

Confederazione Nazionale delle Misericordie d'Italia

Organizzazioni di Comunità: il socio-sanitario tra volontariato ed impresa sociale

Rapporto di Ricerca

A cura di:

*prof. Luca Fazzi
dott. Emanuele Gambini
dott.ssa Glenda Galeotti
dott.ssa Serena Marrani
dott. Marco Lenzini*

Introduzione

Negli ultimi anni, il mondo del non profit è stato interessato da processi di profonda trasformazione. Fino ad un recente passato, il settore non profit era costituito essenzialmente da Enti di tipo volontaristico e caritativo che svolgevano attività autonome e residuali rispetto all'azione dell'Ente Pubblico. Il welfare dei servizi, con particolare riferimento a quei settori di intervento che, per loro stessa natura, hanno necessità o di una maggiore professionalità o di continuità di assistenza e cure, veniva appunto gestito quasi interamente dal soggetto pubblico.

Tuttavia, a partire dalla metà degli anni ottanta, la connotazione del sistema di welfare nazionale si è andata progressivamente modificando. La stagione dei movimenti sociali e politici della fine degli anni settanta, aveva promosso l'avvio di un processo di profondo cambiamento nella cultura dell'associazionismo tradizionale che, ricordiamo, in quel periodo era ancora fortemente caratterizzato da una vocazione caritativa, da livelli di organizzazione del lavoro molto destrutturati e da una discontinuità nei processi di erogazione dei servizi.

Nel corso degli anni novanta, le spinte all'assunzione di un ruolo più organizzato hanno trovato un'accelerazione derivante dal radicale processo di riforma della Pubblica Amministrazione. Questo, causato anche dalla crisi economica e fiscale dello stato sociale, ha determinato l'esigenza di ripensare, su basi economicamente e socialmente più compatibili, la produzione dei servizi di pubblica utilità. L'esito di questo processo ha prodotto una brusca frenata del trend di espansione della sfera pubblica ed il conseguente avvio di un modello di privatizzazione tecnicamente definito "dall'alto". Quest'ultimo ha rappresentato, anche sotto il profilo economico, un momento fondamentale per lo sviluppo del settore non profit, specie per il settore dei servizi alla persona.

Nel corso di quel decennio, molte organizzazioni non profit si sono così trovate ad operare in condizioni socio-economiche che hanno favorito sia

l'avvio di processi di strutturazione organizzativa e gestionale, sia lo sviluppo verso un orientamento maggiormente produttivo. Un dato indicativo di questo cambiamento è rappresentato dal contributo del settore non profit al PIL nazionale. Secondo le stime dell'ISTAT calcolate come somma dei salari degli addetti del settore, le istituzioni non profit partecipano attualmente alla formazione del prodotto interno lordo per l'1.2%. Complessivamente, per lo svolgimento della loro attività le istituzioni non profit si avvalgono di circa 4 milioni di soggetti. L'84,2% del totale delle risorse umane impiegate (circa 3.200.000 unità) sono rappresentate da volontari (compresi gli allora obiettori di coscienza e i religiosi). Il contributo di soggetti che operano in qualità di lavoratori dipendenti (e come tali retribuiti) è quantificabile in circa 600.000 unità (525.000 unità se le rapportiamo a risorse impiegate a tempo pieno).

Il trend di strutturazione dell'azione solidaristica ha interessato, in modo particolare, la cooperazione sociale. Le 800 cooperative di solidarietà sociale censite verso la metà degli anni ottanta, hanno raggiunto, nel 2005, le 7.000 unità ed il trend di sviluppo è tutt'ora in costante crescita. Il numero di addetti impiegati è di circa 250.000 unità. La cooperazione sociale, che in passato era caratteristica delle regioni settentrionali e solo in parte di quelle del centro Italia, oggi è presente in tutto il territorio nazionale.

Il processo di strutturazione gestionale e organizzativa del settore non profit non ha tuttavia interessato la sola cooperazione sociale. Un elevato numero di associazioni, pur mantenendo inalterata la propria natura giuridica, ha assunto nel tempo caratteristiche economico-produttive; specie attraverso rapporti convenzionali e/o di fornitura vera e propria di servizi agli Enti Pubblici, tali Enti hanno realizzato una crescita piuttosto significativa. Crescita, anche economicamente rilevante, che ha imposto

¹⁴ In merito alle dinamiche di trasformazione del welfare state si vedano tra gli altri Borzaga C., Fazzi L., *Manuale di politica sociale*, Angeli, Milano, 2005; Ferrera M., *Politica sociale*, Il Mulino, Bologna, 2005.

l'aumento di professionalità specifiche: alla tradizionale presenza di volontari sono state affiancate risorse umane retribuite.

Mentre i processi di strutturazione organizzativa e gestionale delle cooperative sociali sono stati oggetto di studio ed analisi, gli analoghi processi di trasformazione dell'associazionismo, con particolare riferimento al mondo del volontariato, non sono stati altrettanto al centro dell'attenzione scientifica; ciò non significa che le trasformazioni non siano avvenute o che non abbiano avuto implicazioni o seguito indirizzi meno rilevanti rispetto a quelli della cooperazione sociale. Attualmente questi processi sembrano essere entrati, al contrario, in una fase particolarmente delicata. All'interno di molte organizzazioni emergono, in modo talora anche conflittuale, questioni centrali quali il rapporto tra identità e servizio, tra valori ed economia, tra volontariato e lavoro dipendente e tra autonomia e necessità di negoziare un ruolo economico, sociale e culturale diverso da quello tradizionale. È possibile (e come) sostenere processi di strutturazione gestionale e organizzativa senza perdere i propri elementi di identità, sia valoriali sia operativi? Questa domanda comincia ad affiorare nel dibattito interno di molti mondi associativi.

In Regione Toscana, l'esperienza dell'associazionismo del volontariato ha una tradizione ormai ultra centenaria e rappresenta un fenomeno molto radicato. La percentuale di coloro che svolgono attività di volontariato all'interno di istituzioni od organizzazioni non profit è in assoluto tra le più elevate d'Italia. I processi di cambiamento in atto a livello nazionale, sono tuttavia presenti e ben visibili anche a livello regionale. La spesa sociale ha subito nel corso degli ultimi dieci anni un forte rallentamento e le spinte alla strutturazione rivolte al settore non profit sono sempre più palesi. L'Ente Pubblico, mentre da un lato tende ad assumere sempre di più un ruolo forte nella programmazione e regolazione delle politiche, d'altro lato riduce l'impegno nell'erogazione diretta dei servizi. In questo scenario molte organizzazioni di volontariato si sono trovate a dover rispondere, in modo sempre più professionale, a bisogni e sollecitazioni che in passato venivano affrontati in modo più destrutturato e volontaristico o che semplicemente non venivano affatto affrontati. L'assunzione di una

funzione più specialistica nell'erogazione dei servizi ha favorito così l'instaurarsi di rapporti economici e gestionali con gli Enti Pubblici i quali, anche in ragione dei meccanismi di regolazione della spesa sociale e della qualità delle prestazioni (sistemi di autorizzazione-accreditamento), hanno finito con l'accentuare questo livello di strutturazione.

In questo quadro, il "come" avvengono i processi di trasformazione delle organizzazioni di volontariato, rappresenta un tema di grande attualità. È interessante interrogarsi non solo su quali siano i percorsi che segue il volontariato per rispondere ai nuovi bisogni e quali le diverse condizioni in cui si trova ad operare, ma anche su quali siano i possibili esiti di tali percorsi, quali gli ostacoli e le difficoltà che si possono incontrare; quali, infine, i fattori o le variabili che permettono alle organizzazioni di svilupparsi in forme più complesse, senza che per questo si produca necessariamente un indebolimento degli elementi di forza di cui esse sono portatrici.

Il presente rapporto tenta di affrontare queste delicate e rilevanti questioni, prendendo a riferimento una delle istituzioni storiche del volontariato toscano: le Misericordie. Le Misericordie sono tra le più conosciute e diffuse associazioni di volontariato. La prima Misericordia d'Italia (quella di Firenze) venne fondata nel 1244, data a partire dalla quale, il Movimento si radicò progressivamente in tutto il territorio regionale (poi italiano ed internazionale) assumendo il ruolo di istituzione sociale ampiamente riconosciuta. L'esperienza delle Misericordie, in presenza di una grandissima capacità di coinvolgimento e partecipazione della cittadinanza, si è fondata sulla elevata adesione rispetto ai valori ed agli scopi statutari, sulla prestazione gratuita di Opere di Misericordia, sull'erogazione di servizi su base volontaria, sulla residuale presenza di operatori retribuiti con limitato livello di specializzazione. Il cambiamento ha coinvolto sotto molteplici aspetti le Misericordie (così come il volontariato in generale), non solo per l'ampliamento degli ambiti di attività assistenziale, la complessità delle soluzioni gestionali (si pensi solo allo sviluppo di strutture sanitarie e sociali), l'esperienza di gestione di accordi convenzionali di amplissima portata, ma anche per il progressivo aumento

della specializzazione e della professionalizzazione richiesto dai servizi stessi di assistenza, a fronte delle difficoltà nel reclutamento e nella gestione dei volontari. L'esito è stato l'avvio di processi di strutturazione organizzativa e gestionale che, solo per fare un esempio, hanno indotto ad ampliare la forza lavoro retribuita per far fronte alle necessità di copertura dei servizi.

Quali sono stati fino ad ora gli esiti di questi processi di trasformazione? In che modo questi processi sono stati vissuti dai protagonisti? Con quali livelli di consapevolezza e quali le aspettative per il futuro? Quali i punti di forza e di criticità rilevabili nell'ambito di questi percorsi? Come sono cambiate le Misericordie coinvolte nei processi di strutturazione e qual è la valutazione che si può dare complessivamente su tale cambiamento?

Il presente rapporto di ricerca si propone di fornire alcune preliminari risposte a tali interrogativi, riportando i risultati di un'indagine conoscitiva svolta su un campione non rappresentativo di Misericordie che, negli ultimi dieci anni, sono state interessate da importati processi di strutturazione organizzativa e gestionale. Essa si suddivide in cinque parti. La prima, a carattere introduttivo, descrive i processi di trasformazione del settore non profit che si sono susseguiti in Italia nel corso degli ultimi dieci anni, evidenziando i fattori caratteristici e gli elementi di discontinuità rispetto al passato. La seconda parte ripercorre la storia delle Misericordie in Toscana, ne illustra brevemente i valori ed i recenti processi di evoluzione. La terza parte descrive gli obiettivi e la metodologia della ricerca, mentre la quarta parte ne riporta i principali risultati. La parte finale traccia un bilancio dei risultati, individuando gli elementi di processo e organizzazione che hanno rinforzato l'esperienza dell'associazionismo di volontariato senza compromettere o minare il grande patrimonio di ideali e di risorse che ne sta alla base. La ricerca muove quindi da un'analisi qualitativa centrata su alcune realtà e, a partire da queste, mira a rintracciare uniformità e variabili significative rispetto alla centralità dell'organizzazione e al suo "stare" nella comunità. È da tali risultanze che è comunque possibile dedurre osservazioni conclusive utili alla interpretazione dei processi di cambiamento in atto.

Capitolo primo

L'evoluzione del settore non profit e i processi di strutturazione delle organizzazioni senza fine di lucro in Italia

1.1. Dal welfare state al welfare mix

Fino alla fine degli anni settanta il settore non profit era caratterizzato - tranne rarissime eccezioni - dalla presenza di organizzazioni di puro volontariato. Questa caratterizzazione del settore non profit può essere considerata l'esito naturale della predominanza assunta a partire dagli anni cinquanta dallo Stato come soggetto erogatore e produttore dei servizi di welfare⁴. A partire dalla fine degli anni settanta e con intensità crescente, le caratteristiche del settore non profit in Italia si sono, tuttavia, profondamente modificate.

A partire da questo periodo, il welfare state ha dato i segni iniziali di una crisi che, negli anni successivi, si sarebbe evoluta fino a produrre tutti gli elementi necessari a determinarne un profondo cambiamento. Una molteplicità di fattori destabilizzanti, non solo di natura economica e fiscale, ma anche organizzativa e sociale, sono all'origine di questo mutamento che, dal tradizionale assetto dello stato sociale, ha portato alla costituzione di un assetto con caratteristiche nuove. In tutto ciò, i problemi di ordine economico legati alla crisi della finanza pubblica e ai cambiamenti della struttura demografica della popolazione sono, senza dubbio, in primo piano. Fenomeni come la globalizzazione, l'aumento della concorrenza e la riduzione dei tassi di crescita economica, aggravati dall'invecchiamento progressivo della popolazione e dalla riduzione dei tassi di natalità, hanno notevolmente indebolito la capacità delle istituzioni pubbliche, di disporre delle risorse sufficienti a sostenere le richieste di aiuto della società moderna.

L'evoluzione della spesa sociale, che da trenta anni continuava a crescere in modo progressivo si è così interrotta e alla minore disponibilità di

risorse specie in rapporto con l'aumento dei bisogni è corrisposto un forte rallentamento degli investimenti nel settore del welfare e un'esigenza molto forte di maggiore razionalizzazione e controllo dei costi.

Oltre a un problema crescente di costi, la configurazione tradizionale assunta dallo stato sociale ha iniziato a risultare meno adeguata a rispondere ai bisogni anche sul fronte della flessibilità e della capacità di intercettare le aspettative e le necessità di ampi gruppi sociali emergenti. La complessificazione delle varie dimensioni della vita sociale ha fatto emergere infatti una serie di bisogni molto articolati e differenziati che il modello universalistico burocratico dello Stato sociale fatica a intercettare e rappresentare in forma di diritto standardizzato.

Anche l'emergere della dimensione locale delle politiche di welfare, conseguente all'esigenza di trasferire responsabilità e risorse a livello decentrato, ha contribuito a ridisegnare il campo di intervento dell'azione pubblica delegando parte significativa della governance territoriale del welfare agli organismi intermedi come le Regioni e i Comuni.

Se da una parte è risultato sempre più necessario ridisegnare l'intervento pubblico, dall'altra le società occidentali moderne non riescono a pensare di rinunciare alle garanzie di tutela e benessere sociale, che hanno conquistato nel corso della loro storia e, per rispondere a queste due esigenze contrapposte, sono costrette a cercare modelli alternativi di produzione ed erogazione dei servizi. Le soluzioni dei Paesi sono diverse, ma tutte accomunate dall'emergere di un sempre più massiccio affidamento dei servizi a soggetti distinti da quelli istituzionali pubblici. Si è completamente abbandonata l'idea che lo Stato possa gestire tutta o gran parte dei servizi e, già dagli anni '80, nuovi tipi di attori, oltre a Stato e mercato, hanno iniziato a giocare un ruolo significativo nei sistemi nazionali di welfare: gli individui come cittadini e consumatori di servizi, le forme organizzate di tutela dei cittadini, ma soprattutto le organizzazioni di terzo settore che, dapprima solo nell'erogazione e, in seguito, anche nella produzione e nella programmazione, hanno la possibilità di contribuire al benessere della società. Queste organizzazioni, infatti, grazie alla loro particolare capacità di attrarre risorse a basso costo, sia umane, nella forma del volontariato,

che economiche, come le donazioni, rispondono bene alla necessità di contenere le spese delle politiche di welfare tanto che lo Stato tende a finanziare i servizi da loro prodotti.

Si è avviato un processo per cui ciò che è “pubblico” non si identifica più con ciò che è “statale”. In effetti, le politiche sociali si sono progressivamente allontanate dallo Stato, sono diventate qualcosa di diverso dal welfare state, dal momento che si è fatta strada l’idea che tutti i gruppi sociali interessati al benessere della comunità, possono e debbono partecipare alla progettazione, definizione e attuazione dei servizi sociali. Proprio in conseguenza della crisi del welfare, i gruppi sociali sono emersi e si sono rafforzati come entità capaci di un’autonoma iniziativa nei confronti dei bisogni della comunità, esprimendo forme di auto-organizzazione di reti che vanno a costituire uno spazio “pubblico” diverso da quello istituzionale, anche se in costante interazione con il piano nazionale e internazionale. Quest’azione autonoma di reti, che formano una struttura sui generis di cura del benessere sociale, ha una dimensione locale e, conseguentemente, i cittadini si trovano ad avere un potere più diretto sulle decisioni e i servizi risultano gestiti in modo più vicino alle necessità della popolazione che ne fa uso.

Nel suo insieme, tale processo può essere definito come un passaggio da un welfare state a un welfare mix, cioè da un sistema fondato sulla fornitura pubblica di servizi, o sulla fornitura da parte di soggetti privati, ma nell’ambito di un tipo di programmazione ancora interamente istituzionale, in cui lo Stato si assume la piena responsabilità di proteggere alcuni standard minimi di salute, sicurezza e istruzione, a un sistema misto.

In un sistema misto, la partecipazione delle formazioni sociali può avvenire in varie misure e in diverse forme. Può accadere, ad esempio, che pubblico e privato, si relazionino in termini di compravendita adottando esclusivamente metodi e misure di mercato. Una caratteristica fondamentale, infatti, del sistema misto è la distinzione che si ha tra la funzione di finanziamento, quella di gestione e quella di acquisto dei servizi. La differenziazione della funzione di acquisto, ha conseguenze molto importanti per il sistema di welfare che, in una certa misura, deve

trasformarsi in “mercato”. Certamente, nell’ambito dei servizi di welfare un mercato non potrà mai essere interamente autonomo, ma dovrà costituirsi entro i limiti dettati dagli strumenti di regolazione delle relazioni tra Stato, mercato e organizzazioni di terzo settore. Può avvenire, quindi, che il soggetto pubblico e il privato sociale fondino i loro rapporti sulla condivisione della funzione pubblica, generando strutture e sistemi diversi da quelli solo economici. Le diverse forme di affidamento di servizi nascono e si strutturano in relazione a questi differenti tipi di welfare mix.

1.2. Il cambiamento del ruolo del settore non profit

L'emergere del settore non profit, come soggetto in grado di contribuire al superamento della crisi del welfare è legato in modo diretto alle trasformazioni del welfare state e all'emergere del welfare mix. Infatti, il suo coinvolgimento, oramai sempre più strutturato, consente innumerevoli vantaggi: in particolare il sostegno alla riduzione dei costi e alla flessibilizzazione dei programmi e, nello stesso tempo, una rivalorizzazione della cultura della relazionalità sociale in quanto tali organizzazioni tendono a perseguire prassi che ricercano l'adattamento continuo con le situazioni e con le richieste delle persone. Per questo motivo, praticamente tutti i paesi europei, il settore non profit è risultato fino ad oggi il maggiore beneficiario dei processi di ridisegnamento del welfare state tradizionale e dell'emersione del welfare mix⁵.

Negli ultimi anni il ruolo del settore non profit si è andato su queste basi progressivamente modificando, non solo per la sua crescita dimensionale e produttiva, ma per la trasformazione complessiva e profonda che va ad incidere anche sulla sua identità.

Il cambiamento fondamentale consiste nel passaggio da una presenza residuale del settore, basata sul volontariato occasionale e destrutturato, ad una più strutturata, organizzata e economicamente significativa dove gli elementi di produzione ed erogazione in pianta stabile acquisiscono una rilevanza crescente. Questa acquisizione di una maggiore stabilità porta ad uno sviluppo produttivo finora mai conosciuto che fa del terzo settore un soggetto pienamente attivo nella tutela del benessere sociale pubblico⁶.

In base ai dati delle rilevazioni ISTAT del 1999 e del 2001, il numero delle organizzazioni non profit attive in Italia risulta pari alla metà delle imprese a scopo di lucro operanti negli stessi settori. Il numero complessivo

⁵ Cfr. Ascoli U., Ranci C., (a cura di), *Il welfare mix in Europa*, Carocci, Roma, 2003.

⁶ Per una descrizione dettagliata dei processi di trasformazione del settore nonprofit si veda il contributo di P. Barbetta, S. Cima, N. Zamaro, *Le istituzioni nonprofit in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2003.

di enti non profit censito era pari a 221.000 unità di cui il 63% associazioni non riconosciute e il 28% associazioni riconosciute.

Uno dei dati più significativi di questa rilevazione, è che il non profit italiano risulta costituito per tre quarti (74,7%) da organizzazioni regolarmente attive. L'ISTAT conferma, inoltre, che le organizzazioni del terzo settore non solo integrano servizi pubblici in ambito sanitario, socio-assistenziale ed educativo, andando a ricoprire un ruolo di sussidiarietà ed integrazione rispetto ai servizi del welfare state, ma operano anche in campi diversi dai tradizionali settori dello stato sociale e svolgono attività che incidono molto sulla qualità della convivenza civile del Paese.

I settori di attività prevalente erano la cultura, il tempo libero e lo sport (63.4%), l'assistenza (8.74%), l'istruzione (5.3%) e la salute (4.4%).

Per quanto riguarda l'aspetto occupazionale, negli enti del terzo settore risultano impegnate circa 4 milioni di persone, cioè il 17% della popolazione attiva e il 10% di quella in età lavorativa. Le persone impegnate a livello volontario rappresentano l'84% del totale delle risorse umane, mentre quelle che vengono retribuite sono il 15,8%. Queste ultime costituiscono tuttavia ormai il 3% dell'occupazione nazionale e, considerando il fattore lavoro in termini di partecipazione alla formazione del prodotto interno lordo, la dimensione del settore non profit appare tutt'altro che irrilevante (1,2%).

E' da rilevare come il 16.3% degli enti censiti occupava personale dipendente e come tale personale fosse presente in forma consistente non solo nelle fondazioni (38 dipendenti in media) e cooperative sociali (31 dipendenti in media) ma anche nelle associazioni riconosciute (14 dipendenti) a testimonianza di un processo di strutturazione gestionale e organizzativa che ha coinvolto una parte molto importante del settore.

Spostando l'analisi dalle forme giuridiche ai settori di attività, risulta in particolare come negli ambiti tradizionali del welfare la presenza di enti non profit con dipendenti sia ormai ampiamente significativa. Nel settore della sanità il numero medio di dipendenti per ente è pari a 74 unità mentre nell'assistenza è di 27. Oltre che sotto il profilo occupazionale, anche dal punto di vista delle entrate è ormai evidente l'avvenuto processo di

strutturazione di ampia parte del settore non profit. Le entrate complessive del settore non profit italiano ammontano a circa 38 miliardi di euro, le spese risultano invece pari a circa 35 miliardi di euro, cioè al 3,2% del prodotto interno lordo: il saldo positivo viene reinvestito all'interno delle organizzazioni stesse e quindi ogni anno il settore riesce ad accantonare 2 miliardi di euro da reinvestire nelle attività svolte dalle organizzazioni.

Tutte queste indicazioni evidenziano una tendenza ai processi di strutturazione del settore non profit soprattutto in quelle aree di intervento più direttamente coinvolte nella trasformazione del welfare, se pure ancora in parti molto importanti del settore non profit siano prevalenti modelli organizzativi e gestionali semplici.

1.3. L'evoluzione delle normative e la formalizzazione della funzione produttiva del settore non profit

L'evoluzione che ha investito il settore non profit ha avuto conseguenze anche sul piano normativo. L'ordinamento italiano non prevede una disciplina organica per questo settore e dunque la normativa che regola gli enti senza scopo di lucro si deve dedurre dalle disposizioni del codice civile e dalle leggi di settore.

Dopo una lunga riflessione teorica, nell'agosto del 1991 il Parlamento italiano approva la legge quadro n. 266 che si propone di definire l'assetto dei rapporti tra il volontariato in forma organizzata e la Pubblica Amministrazione. A fondamento di tutto l'impianto della norma, nell'articolo primo, lo Stato riconosce sia il valore sociale del volontariato che quello politico, come espressione di pluralismo, partecipazione e solidarietà e si impegna a favorirne lo sviluppo. Subito di seguito a tale riconoscimento, nella parte definitoria della legge, vengono precisati alcuni concetti di base, tra i quali, in primo luogo, quelli di attività di volontariato e di organizzazione di volontariato.

L'attività di volontariato è quella prestata in modo personale, spontaneo e gratuito, essa in nessun caso può venire retribuita, in quanto, per sua natura, è incompatibile con qualsiasi forma di rapporto di lavoro e al massimo l'organizzazione di volontariato può rimborsare al volontario le spese sostenute per una particolare attività purché documentate. L'organizzazione di volontariato viene invece definita come quell'organismo che, liberamente costituito, si avvale delle prestazioni volontarie dei propri aderenti e che, nell'atto costitutivo o nello statuto, afferma l'assenza di fini di lucro, la democraticità della struttura, l'elettività e la gratuità delle cariche associative. Questa parte della legge, quindi, fissando i criteri di base, tenta di fornire una "carta d'identità" del volontariato senza determinare, però, la forma giuridica in cui questo si dovrebbe esprimere; alle organizzazioni non viene imposta l'assunzione di una particolare identità giuridica, ma esse sono libere di scegliere quella più appropriata al

perseguimento dei propri scopi, anche se, per esclusione, l'unica possibile è quella associativa.

