

UNIVERSITÀ DI PISA – SIENA – FIRENZE



Facoltà di Economia

Dottorato Regionale in Economia Aziendale e Management

XXVIII Ciclo

**IL VOLONTARIATO NELLA GOVERNANCE DEI SERVIZI
SANITARI TOSCANI: DALL'AGGREGAZIONE
ALL'INTEGRAZIONE DI MODELLI SOCIALI, ORGANIZZATIVI
ED INDIVIDUALI**

Tutor:

Chiar.mo Prof. Cristiano Ciappei

Coordinatore del Dottorato:

Chiar.mo Prof. Marco Allegrini

Candidato

Lamberto Zollo

A.A. 2015/2016

*“Affinché ci sia dono, bisogna che il donatario
non restituisca, non ammortizzi, non rimborsi, non si sdebiti,
non entri nel contratto, non abbia mai contratto un debito...
Bisogna che, al limite, non riconosca il dono come dono.
Se lo riconosce come dono, se il dono gli appare come tale,
se il presente gli è presente come presente,
questo semplice riconoscimento è sufficiente per annullare il dono.
Perché?
Perché esso restituisce, al posto, diciamo, della stessa cosa,
un equivalente simbolico”*

Jacques Derrida, “Donare il tempo. La moneta falsa”, 1996, p.15.

INDICE

INCIPIT	7
INTRODUZIONE	8
PARTE PRIMA	
CAPITOLO 1	11
DALL'INTEGRAZIONE ALL'AGGREGAZIONE DEI SERVIZI SOCIO SANITARI NEL VOLONTARIATO TOSCANO: PROFILI STORICI E ANALISI DELLE INTERAZIONI CROSS-SETTORIALI	
1. Le Interazioni Cross-Settoriali nelle Partnership Sociali	14
1.1 <i>La piattaforma interattiva delle Istituzioni Pubbliche</i>	14
1.2 <i>La piattaforma interattiva delle imprese commerciali for-profit</i>	15
1.3 <i>La piattaforma interattiva del Terzo Settore</i>	16
2. I processi e le fasi delle partnership sociali cross-settoriali	17
2.1 <i>La fase di implementazione nelle CSSP</i>	18
2.2 <i>I micro-processi dell'implementazione</i>	19
3. Un modello dinamico per la fase di implementazione	21
3.1 <i>Le contingenze caratterizzanti le partnership</i>	21
3.2 <i>Il processo evolutivo nelle dinamiche di partnership</i>	23
4. Il processo evolutivo nelle dinamiche di partnership	24
4.1 <i>Le 'discrepanze' nella dinamicità e contigenza delle partnership: verso un modello olistico</i>	24

5. Metodologia	26
5.1. <i>Descrizione del campione</i>	30
5.2. <i>Risultati della critical event analysis</i>	32
5.3. <i>Periodi e contingenze critiche</i>	33
6. Discussione e conclusioni	44

PARTE SECONDA

CAPITOLO 2 47

IL FENOMENO DELL'IBRIDIZZAZIONE NEI MODELLI DI BUSINESS E GOVERNANCE DELLE ORGANIZZAZIONI NONPROFIT

1. L'Ibridizzazione nei Business Model delle Organizzazioni Nonprofit	50
1.2. Lo "Spettro Ibrido"	52
1.2.1. <i>Il modello integrato</i>	56
1.2.2. <i>Il modello disintegrato</i>	57
1.2.3. <i>Il modello semi-integrato</i>	58
2. Le Organizzazioni non-profit nel contesto socio-sanitario toscano	59
2.1. <i>Le attività istituzionali delle NPO toscane</i>	61
3. Metodologia	62
3.1. <i>Campione</i>	66
3.2. <i>Profili storico-istituzionali delle NPO oggetto di studio</i>	67
3.3. <i>L'ecosistema delle NPO oggetto di analisi</i>	68
4. Risultati e discussione	70
4.1. <i>Criticità e strategie dei modelli ibridi di</i>	

<i>business e governance</i>	71
4.2. <i>Legittimità interna</i>	71
4.3. <i>Legittimità esterna</i>	74
4.4. <i>Scambi monetari</i>	76
4.5. <i>Rischio di perdita identitaria</i>	78
4.6. <i>Struttura organizzativa</i>	81
4.7. <i>Limiti alla crescita</i>	83
5. Conclusioni	86

PARTE TERZA

CAPITOLO 3 88

IL DONO NEL VOLONTARIATO: TEMI E PROSPETTIVE

TEORICHE

1. La reciprocità come nuovo paradigma ermeneutico	88
1.1. <i>Il paradigma individualistico</i>	88
1.2. <i>Il paradigma olistico</i>	90
1.3. <i>Il terzo paradigma relazionale: verso la reciprocità</i>	91
2. La teoria del dono	95
2.1. <i>Il saggio sul dono</i>	96
2.2. <i>Il dono come bene relazionale</i>	98
2.3. <i>Le critiche alla teoria di Mauss: Lévi-Strauss e Godelier</i>	99
3. L'autopoiesi relazionale	101
3.1. <i>Il contributo di Maturana e Varela</i>	101
3.2. <i>La relazionalità nel determinismo strutturale</i>	103
4. Il dono nel volontariato	106

