero costruire competenze e attributi atti all'ottimizzare questo aspetto, perciò ad esempio lavorare sull'empatia, le prestazioni del teamwork, la leadership.

#### **4.9 Le caratteristiche delle reti**

Il coinvolgimento delle persone nel volontariato partecipativo è in grado di rappresentare il capitale sociale in sé o di crearlo come sottoprodotto (Putnam, 1993). In base alla modalità in cui ognuno decide di partecipare e inserirsi nella rete, sarà possibile definire se si tratta di cittadini più affidabili, altruisti, consapevoli. Numerosi studiosi hanno approfondito la potenzialità della rete in contesti no-profit, sia rispetto ai benefici dell'atto volontario (Bellah et al., 1985; Verba et al., 1996) che per la costruzione dell'autostima e per il miglioramento delle competenze (Deci e Ryan, 1985).

Rispetto alla solita impostazione, le caratteristiche delle organizzazioni di volontariato coinvolte includono non solo l'empatia e l'altruismo (Schroeder et al., 1995), ma anche aspetti più sociali, di adattamento alle reciproche aspettative, di acquisizione di prestigio sociale e miglioramento della propria carriera (Knapp et. al., 1996). Le organizzazioni la cui produttività avviene in un ambiente ricco di capitale sociale, sono in grado di generare risultati migliori, sono caratterizzate sia dalla capacità di influenzare atteggiamenti e comportamento di coloro che sono coinvolti nella produzione, sia dal riuscire a far sperimentare e far reagire chi si trova non direttamente coinvolto nel processo produttivo (Kendall e Knapp, 2000).

## 5. Considerazioni conclusive

Nel presente articolo si è delineato un sistema di analisi relativo alla valutazione dell'impatto delle attività di volontariato. Considerando gli effetti che ha portato la riforma del terzo settore, si è notato che la valutazione dell'impatto riguarda sia l'aspetto economico che il raggiungimento degli obiettivi. Analizzando la letteratura, è inoltre possibile affermare che ci sia scarsa attenzione all'aspetto psicosociale del valore sociale. Dunque, è stata evidenziata una componente essenziale per il terzo settore, ovvero il valore sociale aggiunto che le organizzazioni sono in grado di produrre e, di conseguenza, i beni relazionali che esso stesso origina.

Gli strumenti utilizzati per misurare il valore sociale sono stati scelti in base alla numerosità di pubblicazioni presenti in letteratura. Sono stati impiegati i seguenti strumenti di misura: la classificazione di Maas e Liket (BSC, SROI, SCBA), le 7 dimensioni di Lee e Nowel, il POW di Kendall e Knapp e il SAVE di Bassi. Gli elementi decisivi, che si ripetono in ogni strumento di misura, sono: l'utilizzo strategico delle risorse, la soddisfazione, la partecipazione e la creazione di feedback, l'aumento delle skills e dei benefici. I metodi di valutazione risultano di fondamentale importanza nel loro complesso, in quanto mediante la loro collisione è possibile delineare una struttura idonea.

Un fattore critico riguardante l'analisi dell'impatto sociale può sicuramente riguardare la confusione ancora presente in letteratura tra produzione di beni sociali e produzione di beni economici. Il terzo settore è infatti confinato in un territorio che non lo appartiene e dunque emerge la necessità di creare nuove terminologie per esprimerlo in termini appropriati.

Prendendo in considerazione invece i costrutti di valutazione dell'impatto sociale, si sono evidenziati i nove costrutti più citati in letteratura. Dunque si è scelto di affrontare i seguenti: la motivazione, la responsabilità sociale delle organizzazioni verso i membri, la soddisfazione, il senso di comunità organizzativa, l'identificazione con l'organizzazione, il sostegno sociale percepito, l'influenza, il benessere sociale, le caratteristiche delle reti. Il materiale riportato nel presente scritto, evidenzia che

le NPO possiedono una risorsa inesauribile, spesso sottovalutata dagli studiosi del settore, ovvero la relazione. Il volontariato è in grado di produrre valore sociale proprio grazie a questo bene, che è altresì capace di sostenere la struttura delle organizzazioni in cui è generato. Per giunta, è fondamentale ricordare che alla base di un buon funzionamento organizzativo vi è il lavoro di rete. Ebbene, sarebbe necessario che i membri delle imprese fossero educati al networking per poter operare nel complesso e risultare non solo più efficienti, ma anche più efficaci.