Oltre alla determinazione dei concetti, il Legislatore si dedica anche ad istituire alcune precise azioni in grado di dare concretezza all'intento di promuovere il volontariato. Per quanto riguarda, l'obiettivo di regolamentare il rapporto tra il volontariato in forma organizzata e la Pubblica Amministrazione, importante è l'istituzione dei registri delle organizzazioni di volontariato tenuti dalle Regioni e dalle Province autonome. L'iscrizione al registro diventa condizione necessaria, non solo per la stipula di convenzioni, ma anche per beneficiare di agevolazioni fiscali e per accedere ai contributi pubblici.

Altrettanto importante è la delimitazione dei criteri che devono regolare il rapporto delle organizzazioni di volontariato con il mercato e il mondo del lavoro. A questo proposito, la L. 266 stabilisce che le organizzazioni di volontariato possono assumere lavoratori dipendenti o avvalersi di prestazioni di liberi professionisti, anche se solo nei limiti necessari al loro funzionamento oppure occorrenti a qualificare e specializzare la loro attività⁷. Inoltre, lo Stato, le Regioni e gli altri Enti Pubblici possono stipulare convenzioni con le organizzazioni di volontariato iscritte da almeno sei mesi nei registri che dimostrino attitudine e capacità operativa. Le convenzioni devono contenere tutte le disposizioni volte a garantire le condizioni necessarie a svolgere le attività in modo continuativo, il rispetto dei diritti e della dignità degli utenti, la verifica delle prestazioni, il controllo della qualità e le modalità di rimborso delle spese.

Alla luce di tutti questi elementi, appare evidente che il volontariato di cui la L. 266 si occupa, è un volontariato pienamente inserito nella società, con un ruolo non più marginale, ma oramai centrale in ogni ambito della produzione di beni sociali d'interesse collettivo. La norma delinea infatti un volontariato che, seppur soggetto privato, condivide la funzione pubblica,

⁷ A tale riguardo, paiono particolarmente significative le esperienze di contrattazione collettiva nazionale. Ad esempio, anche il Movimento Misericordie si è dotato di un CCNL: questo elemento sottolinea ulteriormente il carattere strutturale e strutturato delle organizzazioni che fanno capo alla Confederazione Nazionale delle Misericordie d'Italia, nonché l'orientamento a definire con precisione i confini del lavoro retribuito rispetto all'opera prestata dai volontari.

partecipando intensamente all'erogazione di servizi e beni di natura sociale⁸.

La cooperazione sociale si caratterizza invece per il fatto di avere uno scopo mutualistico, di solidarietà fra i soci e uno scopo commerciale e che, di conseguenza, vengono definite come un "tertium genus" rispetto alle associazioni e fondazioni da un lato e alle società commerciali dall'altro. Le prime esperienze cooperative risalgono agli anni '70 e negli anni '80 divengono un fenomeno assai visibile. Quindi, nei primi anni novanta, la legge italiana ha cercato di garantire il riconoscimento della forma giuridica della cooperativa sociale per poi impegnarsi, in seguito, a determinare anche il tipo di relazioni che devono intercorrere tra cooperative e istituzioni.

A questo riguardo, centrale è la legge sulla cooperazione sociale n.381 dell' 8 novembre 1991, che nasce in una fase matura del fenomeno cooperativistico e ne favorisce un'ulteriore importante espansione. Nel primo articolo della L.381, si definisce la cooperativa sociale come un organismo che ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini, attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi e attraverso lo svolgimento di attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. La legge si occupa, dunque, di normare un soggetto di natura giuridica privata con caratteristiche d'impresa a cui viene attribuito l'obiettivo di perseguire finalità di interesse collettivo analoghe a quelle, di carattere universale, proprie delle istituzioni pubbliche. Cooperative sociali e istituzioni condividono oramai sempre di più la funzione pubblica di garanzia e tutela sociale e questa norma, dopo aver riconosciuto l'universalità degli scopi della cooperazione sociale, interviene a formalizzare la già diffusa pratica di affidare i servizi all'iniziativa della società civile organizzata. Infatti, il Legislatore stabilisce che gli enti pubblici, compresi quelli economici e le società di capitali a partecipazione pubblica, anche in deroga alla disciplina in materia di contratti della pubblica amministrazione, possono stipulare

⁸ Cfr. Barbetta G. P., Maggio F., *Nonprofit*, Il Mulino, 2002.

convenzioni con le cooperative sociali per la fornitura di beni e servizi sulla base di requisiti resi noti annualmente dalle Regioni. La legge prevede, inoltre, l'adozione a livello regionale di importanti strumenti di supporto, promozione e controllo come l'albo regionale, gli schemi di convenzione-tipo con gli enti pubblici e varie forme di interventi. Negli ultimi anni, poi, si sono moltiplicati i richiami alla cooperazione all'interno di leggi che si occupano dei settori di attività in cui le cooperative operano e il ruolo della cooperazione sociale è presente perfino in alcuni importanti documenti di programmazione che riguardano questioni strategiche per lo sviluppo del paese. In conclusione, possiamo affermare che mentre nel vecchio modello, le formazioni sociali che erogano servizi sociali, qualora vogliono definirsi giuridicamente, devono di necessità, assumere una forma pubblica, con la L. 266/1991 e la L. 381/1991 queste stesse formazioni, pur mantenendo la loro specifica natura privata, possono partecipare della funzione sociale pubblica. Il Legislatore ha completato con la L. 383/2000 un decennio di normazione speciale del terzo settore: la disciplina delle associazioni di promozione sociale chiude questo periodo, ma apre al tempo stesso ad una profonda riforma del sistema dei servizi sociali e lascia agli anni successivi, sino ad oggi, la definizione normativa dell'impresa sociale.

È con la L. 328/2000 che, per la prima volta in maniera organica, viene riconosciuto il ruolo del terzo settore complessivamente inteso, quale perno, assieme alla Pubblica Amministrazione, seppure con le dovute distinzioni e differenti responsabilità, della costruzione del sistema di welfare mix. Il nuovo sistema integrato di interventi e servizi sociali, è organizzato secondo principi fondamentali di sussidiarietà e di cooperazione; per il raggiungimento dei fini istituzionali di benessere e tutela sociale, promuove la partecipazione attiva dei cittadini, valorizza le iniziative delle persone, delle famiglie, della solidarietà organizzata. Ai soggetti pubblici compete il coordinamento nel sistema integrato, anzitutto per le funzioni amministrative di programmazione, da esercitare tuttavia attraverso la concertazione tra i soggetti istituzionali e tra questi e i soggetti del terzo settore. In base a questa legge, dunque, gli enti locali, le regioni e lo Stato, nell'ambito delle rispettive competenze, riconoscono e

agevolano il ruolo del terzo settore, sia nel settore della gestione, che in quello della programmazione e organizzazione dei servizi sociali. Il processo di decentramento istituzionale, per effetto della L. Cost. 3/2001, rappresenta oggi un elemento di complessità nell'attuazione del sistema integrato; esso evidenzia come la sussidiarietà verticale, anche in virtù della mancanza di definizione dei livelli essenziali delle prestazioni, appare non pienamente attuato, con il rischio di generare disparità e fratture tra le diverse Regioni del Paese. Al pari, anche il processo di sussidiarietà orizzontale è ben lontano dal trovare piena attuazione e applicazione, a partire dai processi di concertazione e co-progettazione a livello territoriale.

Per favorire la partecipazione attiva del terzo settore, gli Enti Pubblici promuovono azioni di sostegno e di qualificazione dei soggetti, anche attraverso politiche formative ed interventi per l'accesso agevolato al credito ed ai fondi dell'Unione europea. Inoltre, ai fini dell'affidamento dei servizi, le istituzioni appoggiano azioni per favorire la trasparenza e la semplificazione amministrativa e il ricorso a forme di aggiudicazione o negoziali che consentano ai soggetti operanti nel terzo settore la piena espressione della propria progettualità, avvalendosi di analisi e di verifiche che tengano conto della qualità e delle caratteristiche delle prestazioni offerte e della qualificazione del personale. Nella legge quadro 328/2000, quindi, la condivisione della funzione sociale pubblica da parte di più soggetti, a diversi livelli e in molteplici forme, diventa una regola con un suo preciso contenuto normativo che deve indirizzare le politiche sociali. È vero tuttavia che il ruolo del volontariato in particolare, aveva già avuto un riconoscimento nell'ambito delle riforme del sistema sanitario nazionale. Un ambito - quello sanitario, appunto - sul quale da sempre si esprime la vocazione principale delle Misericordie e che, in linea generale, conferma l'attribuzione al non profit di una funzione pubblica (oggi diciamo comunitaria) al di là dei soggetti istituzionali.

La legge più recente che attribuisce al terzo settore una funzione espressamente produttiva è la L.118/2005 sull'impresa sociale. La nuova legge, per la quale si attendono ancora decreti attuativi che completino la

definizione delle novità introdotte, non sembra aver colto pienamente l'interesse del mondo non profit, pur rappresentando oggetto di ampia discussione e riflessione all'interno degli stessi mondi associativi e di terzo settore.

1.4. Lo studio dei processi di trasformazione e strutturazione del settore non profit

Tutte le considerazioni fino ad ora riportate evidenziano come il settore non profit sia stato negli ultimi anni in fase di profonda trasformazione. L'elemento centrale di questo processo di cambiamento è rappresentato dal diverso ruolo assunto da molte organizzazioni non profit nella produzione ed erogazione di servizi che ha implicato anche una modificazione degli assetti strutturali, organizzativi e gestionali di tali enti.

I processi di cambiamento del settore non profit sono stati oggetto di notevole attenzione da parte di studiosi e ricercatori interessati a descrivere e comprendere le dinamiche del cambiamento interne a tali organizzazioni. Volendo ripercorrere le fasi principali attraverso le quali si sono sviluppate le riflessioni che hanno ad oggetto questo settore, dobbiamo partire dalla metà degli anni '80, quando la prima ricerca sulla cooperazione di solidarietà sociale apre la strada ad un filone di studi quantitativi che si dedica ad osservare l'intero settore non profit. Il lavoro di Bassanini e Ranci e quello di Barbetta, rappresentano gli studi che per primi hanno censito le dimensioni del settore non profit italiano⁹. Per misurare la dimensione economica di un settore ancora prevalentemente sconosciuto, questi esperti utilizzano la definizione di impresa non profit avanzata a livello internazionale, che si basa su tre elementi caratterizzanti: la natura giuridica privata e formalmente costituita, il vincolo della non distribuzione dei profitti sancito a livello statutario e la presenza di lavoratori oltre che di volontari. Questi studi sono interessati soprattutto a descrivere il processo di strutturazione gestionale e organizzativa delle organizzazioni non profit senza soffermarsi sulle dinamiche interne di tali processi e sulle variabili in esse implicate.

Una seconda fase di studi avviatasi verso la fine degli anni novanta ha mirato a focalizzare in special modo invece le dimensioni aziendali dei processi di trasformazione del settore non profit. In questo caso l'oggetto di attenzione non è stato più soltanto la descrizione delle caratteristiche

⁹ Cfr M. C. Bassanini, P. Ranci, (a cura di), *Non per profitto*, Quaderni della Fondazione Olivetti, Torino, 1990 e Barbetta G. P., (a cura di), *Senza scopo di lucro*, Il Mulino, Bologna, 1996.

occupazionali e economiche del settore non profit, ma l'analisi delle dimensioni più esplicitamente gestionali e aziendali. A partire dalla metà degli anni '90, le organizzazioni non profit iniziano ad essere concepite come aziende di cui si analizza principalmente il grado di efficienza, ponendo molta attenzione nei confronti dei processi e degli strumenti di gestione di tipo manageriale¹⁰. Questo tipo di studi, che ha come riferimento teorico l'economia aziendale ha fornito elementi e indicazioni molto importanti per accompagnare il processo di strutturazione e dimensionamento produttivo e occupazionale delle organizzazioni non profit.

Negli ultimi anni, tuttavia, il processo di trasformazione e strutturazione organizzativa e gestionale del settore non profit ha iniziato a coinvolgere sempre più non solo organizzazioni nate con esplicito orientamento produttivo come ad esempio le cooperative sociali, ma anche associazioni di volontariato che come mission valori e identità facevano riferimento a modelli e principi molto distanti da quelli che animano le esperienze di solidarietà organizzata a vocazione occupazionale e produttiva¹¹. Per molte di queste organizzazioni i processi di strutturazione organizzativa e gestionale sono proceduti molto lentamente, per fasi successive, e in assenza di un obiettivo dichiarato di sviluppo di sistemi organizzativi e produttivi strutturati. Le dinamiche di cambiamento a cui vanno incontro queste organizzazioni, comportano dunque solo in parte problemi di tipo tecnico gestionale; in parte molto più consistente, pongono ostacoli e complessità di ordine organizzativo e progettuale relativi all'esigenza di assumere forme di azione più rispondenti alle mutate condizioni ambientali, senza con ciò venire a perdere gli elementi di specificità e il capitale sociale e umano tipici delle esperienze di associazione di volontariato.

Lo studio della dinamica dei processi di trasformazione delle organizzazioni di volontariato assume in questo sfondo una rilevanza molto importante per capire come e in che modo il settore non profit può

¹⁰ Si vedano tra gli altri a titolo esemplificativo i seguenti contributi: Andreatus M., *Le aziende non profit. Circuiti gestionali, sistema informativo e bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano, 1996 e [Arduini S., *Le aziende non profit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, Giappicchelli, Torino, 1996](#)

¹¹ Per una discussione relativa alla necessità di questo passaggio analitico si veda tra gli altri L. Fazzi, (a cura di), *Cultura organizzativa del nonprofit*, Angeli, Milano, 2000.

diventare attore stabilmente inserito nel sistema di produzione dei servizi di welfare continuando a garantire quel plus di risorse, idealità e valori che ne hanno contraddistinto fino ad oggi l'azione.

Capitolo secondo

Le Misericordie toscane tra tradizione e innovazione

In termini generali, lo sviluppo del volontariato in Italia, specie negli ultimi anni, presenta caratteri diversificati, non solo per dimensioni quantitative diverse nelle diverse aree del Paese, ma anche per i profili interni da esso assunti, evidentemente modificatisi anche alla luce dei mutamenti complessivi dell'ambiente sociale, normativo, dell'organizzazione del sistema di welfare e, non ultimo, di fattori culturali che si innestano nelle esperienze delle organizzazioni.

Le Misericordie, oltre a rappresentare la più antica forma di volontariato nel nostro Paese e non solo, sono anche un grande movimento di volontariato, la cui presenza (culturale e sociale oltre che numerica) è senz'altro statisticamente e sociologicamente rilevante. Il volontariato in generale, tuttavia è inserito in un contesto ambivalente: tradizione e innovazione sembrano binari su cui muovono le direttrici di sviluppo delle organizzazioni.

In questo contesto, a fini meramente introduttivi, dunque estremamente sintetici e semplificati, appare utile rappresentare alcuni riferimenti rispetto ai fenomeni trasformativi del volontariato, specie in relazione al volontariato Toscano. A questo scopo, è particolarmente rilevante l'indagine condotta da Salvini e Cordaz per conto di CESVOT (Centro Servizi Volontariato Toscana) nel 2005¹². In più punti, i curatori tendono a sottolineare come i percorsi di "svincolamento" del volontariato dalle maglie strette della dipendenza dal sistema di welfare, se da un lato stanno a dimostrare che il volontariato toscano è ancora un volontariato centrato sul socio-sanitario e un volontariato particolarmente vocato alla erogazione dei servizi, dall'altro mostrano - proprio in virtù di queste ragioni - "una certa lentezza", ma anche "gradualità" nel realizzarsi. Dicono: "Tale subordinazione, laddove si verifici in un contesto di modesta riflessività critica nei confronti della dimensione politico-istituzionale, rischia di

¹² Cfr. A. Salvini, D. Cordaz (a cura di), *Le trasformazioni del volontariato in Toscana*, CESVOT, Firenze, 2005

produrre - come in una sorta di "effetto boomerang", sia momenti di contraddizione e conflitto interno alle organizzazioni, sia una posizione di debolezza dovuta alla sostanziale assenza di autonomia e di "capacità di agire" organizzativa. Da questo punto di vista, la possibilità di operare progettualmente attingendo ad un orizzonte diversificato di fonti di risorse (soprattutto finanziarie) produce sicuramente effetti benefici [...]".

Le organizzazioni di volontariato toscane, da questa indagine, risultano in qualche modo "polarizzate" tra un nucleo di organizzazioni particolarmente strutturate e in grado di gestire attività e servizi esternalizzati dalla pubblica amministrazione, anche di natura complessa e per questo richiedenti professionalità e organizzazione, e un nucleo di organizzazioni di dimensioni complessivamente più piccole, spesso però anche più portate ad innovare, a rispondere a problemi di promozione sociale e di partecipazione, ovvero a centrare il proprio agire su ambiti settoriali specifici.

In questo quadro, segnato tra l'altro - rispetto alle rilevazioni precedenti (specie del 1998) da un aumento complessivo sia del numero di organizzazioni sia del numero di persone coinvolte, si aprono nuovi scenari. Particolarmente significativo appare il fenomeno della "pluri-appartenenza" della persona a più esperienze di volontariato contemporaneamente ovvero anche a cambiamenti nell'appartenenza associativa. "Gli effetti di questi cambiamenti - sostengono ancora Salvini e Cordaz - si esprimono, in primo luogo, in una più complessa attività di gestione interna delle risorse umane, nella necessità di una maggiore attenzione alle istanze dei volontari, alla crescente importanza della cura delle relazioni interne tra volontari". Le organizzazioni di volontariato toscano appaiono altresì complessivamente e tendenzialmente più solide, sia per le dotazioni patrimoniali sia per quelle strumentali, emerge una "maggiore consapevolezza delle organizzazioni circa l'importanza della formazione per i propri volontari" anche su temi strategicamente rilevanti per l'associazione (progettazione, gestione risorse umane ecc.). Vi è anche una maturità nella partecipazione ai processi di programmazione e realizzazione del welfare locale e nella necessità di aprirsi ad autentiche esperienze di rete. Insieme ai molti dati positivi anche

alcune criticità: la prima a partire da quella polarizzazione che si diceva in precedenza. La diversificazione nel panorama del volontariato toscano tra piccole e grandi associazioni, più o meno strutturate ecc. rischia di configurare una eccessiva frammentazione. Il secondo problema è il reclutamento del volontariato che non può che risentire di un diverso approccio e di diverse modalità di accesso all'esperienza di volontariato (o alle esperienze di volontariato) da parte delle persone. In quest'ottica appare rilevante il bisogno di derivare dalla propria esperienza di volontariato "benefici di tipo simbolico (per esempio per la costruzione della propria identità) o che riguardano le possibilità di "accumulazione di capitale umano e sociale" (relazioni sociali, conoscenze, costruzione di competenze specifiche su cui investire)".

Dovremmo in qualche modo confrontare queste osservazioni e queste tendenze anche con percorsi evolutivi e trasformativi all'interno del Movimento Misericordie. Per questo è utile tracciare una quadro d'insieme

2.1. Le origini e l'evoluzione storica del movimento¹³

Le Misericordie hanno le loro origini nelle prime forme di partecipazione dei cittadini alla vita della comunità che presero il nome di Confraternite. Queste forme di aggregazione assumono un'identità più definita nel medioevo, dal X secolo in poi. Sono conosciute quattro principali tipologie di Confraternite:

- le Confraternite di Devozione che consentono una partecipazione più diretta dei laici alla liturgia;
- le Confraternite dei Penitenti che pongono l'accento sul rigore di e sulla necessità del pentimento e della penitenza;
- le Confraternite di Mestiere che uniscono attorno al culto del santo patrono i membri di una stessa professione prestando agli associati i servizi di "mutuo soccorso";

¹³ I testi sono ripresi ampiamente dal sito internet www.misericordie.org

- le Confraternite di Beneficenza (le Misericordie in Toscana, in Spagna e Portogallo, ed altre regioni che, nella pratica della carità, forniscono servizi di assistenza, gestendo ospedali, curando la sepoltura dei morti, ecc.

Secondo la tradizione, la prima Misericordia, quella di Firenze, venne fondata nel 1244 dal frate domenicano Pietro da Verona, poi divenuto Santo con il titolo di Pietro Martire. *“Uomini di viva fede la istituirono, ordinandosi in sodalizio, per onorare Dio con opere di misericordia verso il prossimo”*: così iniziano le Costituzioni della Venerabile Arciconfraternita della Misericordia di Firenze, prima istituzione caritativa di volontariato cristiano al mondo *“... che ebbe cominciamento per lo padre messer santo Pietro Martire l'anno 1244 nella vigilia dell'Assunzione della Beata Vergine Maria addì 14 agosto”*; la Misericordia nasce in un clima di risveglio religioso e di stimolo all'iniziativa dei laici, fin dagli inizi essa fu un esempio importante di diversificazione degli interventi. Primo compito dei confratelli era sicuramente il soccorso agli ammalati e la sepoltura dei morti in povertà. Insieme a queste, altre iniziative sempre rivolte all'aiuto dei più deboli, furono: le doti alle fanciulle più povere per permettere loro di sposarsi, la liberazione dei carcerati per debiti, i sussidi a malati indigenti.

La prima traccia documentale della Misericordia di Firenze è del 1321 ed è relativa all'atto di acquisto di una casa di proprietà di Balduccio Adimari sita davanti al Battistero. Ancora del 1321 è una nota relativa alla "Messa per la Pace" fra guelfi e ghibellini, organizzata dai Capitani della Compagnia della Misericordia e della Compagnia del Bigallo. Sono stati trovati poi alcuni atti e rogiti notarili, datati a partire dal 1330, nei quali la Compagnia della Misericordia risulta beneficiaria di lasciti e donazioni mentre sono datati 1361 quattro registri in cui sono riportati i nomi degli iscritti suddivisi per quartiere. In quegli anni la Compagnia è retta da otto Capitani, due per quartiere, scelti in modo tale che sei di questi appartengano alle Arti Maggiori e due alle Minori. Sulle orme della Misericordia di Firenze, si diffonde rapidamente il modello, si vanno così a creare le Misericordie di Siena (1250), Pontremoli (1262), Rifredi (1280), Volterra (1290),

Montepulciano (1303) e Pisa (1330), confraternite che ancora oggi sono esistenti e pienamente inserite nel territorio.

Le attività delle Misericordie si ispirano alle Opere di Misericordia; le Confraternite, fondate su questi pilastri, radicano il loro operato nel dettato evangelico.

Dar da mangiare agli affamati, dar da bere agli assetati, vestire gli ignudi.

Queste opere, si riferiscono alle preoccupazioni primarie della vita: mangiare, bere, vestire, ospitare, curare, visitare, seppellire.

Si deve riflettere però sul fatto che quanto più evoluta si fa la vita, tanto più le situazioni materiali in cui bisogna praticare la carità assumono aspetti ed esigenze nuove.

Essere attenti perché ai fratelli non manchi il lavoro è indubbiamente come dar loro da mangiare, da bere, da vestire: è come aiutarli ad essere inseriti in modo degno nel contesto della società in cui si muovono. Si deve quindi trovare l'impegno per far sì che ogni persona abbia il proprio lavoro, eliminando l'egoismo di chi ha troppo.

Ospitare pellegrini.

Nella realtà odierna ospitare i pellegrini non è offrire un semplice aiuto, ma "aprirsi" alla persona e non solo ai suoi bisogni. Accogliere il pellegrino, lo straniero, è fare loro spazio nella propria città, nelle proprie leggi, nella propria casa, nelle proprie amicizie, combattere l'aridità d'animo che non è sensibile alle necessità del fratello che si trova in stato di bisogno.

Curare gli infermi.

Le misericordie hanno come obiettivo quello di porre fine alla consuetudine di scaricare all'ospedale l'ammalato abbandonandolo con i suoi problemi, con i suoi dubbi e le sue incertezze; l'ammalato, ovunque si trovi, bisogna visitarlo, bisogna stargli vicino, bisogna dargli conforto e riconoscergli una priorità di affetti.

Visitare i carcerati.

Visitare i carcerati, non vuole significare soltanto andare "dentro" quanto anche aiutare, comprendere, accogliere, sostenere con partecipazione e condivisione i congiunti che sono "fuori", in un carcere invisibile costituito dall'emarginazione e dall'indifferenza in cui sono costretti a vivere.

Seppellire i morti.

Da sempre le confraternite di Misericordia svolgono questo compito per il suo vero significato: il rispetto dell'uomo anche nel suo ultimo viaggio. L'hanno praticata fin da quando i fratelli della Misericordia, con atto di umana pietà, si chinavano per strada o nei lazzaretti per raccogliere gli infelici deceduti. E' un'opera che autentica e testimonia l'essere cristiani del movimento.

Nel corso della storia, le Misericordie hanno alternato fasi in cui la loro opera si è realizzata con maggiore autonomia e altri durante i quali l'integrazione con le autorità pubbliche è risultata maggiore. Alla metà del 1300 il Comune di Firenze iniziò a porre maggiore attenzione alle Confraternite con lo scopo, non dichiarato, di gestirne il patrimonio e di indirizzarne la politica sociale. Questa linea politica venne facilitata dall'atteggiamento dei Capitani delle diverse Compagnie costantemente alla ricerca di protezione politica e di "facilitazioni" per i loro sodalizi. Le Compagnie erano frequentemente beneficiarie di eredità e lasciti da parte di cittadini facoltosi, ma l'opposizione degli eredi naturali ostacolavano l'acquisizione spingendo i Capitani a chiedere una legislazione speciale che favorisse i propri sodalizi.