CAPITOLO 4	107
UN MODELLO AD EQUAZIONI STRUTTURALI: EVIDENZE EMPIRICHE	
1. Campione	112
1.2. <i>Statistiche descrittive</i>	115
1.3. <i>Analisi Fattoriale Esplorativa</i>	129
2. Modello ad Equazioni Strutturali	146
2.1. <i>Indici di 'fitting' del modello</i>	149
2.2. <i>Diagramma strutturale</i>	152
2.3. <i>Il ruolo del dono nel modello ad equazioni strutturali</i>	156
2.4. <i>Le relazioni strutturali tra Dono, Religione, Reciprocità e atteggiamento verso la Nonprofit</i>	160
2.5. <i>La Reciprocità Positiva nel Diagramma Strutturale</i>	161
2.6. <i>Composite Reliability, Convergent Validity & Discriminant Validity</i>	165
2.7. <i>Un esempio di mediazione nel modello ad equazioni strutturali</i>	166
3. Implicazioni Manageriali	168
 CONCLUSIONI	 171
 BIBLIOGRAFIA	 175
 RINGRAZIAMENTI	 190

INCIPIT

La rappresentazione formale di un fenomeno costituisce l'essenza della ricerca nelle scienze sociali. Osservare, decostruire e riassemblare un concetto rappresentano i veicoli strumentali per sussumere una realtà fenomenologica verso un modello teorico astratto. La presente tesi vuole essere un tentativo di contribuire all'avanzamento teorico di un particolare filone di letteratura moderna, nella costante convinzione dell'impossibilità di poter concettualizzare una realtà non rappresentabile significativamente.

Oggetto di analisi è l'attività di volontariato, nei suoi profili istituzionali, gestionali, comportamentali, in un contesto socio-culturale capace di accoglierne nascita, crescita, declino e riformulazione identitaria di durata secolare. Seppur molteplici gli strumenti di misurazione, vuoi qualitativi, vuoi quantitativi, unica la modalità di approccio al fenomeno analizzato: investigarne l'ontologia categoriale. Talmente complesse, quanto affascinanti, le dinamiche di tale fenomeno hanno richiesto un continuo studio ermeneutico delle logiche sottostanti alle interazioni, gestioni, motivazioni delle realtà non-profit nel settore dell'emergenza socio-sanitaria.

Benché tre anni di ricerca hanno solo dettato le basi per poter iniziare ad approfondirne la ratio determinante, consola la teoria secondo cui:

“La vita è l'origine non rappresentabile della rappresentazione”

(Jacques Derrida, 1990).

INTRODUZIONE

L'approccio attraverso cui si rappresenterà il fenomeno del volontariato è il concetto weberiano di 'idealtipo'¹, nella sua triplice accezione astrattiva di, in primo luogo, particolare manifestazione storica, culturale e cross-settoriale; in secondo luogo, realtà sociale tipica di un determinato contesto organizzativo-governativo; infine, ricostruzione razionale di una determinata attitudine psico-comportamentale presente a livello territoriale. L'idealtipo permette, infatti, la sussunzione teoretica del fenomeno di volontariato al fine di ricondurne la manifestazione specificatamente territoriale, contraddistinta da un insieme complesso di logiche aderenti al *mos maiorum* micro-ambientale, in una ricostruzione concettuale astratta interpretata come rappresentazione realistica scientificamente misurabile del fenomeno oggetto di analisi. Ne risulta che il volontariato ben si presta alla nozione di 'idealtipo' perché non considerabile puramente come 'concetto' a livello teorico, in quanto indissolubilmente legato alle specifiche territoriali in cui viene espletato, raramente estendibile ad un paradigma generalizzato, per natura soggetto ad evoluzioni dinamiche destabilizzanti dovute all'ecosistema ambientale di riferimento. A conferma di ciò, affiorano le basi neokantiane² all'origine dell'idealtipo weberiano, secondo cui la struttura categoriale di un concetto non potrà mai riprodurre esattamente la manifestazione realistica, bensì servirà da strumento per analizzarne le logiche analitiche rilevanti, ossia la 'connessione di fenomeni particolari e diffusi' (Weber, 1949, p.88). Ecco la ragione per cui chi scrive predilige per i fini conoscitivi dell'analisi un approccio prescrittivo e non normativo, sottolineando l'importanza di inferire teorie e modelli concettuali partendo dall'osservazione 'sul campo' del fenomeno oggetto di studio. Ne emerge l'elemento caratteristico di tale impostazione teorica, relativo alla soggettività inevitabile dell'analisi degli aspetti sociali, organizzativi e comportamentali del fenomeno del volontariato, che da elementi idiosincratici di un particolare contesto socio-culturale di riferimento, saranno astratti a costrutti teoretici attraverso framework concettuali ed empirici. L'unica oggettività

¹ Il concetto di 'idealtipo' è stato inizialmente definito da Max Weber nell'opera "Il metodo delle scienze storico-sociali", (1949) come elemento "ottenuto mediante l'accentuazione unilaterale di uno o di alcuni punti di vista, e mediante la connessione di una quantità di fenomeni particolari diffusi e discreti, esistenti qui in maggiore lù in minor misura, e talvolta anche assenti, corrispondenti a quei punti di vista unilateralmente posti in luce, in un quadro concettuale in sé unitario" (p.88).