○ **BIBLIOGRAFIA**

Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. D. (2016). The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62-97.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508>

Boyd, N. M., & Nowell, B. (2017). Testing a theory of sense of community and community responsibility in organizations: An empirical assessment of predictive capacity on employee well-being and organizational citizenship. *Journal of Community Psychology*, 45(2), 210-229.

<https://doi.org/10.1002/jcop.21843>

Buonomo, I., Benevene, P., Barbieri, B., & Cortini, M. (2020). Intangible assets and performance in nonprofit Organizations: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 11.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00729>

Chen, J. (2017). Understanding development impact in international development volunteering: A relational approach. *The Geographical Journal*, 184(2), 138-147.

<https://doi.org/10.1111/geoj.12208>

Cho, M., Bonn, M., & Han, S. (2018). Generation Z's sustainable volunteering: Motivations, attitudes and job performance. *Sustainability*, 10(5), 1400.

<https://doi.org/10.3390/su10051400>

Curran, R., Taheri, B., MacIntosh, R., & O’Gorman, K. (2016). Nonprofit brand heritage. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(6), 1234-1257.  
<https://doi.org/10.1177/0899764016633532>

D’Aprile, G., & Talò, C. (2013). Measuring corporate social responsibility as a psychosocial construct: A new multidimensional scale. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(3), 153-175.  
<https://doi.org/10.1007/s10672-013-9228-8>

D’Aprile, G., & Talò, C. (2013). Measuring corporate social responsibility as a psychosocial construct: A new multidimensional scale. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(3), 153-175.  
<https://doi.org/10.1007/s10672-013-9228-8>

Donati, P. (2014). Social capital and the added value of social relations. *International Review of Sociology*, 24(2), 291-308.  
<https://doi.org/10.1080/03906701.2014.933028>

Enjolras, B., Salamon, L. M., Sivesind, K. H., & Zimmer, A. (2018). The third sector as a renewable resource for Europe.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-71473-8>

Freeman, R. E., Martin, K., & Parmar, B. (2007). Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 303-314.



<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9517-y>

Frumkin, P., Flynn, P., & Hodgkinson, V. A. (2003). Measuring the impact of the nonprofit sector. *Contemporary Sociology*, 32(3), 398.

<https://doi.org/10.2307/3089226>

Griep, Y., Hyde, M., Vantilborgh, T., Bidee, J., De Witte, H., & Pepermans, R. (2015). Voluntary work and the relationship with unemployment, health, and well-being: A two-year follow-up study contrasting a materialistic and psychosocial pathway perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 190-204.

<https://doi.org/10.1037/a0038342>

Huynh, Jasmine Y., et al. (2013). Social Support Moderates the Impact of Demands on Burnout and Organizational Connectedness: A Two-Wave Study of Volunteer Firefighters. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18.

<https://doi.org/10.1037/a0030804>.

Kendall, J., & Knapp, M. (2000). Measuring the performance of voluntary organizations. *Public Management*, 2(1), 105-132.

<https://doi.org/10.1080/146166700360181>

Kleinschafer, Jodie, et al. (2018). The Importance of the Service Encounter in Influencing Identity Salience and Volunteering Behavior in the Cultural Sector. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15(4), 455–74.

<https://doi.org/10.1007/s12208-018-0209-3>.

Korsgaard, S., & Anderson, A. R. (2011). Enacting entrepreneurship as social value creation. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 29(2), 135-151.