Nel 1366, la Compagnia di Orsammichele, di gran lunga più ricca fra le Compagnie fiorentine del tempo, venne costretta ad accettare la nomina dei propri camarlinghi (amministratori del patrimonio) da parte della Repubblica. La Riforma degli Statuti, avvenuta nel 1361 consentì alla Misericordia di Firenze di ritardare gli effetti di questa politica, ma nel 1425 venne costretta a fondersi con la Compagnia del Bigallo e nel 1440 il nuovo sodalizio, originato dalla fusione, si vide imporre come proprio camarlingo

quello della Compagnia di Orsanmichele già da tempo era di nomina pubblica.

Verso la metà del XV secolo, a Firenze come nel resto d'Europa, tutte le Compagnie dedite alla beneficenza ed all'intervento sociale finirono sotto il controllo diretto od indiretto dello Stato che le riorganizzò secondo i propri fini di politica sociale.

A Firenze la Misericordia venne ricostituita in forma autonoma solo nel 1490, con Statuti che ne modificarono profondamente il corpo sociale, rendendola sostanzialmente diversa dal vecchio sodalizio, e garantendo la più ampia partecipazione a base popolare. Con il XVI secolo le Compagnie vennero messe in condizioni di esprimersi soltanto nei limiti parrocchiali come Confraternite Sacramentali o come società di assistenza distanti dal popolo per essere soggetto politico autonomo. Perciò, pur registrandosi un numero elevato di Compagnie e Confraternite, per secoli non si svilupparono rapporti di reciproco contatto ma ciascuna di esse ha continuato a vivere concentrata sulla particolare forma di devozione o sul servizio alla propria comunità. Le uniche forme di contatto istituzionale che sembrò sopravvivere in questi secoli, furono le occasioni devozionali e i Pellegrinaggi Giubilari.

Su questo fronte, a partire dal XVI secolo, le diverse Confraternite cominciarono a stabilire forme di reciproca associazione in modo da "lucrare le indulgenze" di cui erano beneficiarie. In Toscana, la politica dei Medici, inaugurata nel 1490 con la ricostituzione della Misericordia di Firenze, produsse la progressiva trasformazione degli antichi sodalizi in "nuove" Confraternite di Misericordia.

Il 21 marzo 1785 venne emanato il Decreto di soppressione delle Confraternite Laicali da Pietro Leopoldo I di Lorena su ispirazione di Scipione de' Ricci, Vescovo, scismatico e giansenista, di Pistoia, poi, dal 1790, con il granduca Ferdinando III, le Confraternite vennero autorizzate a riprendere la loro attività seppure in modo condizionato. Poiché la Misericordia di Firenze, era stata esentata dagli effetti del Decreto dell'85, molte delle Confraternite, ricostituite dopo il 1790, trovarono opportuno affiliarsi alla Misericordia fiorentina. All'affiliazione reciproca per

motivi devozionali, sviluppatasi nei secoli precedenti, si aggiunse così, nel XIX secolo, il fenomeno della affiliazione alla Misericordia fiorentina promosso da fini politici.

Successivamente, con l'Unità d'Italia e lo spostamento della capitale a Roma, fra le Misericordie politicamente più attente emerse la necessità di dare vita ad un organismo superiore, rappresentativo delle istanze locali e delle tradizioni dell'intero movimento, a cui demandare la conduzione del dialogo con il Governo centrale. Nel 1899 si riunirono a Pistoia i rappresentanti di 40 Confraternite e danno vita alla Federazione trasformata poi in "Confederazione" nel 1947.

Essa rappresenta la struttura di secondo livello, anch'essa organizzazione di volontariato, ma con compiti di rappresentanza e di supporto amministrativo e di servizio alle Confraternite ad essa affiliate. La struttura istituzionale è regolata da norme democratiche che regolano la formazione degli organi dirigenti (Presidente, Consiglio di Presidenza, Consiglio Nazionale) e degli organi di controllo (Collegio dei Sindaci Revisori e Collegio dei Probiviri). Gli organismi territoriali (oggi i coordinamenti zonal e, ove costituite, le conferenze regionali) rappresentano il livello di decentramento istituzionale oggi elemento cardine di un processo di riforma avviato da tempo, che pone la necessità di un rafforzamento delle funzioni nazionali insieme alla necessaria valorizzazione delle funzioni regionali e locali.

2.2. Dimensioni e caratteristiche del movimento delle Misericordie in Toscana

Attualmente le dimensioni del fenomeno Misericordie nell'ambito del terzo settore toscano ma anche a livello nazionale, sono assolutamente rilevanti. Il numero di Confraternite censite in Toscana è pari a 394 (sedi e sezioni), mentre il numero degli iscritti è stimabile in circa 400.000 - dei quali oltre 50.000 sono impegnati permanentemente in opere di carità (i confratelli cosiddetti "attivi"). La dislocazione territoriale è relativamente omogenea sul territorio regionale specie se considerata in rapporto alla popolazione.

Il Movimento in Toscana è tradizionalmente impegnato soprattutto nel trasporto socio-sanitario e di emergenza extra ospedaliera, nelle attività cimiteriali e di onoranze funebri, nella protezione civile, l'assistenza agli anziani. Oltre a queste, negli ultimi decenni le attività e i progetti nei quali il volontariato si è espresso, si sono molto ampliati, intervenendo in particolare in ambito socio-assistenziale (oltre che con anziani, anche con progetti innovativi come il telesoccorso o la teleassistenza, verso diversamente abili, immigrati, senza dimora ecc.) o su ambiti di assoluta innovazione quali ad esempio l'antiusura.

Tutti questi servizi vengono resi in larga parte ancora oggi attraverso personale volontario. I dati della Fondazione Italiana per il Volontariato del 1999, inseriscono la Confederazione Nazionale delle Misericordie tra le 14 maggiori organizzazioni di volontariato italiane; fenomeno che però rimane estremamente "toscanocentrico": sulle oltre 700 misericordie operanti nel nostro Paese, circa la metà (394) e in particolare quelle di maggiori dimensioni e tradizione, si trovano in Toscana. Una recente ricerca realizzata dall'Università degli Studi di Trento per conto della Confederazione Nazionale delle Misericordie per censire il fenomeno delle Misericordie in Italia, riporta che nel 79% dei casi, l'ambito di attività prevalente è costituito da un'area territoriale piuttosto limitata, sia sotto il

profilo geografico che della densità della popolazione, come può essere il Comune o un aggregato di comuni fino a 25.000 abitanti.

Il radicamento territoriale delle Misericordie, può essere meglio compreso facendo riferimento ai rapporti che queste associazioni intrecciano con altre organizzazioni e istituzioni presenti sul territorio. E' opportuno sottolineare che il network di relazioni che stiamo considerando, è differente dal legame istituzionale che ad esempio si crea attraverso le convenzioni. Infatti, mentre le convenzioni servono a definire le modalità di erogazione dei servizi, specificandone gli aspetti giuridici ed economici, le relazioni informali (come ad esempio la presenza in occasione di eventi locali), servono a consolidare il rapporto con la comunità locale; altro fatto significativo è che nel 50% dei casi, sindaco o consiglieri comunali, siano soci delle Misericordie, questo significa che l'associazione raccoglie consensi in diversi ambiti sociali, in altri termini che le sue finalità sono condivise a livello allargato. Questo risultato evidenzia come le Misericordie sono associazioni che riproducono i meccanismi di solidarietà che avevano luogo all'interno delle reti primarie (famiglia, amicizia, vicinato) e che oggi continuano a sopravvivere nei centri medio piccoli. In altre parole, lo sviluppo e il radicamento di queste associazioni, possono ricondursi al fatto che le Misericordie portano avanti una tradizione secolare di solidarietà cristiana forte soprattutto in comuni di medie dimensioni, fortemente diffusi in Toscana.

L'impegno negli stessi ambiti di attività, a nord come a sud, significa che "il modello toscano" ha saputo radicarsi anche in altre Regioni senza cambiare le finalità con cui erano sorte le prime associazioni.

Ciò che rende le Misericordie una delle maggiori realtà associative nel nostro paese dunque, non è l'ampiezza delle organizzazioni o dell'area di intervento, quanto piuttosto la loro diffusione reticolare, in linea con la tipologia di servizi offerti.

L'età media delle Misericordie toscane è di 202 anni; questo dato potrebbe indurre a credere che il fenomeno sia ormai statico, il fatto è facilmente smentibile se consideriamo che le Misericordie toscane hanno un più elevato numero di soci rispetto alle consorelle nel resto d'Italia. Il

risultato può essere interpretato con il fatto che in Toscana si è consolidata nel tempo una tradizione di volontariato forte, che motiva ancora oggi molte persone a diventare soci della Misericordia. Le organizzazioni più vecchie non solo possono contare su una base associativa ampia, ma hanno anche una buona disponibilità di risorse economiche. Ciò significa che queste organizzazioni hanno saputo guadagnare la fiducia degli "stakeholders" locali (utenti, volontari, istituzioni e altre organizzazioni) da cui ricevono riconoscimento e sostegno.

L'adesione ad una associazione di volontariato, si collega ad almeno tre fattori:

- le motivazioni personali che sostengono la scelta (attraverso processi di tipo informale, il cui principale sono le relazioni sociali entro la cerchia di amici)
- al network di relazioni significative di cui un soggetto fa parte
- alle modalità di accesso stabilite dall'organizzazione.

Altro fattore che facilita il reclutamento di nuovi soci nell'organizzazione e contribuisce alla sua visibilità, è il carattere locale degli interventi. Questo non solo aumenta la probabilità che tra gli abitanti si formino delle reti dense di conoscenze attraverso le quali vengono reclutati i soci, ma incrementa anche la percezione da parte dei volontari che la propria attività nella Misericordia è utile, e produce un beneficio concreto ed immediato per la comunità locale. La rete di relazioni interpersonali, che rappresenta un importante mezzo con cui venire a contatto con le Misericordie, sostiene anche l'impegno dei volontari nell'associazione.

La ricerca realizzata dall'Università di Trento ha messo in evidenza il fatto che l'impegno a favore degli altri, rafforza il sistema di valori dei volontari, poiché essi considerano gli altri confratelli di Misericordia persone con cui si condivide una scelta di vita piuttosto che persone con cui si passa il tempo libero. Il tema dell'identità rappresenta, soprattutto in Toscana, un elemento centrale nel pensare l'attualità ma anche il futuro del Movimento, dato che le singole Confraternite operano all'interno di una

solida tradizione associativa. La partnership nella gestione del welfare mix toscano è accompagnata diffusamente dalla funzione di collante sociale che le singole associazioni svolgono nei propri territori. E questo elemento comunitario rappresenta uno dei tratti significativi del profilo associativo.

2.3. Le Misericordie tra tradizione e innovazione: le sfide per il futuro

La maggior parte delle Misericordie sono rimaste associazioni di volontariato puro, nonostante le attività svolte richiedano un consistente impegno e un certo grado di professionalità. In altre parole, i volontari rappresentano la risorsa principale e in molti casi esclusiva di queste associazioni.

Tuttavia nel corso degli ultimi dieci-quindici anni, il profilo associativo ha subito delle modificazioni, pur nella costanza degli elementi fondativi. I servizi delle associazioni, anche per effetto della canalizzazione del trasporto e dell'emergenza sanitaria all'interno del sistema 118, per effetto dei convenzionamenti dei servizi e delle prestazioni, tendono adesso ad integrarsi per fornire un'assistenza sempre più professionale; in questo quadro molte Misericordie si trovano a lavorare sempre più a stretto contatto con gli Enti Locali, talora in zone di confine per le quali gli elementi di autonomia rischiano di essere modificati dai rapporti di servizio.

Secondo l'indagine dell'Università di Trento prima richiamata, l'analisi dei bilanci delle Misericordie evidenzia in modo esplicito come la maggior parte delle entrate di cui possono disporre le associazioni (37%) deriva da risorse da convenzioni con gli Enti Pubblici, mentre le offerte per i servizi resi costituiscono il 29%. La necessità di garantire la continuità del servizio sul territorio impone sempre più spesso la presenza di personale in pianta stabile; ciò costringe molte associazioni a introdurre al proprio interno figure professionali prima assenti.

L'evoluzione sociale e culturale, pone inoltre le associazioni di fronte al problema del rinnovamento della propria base sociale. Se ancora le Misericordie costituiscono un elemento di tradizione locale con elevato radicamento, il rinnovo della basi sociali si fa più difficile a causa del moltiplicazione delle agenzie di socializzazione della società moderna da un lato e dell'invecchiamento della popolazione dall'altro. In alcune realtà si pongono dunque problemi molto seri di rinnovamento della base volontaria che rischiano di mettere a rischio il funzionamento dei servizi. Abbastanza preoccupante sotto questo profilo è l'età media dei volontari, confrontando

i dati con quelli su base nazionale relativi al movimento delle Misericordie, notiamo che in Toscana abbiamo una prevalenza delle fasce d'età over 35 anni; ciò va rapportato però all'età media della popolazione che in questa regione è tra le più alte d'Italia.

Ma a fronte di questi tratti evolutivi, il quadro d'insieme della società italiana, la stessa evoluzione della domanda - l'invecchiamento della popolazione, l'emergere di problematiche di non autosufficienza, l'immigrazione e i problemi dell'integrazione sociale - fanno emergere bisogni diversi da quelli tradizionali, che richiedono un aggiornamento dei modelli di "produzione-erogazione" dei servizi e delle competenze nonché delle risorse disponibili.

Questo insieme di fenomeni e dinamiche di cambiamento hanno spinto molte Misericordie a innovare i propri modelli organizzativi e gestionali attraverso azioni di strutturazione che hanno portato con frequenza crescente all'introduzione nelle compagini associative di personale dipendente e la modifica dei sistemi di governance anche attraverso lo scorporo di settori di attività non più gestite attraverso la forma associativa.

Il risultato di questi processi è che la base associativa delle Misericordie rimane composta principalmente da volontari: se il 70% delle Misericordie toscane non ha lavoratori retribuiti, un 30% comincia tuttavia a "produrre" servizi anche attraverso la presenza di lavoratori dipendenti, a cui vanno affiancati i giovani in servizio civile. Nonostante il peso dei lavoratori retribuiti sia relativamente basso, e i giovani di servizio civile, oltre ad essere un numero ridotto, costituiscono una forza lavoro temporanea, processi di strutturazione organizzativa e gestionale sono ormai palesemente in atto.

Il processo di trasformazione della struttura tradizionale delle Misericordie è attualmente molto disomogeneo. Ad essere coinvolte in dinamiche di strutturazione sono soprattutto le Misericordie di grandi o medio grandi dimensioni e quelle storiche, mentre le altre Misericordie risultano meno interessate al fenomeno. Tuttavia i trend che spingono verso la strutturazione non sono occasionali o esito di scelte contingenti, ma esprimono in pieno le caratteristiche e le richieste di una fase storica di

trasformazione del welfare che sta modificando a fondo il ruolo del terzo settore e le sue funzioni. Anche per il prossimo futuro dunque le tendenze alla strutturazione costituiranno un oggetto di interesse e una sfida strategica per molte associazioni di volontariato.

Cosa comporta questo processo di cambiamento per organizzazioni che per centinaia di anni hanno funzionato esclusivamente affidandosi alla base volontaria? Quali sono i risvolti delle dinamiche di strutturazione organizzativa e gestionale in atto? Quali sono i principali ostacoli che tali organizzazioni incontrano? Quali i percorsi che avvengono invece senza incorrere in conflitti o problematiche che rischiano di indebolire il patrimonio di capitale umano e sociale di cui sono portatrici tali associazioni? A questo tentiamo di dare una risposta attraverso l'indagine sul campo in alcune selezionate realtà di Misericordia.

Capitolo terzo

Obiettivi e metodo della ricerca

3.1. Gli obiettivi dell'indagine e la metodologia della ricerca

L'oggetto della presente indagine è l'analisi dei processi di strutturazione organizzativa e gestionale che hanno coinvolto un campione di Misericordie toscane negli ultimi dieci anni. L'attenzione si pone in particolare sugli esiti di tali processi, sui risultati, sulle difficoltà, sui limiti, ma anche sui fattori e sulle variabili di sviluppo in forme organizzative sempre più complesse, a fronte di un mantenimento delle peculiarità e degli elementi di forza di cui queste associazioni sono portatrici. L'indagine è su base regionale, a carattere esplorativo, su un campione di sei organizzazioni; lo studio di caso è lo strumento metodologico utilizzato.

Il panorama degli studi sulle organizzazioni è molto vario e articolato e le metodologie di ricerca utilizzate sono plurime ed eterogenee¹⁴. Il dibattito teorico sulle scelte metodologiche, in passato senz'altro acceso, oggi pare attenuato e si registra una condivisione piuttosto ampia rispetto all'idea secondo cui ogni metodologia (o mix di metodologie) ha valore non di per sé, ma per la coerenza con gli obiettivi che si prefiggono di raggiungere¹⁵. La scelta di realizzare l'indagine attraverso studi di caso, si giustifica sulla base di tale assunto metodologico, proprio per gli obiettivi esplorativi.

Questa metodologia è molto radicata nell'ambito degli studi organizzativi fin dagli anni cinquanta. L'obiettivo degli studi di caso consiste nell'indagare in profondità una o più unità organizzative, individuando in esse elementi e caratteristiche che possono essere identificate come

¹⁴ Cfr. Schwab D. P., *Research Methods for Organizational Studies*, Lawrence Erlbaum Associates, London, 2004.

¹⁵ Cfr. Bryman A., *Research Methods and Organization Studies*, Routledge, London, 1989.

idealtipiche di una certa situazione, o di un dato contesto¹⁶. Nel campo degli studi sulle organizzazioni non profit e sui loro recenti processi di trasformazione, l'analisi di caso non ha trovato ancora uno spazio molto ampio, soprattutto perché l'interesse degli studiosi e dei ricercatori si è fino ad oggi concentrato nell'indagare le dimensioni quantitative del fenomeno. Tuttavia, a partire dalla fine degli anni novanta, una nuova generazione di ricerche ha iniziato ad applicare questa metodologia con lo scopo esplicito di indagare più in profondità i processi e le dinamiche che non riescono a essere colte nella loro complessità attraverso lo studio quantitativo di campioni di grandi dimensioni¹⁷.

Per la presente indagine, la scelta della metodologia improntata sugli studi di caso, è stata motivata in particolare dall'elevata complessità dei processi da analizzare e dalla pluralità degli attori e dei significati che questi esprimono. Infatti, i processi di strutturazione organizzativa e gestionale delle Misericordie sono avvenuti nel corso degli anni in assenza di un esplicito disegno strategico di trasformazione delle associazioni di volontariato tradizionali. Anzi, almeno in parte, questo è avvenuto nonostante la resistenza da parte di ampie frange del volontariato, resistenza che si manifesta ad esempio anche nella difficoltà ad utilizzare un vocabolario diverso da quello proprio dell'azione volontaria. Per altra parte tali processi hanno preso forma in modo incrementale, come sommatoria di azioni spesso molto eterogenee e scarsamente standardizzabili, dando luogo a una pluralità di soluzioni ed esperienze non sempre raffrontabili in base a criteri e unità di misura predefinitibili.

Il risultato è che la strutturazione organizzativa e gestionale di molte associazioni di volontariato ha seguito strade spesso molto diverse che risultano in parte ancora poco conosciute. Gran parte di questi processi può essere indagato, dunque, soltanto attraverso metodologie di tipo esplorativo: l'obiettivo è altresì raccogliere ipotesi e indicazioni sufficienti

¹⁶ Marshall C, Rossman G.B., *Designing Qualitative Research*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1999.

¹⁷ Si veda tra gli altri Bassi A., *Organizzazioni di successo*, Angeli, Milano, 1998; Fazzi L., *Modelli di governance per le imprese sociali e le organizzazioni non profit*, Carocci, Roma, 2007.

da consentire in futuro di realizzare ricerche verificabili attraverso l'uso di tecniche di indagine su campioni più larghi di studio.

In questo capitolo verranno illustrati la metodologia ed il processo di ricerca utilizzati, con particolare attenzione alle diverse fasi in cui si è articolata l'indagine.

3.2. Le fasi della ricerca

La ricerca si è articolata nelle seguenti fasi:

- la costruzione del campione;
- la costruzione del disegno di ricerca;
- la realizzazione degli studi di caso;
- la stesura del report di ricerca.

La costruzione del campione

Il campione individuato per realizzare l'indagine non è statisticamente rappresentativo dell'universo (ossia dell'insieme delle Misericordie), Non è infatti disponibile una base di dati sufficientemente ampia tale da poter selezionare, in base ad indicatori certi, quelle Misericordie che sono interessate più di altre a processi di crescita quali quelli considerati. Nelle indagini basate sugli studi di caso il campionamento delle osservazioni, che non può basarsi sulla tradizionale ricerca del gruppo "statisticamente rappresentativo", è stato fondato sull'uso di casi singoli e conseguentemente su un campionamento "teoretico" che individua attributi o connotati reputati distintivi rispetto alle ipotesi di ricerca generali che si intendono esplorare¹⁸. La regola seguita per la realizzazione della ricerca è stata pertanto quella dei "meno casi, ma scelti in modo mirato e studiati in profondità"¹⁹.

Per circoscrivere un campione rappresentativo dell'eterogeneità presente nello scenario regionale, sono stati identificati dunque preliminarmente delle dimensioni teoriche di interesse per gli obiettivi della ricerca.

Una prima dimensione ha riguardato la forma più generale dei processi di strutturazione organizzativa e gestionale delle associazioni di volontariato.

¹⁸ Su i temi del campionamento qualitativo si veda Strauss, A.L., Corbin, J., *Basics of qualitative research: grounded theory, procedures and techniques*. Sage, Newbury Park, 1990.

¹⁹ Cfr. Patton M.Q., *Qualitative evaluation and research methods*, Sage, Newbury Park, 1990.

In generale si è reputato di distinguere un'associazione tradizionale da un'associazione che ha avviato processi di strutturazione in base alla presenza di tre ordini di variabili: la presenza di dipendenti; la vendita di beni e servizi a terzi e le dimensioni economiche. Tenendo conto di tali elementi che accomunano le esperienze di associazione analizzate, i processi di strutturazione organizzativa e gestionale delle Misericordie che possono essere suddivisi in due principali esiti: un primo esito che ha portato alla emersione di Misericordie che gestiscono in via diretta servizi con una significativa presenza di personale dipendente e un secondo esito che ha visto il profilarsi di Misericordie che, principalmente per la gestione dei servizi, hanno dato vita a enti collegati con finalità economico produttive specifiche. Il risultato dal punto di vista organizzativo e gestionale di questi processi di trasformazione è profondamente diverso anche se, in entrambi i casi, la forma tradizionale dell'associazione di volontariato ha dovuto confrontarsi con problemi di *governance*, organizzazione e gestione molto più complessi che non in passato.

Una seconda dimensione è stata invece quella relativa agli esiti in termini di problematicità di gestione o non problematicità dei processi di strutturazione organizzativa e gestionale. Alcune Misericordie hanno avviato processi di trasformazione che hanno portato le associazioni a dovere affrontare fasi di grande problematicità ad esempio nei rapporti tra dipendenti e volontari, nella strutturazione del nuovo disegno organizzativo, negli esiti della performance economica. Altre al contrario, presentano problemi molto meno marcati e sono riuscite a avviare processi di trasformazione senza incontrare ostacoli o conflitti manifesti.

Sulla base delle indicazioni quantitative, desunte da una analisi generale del Movimento e delle organizzazioni che lo compongono, e qualitative, raccolte da testimoni privilegiati, è stato circoscritto il campione: in ordine alfabetico Campi Bisenzio, Chiusi, Empoli, Lucca, Pontedera, Tavarnelle Val di Pesa.

La tabella qui di seguito illustra come si collocano le organizzazioni individuate (inserite da qui avanti con un riferimento non corrispondente

all'ordine alfabetico indicato) rispetto ai temi messi in evidenza e legati al processo di sviluppo.

Tab. 2 Caratteristiche attraverso le quali è stato realizzato il campionamento teorico delle associazioni studiate

Misericordie	Dipendenti	Spin off	Problemi	Sviluppo positivo
prima	X	X	X	X
seconda	X	X	X	X
terza	X		X	
quarta	X	X		X
quinta	X	X	X	
sesta	X			X

- Il disegno di ricerca per gli studi di caso

Lo studio di caso, strumento impiegato nella presente indagine, si è sviluppato secondo una serie di fasi illustrate nella tabella successiva. Tutti gli studi di caso sono stati realizzati utilizzando tecniche di indagine quantitativa (relativa, ad esempio, alle analisi di bilancio, oppure allo studio delle variazioni del numero dei volontari o dei dipendenti presenti in associazione) e qualitativa (interviste a testimoni privilegiati, interviste a stakeholder, eccetera). L'uso di tecniche quantitative e qualitative risponde ad un'esigenza analitica ormai ampiamente riconosciuta a livello di letteratura internazionale che rimanda all'opportunità di fare uso di mix di tecniche capaci di limitare i punti di debolezza che ciascun metodo di analisi fisiologicamente porta con sé.