² Per il concetto di idealtipo secondo la corrente del Neo Kantismo si veda l'opera di Carlo Mongardini, 'La conoscenza sociologica', 1993.

nell'analisi attraverso 'idealtipi' risiede nella verifica empirica per ogni livello di astrazione concettuale che sarà utilizzato, avvalendosi di strumenti metodologici per la misurazione di tale fenomeno sotto tre prospettive concettuali. La prima prospettiva di analisi, relativa al livello 'macro' afferente l'aspetto istituzionale del tessuto sociale del volontariato, sarà analizzata nella prima sezione della tesi; la seconda prospettiva di analisi a livello 'meso', concernente il modello di funzionamento degli enti che erogano le attività di emergenza, rappresenta l'oggetto della sezione centrale della tesi; ed infine, la terza prospettiva antropologica 'micro', relativa ai fattori psico-comportamentali che inducono una parte significativa della popolazione ad impegnarsi nel volontariato, sarà utilizzata nella sezione finale della ricerca. Il volontariato come fenomeno socio-economico espressione di bisogni insoddisfatti radicati territorialmente rappresenta il filo conduttore delle tre prospettive costituenti la presente ricerca, la quale esaminerà aspetti trasversali di tale fenomeno incentrandosi su elementi significativi a livello manageriale; nello specifico, i rapporti di partnership istituzionale scaturenti l'isomorfismo del moderno volontariato, le forme organizzative e di governance del modello gestionale delle organizzazioni di volontariato, le motivazioni comportamentali dei volontari considerati l'anima di tale fenomeno. La denominazione Terzo Settore ben esprime l'importanza a livello sociale del volontariato, che è stato etichettato per la sua utilità culturale, economica ed assistenziale, come il terzo attore del moderno scenario globale a lato del primo grande attore sociale ossia lo Stato e il suo tradizionale contraltare ovvero il mercato con i suoi attori principali, le aziende for-profit. Il bisogno dei cittadini di contribuire a livello sia locale che internazionale nell'aiuto di aree svantaggiate qualifica il volontariato come elemento caratterizzante di un tessuto sociale che necessita di un veicolo espressivo vuoi di cittadinanza attiva e propositiva, vuoi di massiccia presenza popolare nell'erogazione di servizi filantropici ed umanitari.

La prospettiva 'macro' sarà correlata al primo livello di astrazione di 'idealtipo' weberiano, ovvero l'analisi di quelle particolarità storiche che caratterizzano il fenomeno del volontariato in specifici tessuti socio-culturali. Nella presente ricerca, il volontariato sarà studiato nella regione Toscana³ a partire dagli albori di tale fenomeno territoriale, ossia il Basso Medioevo, fino ai giorni d'oggi. Tale analisi longitudinale permetterà di concettualizzare il fenomeno del Volontariato toscano nei suoi aspetti di evoluzione storico-culturale, con particolare focus di analisi sull'elemento che più ne ha

³ Per una analisi approfondita dell'evoluzione del volontariato toscano, si veda A. Salvini (2010), 'Profili dei Volontari in Toscana', Università di Pisa.

caratterizzato lo sviluppo storico e recente, ossia le interazioni cross-settoriali con le istituzioni governative regionali, specificatamente la Regione Toscana.

La prospettiva ‘meso’ riflette il secondo livello di astrazione concettuale, ossia lo studio di elementi relativi ad un particolare contesto socio-organizzativo, nella presente ricerca relativo ai modelli gestionali delle realtà non-profit che rappresentano il veicolo organizzativo-strutturale per l'erogazione dei servizi ai cittadini. In particolare, l'analisi verterà sulle forme di ibridizzazione relative ai modelli di business e governance delle organizzazioni di volontariato, le quali al fine di mantenere la propria specifica identità originaria necessitano di modelli gestionali flessibili ed innovativi per far fronte ai continui cambiamenti dello scenario ambientale in cui il volontariato è espletato.