<https://doi.org/10.1177/0266242610391936>

Kroeger, A., & Weber, C. (2014). Developing a conceptual framework for comparing social value creation. *Academy of Management Review*, 39(4), 513-540.

<https://doi.org/10.5465/amr.2012.0344>

Lee, C., & Nowell, B. (2014). A framework for assessing the performance of nonprofit organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299-319.

<https://doi.org/10.1177/1098214014545828>

Madhusudan, A., & Sahai, S. (2021). Wellness through volunteering. *NHRD Network Journal*, 14(1), 115-123.

<https://doi.org/10.1177/2631454120982427>

Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>

Mannarini, T., Talò, C., D'Aprile, G., & Ingusci, E. (2018). A psychosocial measure of social added value in non-profit and voluntary organizations: Findings from a study in the south of Italy. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(6), 1315-1329.

<https://doi.org/10.1007/s11266-018-00061-9>

Mead, J. (2018). A legal perspective on the organization–volunteer relationship. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(2\_suppl), 12S-29S.

<https://doi.org/10.1177/0899764018762319>

Mellor, D., Hayashi, Y., Stokes, M., Firth, L., Lake, L., Staples, M., Chambers, S., & Cummins, R. (2007). Volunteering and its relationship with personal and neighborhood well-being. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 144-159.

<https://doi.org/10.1177/0899764008317971>

Meneghini, A. M. (2016). A meaningful break in a flat life. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(6), 1214-1233.

<https://doi.org/10.1177/0899764016630834>

Michael, K. (2021). Social support and organizational commitment as contributing to employees' burnout. *Proceedings of The 4th International Conference on Research in Social Sciences*.

<https://doi.org/10.33422/4th.rssconf.2021.08.16>

Preston, J. B., & Brown, W. A. (2004). Commitment and performance of nonprofit board members. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 221-238.  
<https://doi.org/10.1002/nml.63>

Prouteau, L., & Wolff, F. (2004). Relational goods and Associational participation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3), 431-463.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00258.x>

Prouteau, L., & Wolff, F. (2008). On the relational motive for volunteer work. *Journal of Economic Psychology*, 29(3), 314-335.

<https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.08.001>

Reed, J., Jones, D., & Irvine, J. (2005). Appreciating impact: Evaluating small voluntary organizations in the United Kingdom. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(2), 123-141.

<https://doi.org/10.1007/s11266-005-5694-4>

Salamon, L. M., & Sokolowski, W. (2018). Beyond nonprofits: In search of the third sector. *The Third Sector as a Renewable Resource for Europe*, 7-48.

[https://doi.org/10.1007/978-3-319-71473-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71473-8_2)

Steadman, M., Albright, T., & Dunn, K. (1996). Stakeholder group interest in the new manufacturing environment. *Managerial Auditing Journal*, 11(2), 4-9.  
<https://doi.org/10.1108/02686909610107915>

Turker, D. (2008). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.

<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>

Xu, L. P., Liao, J. B., Wu, Y. S., & Kuang, H. D. (2021). Effect of psychological capital of volunteers on volunteering behavior: The chained mediation role of perceived social support and volunteer motivation. *Frontiers in Psychology*, 12.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.657877>

#### ○ SITOGRAFIA

Altalex, R. (2021, March 30). *Codice del Terzo settore 2021*. Altalex.  
<https://www.altalex.com/documents/codici-altalex/2017/08/03/codice-terzo-settore>

*Terzo settore in "Enciclopedia Italiana"*. (n.d.). Treccani, il portale del sapere.  
[https://www.treccani.it/enciclopedia/terzo-settore\\_\(Enciclopedia-Italiana\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/terzo-settore_(Enciclopedia-Italiana)/)

*Volontariato nell'Enciclopedia Treccani*. (n.d.). Treccani, il portale del sapere.  
<https://www.treccani.it/enciclopedia/volontariato/>