Tab. 3 Le fasi della ricerca e le attività svolte

Le fasi della ricerca	Attività svolte
Fase di ingresso	Intervista in profondità con uno o più figure centrali dell'associazione
Fase di mappatura degli stakeholder	Intervista con uno o più figure centrali dell'associazione
Fase di raccolta della documentazione	Raccolta statuti, bilanci economici, documenti di rendicontazione sociale altra documentazione
Fase di progettazione	Team work per l'analisi e la progettazione

dell'approfondimento dello studio di caso	dell'approfondimento dei singoli studi di caso
La fase di realizzazione delle interviste agli stakeholder	Interviste a dipendenti volontari, membri del Magistrato, governatore e altre cariche significative delle associazioni, figure esterne quali rappresentanti di altre associazioni che collaborano con le Misericordie, rappresentanti di enti pubblici, famigliari e beneficiari dei servizi
La fase di riprogettazione dello studio di caso	Team work per l'analisi dei risultati raggiunti, il confronto tra diversi studi di caso e la progettazione del completamento dell'indagine sul campo
La fase di realizzazione di ulteriori interviste agli stakeholder	Ulteriori interviste ai diversi stakeholder
La fase di rielaborazione finale dei materiali di ricerca	Team work per l'analisi dei dati completi dei singoli casi e confronto tra i diversi casi

- La realizzazione degli studi di caso

Una volta progettata e definita la metodologia generale della ricerca si è proceduto a rendere operativa l'indagine attraverso gli studi di caso. La realizzazione degli studi di caso era composta da otto fasi.

La fase 1

L'intervista di ingresso

Per prendere contatto con un'organizzazione è necessario procedere con un percorso progressivo di avvicinamento durante il quale il ricercatore acquisisce le informazioni necessarie per orientare in modo autonomo la propria analisi e per strutturare il disegno di ricerca più congruente con la specificità del contesto organizzativo da studiare²⁰. Durante la prima fase, denominata "di ingresso" all'interno dell'associazione, si sono raccolti dati e informazioni attraverso interviste semi-strutturate a responsabili dell'organizzazione, utili per definire un primo quadro conoscitivo. Le interviste semi strutturate sono state realizzate partendo da una lista preliminare di oggetti di interesse e di una serie di domande ad essi correlate. L'obiettivo di tali interviste era quello di avere una prima

²⁰ Sulle questioni di metodo relative al primo contatto con l'organizzazione si veda il contributo di Strati A., *L'analisi organizzativa*, Carocci, Roma, 2005.

fotografia dell'associazione in riferimento alla quale potere orientare il disegno di ricerca esplorativo. Per tutte le associazioni l'intervista di ingresso è stata strutturata in base a alcune tematiche standard.

- La fase 2
- La costruzione della mappa degli stakeholder
-
- Una volta definito in linea generale il campo entro il quale collocare lo studio dell'organizzazione si è passati alla progettazione dell'analisi di caso partendo dai dati raccolti nelle due fasi precedenti: si è proceduto alla redazione della mappa degli stakeholder dell'organizzazione. La mappa degli stakeholder che rappresenta i diversi portatori di interesse e i principali attori che si trovano in relazione con l'organizzazione stessa: dipendenti volontari, enti o associazioni del territorio che collaborano con l'associazione, enti pubblici eccetera. Lo scopo di ascoltare e raccogliere informazioni da più di un soggetto interessato e coinvolto nella vita dell'associazione è stato quello di fornire all'analisi un quadro meno sintetico di quello che tradizionalmente emerge quando ad essere intervistato è solo un membro dell'organizzazione (ad esempio il presidente o un dirigente). La pluralizzazione delle fonti costituisce infatti un antidoto contro il rischio che un unico intervistato porti a fare emergere un punto di vista molto particolare attraverso il quale leggere la complessità del comportamento organizzativo tralasciando questioni e descrizioni centrali per una adeguata comprensione del fenomeno.
-
- La fase 3
- La raccolta della documentazione
-
- Dopo avere effettuato le prime interviste di ingresso sono stati raccolti per ogni associazione materiali documentativi e contabili attraverso i quali sono state ricostruite le attività e la struttura dell'associazione da un punto di vista economico gestionale e

organizzativo. Attraverso il materiale documentativo è stata ricostruita anche la storia dell'associazione fornendo in tal modo un quadro per effettuare un'analisi longitudinale dei processi di sviluppo delle associazioni. La tabella successiva riassume il tipo di documentazione raccolto e analizzato per ogni singola associazione.

-

- Tab. 3 Documentazione raccolta per singolo caso di studio

- Lista documentazione analizzata per singola associazione	- Statuto	- Bilancio	- Relazioni annuali	- Documenti storici	-
- prima	- X	- X	- X	- X	-
- seconda	- X	- X	-	- X	-
- terza	- X	- X	- X	-	-
- quarta	- X	- X	- X	-	-
- quinta	- X	- X	-	-	-
- sesta	- X	- X	-	-	-

-

- La fase 4

- La progettazione dell'approfondimento dello studio di caso

-

- La quarta fase è consistita nella definizione delle linee di indagine da seguire per lo studio dei singoli casi. Ciascuna delle associazioni studiate è risultata caratterizzata da una sua storia un suo percorso di evoluzione, condizioni di contesto e attori implicati molto eterogenei e differenziati. In base alle problematiche considerate emergenti o centrali, alla diversa disponibilità e centralità degli stakeholder, alle caratteristiche organizzative e gestionali è stato costruito un disegno di ricerca e dei passi congruenti con le finalità dello studio. Questa

fase è stata realizzata attraverso attività di team work che hanno coinvolto tutti i ricercatori impegnati nell'indagine in modo tale da favorire anche lo scambio delle singole esperienze di ricerca e una lettura trasversale dei dati raccolti.

-
- La fase 5
- La realizzazione delle interviste agli stakeholder
-
- La quarta fase è stata costituita dalla realizzazione delle interviste agli stakeholder delle diverse associazioni. Gli stakeholder intervistati sono stati molteplici. Per ciascuna organizzazione interessata sono state effettuate un numero di interviste variabile tra 8 e 10, tra membri del Magistrato, volontari, responsabili e coordinatori di servizi, utenti, dipendenti delle associazioni con cui le Misericordie studiate collaborano, referenti di enti che collaborano con l'organizzazione. A ciascun soggetto è stata effettuata un'intervista in profondità della durata variabile tra mezz'ora e due ore. La fase di raccolta dati è durata complessivamente 3 mesi ed ha visto coinvolti quattro ricercatori della Confederazione Nazionale delle Misericordie d'Italia.
-
-
- La fase 6
- La riprogettazione dello studio di caso
-
- La codifica dei dati raccolti mediante tecniche di ricerca qualitativa quali l'intervista in profondità avviene avvalendosi di categorie derivate dai dati cosiddetti "aperti": categorie prima molto ampie poi di seguito più focalizzate, fino alla individuazione delle nuclei centrali (core), in un confronto continuo con i dati cui le categorie individuate devono adattarsi in modo sempre più stringente via via che i dati aumentano di quantità e articolazione. Dopo avere effettuato una prima serie di interviste agli stakeholder, si è

proceduto dunque, per ogni singolo caso, a fare il punto dei risultati raggiunti e a riformulare il piano delle interviste, sia adattando le domande ai temi emersi nel corso degli incontri precedenti, sia individuando eventuali nuovi stakeholder reputati rilevanti per fornire informazioni in merito a temi emersi come decisivi per comprendere lo sviluppo delle singole associazioni.

-
- La fase 7
- La realizzazione di ulteriori interviste agli stakeholder
-
- Per completare la ricerca sono state compiute, a seguito della fase di riprogettazione, ulteriori interviste a portatori di interesse delle diverse associazioni. Il motivo di questo ulteriore approfondimento è stato quello di individuare parametri di valutazione ancora più precisi rispetto ad alcune evidenze fino a quel momento emergenti, circa il rapporto dell'organizzazione con le diverse anime della comunità. Questo rende particolarmente interessante la lettura che gli stakeholder danno dell'organizzazione. In altri termini, vi è un obiettivo di dotare le organizzazioni di strumenti interpretativi affinché anche potenziali utenti/clienti dei servizi offerti, possano trovare adeguata risposta alle proprie aspettative non solo in termini di qualità del servizio intrinsecamente inteso (si pensi ad esempio ai servizi sanitari), ma anche in termini di riconoscimento in un'appartenenza (identità, dimensione associativa, partecipazione ecc,)
-
-
-
- La fase 8
- La rielaborazione finale dei materiali di ricerca
-
- Una volta terminata la ricerca sul campo, si è passati all'analisi dei dati e alla stesura rapporto caso secondo lo schema indicato nella

tabella 6. Una volta raccolti tutti i report degli studi di caso si è passati alla fase di elaborazione di analisi dei dati e alla stesura del report finale. Tutti i casi di studio sono stati organizzati in forma di scheda e si trovano allegati alla fine del presente rapporto di ricerca. Ogni report di caso è stato organizzato nella forma standard riportata in tabella 6.

-

- Tab. 6 La struttura dei singoli casi di studio

- Dati anagrafici dell'organizzazione	- Come viene finanziata l'attività? -
- Come è strutturata e come funziona attualmente? -	- Come vengono gestite le risorse umane?
- Quali sono le caratteristiche di impresa e come sono state sviluppate? -	- Chi sono i principali stakeholder? Perché? In che forma collaborano? -
- Perché sono state sviluppate queste e non altre caratteristiche d'impresa?	- Quali i vantaggi dal punto di vista dei beneficiari dei servizi? -
- Quali i principali cambiamenti (nella base sociale, organizzativi e gestionali) hanno accompagnato il processo di imprenditorializzazione?	- Quali sono i problemi e le migliori prassi? -
- Come viene governata l'associazione? -	- Qual è il profilo di qualità dell'organizzazione?

-

- La stesura del report di ricerca

-
- Tutti gli studi di caso sono stati trattati da parte del gruppo di ricerca come il materiale di base per strutturare il report di ricerca finale. Il report finale è stato realizzato a più mani con il coinvolgimento e il confronto costante di tutti i ricercatori implicati nella realizzazione dei casi di studio. Nelle pagine seguenti vengono riportati i principali risultati di ricerca a cui si è potuti pervenire.

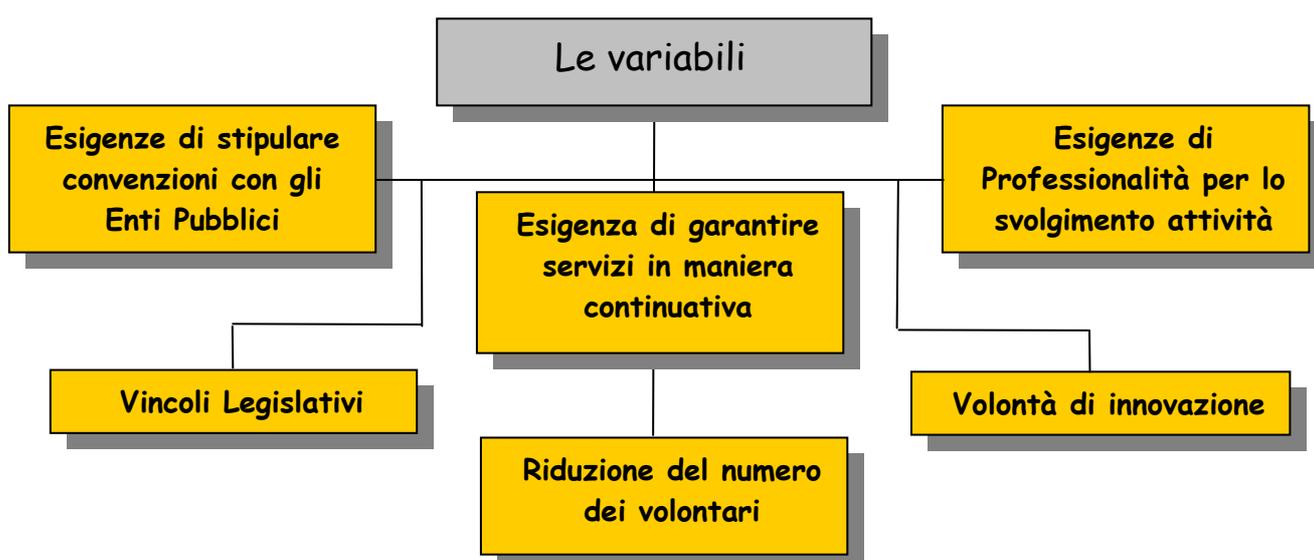
Capitolo quarto

I processi di trasformazione

Questo capitolo della ricerca è dedicato ad analizzare i processi trasformativi che in questi anni hanno caratterizzato le organizzazioni oggetto di indagine.

Cercheremo di non proporre concetti e argomentazioni volte ad esaurire il tema in tutta la sua complessità, ma più semplicemente quello di offrire alcuni spunti di riflessione su determinati punti caratteristici delle Misericordie indagate

Queste Misericordie sono ormai definite organizzazioni strutturate, ma quali sono le caratteristiche che le definiscono? Perché lo studio sia tale da offrire spunti di riflessione e allo stesso modo permetta la comprensione di quei passaggi che hanno portato le organizzazioni di volontariato a diventare soggetti che erogano servizi in via continuativa e professionalizzata occorre soffermarci su alcune variabili che abbiamo preso in considerazione nella ricerca.



L'incremento nell'affidamento di servizi pubblici sociali e socio-sanitari alle organizzazioni non profit (esternalizzazione) è da ritenersi tassello strategico per comprendere i processi di cambiamento. Tuttavia, dell'impatto che questo processo di delega al terzo settore della produzione di servizi sociali abbia avuto sulle stesse organizzazioni, nonostante la letteratura presente, non risultano sufficienti indagini localizzate. Dalle interviste effettuate emerge che tutte le Misericordie hanno consolidato un crescente rapporto di collaborazione con gli Enti Locali e come molte volte queste stesse siano state chiamate in causa dagli stessi Comuni per prendersi carico di particolari problematiche sociali.

Prendiamo il caso della *prima* Misericordia, interpellata dall'Amministrazione Comunale per dare soluzione ad un problema delicato come quello dei poveri e degli indigenti presenti sul territorio:

"...venne il Sindaco ...venne da me, a ... non abbiamo niente per l'accoglienza dei poveri, per quanto riguarda il mangiare e il dormire. E come sempre fanno a ..., lui cercò di mettere insieme noi e la Pubblica Assistenza, per la questione di equilibrio politico (noi veniamo considerati non di sinistra, invece in realtà, noi abbiamo allontanato la politica). E io gli dissi, guardi, se dà l'incarico a me di fare queste cose, vedrà che si fanno...se si deve far con qualcun'altro non mi interessa perché tanto non ci troviamo d'accordo. Nel giro di quattro mesi, si risolse il problema, si trovò un ambiente, dovetti andare a convincere la Parrocchia della ..., la gente aveva paura di questo albergo...l'impatto...Quindi incontri in chiesa, resistenza...quindi riuscii a convincerli a farlo nel giro di pochi mesi si aprì questo albergo popolare e questa mensa popolare. E noi non ci limitiamo, per esempio...l'albergo popolare è un albergo che ha 24 posti letto, tutte camere di 4 letti con bagno...la mattina gli diamo ricca colazione. E poi la mensa popolare...non gli diamo solo la mensa popolare...accanto alla mensa c'abbiamo aggiunto tutta una serie di servizi, che tutti gli anni crescono,

per esempio gli facevano fare il bagno, cambio biancheria...” (intervista al Governatore)

Spesso accade che un servizio innovativo che risponde a bisogni sociali emersi sul territorio, nasce come risposta autonoma e pronta della comunità, a fronte di “emergenze” (realtà problematiche) a cui la stessa Pubblica Amministrazione non è in grado di offrire una risposta altrettanto tempestiva ed efficace.

In altre circostanze sono le organizzazioni di volontariato con l’apporto di volontari motivati e professionalmente sensibili a certe tematiche, a progettare e realizzare un nuovo servizio, una nuova attività in risposta ad un bisogno pressante; ma proprio su questi servizi, emerge altrettanto di sovente l’esigenza di strutturazione, di individuazione di risorse a sostegno del funzionamento e, non ultimo, della ricerca di un rapporto di convenzionamento con l’Ente Pubblico.

Grazie alla rapidità e alla flessibilità nel rispondere ai fabbisogni della comunità, è stato possibile per la *prima* Misericordia realizzare un servizio specifico per gli indigenti del territorio. Come lo stesso Governatore racconta nell’intervista rilasciata, la Misericordia ha deciso in seguito di far nascere anche una serie di attività pensate per dare maggiore qualità al servizio, interventi non disciplinati o richiesti direttamente dalla convenzione con il Comune, segnale evidente della volontà e della capacità di voler trattenere presso l’organizzazione una gestione autonoma e flessibile del servizio, senza ingenerare dipendenze.

Altrettanto significative sono le parole rilasciate dal Responsabile Area trasporti della *quarta* Misericordia²¹:

“Diciamo che le risorse della Misericordia le impieghi nel territorio cercando di allargare il territorio...specialmente nella carenza della risposta della pubblica autorità...c’è questo bene, noi lo facciamo se ci paghi lo vedremo...l’esempio è il PCA, il Punto di Continuità Assistenziale, che è una sfida in corso, una convenzione con le A. USL, e noi gli abbiamo messo a disposizione le strutture, i medici di base che non possono

²¹ Dalle numerose interviste ai volontari e ai responsabili di area, è emerso come la predisposizione del volontariato alla collaborazione reciproca con le amministrazioni pubbliche, sia elemento di rischio per la perdita delle caratteristiche di spontaneità (imbrigliati nelle maglie della burocrazia).

diagnosticare ma che... ti diventa un pronto soccorso...si chiama Presidio di Continuità Assistenziale...però è sempre un pronto soccorso che fa una quarantina di visite il giorno...questi li distogli da Pronto Soccorso di ...un po' come le prime medicalizzate...che noi si cominciò a fare veramente gratis.." (intervista al Responsabile dell'area trasporti della quarta Misericordia)

Le Misericordie sono sempre state organizzazioni che fanno della capacità di lettura del contesto territoriale e dell'individuazione dei bisogni emergenti della comunità la loro forza; e a questa capacità dobbiamo dare atto per la repentina crescita delle strutture organizzative.

Possiamo citare a testimonianza un passo tratto da un'intervista realizzata ad un volontario della sesta Misericordia:

"La svolta è iniziata prima degli anni 90, [...] quando venne effettuato un grosso studio sociologico per capire quali potessero essere le richieste del territorio e conseguentemente le attività sulle quali si sarebbe dovuta orientare la Misericordia, oltre ai servizi tradizionali. L'indagine ci permise di fare un salto di qualità derivante dalla nascita di nuovi servizi, da qui è partita la scuola di italiano per immigrati, il giornalino della Misericordia, in cui affrontiamo anche argomenti di interesse generale, la scuola di formazione per l'impegno sociale, la formazione per i genitori ecc. La scelta conseguente fu l'orientamento verso il sociale, da cui è partito anche il progetto "casa-famiglia" (intervista alla sesta Misericordia)

In conclusione la legittimazione acquisita mediante la presenza sul territorio, la capacità di innovazione, la flessibilità degli interventi, la lungimiranza, ha permesso l'affermazione del ruolo sociale e valoriale svolto dalle Misericordie della nostra ricerca. Questo non inficia il contributo e spesso anche l'influenza (non sempre necessariamente positiva) del contesto entro cui si sono orientate le organizzazioni di volontariato. Rispetto al contesto si possono sinteticamente individuare alcune direttrici fondamentali

- *Le evoluzioni normative intervenute nella regolamentazione degli enti del terzo settore. Dopo l'entrata in vigore della legge sul volontariato (solo per richiamare gli atti normativi principali, le leggi regionali sul volontariato, la legge sulla cooperazione sociale -*

L.381/1991, la legge sulle associazioni di promozione sociale - L. 383/2000; infine, la legge sull'impresa sociale - L.118/2005) tali innovazioni hanno disegnato un quadro complesso (e talora confuso) per il quale negli anni si è ipotizzata la necessità di un'armonizzazione ovvero di una maggiore distinzione di ruoli e funzioni tra i diversi soggetti, oppure ancora un testo unico contenente una disciplina coordinata. Ulteriori interventi normativi in discussione riguardano poi la normazione del libro I del Codice Civile riguardante Fondazioni, Associazioni e Comitati, su cui evidentemente si gioca una partita importante relativa all'assetto giuridico e all'operatività delle associazioni.

- *Le evoluzioni normative inerenti l'assetto istituzionale. Con la riforma degli artt. 117 e 118 della Costituzione (L. Cost. 3/2001), il processo di decentramento si è fatto attuale e ha determinato una nuova ripartizione di competenze (in via esclusiva ovvero concorrente) tra i diversi livelli istituzionali (centrali e decentrati, appunto). Questo processo sta interessando in particolare alcuni importanti ambiti di attività di interesse diretto per le Misericordie (si pensi alla sanità, al sociale, alla protezione civile), ma occorre valutarne anche l'impatto in relazione alla legge quadro e alle relazioni tra il volontariato e la pubblica amministrazione.*
- *Le evoluzioni normative relative ai sistemi di welfare. Esse riguardano più le materie nelle quali anche il volontariato si trova ad operare che non una regolamentazione civilistica ovvero speciale dei soggetti del volontariato. Ciononostante, esse impattano in modo importante sull'operatività delle organizzazioni non profit, volontariato incluso. Se da un lato la disciplina del sistema sanitario e di quello sociale integrato diviene più organica e subisce l'influenza determinante dei processi di decentramento istituzionale con la regionalizzazione delle competenze, dall'altro la massiccia esternalizzazione dei servizi alla persona al non profit si orienta a procedure di aggiudicazione ad evidenza pubblica e ad un progressivo confinamento del volontariato ad un ruolo marginale e residuale.*

In questo contesto evolutivo tutt'altro che stabilizzato, ma del quale sono chiare le linee di tendenza, si insedia inoltre il dibattito attorno ad identità, a ruoli e a funzioni del volontariato, sia in rapporto ad altri soggetti del non profit (specie i soggetti della "imprenditorialità sociale"), sia in relazione ai ruoli che esso assume nel quadro della programmazione e della gestione dei servizi. Anche internamente al volontariato emergono posizioni spesso confliggenti rispetto alla opportunità o meno (in ragione soprattutto delle ricadute identitarie e organizzative) che soggetti di carattere associativo-volontaristico ottemperino a servizi in cui la dimensione economico-lavoristica rappresenta una caratteristica strutturale. In tali dibattiti, spesso le posizioni ideologiche dell'una o dell'altra parte, non lasciano spazio a valutazioni di merito giuridico, fiscale e persino organizzativo-sociologico necessarie invece per poter elaborare proposte politico-normative effettivamente rispondenti alla realtà e in grado di guardare al futuro più che al passato.

In maniera assolutamente schematica, proviamo a scomporre il sistema di gestione delle attività e dei servizi delle Misericordie oggetti di indagine. La distinzione riguarda le diverse modalità operative e viene reso evidente da una polarizzazione che naturalmente non fa venire meno casi ed esperienze intermedie e miste:

- **Gestione diretta da parte della Misericordia.**

Presenta l'inserimento di personale retribuito mantenendo un'unica organizzazione attraverso un coordinamento interno (es. per la sesta Misericordia con la Casa famiglia per il Dopo di Noi), oppure attraverso un'organizzazione di II livello che coordina diverse associazioni di uno specifico territorio (es. terza Misericordia e associazione territoriale di appartenenza)

- **Gestione ripartita nell'ambito di una pluralità di enti.**

Esso veicola l'idea di un vero e proprio "gruppo non profit": l'associazione di volontariato che si fa promotrice della nascita e dello sviluppo di strutture autonome o variamente collegate e controllate; nate per gemmazione diretta (es. per la prima e la quarta Misericordia) o partner di un gruppo esterno all'associazione (es. ancora per la quarta Misericordia) l'idea del "gruppo" riveste una legittimazione sociologica e costituisce in qualche misura una continuità organizzativa per un sistema di risposte alla comunità differenziate ma accomunate da una mission originaria comune e spesso anche da relazioni contrattuali o societarie.

Di seguito si riporta un elenco di alcuni passaggi significativi raccolti nelle interviste effettuate. Da questi emerge tutta la complessità (in questo senso con connotati assieme positivi e negativi) che tali percorsi trasformativi (sia nel caso della gestione diretta, sia nel caso della presenza di una pluralità di soggetti) hanno all'interno dell'organizzazione.