Infine, la prospettiva ‘micro’ esaminerà il terzo livello di astrazione di ‘idealtipo’, ossia la razionalizzazione concettuale di un particolare fenomeno comportamentale presente in una specifica area geografica. Nella terza sezione della tesi, infatti, il focus di analisi sarà relativo al comportamento scaturente dalle motivazioni individuali degli individui che rappresentano il valore aggiunto della realtà di volontariato, permettendo alle organizzazioni non-profit che ne erogano i servizi di mantenere viva e dinamica sia la struttura organizzativa che la capacità di far fronte ai bisogni insoddisfatti di una parte di cittadinanza. A tal fine, la metodologia statistica delle equazioni strutturali permetterà di analizzare simultaneamente le relazioni causali esistenti tra variabili latenti caratterizzanti il fenomeno del volontariato, interpretato come struttura multidimensionale di motivazioni, intenzioni e comportamenti dei volontari. Da tale modello strutturale scaturiscono interessanti implicazioni manageriali per la gestione ed organizzazione strategica delle realtà non-profit.

PARTE PRIMA

CAPITOLO I

DALL'INTEGRAZIONE ALL'AGGREGAZIONE DEI SERVIZI SOCIO-SANITARI NEL VOLONTARIATO TOSCANO: PROFILI STORICI E ANALISI DELLE INTERAZIONI CROSS-SETTORIALI

Introduzione

Il presente capitolo illustrerà il fenomeno del volontariato toscano attraverso elementi storici, socio-culturali e organizzativo-gestionali, al fine di fornire una panoramica concettuale dell'evoluzione delle associazioni di volontariato toscane, con particolare focus sulle interazioni cross-settoriali che queste ultime hanno instaurato con le istituzioni governative regionali a partire dalla seconda metà del XIX° secolo fino ad oggi. Dopo una breve descrizione introduttiva del fenomeno socio-assistenziale filantropico caratterizzante la Regione Toscana, essenziale per capire la *ratio* di funzionamento di tali realtà associazionistiche, presenteremo nel capitolo primo una revisione della letteratura circa il fenomeno delle partnership sociali, in particolar modo le partnership cross-settoriali tipiche della regione oggetto di analisi; nel secondo capitolo illustreremo la metodologia utilizzata per analizzare l'evoluzione di tale fenomeno, specificatamente la *'critical event analysis'*, oltre a descrivere dettagliatamente il campione di organizzazioni di volontariato (NPO⁴) analizzate; infine, saranno presentate sia la discussione dei principali risultati sia le implicazioni manageriali desunte dall'analisi svolta.

Il volontariato toscano vanta una tradizione socio-culturale imperniata nella storia e nella tradizione tipica della Regione Toscana, grazie a cui la nozione di “sanità diffusa” da *portmanteau*⁵ è divenuto elemento caratterizzante del welfare regionale. La storia del volontariato e più in generale dell'associazionismo civile nella Regione Toscana nasce a partire dal XIII° secolo, più precisamente nel 1244, anno in cui nacque a Firenze una delle prime associazioni di volontariato ancora esistenti a livello internazionale, ossia la Venerabile Arciconfraternita della Misericordia. Grazie a tale fenomeno di assistenza

⁴ Con NPO si fa riferimento a *'non-profit organization'*, termine designante le ONLUS, ossia associazioni di volontariato senza fini di lucro.

⁵ Con tale termine intendiamo riferirci alla fusione dei due concetti di offerta di servizi socio-sanitari ed ampia diffusione di tale offerta a livello territoriale e comunitario. Tale elemento caratterizza costantemente l'evoluzione del volontariato toscano dal principio ad oggi.

caritatevole donata filantropicamente a livello comunitario regionale, è possibile desumere l'efficace capacità della regione oggetto di analisi di costituire forme organizzate collettivamente al triplice fine di comprendere, analizzare e rispondere ai bisogni dei propri cittadini⁶. Tale spirito che ad oggi potrebbe essere riferito col termine 'solidarietà' ben esprime il concetto di *'fraternité'* proprio della Rivoluzione Francese, il quale fu antesignanamente incorporato dalla Misericordia fiorentina attraverso il concetto di carità cristiana. Nel XIII° secolo l'organizzazione della società civile era fondata su di uno Stato Cattolico, diffuso capillarmente a livello regionale e comunitario grazie alla presenza di parrocchie locali. Tali realtà furono il nucleo vitale per la nascita della solidarietà filantropica espressa tipicamente dalle associazioni di volontariato, di natura esclusivamente cattolica, come la Misericordia di Firenze. In particolare, si sottolinea la nascita nel basso Medioevo italiano di una specifica 'soggettività' caratterizzante gli 'Stati moderni', i cui protagonisti furono i rappresentanti delle classi lavorative. Tali soggetti esprimevano la necessità sempre più crescente di aggregazione, collaborazione, sviluppo e crescita sociale al fine di auto-costituire e costruire dall'interno un sistema ben definito, il quale andrà a costituire il concetto di società civile a partire dai primi anni del Rinascimento. Data la condizione miserabile di povertà della classe lavoratrice, i bisogni primari erano quelli della auto-sussistenza: ecco che gli 'stati di bisogno' iniziarono ad emergere insieme all'assistenza socio-sanitaria principalmente rivolta verso persone bisognose e famiglie, quasi esclusivamente attraverso forme collettive espressione del mutualismo assistenziale tipico delle NPO coeve. Ne risultò l'affiorare di 'Case del Popolo' e 'Mutue' come punti cruciali non solo di ritrovo, finalizzato a rafforzare l'identità della classe sociale aggregatasi, ma anche di mutua assistenza per ottenere servizi socio-sanitari altrimenti non usufruibili da parte dei cittadini più bisognosi. Alle realtà locali cattoliche operanti sia a livello di quartiere che più ampio di regione, si affiancarono all'inizio del XV° secolo entità laiche, pur sempre espressione fondamentale di associazione civile, come l'Ospedale degli Innocenti, una delle prime realtà laiche dedicate interamente all'aiuto dei bambini orfani nella città di Firenze. Gli elementi peculiari del mutualismo assistenziale, da cui nacquero le prime forme di welfare rinascimentale, sono la cooperazione al consumo e la nascita di associazioni culturali. Il periodo successivo che rappresentò la svolta del volontariato toscano fu il Risorgimento, più precisamente il

⁶ Molti dei concetti socio-antropologici qui illustrati sono emersi durante le numerose interviste con il Direttore di Anpas Nazionale, a cui i più sentiti ringraziamenti sono espressi nei ringraziamenti finali della presente tesi.

1860, anno in cui nacque la prima Pubblica Assistenza come prima reale alternativa laica all'associazionismo tipicamente cattolico delle Misericordie. Ad oggi tali realtà sono rappresentate dall'ANPAS, l'Associazione Nazionale delle Pubbliche Assistenze, che insieme alle Misericordie e alla Croce Rossa Italiana rappresentano le principali NPO dedicate ai servizi di emergenza-urgenza socio-sanitaria, oggetto di analisi di tutta la presente tesi di ricerca.

La peculiarità fondante le realtà di volontariato sia cattoliche che laiche è sempre stata relativa al profondo radicamento delle associazioni all'interno della comunità sociale e civile della Regione Toscana, i cui elementi economici, patrimoniali ed organizzativi le assimilano in gran parte alle moderne NPO. Tale radicamento all'interno degli usi, costumi e tradizioni delle comunità locali è ben comprensibile dal concetto socio-organizzativo di “*embeddedness*” (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996; 1997), grazie a cui le associazioni di volontariato toscano sono riuscite ad erogare servizi socio-sanitari nei confronti di soggetti bisognosi per più di sei secoli dalla loro nascita, ininterrottamente. Il radicamento storico nella struttura sociale della regione da parte di associazioni di volontariato è sicuramente uno dei tratti distintivi dell'evoluzione sociale e storica dell'associazionismo toscano, caratterizzato dalle logiche tipiche dell'*embeddedness* più squisitamente aziendale (Uzzi, 1997), ossia scambi strategici coinvolgenti sia associazioni della stessa natura che enti pubblici, accordi integrativi a livello comunitario per l'erogazione dei servizi socio-sanitari, efficienza allocativa delle risorse a disposizione ed infine linee di adattamento territoriale. Come risultato di quanto appena descritto, le NPO sono riuscite grazie alle loro qualità intrinseche, oltre che alla partecipazione collettiva dei volontari, a costituire delle vere e proprie strutture di network (Uzzi, 1996) grazie cui erogare i propri servizi socio-sanitari a livello capillare raggiungendo pressoché tutte le aree caratterizzate dalla presenza di cittadini bisognosi di aiuto. Ecco che le logiche di fratellanza, misericordia e carità sono state costantemente espletate sia a livello cattolico che laico da parte delle NPO che, costituendo delle reti di collaborazione territoriale, sono riuscite a colmare quei gap tipici del cosiddetto ‘*government failure*’, ossia il fallimento da parte degli enti pubblici di soddisfare i bisogni espressi, e altresì latenti, dei propri cittadini (Salamon, 1987; 1995).

Nei prossimi paragrafi illustreremo il fenomeno delle partnership sociali con focus specifico sui rapporti cross-settoriali tra Istituzioni Governative e NPO.

1. Le Interazioni Cross-Settoriali nelle Partnership Sociali

Le partnership sociali cross-settoriali (CSSP – ‘*Cross Sector Social Partnerships*’) designano un accordo tra i tre principali ‘attori sociali’ (Waddock, 1989), ossia le Istituzioni Governative (GOV), le tradizionali imprese commerciali (BUS), ed il Terzo Settore costituito dalle NPO (Waddell and Brown, 1997). Tali forme di partnership perseguono l’obiettivo di risolvere le moderne sfide legate alla Triple Bottom Line, relative a criticità sociali, ambientali ed economiche (Waddock, 1989; Waddell and Brown, 1997; Huxham and Vangen, 2000), rappresentando in tal modo potenti veicoli per la soddisfazione socio-economica dei cittadini e per i miglioramenti del welfare (Selsky and Parker, 2005).