"...La quarta misericordia divide le sue attività in profit e no profit. L'attività profit (gestione del poliambulatorio, medicina del lavoro, servizio funebre e servizi cimiteriali) è gestita attraverso una Srl ..., è una srl che al 99% è della Misericordia e l'1% è di un membro del collegio dei conservatori. Nel CdA siedono il vice provveditore della misericordia, due membri del magistrato e due dipendenti (questa almeno è la composizione del CdA fino all'anno scorso, poi ora ci sono stati dei cambiamenti, stanno chiudendo la srl, ma non so bene come stanno le cose..." (intervista volontario)

"La nostra Misericordia ha come attività principale la gestione di questa RSA, perché la misericordia aveva da tradizione centenaria la gestione dell'ospedale di" (Intervista responsabile terza Misericordia)

[L'ampliamento delle attività della RSA fa crescere vertiginosamente il numero dei dipendenti dell'associazione e così nei primi anni del 2000 la Misericordia crea la Fondazione per la gestione della RSA]

"...casa di riposo era chiaro che, essendo in convenzione, essendo una struttura grossa, ospitando 120 ospiti di cui 85 non autosufficienti, l'aspetto prevalente lì è il lavoro dipendente e quindi mantenerla all'interno di un contesto di volontariato diventava abbastanza difficile, quindi quella è stata scissa, è stata fatta una fondazione, sempre senza scopo di lucro iscritta all'anagrafe onlus e l'ente fondatore è la Misericordia ...".

"La Misericordia, essendo unico ente fondatore della Fondazione ..., nomina i componenti del Consiglio di Amministrazione della stessa. Attualmente il ruolo di presidente della Fondazione è assunto dallo stesso Governatore della Misericordia e le cariche del CdA sono ricoperte da alcuni componenti del Magistrato.

La Misericordia è tra i soci fondatori della Cooperativa ..., che svolge attività di inserimento lavorativo di portatori di handicap."

"...la strategia che il consiglio e il governatore hanno lanciato è scorporare una parte delle gestioni, come è stato fatto per la Casa di Riposo con la creazione della Fondazione...dove è prevalente il lavoro dipendente e diventava abbastanza difficile la sua gestione all'interno di un contesto di volontariato." (intervista responsabile prima Misericordia)

"Per quanto riguarda le onoranze funebri siamo rimasti fuori a tutto vantaggio delle imprese private. Da l'anno scorso abbiamo costituito una

s.r.l. ... e ci siamo dentro con il 49% ...noi lo facciamo per i nostri iscritti abbiamo impostato un discorso di calmierazione di prezzo, abbiamo tolto di mezzo la piaga dei portantini a nero. La società ha assunto delle persone. Il suo cda è formato da 3 persone e un'assemblea di 5 persone: nel cda 1 della misericordia e 2 dei 5 dell'assemblea. La società sta andando benino non benissimo ma meglio così. Per i soci trasporto funebre gratuito. ... Sta funzionando benino ha prezzi più competitivi e un servizio di buona qualità il nome sfrutta l'immagine della misericordia." (Intervista responsabile seconda Misericordia)

[A seguito di una grossa donazione e per rispondere alle esigenze del territorio, l'associazione si impegna nella costruzione della casa di riposo Purtroppo, però, questa iniziativa porta la Misericordia ad affrontare una grave crisi finanziaria] *"La gestione della casa di riposo (37 ospiti) è stata concessa alla cooperativa sociale ... tramite convenzione. Viene stabilito un regolamento e formato un comitato di gestione al quale partecipa anche un consigliere della Misericordia. L'organizzazione interna della struttura è in mano alla cooperativa che ha assunto i dipendenti e nominato il Direttore" "Nel primo tempo fu tentata una gestione diretta e da quel che ho visto è stata fallimentare poi fu affidata ad una cooperativa e la cooperativa gode di buona salute finanziaria..."(intervista responsabile quinta Misericordia)*

"Abbiamo fatto la scelta di mantenere tutte le attività all'interno della Misericordia, poiché volevamo mantenere una coerente filosofia di fondo, questo perché se andiamo a costituire una cooperativa o una SRL, dove la misericordia può avere un controllo, è sempre una attività collegata, il timore è quello di perdere il controllo, ma non perché temiamo di perdere il potere, ma di perdere lo "spirito" della casa famiglia e più in generale delle attività della Misericordia. Fare la cooperativa in cui la prevalenza "del fare" e "accogliere le persone" sarebbe potuta essere mantenuta, ma senza la linea precisa che abbiamo impostato e che ci interessa, e poi non abbiamo visto nemmeno i grossi vantaggi di altro tipo; rimane il grosso dubbio che se continuando così avverrà la prevalenza del lavoro dipendente rispetto al volontariato. Stiamo tenendo sott'occhio l'evoluzione legislativa dell'impresa sociale per capire se ci possiamo inquadrare in essa, certo è che non abbiamo rilevato alcun tipo di beneficio fiscale nel preferire una strada rispetto ad un'altra, per ora è prevalente l'aspetto motivazionale rispetto a quello prettamente fiscale. La nostra scelta è quella di rimanere Misericordia e basta, anche se negli ultimi tempi abbiamo fatto un ampliamento dei servizi soprattutto verso l'handicap, che ha implicato anche scelte importanti perché si tratta di attività che non possono essere gestite con il solo volontariato ma è necessario anche l'ausilio di personale dipendente, abbiamo dovuto quindi aumentare molto il numero di dipendenti arrivando fino a 24 e adeguando quindi tutta la struttura organizzativa." (intervista alla sesta Misericordia)

La relazione che lega il soggetto terzo all'associazione è di dipendenza reciproca: infatti se da un lato la Misericordia crea nuovi servizi per rispondere ai bisogni emergenti della comunità non tralasciando le proprie finalità associative e le storiche attività sanitarie, dall'altro lato i soggetti nati e preposti per la gestione di servizi di natura commerciale o semplicemente complessi ancorché istituzionali, permettono di non violare i requisiti normativi, Ancora, se da una parte consideriamo la capacità di progettare nuove attività come elemento fondante delle associazioni, dall'altra parte troviamo principi e tecniche di efficienza, efficacia ed economicità che permettono il finanziamento delle azioni di ricerca, formazione e sviluppo delle stesse Misericordie.

Emerge un quadro complesso nel quale alcune realtà associative mal riescono a coniugare il rinnovamento dei propri processi organizzativi con l'affermazione dei principi e dei valori istituzionali in cui i volontari e l'associazione nel suo complesso si riconosce. Infatti:

- Emergono esigenze di reperimento di risorse economiche da destinare al finanziamento delle attività istituzionali dell'associazione e ai nuovi servizi complessi

- esiste una base sociale, legata alla compagine associativa e al territorio in cui l'ente opera, che spinge verso una nuova "ricerca" delle tradizioni e della memoria storica del Movimento Misericordie, non approvando i mutamenti dell'assetto organizzativo, le trasformazioni nella produzione di servizi e attività e l'avvio di nuove forme di imprenditorializzazione a finalità sociale.

A dimostrazione di queste spinte contrapposte e delle reazioni interne a queste trasformazioni, riportiamo alcuni passi tratti dalle interviste realizzate a dei volontari della quarta e della quinta Misericordia.

"...Il Magistrato però non fece niente, ci furono lettere anonime a giornali, alla Confederazione, alla Procura della Repubblica nelle quali si facevano accuse molto pesanti nei modi in cui veniva gestita ...E' stato un periodo brutto..." (intervista volontario della Misericordia)

“...per quanto mi è stato detto precedentemente la Misericordia ebbe grossi problemi finanziari...al momento in cui intesero costruire ... e gestirla direttamente evidentemente i conti non furono giusti poi probabilmente la costruzione costò più di quanto era disponibile in quel momento per la Misericordia e la Misericordia si trovò in acque finanziarie veramente tormentate.” (Intervista Vicegovernatore della Misericordia)

“La casa famiglia è della Misericordia, ma è convenzionata con la ASL, abbiamo effettuato una scelta volontaria di mantenere la casa famiglia nella Misericordia, poiché vogliamo formare il personale e portare avanti al struttura secondo il nostro progetto. Se ci affidassimo ad una cooperativa o comunque costituissimo una cooperativa perderemmo non tanto il controllo della struttura, ma la sicurezza di portare avanti il progetto formativo da noi impostato.

Uno dei problemi grossi che la dirigenza si sta ponendo è proprio quello di considerare l’opportunità di trasformare la struttura giuridica della casa famiglia, poiché la misericordia ...ad oggi ha 25 dipendenti e quindi una struttura complessa da gestire. Forse si realizzerà anche una cooperativa sociale in modo da rendere più snella la struttura, ma se vogliamo portare avanti il progetto dobbiamo comunque essere presenti, altrimenti è inevitabile che la qualità del servizio vada a finire. Sia nel servizio che nel rapporto tra operatori e volontari, uno dei punti di forza della struttura è proprio la forza del gruppo che si è creato tra volontari e dipendenti, la stretta collaborazione e il sistema di dialogo che porta a limitare e sanare in breve tempo i conflitti. Qui non è come nel settore ambulanze in cui dipendiamo dai dipendenti, qui tutti dipendiamo da tutti, poiché tutti insieme portiamo avanti la struttura.” (Intervista sesta Misericordia)

Le Misericordie, dunque, si trovano a dover coniugare e armonizzare il profilo di “impresa sociale” con la vocazione e l’esperienza del volontariato, esercizio questo non sempre così semplice, non sempre così trasparente all’esterno, rispetto ai vari stakeholders pubblici e privati.

La capacità nel saper gestire e rispondere in maniera adeguata ai conflitti che la compresenza del profilo volontaristico e d’impresa sociale può generare all’interno dell’organizzazione, è elemento di successo e strategico per la vita dell’associazione nel breve-medio periodo.

Le scelte di indirizzo vengono prevalentemente dall’alto, dai quadri dirigenziali, che spesso mal si amalgamano con percorsi comunicativi di sensibilizzazione interna.

Molti volontari condividono l’idea che la natura sociale dell’impresa mal si combina con la natura sociale dei servizi resi dall’organizzazione, perché

la relazione attinente al profilo di impresa non deriva dalla natura motivazionale sui cui si basa l'organizzazione di volontariato.

Come si comprende dalle interviste svolte, la necessità di una maggiore attenzione alla gestione interna delle risorse umane, alle istanze dei volontari, è di cruciale importanza e per gli intervistati occorre portare all'attenzione della dirigenza la cura delle relazioni interne tra volontari, tra volontari e dipendenti e tra volontari e dirigenza.

Le interviste ai volontari hanno consentito di acquisire informazioni consistenti sul modo attraverso cui essi vivono la propria esperienza di volontariato, sui processi che hanno condotto alla scelta di fare (essere) volontariato, alla scelta dell'organizzazione di riferimento, sulle proprie reti sociali, sulle condizioni che garantiscono la fedeltà a quelle scelte iniziali, sui progetti futuri. Prendiamo ad esempio le parole di un volontario della quarta Misericordia:

"In linea di massima i volontari si trovano bene, anche se è fortemente sentito il disagio di convivere con la struttura profit, anche perché il magistrato in questi anni si è dedicato quasi esclusivamente alla ..., d'altronde è pure comprensibile, è una struttura che dà lavoro a 60 persone, ma qualcosa in più per i volontari poteva essere fatto. Anche se non è ben espresso tale disagio, ha avuto un importante sfogo l'anno scorso..." (intervista volontario della quarta Misericordia)

"...I Volontari a parte qualche attrito fra loro di normale amministrazione, hanno un buon rapporto! La cosa cambia un poco per rapporto fra base e vertice! A parte l'operato dell'attuale Provveditore che proviene comunque dal Corpo Volontari, si sente molto lontana la presenza del Consiglio, e soprattutto non si sente da parte di alcuni componenti la presenza di "Spirito di Misericordia", e tutto questo contribuisce ad "allontanare" le due parti!..." (intervista volontario della quarta Misericordia)

Il lavoro di ricerca svolto ha permesso di comprendere come le Misericordie, essendo in tutto e per tutto organizzazioni, sebbene di tipo particolare, siano soggette a cambiamenti e trasformazioni indotte da fattori di carattere interno e sollecitazioni di carattere esterno. Ciò può significare che il mondo delle Misericordie ha una spiccata propensione al dinamismo, senza che a tale espressione si debba necessariamente attribuire una valutazione di merito; poiché emerge dalle interviste alla

dirigenza di queste associazioni, come significativo sia muoversi, svilupparsi, crescere e specializzarsi. E spesso il processo di strutturazione e crescita è favorito da ragioni di contesto, quali:

**LEGAME CON IL
TERRITORIO**

LEADERSHIP FORTE

**CANALI DI
FINANZIAMENTO
AUTONOMI**

**CULTURA
MANAGERIALE**

Le interviste rilasciate, infatti, hanno permesso di comprendere a pieno il ruolo fondamentale che riveste la personalità del Governatore nella crescita a medio-lungo termine dell'associazione. Ad esempio la Misericordia di Empoli:

*“Storicamente è così: io sono stato chiamato alla Misericordia ...in quel momento ero ..., avevo un impegno perciò anche molto oneroso. La Misericordia, si parla degli anni 90, il Governatore si era ammalato di vecchiaia e quindi era guidata da due reggenti e ...quindi mi invitarono , venne il proposto, mi pregò di occuparmi...di prendere servizio. Cercai qualche soluzione, andai a trovare un po' di gente, perché mi alzavo la mattina le cinque e tornavo la sera alle dieci...poi vidi e mi guardai un po' in giro e trovai una situazione che non mi piaceva. Praticamente c'erano questi tre servizi soli, si facevano con miseria, le autoambulanze tutte vecchie. Non c'erano soldi né si spendevano Quindi io con un po' di coraggio, insieme a qualcun altro, rividi l'organizzazione e dissi no, la Misericordia se ha questi riferimenti non può fare solo queste cose, se no tradisce le origini, diciamo. E cominciammo da qui a fare alcune cose...”
(intervista Governatore della prima Misericordia)*

E negli anni precedenti alla quarta Misericordia:

“...Dopodiché sono fra le poche persone che hanno la fortuna di aver avuto, quando ero più giovane, un grande presidente che ha costruito questa cosa e che me l’ha lasciata ...facendomi sentire in qualche modo responsabile...di questa associazione [...] ha preconizzato l’idea di impresa sociale nei tempi in cui di questa cosa non se ne parlava neppure...” (intervista Coordinatore Generale della quarta Misericordia)

Se una leadership forte è elemento di stabilità e sviluppo per un’organizzazione di volontariato così anche la capacità di possedere risorse economiche non provenienti da convenzioni pubbliche è aspetto strategico per la crescita in autonomia dell’associazione.

“...Le risorse economiche della Misericordia dipendono da piccole convenzioni...afferiscono ai settori classici gli ambulatori, le ambulanze e i servizi funebri...chiaramente con quote diverse, però questi...siamo abbastanza legati alle convenzioni ...” (intervista Coordinatore Generale quarta Misericordia)

Le Misericordie presentano una struttura finanziaria alquanto diversificata: mentre per alcune associazioni la fonte primaria sono le donazioni, le sponsorizzazioni e il tesseramento, per altre la prevalente linea di finanziamento sono i ricavi mediante la erogazione di servizi per lo più convenzionati con gli Enti Pubblici. La presenza costante di questa voce di entrata, lascia riflettere sulla rilevanza che il finanziamento pubblico riveste nello sviluppo dell’organizzazione.

“...Le donazioni libere solo in piccola parte..orami il processo di aziendalizzazione ci sta facendo percepire come aziende quindi la propensione alla donazione...” (intervista Coordinatore Generale quarta Misericordia)

“...I trasporti sanitari ci rimetti l’osso del collo...ma neanche in pareggio...pensa a quanto può costare un’ambulanza..pensa a quanto ti danno di rimborso...chiaramente quella è un’attività che non ti rende, la devi finanziare con altre attività...è chiaro no voglio fare il servizio funebre che faccia il guadagno...voglio stare sotto i prezzi di mercato abbondantemente..non solo per il povero... gli ambulatori devi dare la risposta [...] Le donazioni stanno diventando...sta diventando sempre il “servizio me lo devi fare”...comunque ci sono [...] Si...la villa ...è del 1700 è stata donata dall’ultima discendente di una famiglia benestante...abbiamo speso credo ... per la ristrutturazione e per qualche buco che aveva lasciato.... In questa villa al piano terra c’è una parte che è affittata al Comune che c’ha fatto un asilo, l’ultimo piano abbiamo fatto un accordo con ...e un’associazione ..., per l’accoglienza dei parenti dei giovani malati...” (intervista Responsabile di settore quarta Misericordia)

È anche vero che dove le donazioni e i lasciti sono risultati numerosi e ingenti, questi hanno permesso all’organizzazione di sviluppare nuove iniziative. Questo è il caso della prima Misericordia: la disponibilità di risorse di investimento ha consentito di avviare processi innovativi e di ampliamento dei servizi maggiormente rispondenti ai bisogni del territorio e della comunità. Altrettanto significativa la storia recente della terza e della quinta Misericordia:

“Arrivò la donazione di questa casa da parte di un Confratello che esprime il desiderio di renderla una casa di riposo per anziani e fu aperta nel 1985 diventando la maggior attività della misericordia da allora.” (intervista responsabile terza Misericordia)

“Le grosse donazioni che avvenivano un tempo speriamo che ci siano domani, per adesso non ci sono però l’equivoco di ... nacque da una grossa donazione...” (intervista vicesegretario quinta Misericordia)

Detto questo, appare chiaro che il reperimento degli opportuni finanziamenti è elemento strategico, superabile attraverso la diffusa consapevolezza del ruolo che altri soggetti pubblici, privati o non profit possono ricoprire.

"...dal punto di vista economico la popolazione contribuisce in larga parte tramite le donazioni, è un trend che continua anche perché noi non abbiamo fissato una quota associativa, abbiamo lasciato la quota come un'offerta libera che comunque ci permette di avere entrate piuttosto corpose."

"Questa poi è una zona ricca, ci abitano molti industriali che potrebbero dare molti più soldi, ma forse il fatto che non li diano rende più liberi di fare (paradossalmente), il fatto che tutti i soldi siano dati dalla gente comune, tutti donano piccole cifre che fanno però una grande somma, con la certezza che viene data che questi soldi verranno spesi bene. Sono piccoli sassi che fanno la casa, dove poi viene buttato sopra il cemento armato." (intervista alla sesta Misericordia)

Tabella finale riassuntiva

Descrizione processi centrali di trasformazione delle singole organizzazioni

MISERICORDIA	DESCRIZIONE DEI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE	ESITI
prima	<ul style="list-style-type: none"> - Anni '90 - viene chiamato a ricoprire la carica di Governatore una personalità locale, poiché l'associazione era guidata da due reggenti. - Riorganizzazione interna dell'associazione, razionalizzazione delle risorse umane ed economiche e attenzione alla gestione del cimitero riservato ai soci della Misericordia (polmone per il finanziamento delle restanti attività). - Negli ultimi quindici anni sono arrivate importanti donazioni/lasciti; - Nei primi anni '90 il Sindaco chiede alla Misericordia di occuparsi dell'accoglienza dei poveri; si sviluppano progetti ed interventi nel campo della difficoltà sociale: l'albergo popolare, la mensa popolare, l'attività anti-usura, il sostegno nel carcere, il Telesoccorso, - A metà degli anni '90 alcuni volontari promuovono attività per aiutare le persone anziane in difficoltà: nasce un servizio a domicilio realizzato da volontari - Negli ultimi anni, si consolidano iniziative come l'Ospedale in Burkina Faso, la formazione nelle scuole; e quella più specifica per i volontari (con la nascita di un centro culturale e formazione). - Nasce la Fondazione ... per la gestione della casa di riposo (fondazione senza scopo di lucro iscritta all'anagrafe onlus, con personalità giuridica/ l'ente fondatore è la Misericordia) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ricerca dell'efficienza nella realizzazione delle attività (ad es. corsi di formazione per il personale e i responsabili del volontariato su temi come la comunicazione interna e il miglioramento dell'efficienza del servizio). - Per altri 40anni il cimitero sarà fonte di finanziamento con la vendita dei loculi - Prima Misericordia della zona ad istituire una centrale operativa 24 su 24 dotata di tutti i ritrovati tecnologici, per la gestione di tutti i servizi. - Lettura delle problematiche sociali della comunità - Istituzione del direttore per coordinare e gestire le risorse in termini economici - Nel 2005 il Bilancio economico della Misericordia è in pareggio mentre il bilancio della RSA è in crisi dovuto all'adeguamento contrattuale dei dipendenti - Buoni rapporti con l'Amministrazione Comunale (stima percepita e dimostrata anche dalla comunità cittadina); - Volontari in crescita rispetto alle altre Misericordie limitrofe (affiancamento mirato e strategico, people raising e formazione spirituale)

MISERICORDIA	DESCRIZIONE DEI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE	ESITI
seconda	<ul style="list-style-type: none"> - Luglio 2005 - La Misericordia diventa associazione di volontariato (non più Ipab e perciò meno problemi legati alla gestione del quotidiano) - Fino a settembre 2005, la Misericordia attua una politica economica non giudiziosa: liquidità zero, niente cassa e ricorso al credito ordinario per portare avanti le poche attività. Ogni tanto si vende un'immobile del consistente patrimonio immobiliare dell'associazione. - Sempre nel 2005 l'associazione costituisce la società che per il 49% è della Misericordia - Entro aprile del prossimo anno verranno ristrutturati due appartamenti perché c'è la possibilità concreta di affittarli a studenti. 	<ul style="list-style-type: none"> - I servizi di emergenza e quelli ordinari sono aumentati - Il 118 è in perdita .I volontari sono tutti impiegati nel trasporto sanitario; riescono a coprire tutte le sere, le notti e tutti i sabati e le domeniche, durante la settimana (tutte le mattine e buona parte dei pomeriggi) sono fatte con personale dipendente -tre autisti dipendenti e tre contratti a progetto. - Distacco dalla comunità e scarso interesse dei precedenti dirigenti (negli ultimi anni sono stati realizzati dei corsi di educazione sanitaria, delle manifestazioni pubbliche e dei concerti per attività di fund-raising). - Scarsa definizione dei ruoli all'interno dell'organizzazione e leggera instabilità del Magistrato - Crescente desiderio di creare una cooperativa sociale di tipo A

MISERICORDIA	DESCRIZIONE DEI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE	ESITI
terza	<ul style="list-style-type: none"> - Tradizione centenaria nella gestione dell'ospedale locale. - Con la legge Mariotti (primi anni '70), viene tolto alla Misericordia la gestione dell'ospedale. - Arrivò la donazione di una casa da parte di un Confratello che esprime il desiderio di renderla una casa di riposo per anziani. - Nel 1985 apre la casa di riposo (L'inizio dei lavori iniziano nel 84). - Nel 1999 si realizza il processo di privatizzazione (la Misericordia prima era un'IPAB). - Nel 2001 viene ampliata la casa di riposo - Da 5/6 anni la Misericordia si inserisce in modo più importante nel sociale (attività sociali, soprattutto rivolte agli anziani in quanto legate alla casa di riposo) - Da quattro anni sono iscritti alla rete di Misericordie dell'area 	<ul style="list-style-type: none"> - Le attività hanno una maggiore diffusione anche grazie all'entrata nell'associazione delle Misericordie dell'area, che semplifica i processi operativi, decisionali e di contrattazione con il pubblico. - Nel sociale, la Misericordia diventa un punto di riferimento per la comunità (presenti nel territorio attraverso l'organizzazione delle feste all'interno della casa di riposo oppure per i festeggiamenti patronali) - Associazione non del tutto partecipe nella comunità, scarsa collaborazione con gli Enti Locali e con le altre realtà di terzo settore. - Numero non significativo di volontari e leggera differenziazione delle attività (solo negli ultimi due anni).