Le CSSP hanno rappresentato progressivamente una delle soluzioni più utilizzate per le moderne sfide socio-economiche (Selsky and Parker, 2005; Seitanidi, 2010). Le ragioni sottostanti a tale sviluppo fanno riferimento alla consapevolezza da parte degli attori sociali circa i benefici potenziali delle partnership sociali tra enti appartenenti a differenti settori, creando in tal modo sinergie tra competenze distintive e complementari. Queste ultime influiscono sulla riuscita o meno della collaborazione cross-settoriale, dovendo quindi essere accettate, interpretate e sfruttate reciprocamente, invece di essere eliminate (Arya and Salk, 2006; Seitanidi et al., 2010; Selsky and Parker, 2010). Ecco che una delle criticità maggiori afferenti le CSSP è l’abilità dei manager di capire approfonditamente le differenze ‘idiosincratice’ dei partner (Huxham, 1993). A tal fine risulta importante analizzare le prospettive che caratterizzano ogni partner e che dovranno cambiare ed adattarsi durante l’interazione sociale e strategica.

1.1. *La piattaforma interattiva delle Istituzioni Pubbliche*

L’ente pubblico, dopo una considerevole espansione nel periodo dopoguerra segnata dalla riforma concernente il *New Public Management*, ha recentemente segnalato una incapacità nell’offrire servizi sociali efficienti ovvero progetti con forte impatto sociale (Le Grand, 1991). Tra i fattori implicanti tali inefficienze, che precedentemente abbiamo denominato ‘*government failures*’ (Salamon, 1987; 1995), ricordiamo: l’eccessiva e atrofica crescita della ‘macchina’ pubblica, i vincoli legati alla burocratizzazione, il deficit di flessibilità, lo spreco nell’allocazione di risorse, ed infine

la non capacità di capire, incontrare e soddisfare i bisogni dei cittadini (Salamon and Anheiner, 1991; Clark, 1995; Ferlie et al., 1996; Young, 2000; Brinkerhoff, 2002).

Data la cruciale importanza dei servizi pubblici per la comunità che ha il diritto di beneficiarne, le inefficienze sopramenzionate rappresentano opportunità di innovative collaborazioni tra gli attori GOV e gli enti privati, sia nella forma di imprese for-profit commerciali sia non-profit (Milward and Provan, 2000; Lecy and Van Slyke, 2012). In particolare, i vantaggi legati al mondo del Terzo Settore, quali efficacia, flessibilità, qualità dei servizi, prossimità alla comunità di riferimento, insieme alla profonda conoscenza dei bisogni dei cittadini locali, hanno incentivato le interazioni e CSSP tra GOV e NPO (Brinkerhoff and Brinkerhoff, 2002). Secondo Young (2000), il ruolo chiave delle associazioni non-profit è sviscerare e soddisfare i bisogni e le richieste dei cittadini e più in generale delle comunità di riferimento. Da ciò emerge la possibilità da parte dell'ente pubblico di collaborare con il Terzo Settore al fine di superare le criticità e difficoltà relative in particolar modo all'incapacità di soddisfare i bisogni manifesti o latenti dei cittadini nelle comunità locali (Lecy and Van Slyke, 2012). D'altro canto, per quanto riguarda la possibilità di instaurare collaborazioni cross-settoriali con gli attori BUS, i relativi vantaggi competitivi concernenti allocazione efficiente delle risorse, alti livelli di competitività, professionalizzazione, ed inoltre l'esperienza nelle logiche di mercato, rappresentano elementi attrattivi per l'attore pubblico. Ne consegue una specificità di collaborazioni GOV-BUS nell'ambito dello sviluppo di infrastrutture e servizi di public utility, caratterizzati da importanti implicazioni sociali (Selsky and Parker, 2011).

1.2. La piattaforma interattiva delle imprese commerciali for-profit

Tradizionalmente le organizzazioni for-profit sono considerate come entità che perseguono i propri interessi di profitto nel mercato per la soddisfazione dei stakeholder attraverso un vantaggio competitivo il più sostenibile possibile, ossia obiettivi apparentemente disallineati con la soddisfazione sociale dei bisogni di comunità e cittadini (Brinkerhoff and Brinkerhoff, 2002). Nonostante l'apparente divergenza di obiettivi perseguiti, la sopravvivenza di lungo termine e la sostenibilità – *corporate sustainability* – delle imprese è in gran parte dipendente da un coerente e aperto interscambio con l'ambiente sociale in cui esse espletano le proprie attività commerciali (Brinkerhoff and Brinkerhoff, 2002; Selsky and Parker, 2005). Se ne desume un

crescente interesse da parte degli attori BUS ad integrare logiche sociali nei modelli di business e nei processi decisionali tradizionali, mix che rappresenta un *key success factor* nei mercati moderni.

Per quanto concerne la collaborazione con il Terzo Settore, il principale vantaggio per le imprese for-profit risiede nel sempre più elevato interesse da parte degli stakeholder nella *corporate social responsibility* (CSR) (Seitanidi and Crane, 2008), la responsabilità nei confronti dei soggetti pubblici, ed infine una migliore predisposizione verso i cittadini (Waddock and Smith, 2000). Conseguentemente, gli attori BUS mirano a stabilire CSSP con gli attori NPO al fine di migliorare la propria CSR (Rondinelli and London, 2003), incrementare immagine e reputazione (Selsky and Parker, 2005), oltre che a beneficiarne in termini di produzione e vendita di propri prodotti e/o servizi (Burlingame & Young, 1996). Dal lato delle CSSP con l'attore pubblico, grazie alla specifica affidabilità, legittimità, attitudine socialmente responsabile, gli enti BUS carpiscono opportunità di interazioni strategiche durature e stabili (Salamon, 1995; Lamothe and Lamothe, 2011).

1.3. *La piattaforma interattiva del Terzo Settore*

La ratio principale che induce le NPO a stabilire CSSP dipende essenzialmente dalla mancanza interna di risorse, specialmente finanziarie e intangibili. Gli attori del Terzo Settore sono intensamente dipendenti dal supporto sia pubblico che privato al fine di ottenere legittimità, istituzionalizzazione, influenza politica e, in modo particolare, sostenibilità finanziaria (Clark, 1995; Gazley e Brudney, 2007; Lecy e Van Slyke, 2012). In cambio, le NPO sono in grado di offrire conoscenza ed esperienza circa la soddisfazione dei bisogni dei cittadini, migliorando in tal modo l'efficacia dei servizi degli enti pubblici o privati. Da un lato, le NPO hanno interesse specifico nel collaborare con le istituzioni pubbliche per ottenere legittimità e connessioni ampie con aree della società altrimenti irraggiungibili, oltre all'ottenimento di programmi di finanziamento pubblico (Gazley e Brudney, 2007). Dall'altro lato, le CSSP con attori for-profit nascono da esigenze concernenti (a) l'istituzionalizzazione delle attività grazie allo status delle imprese commerciali (Doh e Teegen, 2002); (b) inoltre il miglioramento della struttura organizzativa dovuto alla ristrutturazione e formalizzazione dei processi interni alle associazioni di volontariato, indispensabili per poter collaborare ed interagire con strutture commerciali (Whitney, 2000; Seitanidi, 2010); (c) il potenziale

per implementare innovazione e cambiamento sociale attraverso l'efficacia relativa alle partner BUS (Vurro et al., 2011).

Durante la crescita e sviluppo della partnership sociale tra NPO e attori sociali, il ruolo rivestito dagli enti del Terzo Settore evolve in un continuum che ha come estremi la mera offerta di competenze e servizi in modo subordinato oppure l'equità e la parità nei confronti dell'altro partner (Seibel, 1990). Se ne evince una delle principali criticità afferenti gli attori non-profit, ossia iniquità e disallineamenti di potere nella collaborazione (Ring and Van de Ven, 1994). Solitamente le NPO sono considerate come l'attore partner 'debole' della CSSP, a causa di un ruolo minore dovuto a specifiche vulnerabilità quali mancanza di formalizzazione, inefficacia, attitudine eccessivamente filantropica (Kramer, 1981; Brinkerhoff and Brinkerhoff, 2002).

2. I processi e le fasi delle partnership sociali cross-settoriali

Selsky e Parker (2005) hanno analizzato il fenomeno CSSP attraverso una logica processuale tripartita in 'formazione', 'implementazione' e 'outcome'. La prima fase della formazione si focalizza sul pre-stage della collaborazione e sulle motivazioni che inducono i partner a costituirsi (Cho e Gillespie, 2006; Sowa, 2009; Chen e Graddy, 2010). La letteratura pertinente indica tra i fattori caratterizzanti di tale fase le interazioni iniziali e storiche tra partner, i rapporti di dipendenza di risorse, la legittimità organizzativa. Nella fase della formazione i partner aderiscono circa l'identificazione delle condizioni iniziali di collaborazione, i programmi condivisi, le caratteristiche organizzative. La fase di implementazione fa riferimento alla essenza vera e propria della partnership sociale, nella quale governance, struttura organizzativa, processi e conflitti rappresentano i principali fattori di criticità da gestire (Selsky e Parker, 2005; Bryson et al., 2006). Gli output auspicabili di tale seconda fase sono la fiducia, l'equilibrio di potere, il mantenimento dell'identità dei partner, elementi soggetti a modifiche dovute all'evoluzione cronologica dell'interazione. La costante valutazione, rivalutazione e il monitoraggio sono gli elementi che incentivano il successo della CSSP nella fase di implementazione (Googins e Rochlin, 2000; Seitanidi e Crane, 2009). Infine, la fase di outcome fa riferimento a risultati, effetti, valore collaborativo generato (Austin e Seitanidi, 2012), fattori solitamente soggetti al cambiamento che richiedono elevati livelli di apprendimento e adattabilità da parte dei partner (Selsky e Parker, 2005; Bryson et al., 2006).