MISERICORDIA	DESCRIZIONE DEI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE	ESITI
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">quarta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prima degli anni '60 donazione di un terreno (in quegli anni andava avanti solo l'attività cimiteriale). - Nel 1963 apre il poliambulatorio (con il passare del tempo aumentano le attività, sino all'attuale disponibilità di servizi specialistici e di diagnostica strumentale). - Dagli anni '80 agli anni '90 c'è il grosso boom. Il Provveditore comincia a comprendere che la Misericordia può giocare un ruolo fondamentale nell'assistenza sanitaria e socio-sanitaria (arrivano le convenzioni per le attività svolte dall'associazione). - Dagli anni '90 al 2000, si comincia a pensare al poliambulatorio in zona limitrofa, ad una società con altra Misericordia (fino alla fine degli anni '90, è una crescita monosede, cioè un solo presidio). - A metà degli anni '90 nasce il Banco di solidarietà che attinge dal Banco Alimentare. - A cavallo degli anni 1999-2000, la seconda fase; una fase di crescita dei servizi, di più presidi e di più soggetti partners. - In questi anni, nasce la srl al 99% è della Misericordia e l'1% è di un membro del collegio dei conservatori. Iniziano le incomprensioni con i volontari (con tanto di articolo sui giornali e denuncia alla procura). - Viene ristrutturata una villa risalente a metà del 1700, donata dall'ultima discendente di una famiglia benestante. - Si costituisce una società con altra Misericordia per la gestione di un poliambulatorio per la radiodiagnostica e la medicina del lavoro. - Nel 2006 nasce la Cooperativa Sociale di tipo B (per coprire il centralino nelle ore notturne e per opere di giardinaggio, manutenzione delle aree verdi in appalto dal Comune) 	<ul style="list-style-type: none"> - La crescita del gruppo si è consolidata dalla metà degli anni '80 alla fine degli anni '90 (fino al '78 due dipendenti con un'infermiera). - Si rileva l'esigenza di una figura che svolga le mansioni di Coordinatore Generale. - Differenziazione delle attività e strutturazione dei ruoli anche in base ai processi di qualità. - Le donazioni libere solo poco rilevanti. (orami la comunità percepisce il processo di sviluppo dell'associazione, e considera la Misericordia non più come un'organizzazione di volontariato) - Buoni rapporti con le associazioni di terzo settore e con l'Amministrazione Comunale. - La srl permette il lavoro a circa 60 persone. - Viene riscontrato un distacco fra la dirigenza e la base sociale dell'associazione - Dopo i forti contrasti degli anni precedenti, attualmente fra dipendenti e volontari intercorrono buoni rapporti (dalla fine del 2004 importante azione di mediazione attuata dal Responsabile dei Servizi di trasporto)

MISERICORDIA	DESCRIZIONE DEI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE	ESITI
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">quinta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Arriva una grossa donazione e nasce l'idea di realizzare una casa di riposo. - Realizzata la struttura, improvvisamente il crollo finanziario. - Il Governatore viene costretto alle dimissioni e successivamente espulso dalla Misericordia; vengono inviate lettere di biasimo ai consiglieri per la mancata sorveglianza. Numerosi volontari decidono di andarsene. - La Misericordia era arrivata ad avere circa 50 dipendenti (compresi gli operatori della RSA). - La gestione della RSA viene affidata ad una Cooperativa che nomina un direttore per il coordinamento funzionale ed operativo della struttura. - In tre anni vengono ridotte tutte le passività, riportato un attivo sul conto e ridotto il numero dei dipendenti a 15. - Sette anni fa alla fine del 1999, viene aperto il Centro anti-usura (attualmente se ne occupano cinque volontari, quattro ex-bancari formalmente in pensione ed un ex-bancario che attualmente fa il consulente finanziario). - Nel 2000 nasce la mensa per gli extracomunitari e per i cittadini bisognosi 	<ul style="list-style-type: none"> - Perdita d'immagine (verso la comunità, l'amministrazione locale e gli stessi parroci) - Calo dei volontari (attualmente i volontari attivi non superano le 20 unità) - Il Magistrato continua ad essere composto da membri che non svolgono o non hanno mai svolto servizio attivo - Ricerca strategica di volontari con competenze economico-finanziarie (il comitato anti-usura prevede volontari con una preparazione nel settore) - Le offerte ci sono ma sono minori ogni anno che passa (negli ultimi anni non ci sono stati lasciti a favore della Misericordia) - Il polmone finanziario resta il cimitero. - Manca un regolamento interno che disciplini le azioni e le mansioni dei volontari e dei dipendenti (per evitare contrasti interni). Esclusi gli operatori della RSA, la Misericordia ha circa sedici dipendenti (6 al pronto soccorso, 4 per il servizio cimiteriale, 3 che lavorano al 118 e 3 all'amministrazione) - Dopo il risanamento economico, l'associazione riscuote credito dalle altre associazioni e dagli Enti pubblici locali.

MISERICORDIA	DESCRIZIONE DEI PROCESSI DI TRASFORMAZIONE	ESITI
<p style="text-align: center; font-size: 2em;">sesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Il 29 dicembre 1945 viene ritrovata, come residuo bellico, un'ambulanza militare; da qui in poi un gruppo di persone decise di costituire la Misericordia.. - Prima degli anni 90, fu svolto uno studio sociologico per capire quali potessero essere le richieste del territorio e conseguentemente le attività sulle quali si sarebbe dovuta orientare la Misericordia, oltre ai servizi tradizionali - La Misericordia a metà degli anni '80 inizia a svolgere alcune attività con i disabili e nel 1995 si inizia a riflettere sulla possibilità di costruire una struttura che attuasse il concetto del "dopo di noi" ovvero una struttura di accoglienza per disabili che non hanno la possibilità di essere assistiti dai parenti - Arrivano consistenti aiuti economici dalla Fondazione ... e finanziamenti pubblici finalizzati alla costruzione della casa di accoglienza - Negli anni '90, vengono attuate importanti convenzioni con il Comune e la USL per i servizi infermieristici ed ambulatoriali e nasce il servizio funebre. - Si potenzia maggiormente l'ambito dell'impegno nel sociale, verso un soccorso che si pone come obiettivo l'intervento nel grande campo del disagio, al fine di essere sempre più attenti e propositivi per porre le condizioni di un effettivo cambiamento - A seguito dell'entrata in vigore della L. R. 8/99, la Misericordia attua le procedure relative all'accreditamento sanitario 	<ul style="list-style-type: none"> - Si decide di mantenere tutte le attività all'interno della Misericordia; ed è per questo che l'associazione raggiunge i 25 dipendenti ed una elevata complessità a livello gestionale (servizi socio-sanitari, ambulatori e casa famiglia). - Il numero di volontari è in continua crescita: quotidianamente svolgono servizio circa 30 volontari. - Si attuano azioni volte a non differenziare il trattamento con i dipendenti e i volontari (fatti salvi gli elementi derivanti da un normale rapporto di lavoro), specialmente all'interno della casa di accoglienza. - La popolazione contribuisce in larga parte tramite le donazioni, con un trend in continua crescita. - La Fondazione ... e gli enti pubblici che hanno partecipano economicamente nel progetto della casa famiglia per il "Dopo di noi", diventano soggetti interessati al dialogo continuo con la Misericordia.

Capitolo quinto

Le variabili in gioco

In generale le associazioni di volontariato hanno vissuto il passaggio da una forma organizzativa e gestionale meno strutturata ad una più orientata a gestire e governare processi “produttivi” complessi e continuativi nell’ambito delle politiche di welfare²². Questo ha comportato una maggiore strutturazione interna e un aumento del personale retribuito. La trasformazione in organizzazioni/impresе di servizio ha posto il rischio di un eccessivo orientamento al mercato (prevalentemente socio-sanitario), definito dalla prevalenza di entrate relative a contratti e convenzioni con Istituzioni pubbliche o dalla vendita dei beni e servizi a soggetti privati. In alcuni casi questa tendenza ha reso le organizzazioni di volontariato assimilabili ad altri soggetti del terzo settore, rischiando di perdere le proprie peculiarità. Il processo di razionalizzazione interna intrapreso si aggiunge a questi altri fattori che, nell’insieme, possono aver provocato almeno tendenzialmente, una flessione del volontariato, con la conseguente perdita della gratuità dell’opera come valore della società e processi di isoformismo con il pubblico.

Di fronte al mutato quadro di riferimento, le organizzazioni appaiono a volte ancorate a vecchi dilemmi organizzativi, che generano quesiti, rendendo più che mai urgente la definizione di un nuovo paradigma di azione. Questo per facilitare l’emergere di una realtà più definita rispetto a modelli che tendono a schiacciare le organizzazioni sul versante della residualità rispetto alle istituzioni pubbliche e alle loro politiche sociali, o rispetto alle imprese per le quali il non profit è al massimo un veicolo di filantropismo.

²² Gli ultimi dati disponibili parlano di 221.000 istituzioni, 1,6 miliardi di euro di entrate, 630.000 unità di personale retribuito e più di 3 milioni di volontari: sono cifre che regalano ormai alla storia la vecchia concezione del settore non profit ritenuto marginale rispetto al settore pubblico e privato. Fonte: ISTAT, 2006

I dati emergenti dal Rapporto Biennale sul volontariato in Italia 2005, definiscono i seguenti trend²³ evolutivi delle associazioni di volontariato:

- *crescente espressione della cittadinanza attiva*: la nascita delle organizzazioni è sempre più connotata dalla iniziativa di gruppi di cittadini rispetto alla tradizionale capacità di affiliazione delle centrali nazionali del volontariato o della promozione ecclesiale.
- *l'identità del servizio*: è evidente una contrazione della componente confessionale che aveva ispirato largamente il movimento volontaristico alle sue origini e che tuttora lo anima all'interno delle Misericordie. Si passa dal 42,5% delle organizzazioni a matrice cristiana o confessionale esaminate nel campione nazionale del 1993, al 28,7% del 2001. Ne consegue che l'identità dei gruppi di volontariato, soprattutto quelli di recente formazione, si esplicita nel servizio e nella tensione comune verso obiettivi di risultato piuttosto che nella condivisa matrice culturale o visione del mondo, laica o confessionale che si, dei propri aderenti. Questo potrebbe essere la spiegazione del fatto che molte OdV non sopravvivono al proprio fondatore, questo perché una volta scomparso il "faro" l'organizzazione si trova senza guida e quindi incapace di raggiungere obiettivi.
- *Potenziamento dell'assetto organizzativo - gestionale*: le OdV sono sempre più formalizzate e registrate con atto pubblico. Ma la crescita più cospicua ha riguardato l'organo di controllo, che dà conto alla tendenza di adeguarsi alle norme di trasparenza e buona gestione richieste dall'iscrizione al registro del volontariato e all'assunzione di convenzioni o di progetti. La maggioranza delle associazioni sempre secondo il Rapporto Biennale, dispone di un regolamento con cui definisce procedure e linee guida di azione per gli aderenti.
- *Diminuzione consistente di organizzazioni composte da soli volontari*: questo in ragione di due fenomeni correlati;
 - crescita di organismi di tipo associativo e mutualistico*: la maggioranza delle unità opera sia a vantaggio dei propri

²³ Frisanco su "sintesi del rapporto biennale sul volontariato in Italia 2005

aderenti che dei non aderenti. In esse i soci garantiscono sostegno economico e base sociale oltre che una mobilitazione generale in occasione di eventi importanti

Professionalizzazione del volontariato organizzato: con l'inserimento di operatori remunerati.

I cambiamenti nelle strutture e nella composizione delle organizzazioni di volontariato, possono essere considerati dei segnali di criticità con i seguenti rischi:

- di avere molte organizzazioni dei presidenti, con fenomeni di personalismo dentro gruppi in cui il "peso esercitato" dai leaders è decisivo;
- dell'autoreferenzialità e di non essere in grado di costruire insieme ad altri soggetti la giustizia sociale;
- di isolarsi ed essere così una realtà marginale che ha l'obiettivo di cercare rapporti privilegiati con l'amministrazione pubblica, eludendo l'apporto delle altre organizzazioni di settore, svilendo la capacità di proposta e di cambiamento che più caratterizza l'azione di volontariato.

Il problema poi del ricambio generazionale, è assolutamente pressante, poiché è predominante la classe anagrafica che va dai 46 ai 65 anni (38,4% delle unità), ciò significa una carenza di giovani ed un conseguente problema di ricambio delle unità. Le OdV assorbono quindi meno di un tempo il dinamismo delle nuove generazioni, e questo sembra dovuto non solo alla difficoltà di tenuta di impegno sociale dei giovani per motivi inerenti la loro condizione di vita, ma anche alle difficoltà delle organizzazioni di promuovere la partecipazione giovanile, di sapere accogliere i volontari in un contesto associativo caldo e motivato, di fornire stimoli formativi. Il rapporto biennale mette in evidenza il fatto che la difficoltà a reperire volontari fa ritenere che le OdV per tenere costante il numero di servizi, tendano a inserire personale remunerato o concedere rimborsi forfetari non documentati (in palese contrasto con le vigenti disposizioni normative) ai volontari, con il risultato di minare ancora di più il reclutamento dei volontari.

Il rischio è che le nostre organizzazioni rimangano schiacciate da quello che viene definito *“il paradigma della residualità”*²⁴ tale paradigma si manifesta con le seguenti caratteristiche:

- *identità debole*: confusione tra “finalità generica”, vision e mission. La tendenza delle OdV è quella di “andare a caccia di appalti”, indipendentemente da quelli che siano, invece che di elaborare un progetto fortemente impegnativo, articolato e coerente con la mission, costruito sulla base di analisi sia interne che esterne, dal quale partire per elaborare una propria strategia d’azione, e quindi valutare i risultati raggiunti.
- *Continua proclamazione della propria identità*: la paura di contagiarsi con marketing e management visti quasi come “strumenti del diavolo”, piuttosto che subire il fascino del diverso e l’interesse al confronto, all’integrazione creativa e all’appropriazione coerente.
- *Sensazione di pericolo*: la sensazione di essere stretti tra Stato e mercato, invece che avere la consapevolezza delle proprie potenzialità.
- *Idealizzazione e sconfinamento del volontariato* in un’azione prevalente di “tappabuchi caritatevole”, “ultima risorsa”, contrapposto ad un volontariato ben gestito (spesso professionalizzato) finalizzato ad incidere in profondità nel tessuto sociale e culturale della comunità di riferimento.
- *Pressoché totale concentrazione sulla sofferenza, ed idealizzazione della “risorsa tempo*: con conseguente enfasi sulla gratuità e sul destinatario finale dell’azione, contrapposto ad una “via di mezzo” tra sensibilità verso gli ultimi e azione sistemica, valorizzazione delle risorse, “progettazione e management”.
- *Ambivalenza nei confronti dell’attore pubblico*: schiacciamento sulla Pubblica Amministrazione vista come la fonte di tutti i beni e di tutti i mali, come quella “che dovrebbe fare” o, all’opposto rifiuto della stessa e delle difficoltà di gestione del rapporto con essa.

²⁴ M. Crescenzi, *Manager e management non profit*, Ed ASVI, 2002.

- *Localismo ed individualismo organizzativo*: visto come mancanza della voglia di crescere, di entrare in rete, lavorare in uno scenario che preveda una logica di sistema.
- *Gestione paternalistica da parte dei leader fondatori*: i progetti d'azione sono spesso legati alla capacità dei leader di essere "condottieri" di un'organizzazione, magari praticando una forte ed efficace azione di lobby e relazione sociale.

Coniugare la capacità di fornire servizi adeguati con il consenso e la partecipazione della comunità in cui si opera è l'obiettivo che le associazioni si trovano ad affrontare, ossia combinare la performance economica e la performance sociale: la prima riguarda i livelli di produttività e di efficienza dell'organizzazione; la seconda la capacità di attivare risorse aggiuntive quali relazioni, risorse territoriali, volontariato. Governare i processi di trasformazione e sviluppo, continuando a rispondere in modo originale ai bisogni della comunità in cui si inseriscono, è il compito che tali organizzazioni si trovano ad affrontare, assumendo forme più strutturate e produttive, senza perdere la propria finalità ed identità.

Nel caso delle Misericordie, ed in particolare di quelle oggetto del presente studio, tali problematiche sono state affrontate in modi diversi e i percorsi di strutturazione organizzativa e gestionale sono stati influenzati dalla storia, dalle caratteristiche del contesto e dai rapporti instaurati con esso: alcune hanno dato vita a *spin off* nell'ottica della creazione di gruppi *no profit*, altre si sono affiliate in organizzazioni di secondo livello, altre ancora hanno scelto la strada della strutturazione interna.

Attraverso gli studi di caso sono emerse una serie di variabili significative per gli esiti dei processi di sviluppo che verranno descritte nel presente capitolo: queste sono di ordine descrittivo, cioè che vanno verso la definizione di un idealtipo. Anche se per motivi di semplificazione si cercherà di distinguerle e descriverle separatamente, queste variabili, determinanti sia per la performance economica che sociale, sono per loro natura integrate e interdipendenti.

Le variabili individuate come centrali per lo sviluppo di processi di strutturazione organizzative e gestionale congruenti con la mission delle associazioni di volontariato e con le nuove esigenze che esse si trovano ad affrontare sono le seguenti:

1. le modalità di gestione delle risorse umane;
2. le competenze professionali del quadro dirigente;
3. la differenziazione delle fonti di finanziamento;
4. la differenziazione servizi per risposta a nuove esigenze;
5. la capacità progettuale interna ed esterna;
6. la capacità di attivazione risorse aggiuntive;
7. le modalità di rappresentanza delle varie "anime" all'interno dell'organizzazione;
8. la rappresentatività dell'organizzazione nel territorio;
9. la reputazione e la visibilità dell'organizzazione;
10. la comunicazione e la trasparenza
11. la strutturazione gestionale ed organizzativa

5.1. Modalità di gestione delle risorse umane.

Un primo importante fattore che consente alle Misericordie di strutturare le proprie attività senza perdere i propri caratteri distintivi e punti di forza collegati alla capacità di mobilitare e attivare risorse comunitarie è relativo alle modalità di gestione delle risorse umane.

Le Misericordie si avvalgono di due principali tipologie di risorse umane: i volontari, che rappresentano il fattore umano simbolo della storia del movimento e i dipendenti, una figura che si è venuta a profilare come centrale solo di recente soprattutto a seguito dei processi di riforma del 118 e alla necessità di garantire professionalità e continuità di servizi nel trasporto socio-sanitario.

Il volontariato costituisce la principale ricchezza delle Misericordie, non solo per la gratuità che lo caratterizza, ma soprattutto per la forte componente relazionale che questo comporta. Il processo di sviluppo e la conseguente strutturazione e razionalizzazione organizzativa che ha coinvolto queste organizzazioni ad alta intensità di lavoro rispetto al

capitale, ha reso le modalità di gestione del volontariato uno degli aspetti cruciali: come si coniuga questo processo con la presenza di lavoro volontario che per le proprie caratteristiche è poco strutturato? Come incrementare la presenza di volontari e far sì che le loro prestazioni siano il più possibili corrispondenti con le esigenze dell'organizzazione quando parte delle attività devono essere gestite in forma continuativa e professionalizzata?

Dall'indagine emerge chiaramente che non sono tanto le dimensioni dell'organizzazione o il livello di strutturazione interna che determinano la presenza di volontari, ma l'attenzione che la stessa pone all'operare in coerenza con la mission, i valori dichiarati, la propria storia e alle strategie di reclutamento e mantenimento di questa risorsa fondamentale. Il tipo e le modalità di attenzione rivolta dall'organizzazione nei confronti dei volontari, infatti, influenza sia gli aspetti soggettivi del lavoro svolto dai volontari (motivazione, aspettative, comportamento, il senso di appartenenza all'organizzazione) che le modalità dell'organizzazione (modalità di direzione, organizzazione, e gestione di queste organizzazioni)²⁵.

Naturalmente, la presenza di volontariato è sempre il risultato di fattori molto complessi. Ad esempio la tradizione di servizio contribuisce a creare un clima favorevole all'ingresso dei volontari ma non è l'unico elemento determinante per promuovere tale processo. Un luogo comune molto diffuso all'interno delle organizzazioni indagate motiva la presenza di un elevato numero di volontari in quelle le Misericordie che hanno mantenuto il servizio di trasporto di emergenza, per l'attrattiva che tale servizio esercita. Nell'indagine si sono registrati esempi che correggono tale visione. Si sono evidenziati casi in cui sono altri servizi che esercitano interesse, come la struttura "Dopo di noi" della *sesta* Misericordia, dove si registra un'elevata la partecipazione dei volontari allo svolgimento delle attività. Si evince dall'indagine che tanto più una Misericordia è considerata "bene comune" nel territorio in cui opera, non solo per la tradizione storica del servizio che

²⁵ Questa evidenza empirica è peraltro confermata da un'ampia tradizione di studi sulla presenza dei volontari all'interno delle organizzazioni nonprofit cfr. Pearce J., *Volontariato*, Raffaello Cortina, Milano, 1992.

la caratterizza, ma anche per l'offerta di servizi e prestazioni che rispondono in modo puntuale e dinamico (flessibile) ai bisogni della cittadinanza, maggiore sarà la sua capacità di attingere alle diverse tipologie di risorse presenti nel contesto di riferimento. I fattori che concorrono alla presenza al suo interno di volontariato sono di diversa natura, come ad esempio: il suo radicamento territoriale, la capacità di rispondere a bisogni reputati importanti da parte della popolazione o di fasce di essa, la sua reputazione, la partecipazione dei diversi portatori interni ed esterni all'organizzazione, la trasparenza delle prese di decisioni anche concernenti le modalità di investimento delle entrate, la messa in campo di strumenti per gestire il volontariato, rendendolo partecipe e significativo per i fini organizzativi.

A queste premesse fondamentali si aggiungono accorgimenti e strategie per il reclutamento e il mantenimento del volontariato che vanno oltre le motivazioni confessionali o solidaristiche. Un dato che emerge in modo forte dalla ricerca è che le motivazioni dei volontari delle Misericordie sono molto articolati e eterogenei. Il riferimento a valori religiosi è ancora importante per una parte di volontari, ma esso non costituisce più l'unico motivo della partecipazione volontaria. I volontari sono spesso cooptati come accade del resto in ogni moderna tipologia di organizzazioni di volontariato anche da valutazioni di ordine personale legate alla presenza all'interno dell'organizzazione di persone conosciute oppure alla possibilità di svolgere il proprio lavoro in clima positivo o ancora dal sentirsi parte di una comunità che valorizza il proprio contributo in termini sia sociali che simbolici.

Le strategie per il reclutamento dei volontari possono fare appello a una pluralità di motivazioni che possono andare dall'interesse personale a motivi altruistici. Questa attività richiede di saper comunicare con l'esterno "chi siamo" e "cosa facciamo", quale è la "nostra mission". Le campagne di reclutamento possono essere fatte in via diretta, con azioni di sensibilizzazione e divulgazione o indiretta attraverso la propria attività quotidiana, il passaparola, eccetera. Al primo gruppo fanno riferimento attività come seminari o corsi di pronto soccorso nelle scuole e per la

cittadinanza e la realizzazione di eventi culturali che permettono di raggiungere un target diverso da quello sensibile alle tematiche sociali. Lo scopo di queste attività è avvicinare alle *mission*.

Dall'indagine emerge che per il reclutamento dei volontari solitamente vengono utilizzate entrambe le tipologie di azioni e che le Misericordie di medie/grandi dimensioni hanno meno problemi a reperire volontari rispetto a quelle di dimensioni più ridotte: le prime infatti hanno la possibilità di mettere in campo vere e propri strumenti di *people raising*.

Anche per il mantenimento dei volontari all'interno dell'organizzazione vengono messe in campo strategie multiple che hanno come obiettivo rafforzare le motivazioni e l'attaccamento. Le strategie che le Misericordie utilizzano con successo per incentivare e mantenere elevata la partecipazione dei volontari sono principalmente: corsi di formazione e aggiornamento per volontari; presenza di responsabile dei volontari o coordinatore dei volontari anch'esso volontario, attenzione a non impiegare i volontari in attività di scarso interesse o poco prestigio, attività di coordinamento del lavoro volontario, attività ludico- ricreative per i volontari.

Altre osservazioni che emergono dall'indagine sul mantenimento dei volontari si riferiscono alla capacità del gruppo dirigente e al clima interno all'organizzazione. I dirigenti hanno il compito di mantenere vivo l'interesse di coloro che sono impiegati in modo volontario nell'organizzazione. I volontari non hanno infatti motivi di ordine strumentale o economico per restare nell'ambito delle associazioni ma continuano a dedicare il proprio tempo nella misura in cui sono elementi motivazionali diversi dal reddito o dall'esigenza di mantenere un posto di lavoro ad essere soddisfatti. Quello che emerge dalla ricerca è che l'influenza dei dirigenti in questo caso non è determinata dalle cariche che rivestono, ma soprattutto dalle qualità personali o di impegno. La loro autorevolezza, le capacità relazionale e le competenze professionali sono fattori determinanti per l'instaurarsi di relazioni di fiducia.

Le Misericordie che promuovono al loro interno una comunicazione chiara, un clima disteso e una sistematica circolazione dell'informazione, la

trasparenza decisionale, l'operare coerentemente alla mission sono quelle in cui è maggiore la presenza di volontari e minori sono i conflitti tra questi e il personale dipendente.

Tutti questi elementi che favoriscono il coinvolgimento mettono in evidenza l'importanza della componente relazionale interna all'organizzazione: l'impegno dei volontari è maggiore, se maggiore è la consapevolezza di essere importanti per l'organizzazione, maggiore è il coinvolgimento sociale con altri membri dell'organizzazione, quanto più motivazioni dell'impegno sono di tipo relazionale. Una gestione delle risorse umane che non valorizza l'apporto del volontariato produce, al contrario, demotivazione e poca partecipazione.

L'elemento cruciale che si rileva dalla ricerca è che la presenza di volontariato all'interno delle Misericordie è sempre meno l'esito di automatismi sociali e culturali che in passato portavano molte persone a aderire incondizionatamente a queste associazioni di volontariato. Il legame di tipo tradizionale permane ancora tra alcune fasce di volontari ma più in generale e soprattutto tra i giovani la partecipazione volontaria all'interno delle Misericordie è il risultato di una scelta consapevole dalla quale si può tornare indietro nel momento in cui i fattori motivazionali che stanno alla sua base non sono soddisfatti o lo sono in modo parziale rispetto alle attese. Le interviste in profondità pongono in luce l'esistenza di un volontariato solo in parte tradizionale in cui la vocazione e l'adesione a valori spirituali costituisce la chiave di lettura della partecipazione. I nuovi volontari decidono di partecipare, sono o meno soddisfatti e quindi scelgono di continuare o meno di contribuire alle attività delle associazioni nella misura in cui ad essi viene prestata attenzione, e cioè le proprie aspettative sono valorizzate e prese in considerazione. Ne consegue che i sistemi di incentivazione dei volontari tendono a diventare sempre più complessi e articolati e, infatti, le Misericordie che riescono a gestire questi sistemi di incentivi in modo differenziato e progettuale sono anche quelle dove i volontari sono più attivi e soddisfatti.

Un altro elemento legato ai processi di sviluppo organizzativo che impatta direttamente sul problema della gestione delle risorse umane

riguarda l'introduzione del personale retribuito per dare continuità all'offerta di servizi. La presenza di dipendenti e volontari nello svolgimento di un servizio può provocare conflitti.

L'indagine mette in luce che una corretta gestione delle risorse umane passa da una chiara distinzione di ruoli e funzioni di chi è impegnato nell'organizzazione, sia personale dipendente che volontariato; se ciò non avviene si possono verificare sovrapposizioni che possono portare ad una deresponsabilizzazione dei diversi ruoli, creare attriti e far diminuire la carica motivazionale. Attraverso la definizione di un chiaro disegno organizzativo è possibile ottenere dai membri comportamenti organizzativi integrati e rispondenti agli obiettivi prefissati. Nelle organizzazioni dove si presta maggior attenzione alle risorse umane in generale siano esse personale retribuito o volontario, le ricadute qualitative nei servizi sono evidenti soprattutto in termini relazionali.

Le Misericordie indagate propongono strategie diverse per la gestione del personale volontario e dipendente impiegati nell'erogazione di servizi, alcune con esiti estremamente positivi. In alcune esperienze il fattore di coesione è agevolato attraverso la proposta di esperienze formative e qualificanti sia per i volontari che ai dipendenti, ed è rinforzato dal clima che si respira all'interno dell'organizzazione. In altre esperienze il personale retribuito è collocato in ruoli strategici del processo di produzione del servizio, come la centrale operativa del 118 o nelle funzioni di coordinamento, lasciando ai volontari l'espletamento del servizio con l'utenza.

Nella *sesta* Misericordia è buono il rapporto tra dipendenti e volontari impiegati nella casa del progetto "Dopo di noi" per il clima che vi si respira: collaborativi, non competitivo dove si è definito formalmente una strategia di risoluzione dei conflitti. Le stesse strategie sono adottate anche dalla terza Misericordia anche se in modo meno formalizzato per risolvere le questioni tra i dipendenti e tra i dipendenti e coordinatore della RSA gestita dalla Misericordia con buone ripercussioni sull'atmosfera interna al servizio ed elevato standard di qualità anche relazionale.

Anche dipendenti è importante adottare sistemi che avvicinano e socializzano alla mission dell'organizzazione essendo questa erogatrice di servizi e quindi in cui il fattore umano è determinante per la performance economica e sociale. Per prevenire le conflittualità inoltre risultano importanti attivare spazi di partecipazione per i volontari e modalità di valorizzazione del loro apporto come la loro partecipazione alle riunioni di equipe o alla definizione delle modalità di organizzazione ed erogazione dei servizi in cui sono impiegati.

Molte delle Misericordie come di altre organizzazioni di volontariato selezionano i propri dipendenti tra le fila del volontariato: questo permette di saper a chi si rivolgono, inoltre il nuovo dipendente è già socializzato ai principi ispiratori dell'operare.

D'altro canto questa modalità fa sì che una parte dei volontari giovani che si avvicinano alle associazioni lo facciano anche per motivi legati alla disoccupazione.

5.2. Le competenze professionali del gruppo dirigente

Un altro elemento significativo che emerge dall'indagine riguarda le competenze professionali del gruppo dirigente. Il gruppo dirigenziale svolge le funzioni di governo che nelle Misericordie rientrano nelle responsabilità del Magistrato e del Governatore.

Nello studio emerge che, nella totalità dei casi, la leadership è ad appannaggio di esponenti della comunità di riferimento: i Governatori solitamente sono personalità di spicco in pensione, o liberi professionisti che conciliano gli impegni lavorativi con quelli di volontariato. Il dato significativo è che questi, tendenzialmente, hanno un *kwon-how* tecnico-gestionale o amministrativo maturato nell'impiego principale che viene speso per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Un esempio il caso della *quinta* Misericordia, le competenze della dirigenza nel settore bancario hanno permesso l'applicazione di strategie e strumenti atte ad uscire da una difficile situazione economica. Un altro esempio è dato dalla *prima* Misericordia che esprime una leadership autorevole, carismatica e molto rappresentativa anche grazie all'apporto del ruolo di direttore in precedenza ricoperto in ambito lavorativo. La presenza di questi elementi facilita la funzione esterna della dirigenza, a cui fanno riferimento tre principali capacità: tessere relazioni con l'ambiente, mettere in campo misure per attrarre risorse economiche, legittimare l'organizzazione nella comunità in cui opera.

Le Misericordie che registrano i livelli più elevati di performance economica e sociale - ossia dimensioni di bilancio e situazione economica da un lato e presenza di reti sociali e volontariato dall'altro - sono quelle in cui la capacità della dirigenza è orientata al problem-solving, all'innovazione e alla qualità della risposta ai bisogni emergenti. I ruoli dirigenziali non devono essere solo attenti alle questioni finanziarie dell'organizzazione (il mantenimento del benessere finanziario), ma anche alla qualità e modalità di produzione dei servizi e alla coerenza dell'operare con la *mission*

dichiarata dell'organizzazione. L'obiettivo per le dirigenze si misura non solo in termini quantitativi di bilancio, ma anche e soprattutto in termini qualitativi, rispetto ad esempio all'impatto sociale che i servizi hanno nell'ambito della comunità locale, della crescita sociale e culturale rispetto al mantenimento vivo nel corpo sociale dei valori fondativi ecc.

A questa funzione esterna del quadro dirigente si unisce un'altra interna che si esplica nelle attività di governo. In base al concetto di *relazione fiduciaria* il quadro dirigente è responsabile della fiducia loro accordata dai diversi soggetti che hanno interesse al buon funzionamento dell'organizzazione. Laddove si registra una scarsa partecipazione delle diverse componenti dell'organizzazione o un orientamento predominante alla erogazione di servizi sul "mercato" socio-sanitario, emergono delle criticità:

- poco ricambio dei quadri dirigenziali
- presenza di una leadership e/o del management accentratore
- gerontocrazia
- poca trasparenza nelle prese di decisione
- problemi legati all'arrivismo o al prestigio personale.

La centralità del tema delle competenze come requisito della dirigenza orientata all'innovazione indica come la fase in cui i dirigenti delle Misericordie svolgevano preferenzialmente o esclusivamente funzioni di rappresentanza politica e istituzionale necessita probabilmente di essere aggiornata e che il problema della formazione manageriale e strategico organizzativa della dirigenza assume i connotati tipici di nodo centrale dell'agire organizzativo in un periodo di trasformazione del contesto in cui operano le organizzazioni.

Pur rimanendo caratterizzate da elementi distintivi anche le Misericordie nel momento in cui avviano processi di strutturazione organizzativa e gestionale, tendono a diventare dunque organizzazioni come tutte le altre che, se ancora possono sfruttare e valorizzare un capitale di credibilità e legittimazione costituitosi e sedimentatosi nel corso dei decenni (o secoli),

allo stesso tempo richiedono per essere governate in modo efficace di competenze specialistiche. Un nodo fondamentale per un Movimento regionale e nazionale come quello delle Misericordie è il rafforzamento della dirigenza nel suo insieme, tramite il dialogo e lo scambio volto all'apprendimento reciproco tra organizzazioni e dallo scambio di buone pratiche o soluzioni a problemi comuni: da qui l'importanza delle reti e della collaborazione.

5.3. Differenziazione delle fonti di finanziamento

E' ampiamente noto nel dibattito sulle organizzazioni *non profit* che la diversificazione delle entrate permette una maggiore performance sia economica che sociale, in quanto la stabilità economica dell'organizzazione non dipende da un gruppo ristretto di attori. Allo stesso tempo, questo implica un aggravio in termini di gestione delle risorse stesse e una ricerca di equilibrio virtuoso tra le sue diverse forme. Le caratteristiche strutturali e la tipologia di attività incidono in modo sostanziale sulla tipologia di entrate a cui far riferimento che per una maggiore stabilità dell'organizzazione devono essere più possibile differenziate.

Il linea generale la tipologia delle entrate per un'organizzazione *non profit* si articola in:

- compensi derivanti dalla vendita di prestazioni, servizi o beni ai privati e quindi riconducibili allo scambio/mercato oppure da rendite di immobili attraverso un loro utilizzo commerciale;
- entrate riconducibili alla reciprocità/donazioni come volontari, quote associative, donazioni;
- entrate pubblico/autorità convenzioni di servizi con enti pubblici diversi, contributi finanziamenti per attività da parte di istituzioni (CSV, FSE, programmi europei, fondi nazionali, regionali ecc.)

In una fase volontaristica, prevarranno le entrate del secondo tipo, man mano che l'organizzazione si struttura si assisterà alla strutturazione di mix di risorse variabili ma sempre più caratterizzate dalla presenza di risorse del primo e del terzo tipo.

Gli studi di caso evidenziano punti di forza e debolezza legati al reperimento delle risorse economiche. Per la maggior parte delle organizzazioni di volontariato l'entrata maggiore è riconducibile a contratti e convenzioni con gli enti pubblici che hanno comportato la strutturazione delle associazione, divenute attori delle politiche di welfare. Nel caso delle

Misericordie, pur registrando una notevole diversificazione al suo interno, si può affermare in linea generale che le entrate sono riconducibili a tutte le diverse tipologie precedentemente illustrate.

Le peculiarità storiche e valoriali di tali organizzazioni hanno consentito in passato un'alta incidenza delle risorse economiche di tipo reciprocità/donazioni, non solo in termini di volontariato, ma anche sottoforma di lasciti o eredità. Negli ultimi anni queste risorse hanno avuto un sostanziale cambiamento passando da cospicue donazioni ad una miriade di piccoli contributi provenienti da cittadini comuni. Da un punto di vista gestionale questo mutamento ha aumentato rilevanza delle funzioni di pubbliche relazioni, l'adozione di tecniche di raccolta fondi e l'attenzione anche ad altri tipi di fonti, come la vendita di servizi al pubblico e ai privati.

Per quanto riguarda la tipologia di entrate relative allo scambio/mercato si mettono in evidenza la vendita ai privati di servizi erogati nel perseguimento del proprio fine associativo, ad esempio prestazioni o servizi sociosanitari, svolgimento di attività commerciali come pompe funebri o la gestione dei loculi cimiteriali che, in alcuni casi, non sono marginali, ma costituiscono una fonte certa di entrate da investire nello sviluppo di altri servizi e dell'organizzazione.

Anche la disponibilità di patrimonio immobiliare e i conseguenti introiti relativi alla rendita sono un'altra fonte di finanziamento delle Misericordie utilizzate per lo sviluppo di attività o servizi.

La particolarità delle Misericordie rispetto ad altre organizzazioni di volontariato che non vantano la loro storia e la loro presenza sui territori è di poter maggiormente combinare finanziamenti a lungo periodo con quelli a breve. In alcuni territori in cui operano e dove l'offerta di servizi similari è scarsa o assente si registra un elevato numero di soci, in quanto in alcuni casi requisito per poter avere sconti sulle prestazioni .

Nonostante le diverse possibilità che le organizzazioni in oggetto hanno di fronte, più o meno sfruttate, le Misericordie che registrano una più elevata performance economica sono quelle in cui si presta più attenzione

alla comunità in cui è inserita e ai membri dell'organizzazione, quindi un'elevata performance sociale.

La capacità di ascolto nei confronti dell'ambiente esterno e dei membri dell'organizzazione permette la reputazione dell'organizzazione nella comunità che dipende anche da come vengono impiegate le risorse a disposizione per la fiducia che danno ai sostenitori e ai finanziatori: lo dimostra il caso della *sesta* Misericordia la cui quota associativa è sottoforma di offerta libera ed è una delle principali entrate del bilancio.

Alcuni fattori negativi emersi dall'indagine legati al reperimento delle risorse economiche sono:

- attenzione a che l'attività commerciale diventi più importante di quella istituzionale, con il rischio di una commercializzazione troppo spinta e conseguente perdita di immagine, reputazione sociale o difficoltà di governare l'interno;
- una cattiva gestione economica ha costretto alcune a vendere parti del proprio patrimonio immobiliare per coprire i debiti dovuti ad una cattiva gestione dei servizi o alla presenza di una struttura tecnico amministrativa troppo pesante rispetto alle reali possibilità economiche.

5.4. Differenziazione servizi per risposta a nuove esigenze

L'importanza di attingere a fonti economiche di diversa natura si evidenzia anche nella tipologia dei servizi offerti. Storicamente le Misericordie hanno offerto servizi, definiti istituzionali, quali il trasporto sanitario di emergenza, la protezione civile e la gestione dei cimiteri. Questi permettono di "far riconoscere" l'organizzazione all'interno della comunità, in continuità con la storia del movimento. Ad esempio il trasporto sanitario di emergenza, che per sua natura, per questioni legate al convenzionamento e per eventi contingenti come la diminuzione del volontariato, spesso registra anche perdite economiche, è comunque mantenuto da tutte le organizzazioni anche per promuovere la propria immagine e identità storica. Cosa ben diversa è la gestione dei cimiteri che in alcuni casi è una fonte di entrate cospicua.

Nelle evoluzioni degli ultimi anni le Misericordie, pur mantenendo i servizi istituzionali, hanno parallelamente sviluppato altre attività che hanno anche permesso di coprire eventuali perdite dovute al trasporto sanitario e allo stesso tempo di allargare l'offerta dei servizi: la tendenza generale è stata verso l'implementazione di servizi sociali. Un altro elemento da tenere presente è legato all'innovatività dei servizi che queste organizzazioni offrono: dall'indagine si evince che le Misericordie che hanno più possibilità economiche hanno sperimentato servizi innovativi sia in campo sociale come la *sesta* Misericordia, sia in campo sanitario come la *quarta* Misericordia. Nel caso della *prima* Misericordia invece le sperimentazioni sono strettamente legate all'assunzione di rischio di impresa da parte della dirigenza e vanno, più che verso l'innovazione, in direzione di un'attenta e flessibile risposta ai bisogni emergenti della comunità: questo sembra essere uno dei motivi del successo e della reputazione che tale organizzazione ha all'interno della comunità in cui opera anche in termini di volontariato che attrae. Alcuni volontari infatti sono stati prima utenti o vicini ad utenti che in momenti particolarmente difficili della propria vita hanno ricevuto dalla Misericordia aiuto e sostegno.

In riferimento all'offerta di servizi dagli studi di caso emerge con chiarezza il legame tra la performance economica e quella sociale: dove ci sono servizi diversificati che vanno verso i bisogni della comunità maggiore è la possibilità di performance economica, più ampia la tipologia di utenza, maggiore è la ricaduta territoriale in termini di partecipazione (volontariato o soci) e quindi più significativa la performance sociale. Inoltre la risposta ai bisogni emergenti produce ritorno d'immagine e legittimazione dell'organizzazione. In casi opposti invece dove l'offerta di servizi è scarsa o poco significativa per la comunità di appartenenza si evidenzia la presenza di una ridotta base sociale, di una limitata performance sociale e addirittura lo schiacciamento dell'immagine dell'organizzazione e la sua identificazione con l'unico servizio offerto, come nel caso della *terza Misericordia* che è più conosciuta nel territorio come casa di riposo privata che come Misericordia. Si evidenzia con forza che l'essere vicino alla comunità, conoscerla e renderla partecipe è causa ed effetto di un'offerta di servizi rispondenti ai bisogni, più centrati sulla domanda, non autoreferenziali.

5.5. Capacità progettuale interna ed esterna

Per rispondere adeguatamente alle esigenze e bisogni del territorio in cui si opera e quelli interni all'organizzazione, come la diminuzione del volontariato, la richiesta della committenza di comportamenti sempre più standardizzati, i bisogni dei gruppi interni, gli obiettivi organizzativi è necessario che le associazioni possiedano competenza progettuale interna ed esterna: la prima si riferisce alla capacità di organizzarsi di raggiungere gli obiettivi prefissati e gestire il cambiamento; la seconda alla capacità di attivazione di reti di collaborazione e partnership progettuale nel territorio di riferimento. Più un'organizzazione si apre al contesto in cui opera, più sarà richiesta capacità progettuale della stessa per la gestione del cambiamento e continui adattamenti che tale apertura richiede, allo stesso tempo ne riceverà benefici in termini di accesso a risorse, visibilità, immagine per la predisposizione di interventi. In generale la tipologia di organizzazioni in oggetto sono, per caratteristiche intrinseche e per la tipologia di risorse a cui fanno riferimento, altamente sensibili ai cambiamenti ambientali e quindi sottoposte a costanti processi di adattamento creativo. Affrontare i problemi connessi alla gestione delle relazioni interne ed esterne necessita di una progettualità a medio/lungo periodo legata agli aspetti economici e a quelli sociali.

A livello organizzativo interno, la capacità di pensare e gestire il cambiamento deve tener presente la discontinuità tra cambiamento strutturale e relazioni umane che dovrebbero procedere in parallelo e l'importanza di progettarlo e pianificarlo in tappe e fasi successive, ricalibrate, *in itinere*, alla luce di modificazioni contestuali e provenienti dal dentro dell'organizzazione. La progettualità interna non deve essere espressione del gruppo dirigenziale, ma deve essere partecipata dal basso attraverso la creazione di opportunità di confronto allargato. In questa ottica assumono quindi importanza attività di socializzazione e formazione, spazi di partecipazione e mediazione che permettono l'espressione delle diverse istanze, allargando la condivisione delle scelte politiche ed organizzative messe in campo. La progettualità interna, come detto, deve

tener presente ciò che accade nel contesto di riferimento in quanto le associazioni sono caratterizzate da una forte componente relazionale che le connota anche in riferimento ad agli attori presenti sul territorio.

Secondo l'indagine, le Misericordie che si avvalgono di modelli di governo progettuali hanno affrontato e gestito con successo problemi che per altre Misericordie sono stati deleteri; tali competenze applicate allo sviluppo strategico delle organizzazioni in alcuni casi a dato vita a risoluzioni creative ed altamente innovative che garantiscono la riproduzione dell'organizzazione con strumenti atti a valorizzare l'essenza del movimento.

Sul versante esterno la progettualità si riferisce in particolare alla capacità di mettersi in rete con le altre esperienze del territorio, a coordinarsi con esse e all'essere inseriti in organismi e forme di rappresentanza locale come comitati, campagne, tavole tematiche, coordinamenti. Le Misericordie, forti della loro identità e presenza territoriale, sono meno disposte, rispetto ad altre organizzazioni della stessa tipologia, ad attivare relazioni stabili con altri: dall'indagine emerge che è raro che attivino partnership con altre organizzazioni del privato sociale, fatta esclusione per la gestione dei servizi 118. In sostanza i partner principali sono gli enti pubblici e la prevalenza di rete in cui fanno parte sono tra Misericordie o tra organizzazioni vicine per professione di fede (Movimento Fratres, Associazione Volontari Ospedalieri, Movimento per la vita, ecc.). E' meno presente una partnership progettuale finalizzata al coordinamento e all'armonizzazione degli interventi in un dato territorio, che produce una ottimizzazione delle risorse a disposizione, o alla realizzazione di progetti con altre espressioni della società civile del territorio. Rispetto al rapporto con altre organizzazioni presenti a livello locale, si delinea in generale il prevalere di un approccio territoriale più competitivo che collaborativo, più autoreferenziale che aperto. Una maggior apertura verso le altre forme organizzate del territorio non deve essere vista come una minaccia, ma forti della propria storia e della propria identità ed esperienza le Misericordie possono essere soggetto promotore di uno sviluppo locale partecipato ed integrato.

5.6. Capacità di attivazione risorse aggiuntive

Collegato alla progettualità esterna e alla performance sociale, la capacità di attivazione di risorse aggiuntive - altre da quelle provenienti direttamente dalle attività - si definisce come la possibilità delle organizzazioni, in quanto sistema aperto molto collegato con l'ambiente esterno, di acquisire da questo risorse e legittimazione attivando una relazione di reciprocità con attori del territorio.

L'attivazione di queste risorse, fondamentali per il raggiungimento dei fini organizzativi ed economici, permette una ricaduta in termini "sociali" dell'agire, di immagine e reputazione. Possono essere di natura materiali ed immateriali e si concretizzano attraverso le relazioni di reciprocità con soggetti esterni a vari livelli: vanno da accordi con altri attori del territorio per la messa a disposizione e utilizzo di risorse strumentali o spazi per rispondere ai bisogni della comunità (ad esempio mettere a disposizione un locale per fare attività di assistenza o uno spazio per una esposizione o evento culturale), fino alle relazioni personali dei singoli membri che si attivano per la risoluzione di problemi specifici (ad esempio attivare una conoscenza personale per inserimenti lavorativi o abitativi di persone in difficoltà). Queste ultime in particolare sono pratiche molto diffuse nel mondo delle Misericordie e permettono un importante riconoscimento dell'organizzazione a livello territoriale, una diffusione capillare ed efficacia dell'azione di aiuto. Molti sono gli esempi incontrati durante l'indagine di questo tipo di relazione di reciprocità in generale lasciata alla buona volontà e responsabilità del singolo. Questi possono essere più frequenti tanto più è ampia la rete relazionale in cui si inserisce l'organizzazione. In contesti in cui la base sociale è partecipata l'attivazione di queste forme di aiuto risultano più efficaci e hanno anche ricadute in termini di volontariato: capita infatti che chi ha ricevuto in un momento difficile un apporto anche solo dal punto di vista umano possa poi diventare volontario dell'associazione.

Un esempio di strutturazione di tali pratiche è lo sportello di ascolto istituito dalla *prima* Misericordia a cui fanno riferimento le persone nelle

difficoltà più disparate e che ha il compito di mantenere attivo una rete di reciprocità sul territorio finalizzata alla risoluzione dei problemi degli utenti. Lo sportello ha preso avvio da una mappatura puntuale di tutti i servizi e delle opportunità esistenti sul territorio ed è poi proseguita con l'apertura al pubblico. Con l'andare del tempo il punto di ascolto, finalizzato ad alcune attività, ha allargato la tipologia di bisogni a cui può rispondere diventando un punto di riferimento per chi si trova in difficoltà di accesso a servizi e strumenti per la risoluzione dei problemi che li affliggono (dal cibo, al lavoro, alla casa, alle cure mediche, ecc.). La particolarità di tale iniziativa è all'inizio è stata avviata da un tirocinante il quale è diventato in seguito l'attuale operatore dello sportello.

5.7. Rappresentanza delle varie "anime" all'interno dell'organizzazione

Una delle caratteristiche fondanti delle organizzazioni di volontariato, quali espressioni della società civile, è la partecipazione, intesa come la possibilità dei diversi membri di contribuire alla definizione dell'organizzazione. In un contesto relazionale vivace, dove si valorizza all'apporto di ognuno, si adottano adeguati strumenti di comunicazione e coinvolgimento, gli organi eletti sono realmente l'espressione della base e si contribuisce in modo sostanziale alla performance sociale. L'elemento centrale è la motivazione che anima gli attori in gioco, che a sua volta risulta strettamente associata alla possibilità di "prendere parte", di partecipare appunto. Se gli organi di rappresentanza non riescono a dar voce alle diverse anime viene minata la fiducia nell'organizzazione e può verificarsi perdita di legittimità.

Dall'indagine emerge con chiarezza che tale condizione non è detto che sia presente, come il senso comune vorrebbe, in contesti organizzativi grandi: il livello di partecipazione non è proporzionale alle dimensioni dell'organizzazione, ma dipende da quanto sono animati e rappresentativi gli organi interni. Questo elemento complica notevolmente la gestione di una organizzazione che deve tener presente oltre i cambiamenti e alle istanze esterne anche quelle espresse dalle diverse "anime" interne. Questa infatti non deve essere pensata solo verso l'esterno, in funzione dell'utenza o della committenza, ma anche rispetto ai gruppi interni: volontari, soci, dipendenti, dirigenti ecc. Aprirsi al territorio alle sue opportunità e richieste comporta sempre più pluralità di idee all'interno delle organizzazioni: la società umana è sempre più diversificata e si devono adottare degli strumenti per capire come far convergere tali diversità verso obiettivi comuni. Ad esempio i motivi che portano al volontariato sono molto più diversificati rispetto a quelli confessionali legati alla carità cristiana rispetto al passato. Ciò implica la capacità di trovare altri codici che permettono comunque di continuare ad avere questa risorsa.

Le Misericordie, con la loro base sociale spesso molto ampia, che si caratterizzano anche per includere parte dell'utenza all'interno della base

sociale e dunque anche nei processi decisionali e rappresentativi. Il coinvolgimento della comunità è una attività complessa costituita da molte attività, le associazioni di volontariato non sono "feudi" da gestire, ma anzi città aperte in cui è necessario il contributo di tutti nella realizzazione dell'obiettivo comune. Il coinvolgimento parte innanzitutto dalla capacità progettuale dell'associazione, si deve sempre essere in grado di capire le necessità della comunità e conseguentemente mettere in atto progetti che siano di interesse per la stessa.

5.8. Rappresentatività dell'organizzazione nel territorio

Lo stretto rapporto che intercorre fra un buon numero di Misericordie Toscane e i territori in cui si inseriscono - i Comuni di riferimento - è confermato dal numero dei loro soci e volontari, base sociale che comprende parte degli utenti degli stessi servizi che eroga. Questo implica una significativa rappresentatività dell'organizzazione nel territorio che deve essere gestita in funzione della *mission*.

Da qui l'importanza di prendere parte agli organismi di concertazione territoriali. Per meglio definire tale affermazione ci rifacciamo alla seguente definizione di *governance*: "la modalità con cui individui e istituzioni, pubbliche o private, affrontano le questioni di interesse collettivo. In questo la governance è un processo attraverso il quale interessi diversi e in conflitto possono essere conciliati, dando vita ad azioni basate sulla cooperazione tra differenti soggetti coinvolti²⁶".

Le caratteristiche per poter stabilire un paradigma della *governance* nelle organizzazioni di volontariato, potrebbero essere in estrema sintesi le seguenti:

- presenza di una azione collettiva come base per la progettazione e realizzazione di politiche pubbliche per governare i rischi sociali;
- presenza di processi volti a favorire l'inclusione e il coinvolgimento di soggetti orientati alla crescita di una "comunità collaborativa";
- presenza di standard elevati di qualità delle azioni (il buon governo dell'associazione);
- l'attivazione di una pluralità di attori che abbiano una mission e un sistema di regole condivise e che siano portatori di interessi e differenze da integrare e mediare attraverso lo strumento della partnership.

²⁶ Rapporto della Commissione Europea sulla Governance globale

5.9. Reputazione e visibilità

La “reputazione” è fondamentale per la legittimazione comunitaria di ogni associazione di volontariato, tenute a rendere conto dei benefici e dei servizi che offre in cambio dell’impegno dei cittadini come sostenitori, donatori e volontari. Devono altresì dare prova di affidabilità nell’erogazione di servizi sempre più complessi, agire coerentemente con la *mission* nelle relazioni intrecciate con clienti, utenti, committenti, volontari, dirigenti, dipendenti. La buona reputazione permette di sviluppare le attività perché si diventa interlocutori affidabili del territorio.

L’utilizzo dei più elevati standard di condotta in ogni loro attività quotidiana è imprescindibile in quanto è la fiducia del “pubblico” che gli consente di operare con successo e raggiungere i propri obiettivi organizzativi. In assenza di tale fiducia da parte di un pubblico che dona tempo, energie, talento e fondi, nessuna associazione di volontariato può sopravvivere a lungo. Le persone vogliono sapere cosa fa l’associazione “*con i loro soldi*” e “*con il loro tempo*”, i risultati devono essere misurati e monitorati, e occorre renderne pubbliche le conclusioni.

Questo aspetto diventa cruciale per le Misericordie, abituate ad essere punto di riferimento storico per la comunità in cui sono inserite, che potrebbero tendere a trascurare, rischiando di intaccare la propria legittimazione e attrattiva, sostituite da altre forme di volontariato e agenzie del tempo libero. Per queste centenarie organizzazioni la reputazione, costruita nel corso dei secoli stando vicine ai bisognosi, è il vero valore, non è dato “di per sé” ma che va governato.

Al mantenimento della reputazione concorrono diversi fattori come coerenza dell’azione rispetto alla mission, l’etica dell’agire, la qualità delle relazioni che si instaurano, l’efficienza ed efficacia dei servizi che si offrono. Il nome di Misericordia si collega con la qualità dei servizi erogati mantenuta anche tramite la precisa applicazione delle normative sanitarie; l’innovazione e sperimentazione di servizi migliori e sempre più rispondenti ai bisogni: la qualità è obiettivo a cui tendono molte delle organizzazioni che fanno parte del Movimento.

Ci sono casi in cui però tale immagine viene appannata da situazioni come l'abbandono di servizi istituzionali perché economicamente poco attraenti, attività poco coerenti con la mission e identità, visibilità legata ad un unico servizio o peggio solo al nome. Le Misericordie in un certo senso devono fare i conti con la propria storia in quanto sono considerate per molti versi bene della comunità e nel mantenimento di tale posizione deve andare l'azione organizzativa.

La visibilità è un altro nodo da tenere presente per il riprodursi nel tempo dell'organizzazione; per questa si intende la possibilità di riconoscere il "marchio", i "colori" e i servizi dell'associazione. Anche se le Misericordie in Toscana sono molto conosciute, non si deve mai dare per scontato che le persone sappiamo quello che fa realmente l'associazione. Cosa accadrebbe se le Misericordie adottasse divise di colori differenti anziché il tradizionale giallo/ciano e ogni ambulanza fosse colorata diversamente? Sicuramente vi sarebbe un minor livello di identificazione dell'associazione dal punto di vista dell'immagine, un mancato riconoscimento che si ripercuoterebbe sia sulla singola associazione che su tutte le altre misericordie del territorio. Il senso di appartenenza generato in chi indossa una divisa e allo stesso tempo la possibilità di ricollegare l'immagine ad un nome da parte di chi vede, il quale può identificare immediatamente le misericordie e i servizi da loro effettuati senza la necessità di una apposita campagna informativa. Uno studio condotto nel 2003 dimostra come l'uniformità di immagine e una buona reputazione dell'associazione possa far risparmiare fino al 30% delle risorse impiegate nel reperimento dei volontari e nella diffusione delle attività svolte dalle singole associazioni.

A supporto di questo è emblematico il caso di una Misericordia che ha visto calare in 2 anni del 40% il numero di volontari e di donazioni solo perché aveva sostituito ai propri numeri di telefono quelli del 118, per poi tornare a salire quando è stata ripristinata la vecchia "livrea".

Non bisogna commettere l'errore di pensare che chi conosce la Misericordia sia comunque informato o aggiornato sull'operato dell'associazione. E' sorprendente scoprire quanto continuo le piccole cose nella costruzione della reputazione dell'organizzazione. Chiedendo a

qualcuno di fare volontariato oppure di sostenere un associazione, gli chiedete di legarsi a voi. Coloro che valutano la proposta si chiederanno più o meno inconsciamente, se l'immagine della vostra confraternita si confà all'immagine che la persona ha di se stessa. Coloro che garantiscono un apporto all'associazione, (di qualunque tipo esso sia) lo fanno perché si riconoscono in essa, si sentono in grado di "immaginarsi" al lavoro con voi.

5.10. Comunicazione e trasparenza

La reputazione dell'associazione però non è fatta solo di visibilità, ma è determinata anche la capacità di "essere trasparenti": come riportato nelle interviste, le associazioni di volontariato devono essere "come un acquario" in cui tutti possono vedere cosa accade ed eventualmente esprimere la proprie opinioni. Da qui l'adozione di standard di trasparenza che rendono noti i dettagli operativi, le decisioni organizzative e di gestione economica, in modo da mantenere l'impegno nei confronti della *mission* e dei portatori di interesse e riprodurre, attraverso il consenso di un pubblico che sta diventando sempre più critico e scettico, l'organizzazione stessa.

Dagli studi caso emerge con chiarezza che l'adozione di trasparenza nella gestione delle operazioni economiche e gestionali per realizzare delle attività produce effetti positivi in termini di donazioni in quanto si è alimentata una percezione dell'organizzazione come bene della comunità. E' il caso della *sesta* Misericordia dove il tesseramento è a offerta libera e rappresenta una significativa voce di bilancio. La cittadinanza attraverso il tesseramento è diventata uno degli stakeholder più significativi di questa Misericordia e in quanto tale deve essere informata di cosa accada nell'organizzazione. Le azioni di raccolta fondi o le campagne specifiche devono essere sempre supportate da una comunicazione chiara di come e quanti soldi vengono investiti.

La comunicazione è una altra variabile da tener presente e fa riferimento alla capacità delle organizzazioni di comunicare ciò che accade al suo interno, gli obiettivi e le strategie adottate. L'importanza di tale attività è legata alla performance sociale nella misura in cui una comunicazione efficace rende "trasparente" l'associazione nei confronti dei portatori di interesse, agevolando, tra l'altro, il reperimento di risorse aggiuntive e la partecipazione.

La comunicazione organizzativa comprende tutti gli strumenti e azioni messi in campo per agevolare il flusso e la circolazione delle informazioni tra l'interno e l'esterno, tra il centro e la periferia

dell'organizzazione. Tali dispositivi possono avere un diverso gradi di strutturazione.

Dallo studio emerge che i mezzi informativi strutturati più utilizzati dalle Misericordie indagate sono:

- i giornalini dell'organizzazione;
- la realizzazioni di pubblicazioni specifiche e libri sulla storia di una misericordia
- le pubblicizzazioni di eventi e nuovi servizi
- il bilancio e la relazione annuale sulle attività
- la redazione del bilancio sociale

In linea generale si può affermare che la comunicazione strutturata verso l'esterno dovrebbe essere tesa alla trasparenza concentrata sulle attività e loro modalità di erogazione, su come vengono impiegate le risorse economiche, umane, aggiuntive.

Le Misericordie in quanto associazioni di volontariato registrano la presenza di risorse umane che vivono in modo più sporadico la vita organizzativa. L'alta presenza di volontari richiede a queste di mettere in campo dispositivi di comunicazione interna che permettano un flusso di informazioni in modo da coinvolgere le presenze marginali alimentandone la motivazione. Lo studio mette in evidenza quali sono gli strumenti di comunicazione interna utilizzati anche per la gestione conflitti. In alcune realtà di piccole dimensioni questi dispositivi se pur utilizzati non sono formalizzati come accade in quelle di più grosse dimensioni dove ci sono momenti specifici a questo deputati in cui vengono coinvolti i diversi membri interni. La responsabilità di una comunicazione interna efficace è di chi coordina le attività: un management capace di valorizzare i diversi punti di vista deve curare le modalità di comunicazione in quanto la socializzazione di processi decisionali può avvenire se gli argomenti utilizzati sono accessibili a tutti. Quindi, molto importante è che la comunicazione organizzativa avvenga secondo modelli interattivi e non gerarchici di diffusione delle informazioni.

5.11. Strutturazione gestionale ed organizzativa

Nel capitolo precedente sono stati descritti i processi di sviluppo che hanno coinvolto le organizzazioni oggetto dell'indagine e ciò che questi hanno prodotto. Nonostante l'eterogeneità che si riscontra all'interno del Movimento Misericordie possiamo distinguere alcune tendenze evolutive:

- la creazione di *spin off* controllate dall'organizzazione madre, l'associazione di volontariato, per la gestione di servizi particolarmente complessi e che richiedono per il loro espletamento un elevato numero di personale dipendente;
- la creazione di sistema di secondo livello che permette lo sviluppo delle associate più piccole e fragili;
- il mantenimento all'interno dell'associazione di volontariato di servizi strutturati con forte presenza di personale dipendente e di volontariato.

Nel primo caso questi processi di forte strutturazione hanno dato vita a veri e propri gruppi *non profit*. Tali sviluppi possono non andare di pari passo con una gestione più efficiente dell'organizzazione, determinando situazioni di poca chiarezza e promiscuità gestionale, che invece possiamo trovare in organizzazioni che hanno mantenuto all'interno servizi complessi attraverso una forte strutturazione organizzativa.

Al di là delle differenti forme organizzative assunte dalla Misericordie l'indagine mette in evidenza che un buon governo si verifica in quelle organizzazioni che hanno adottato strumenti di gestione adeguati alle dimensioni organizzative, al contesto, alla storia. Alcuni di questi sono:

- l'adozione della figura del direttore generale;
- avvalersi di un coordinatore generale che fa da raccordo tra magistrato, volontari, dipendente;
- una strutturazione organizzativa per ambiti con rispettivi responsabili;
- la presenza nel Magistrato dei referenti o responsabili degli ambiti in cui si articola l'organizzazione
- adozione di meccanismi di controllo gestionale.

Questi strumenti si riscontrano più frequentemente in organizzazioni di grosse dimensioni, dove si registra la presenza di manager con il compito di stabilizzare il clima e mantenere il controllo sulle operazioni interne dell'organizzazione. In organizzazioni di dimensioni più ridotte sono previste tali funzioni anche se sono rivestite da poche persone, le quali coprono più funzioni.

Conclusioni

Al termine del percorso di indagine di cui sono stati riportati in questo studio i principali risultati possono essere tratte alcune conclusioni, in parte provvisorie e che necessitano di ulteriori approfondimenti empirici, ma in parte anche ben fondate sull'evidenza e fin da ora base per l'avvio di una riflessione utile per lo sviluppo del movimento delle Misericordie toscane.

Innanzitutto, per la prima volta i processi di trasformazione delle Misericordie sono stati analizzati e descritti in tutta la loro complessità. Nell'immaginario di molti queste associazioni sono l'espressione più pura del volontariato e dello spirito caritativo. Il volontariato così come i valori della carità e della solidarietà sono ben presenti nelle organizzazioni studiate e ne definiscono il senso dell'agire. Pur tenendo fermi questi presupposti, l'immagine delle Misericordie come associazioni destrutturate e basate esclusivamente sul volontariato esce tuttavia dalla ricerca profondamente modificata. L'analisi dei casi pone in luce l'esistenza di un fenomeno molto consistente di strutturazione gestionale e organizzativa che evidenzia l'attuale articolazione e le dimensioni dei processi di cambiamento attraversati dal movimento delle Misericordie. Tutte le Misericordie analizzate sono organizzazioni che hanno attraversato e stanno attraversando, infatti, processi di trasformazione assolutamente articolati e specifici che hanno implicato decisioni, assunzione di responsabilità, investimenti, non certo inferiori a quelli di una normale impresa produttiva.

I casi di studio presi in considerazione non sono statisticamente rappresentativi delle dinamiche delle associazioni in Toscana. Le Misericordie sono per tradizione storia e collocazione territoriale presso molto difformi sia per dimensioni che per finalità e caratteristiche organizzative. Tuttavia, la collocazione delle Misericordie studiate in centri di medie dimensioni, la loro storia, il radicamento territoriale, la tipologia di attività svolte, le finalità e il tipo di rapporto intrattenuto con gli enti pubblici indicano come

le riflessioni e le osservazioni che si possono trarre da questo studio hanno un loro campo di applicabilità molto più esteso del campione analizzato.

Quali sono i principali risultati che emergono dallo studio?

In primo luogo, si vede molto chiaramente dai dati a disposizione come i processi di strutturazione gestionale e organizzativa sono quasi di regole risposte incrementalmente a cambiamenti esterni che le Misericordie hanno subito più che voluto e controllato. La riforma del 118, la richiesta di maggiore professionalizzazione, la pressione di particolari bisogni e in primo luogo l'invecchiamento della popolazione sono esempi di come il cambiamento esterno abbia posto al movimento domande, istanze e sollecitazioni a cui si è dovuto rispondere con modalità spesso adattive più che propositive. Ancora oggi l'idea che le Misericordie siano diventate qualcosa di diverso da semplici associazioni di volontariato viene poco accettata e nella cultura dominante del movimento permane forte il richiamo ai valori della gratuità e dell'identità.

Questi principi e valori sono ovviamente inscindibili dalla natura delle Misericordie e costituiscono la ragione stessa dell'esistere di tali organizzazioni. La rapidità dei cambiamenti e la difficoltà di procedere a un ammodernamento della prospettiva strategica di sviluppo del movimento ha favorito tuttavia la geopardizzazione delle esperienze di strutturazione organizzativa e gestionale che si sono moltiplicate in base a condizioni e contingenze fortemente locali. In parte l'autonomia e anche il richiamo alla specificità costituiscono storicamente elementi distintivi del movimento delle Misericordie toscane all'interno di quale l'idea del campanile e del municipio rappresentano un elemento di richiamo e identificazione che richiede anche di marcare differenze rispetto all'esterno. Tuttavia, la pluralità delle risposte adottate per fronteggiare il cambiamento riflette anche una situazione di oggettiva difficoltà a sviluppare una visione condivisa dello scenario e articolare risposte omogenee rispetto ad esso che deriva in gran parte proprio dalla difficoltà incontrata a affrontare il tema del rapporto tra identità e forma organizzativa delle associazioni.

I fattori di successo e difficoltà incontrati dalle diverse Misericordie analizzate nell'affrontare le dinamiche del mutamento risultano dunque

logicamente influenzate dalle leadership e dalle strutture dirigenziali delle singole associazioni piuttosto che da una prospettiva di insieme verso la quale le organizzazioni che aderiscono al movimento propendono. Le realtà che hanno saputo conseguire i migliori risultati dal punto di vista della performance sia sociale che economico-organizzativa sono di conseguenza quelle al cui interno si trovano persone con potere decisionale che hanno maturato esperienze di gestione e organizzazione e che contemporaneamente hanno chiari i riferimenti identitari del movimento. Il tema della dirigenza delle Misericordie si profila in questo senso come centrale per permettere al movimento di governare le sfide attuali del cambiamento: laddove prevalgono atteggiamenti difensivistici e le competenze di organizzazione e gestione sono più ridotte, le associazioni risultano più in difficoltà a affrontare il mutamento; allo stesso modo dove sono presenti o tendono a prevalere competenze e culture manageriali estranee alle logiche di funzionamento delle Misericordie i processi di sviluppo sono più problematici.

L'elemento centrale per spiegare la capacità delle Misericordie di affrontare con successo il cambiamento è dato principalmente dalla abilità di valorizzare come fattori produttivi il volontariato, il capitale sociale e la tradizione associativa con modelli di organizzazione più professionali e articolati. Ad esempio: le organizzazioni che presentano i maggiori livelli di performance sono quelle che hanno saputo affrontare in modo costruttivo e progettuale il problema della riduzione dell'offerta di volontariato connessa ai più generali cambiamenti social e culturali della società contemporanea. Strategie di reclutamento e formazione specifiche, modelli di incentivazione che pongono attenzione al riconoscimento identitario, introduzione di figure specializzate per la gestione dei volontari, divisione chiara di compiti tra volontari e dipendenti costituiscono esemplificazioni di come le Misericordie che hanno saputo introdurre modelli di governo progettuali dell'organizzazione siano state in grado di gestire con successo problemi che per altre associazioni si sono rivelati fatali.

L'analisi dei casi di studio dimostra da questo punto di vista come l'introduzione di elementi di maggiore progettazione e strutturazione

organizzativa e gestionale siano condizioni fondamentali per consentire uno sviluppo del movimento capace di valorizzare il patrimonio di risorse umane e immateriali di cui esso dispone. L'idea che la professionalizzazione dei dirigenti, l'aumento delle competenze richieste per la gestione e lo sviluppo di modelli di organizzazione specializzati costituiscano trappole morali per l'identità e l'"anima" del movimento risultano dunque comprensibili e legittime, ma scarsamente fondate. Al contrario, il pericolo che si prospetta attualmente per le Misericordie è paradossalmente opposto. In presenza di cambiamenti sociali, demografici e culturali che trasformano le reti sociali, i sentimenti di appartenenza e le culture della solidarietà, fare finta che lo scenario non si sia modificato o peggio che il cambiamento dello scenario non influisca in modo decisivo sulle possibilità di sviluppo del movimento può rivelarsi nel medio periodo un fattore di grande criticità. Certamente, la storia, le tradizioni e il radicamento sociale e territoriale delle Misericordie è tale da giustificare anche un certo ottimismo circa le opportunità di mantenimento e crescita dell'enorme patrimonio di capitale sociale di cui esso a fino ad oggi potuto disporre. Gli studi di caso pongono in luce tuttavia come da solo questo ottimismo può portare a grandi delusioni.

Le direzioni del cambiamento attuale indicano infatti come difficilmente evitabile la scelta della strutturazione organizzativa e gestionale, anche se con gradazioni e intensità differenziate rispetto alle singole associazioni.

. Il problema cruciale non è quello di accettare o rifiutare tale opzione a meno di non volere relegare l'ambito di intervento delle Misericordie allo svolgimento di attività progressivamente residuali per le comunità. E' un dato di fatto che la pressione esterna verso la strutturazione da parte dei servizi sanitari tende a diventare sempre più intensa e che l'età media dei volontari risulta in Toscana in costante ascesa. Il modello di associazione di volontariato puro deve essere pertanto in qualche modo riequilibrato attraverso scelte organizzative o interorganizzative mirate. Quali possono essere queste scelte? La forza delle Misericordie è e rimane la capacità di attivazione del capitale sociale, del volontariato e delle reti territoriali. L'esperienza delle Misericordie analizzate che hanno affrontato in modo

incrementale e non sempre voluto questo cambiamento dimostra come solo l'introduzione e lo sviluppo di modelli gestionali e organizzativi coerenti con una scelta strategica di sviluppo e promozione della solidarietà e del capitale sociale possono assicurare una crescita dell'associazionismo volontario adeguata a rispondere alle sollecitazioni e alle richieste di una società in grande trasformazione.

Queste conclusioni portano a avanzare alcune indicazioni sul piano delle conseguenze operative.

Le Misericordie innanzitutto sono probabilmente chiamate a affrontare in modo più progettuale e prospettico il problema dello sviluppo strategico in uno scenario profondamente mutato rispetto al passato. Il tema dello sviluppo di competenze organizzative e gestionali costituisce in particolare il vero nodo da sciogliere per dare slancio al movimento. Sono inoltre necessarie politiche mirate di valorizzazione del capitale sociale come fattore di sviluppo organizzativo e le strategie di risposta ai nuovi bisogni delle comunità rappresenta certamente uno dei modi per fare sentire le associazioni come parte integrante di un tessuto sociale in rapido movimento. I risultati della ricerca sollecitano dunque l'affermazione di una maggiore sensibilità ai problemi del cambiamento da parte dei dirigenti delle Misericordie locali non per fagocitare uno snaturamento dell'essenza del movimento ma esattamente il contrario per garantirne la riproduzione e la sopravvivenza nel tempo.

Il secondo soggetto che è chiamato a trarre alcune conseguenze dai risultati della ricerca è la Confederazione Nazionale delle Misericordie d'Italia che costituisce l'anello di congiunzione ma anche il luogo dove si elaborano le strategie nazionali e regionali del movimento. La presente ricerca voluta dalla confederazione rappresenta uno dei possibili esiti dell'assunzione di un ruolo di governo strategico forte della crescita del movimento. Per la prima volta infatti si dispongono di dati approfonditi rispetto a quanto è accaduto negli ultimi dieci anni all'interno delle associazioni di volontariato e di quali sono state le risposte e le strategie adottate per fronteggiare le contingenze e il cambiamento della società. I dati dimostrano come sia possibile intraprendere strade diverse per gestire

lo sviluppo delle associazioni. I fattori che possono influire sul successo o sull'insuccesso di tale cambiamento sono molteplici e l'apprendimento dalla pratica rappresenta verosimilmente il migliore contributo che può essere offerto per l'elaborazione e la realizzazione di una strategia di sostegno e promozione alla crescita del movimento. L'organizzazione di strumenti di scambio e discussione delle migliori prassi, di formazione e informazione, di apertura di una o più discussioni sulle sfide attualmente aperte costituiscono obiettivi che dovrebbero essere perseguiti con determinazione per garantire uno sviluppo virtuoso e coerente con i valori del passato

Infine, i risultati dell'indagine pongono anche alcune questioni alle istituzioni pubbliche che definiscono le regole e finanziano servizi da parte delle organizzazioni di volontariato. La forza e la tenuta di queste organizzazioni dipende da molti fattori ma non può essere data per scontata. Queste organizzazioni si poggiano vivono e si riproducono sul capitale sociale che sono in grado di generare. Questo capitale non è tuttavia definitivo e tanto è difficile da costruire e mantenere quanto è facile da disperdere o compromettere. Riconoscere che la forza dell'associazionismo volontario è data dalla capacità di attivare capitale sociale e di rendere tale fattore un elemento integrante della produzione di beni e servizi per la comunità significa inevitabilmente adottare misure di promozione e sostegno che promuovono e non ostacolano la riproduzione di tale fattore. Le associazioni di volontariato non sono dunque soltanto produttrici ma anche generatrici di risorse di relazione e capitale sociale. Questo significa che esse non possono essere sfruttate soltanto in relazione all'output economico che sono in grado di produrre ma vanno anche sostenute e aiutate a reperire, organizzare e mantenere le risorse di capitale sociale di cui sono detentrici. Questo porta probabilmente a dovere attribuire un valore maggiore ai fattori produttivi cosiddetti immateriali rispetto a quanto una visione esclusivamente orientata al contenimento dei costi può essere spinta a fare.

Certamente, l'enorme patrimonio di volontariato messo a disposizione dalle Misericordie permette il funzionamento di servizi che, altrimenti, non potrebbero essere probabilmente finanziati nelle dimensioni e con

l'articolazione con cui attualmente sono caratterizzati. Il valore dell'associazionismo volontario va tuttavia molto oltre la capacità di produrre prestazioni e servizi a basso costo e riguarda anche l'esistenza di una infrastruttura di relazioni sociali che rappresentano il tessuto fondante della solidarietà e dello spirito civico. I casi studiati pongono in luce come questo spirito civico sia non solo un valore in astratto ma possa avere anche importanti ricadute a livello di performance economica e sociale per le organizzazioni che lo sanno valorizzare e per la società nel suo insieme. Ne consegue l'importanza di attribuire a tale capacità valore e di mettere in atto tutte le strategie necessarie per promuoverne lo sviluppo e la diffusione.