2.1. La fase di implementazione nelle CSSP

Nella presente ricerca il focus è relativo alla fase di implementazione, in particolare analizzandone le principali criticità come ad esempio le pressioni ambientali che ne influenzano le fasi interne e i processi, risultando così in un dinamico e continuo riadattamento di equilibrio strutturale. Tale elemento implica che i manager degli attori coinvolti nella CSSP debbano saper gestire e affrontare le contingenze ambientali avverse che discontinuamente riformulano la partnership cross-settoriale. La fase di implementazione è caratterizzata dalle interazioni strategico-organizzative durante la collaborazione (Seitanidi, 2010), come risultato di molteplici elementi tra cui uno dei più cruciali è la definizione delle condizioni iniziali dei partner. Tali condizioni scaturiscono la strutturazione della governance della partnership, la quale dovrà tenere in considerazione possibili ed eventuali contingenze ed ostacoli alla sostenibilità della CSSP (Bryson et al., 2006). Molteplici modelli organizzativi teorizzati dalla letteratura hanno individuato i progressivi “*critical steps*” (fasi critiche) che i partner della CSSP devono implementare per gestire in modo efficace la partnership sociale (Googins e Rochlin, 2000). In particolare, la fase della partnership oggetto di analisi in cui i partner attivano i processi precedentemente accordati, denominata come “implementazione”, è stata chiamata in modi differenti, tra cui i più famosi citiamo “istituzionalizzazione” (Kanter, 1989), strutturazione di processi (McCann, 1983) e il processo di riconfigurazione operativa (Trist, 1983). Das e Teng (2002), nella loro analisi della struttura delle alleanze strategiche, tripartiscono l’implementazione come il processo di ‘negoziazione’ tra i partner, operazionalizzazione e applicazione di decisioni per piani strategici, infine valutazione continua e monitoraggio dell’interazione cross-settoriale.

Il management delle interazioni collaborative cross-settoriali è stato un argomento analizzato dalla pertinente letteratura attraverso differenti prospettive che spaziano dalla strategia, governance e creazione di valore (Das e Teng, 2002; Nambisan, 2009; Austin, 2010; Clarke e Fuller, 2010). La fase di implementazione risulta quindi composta da piattaforme organizzative in continua evoluzione, coordinate da governance composte dai manager degli attori partner i quali implementano processi decisionali comuni per obiettivi inter-organizzativi condivisi.

2.2. I micro-processi dell'implementazione

Seitanidi e Crane (2009) nell'analisi di una specifica CSSP tra imprese (BUS) e istituzioni governative (GOV) hanno concettualizzato la fase di implementazione come strutturata in tre stage differenti, precisamente 'selezione', 'design' e 'istituzionalizzazione' (Figura 1). In modo simile, Das e Teng (2002) concettualizzano i cosiddetti 'micro-processi' presenti in ogni fase di implementazione, con focus sulle alleanze strategiche tra imprese for-profit. Il punto comune tra tali ricerche è relativo all'evidenza empirica secondo cui la riuscita di ogni micro-processo delle fasi di implementazione risulta propedeutica all'avanzamento della partnership, sia tra aziende dello stesso settore (Das e Teng, 2002) sia cross-settoriale (Seitanidi e Crane, 2009).

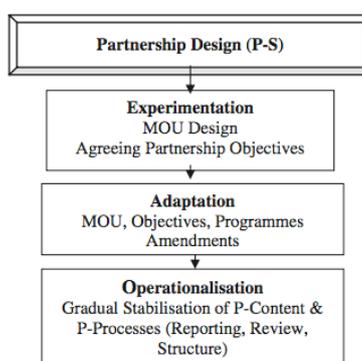


Figure 4. Partnership design stages.

Fonte: Seitanidi e Crane (2009, p.420)

In primo luogo, l'implementazione della CSSP ha inizio con il primo stage di selezione del partner, il quale come appena detto si costituisce a sua volta di micro-processi, in particolare tre. Tale stage iniziale di selezione può essere concettualizzato come una sequenza logica di 'familiarità' (*acquaintance*) tra i partner (Seitanidi e Ryan, 2007), i quali decideranno le modalità con cui traslare gli interessi di ognuno in specifiche azioni collaborative. Il primo micro-processo riguarda la decisione di quale forma collaborativa implementare, decisione derivante dalle peculiarità strategico-organizzative di ciascun partner. Il secondo micro-processo è relativo alla valutazione di quale partner mostra il miglior potenziale strategico per poter entrare a far parte della partnership; tale decisione deriva da elementi quali le precedenti interazioni tra organizzazioni, la distanza geografica, la valutazione costo-opportunità, gli interessi specifici di ciascun ipotetico partner e l'affinità che si viene a creare (Seitanidi e Crane, 2009). Il terzo micro-processo fa riferimento al processo valutativo di rischio interno ed

esterno, il quale è attuato in relazione ai dipendenti e agli stakeholder di ciascuna organizzazione, al fine di delineare possibili situazioni critiche per lo sviluppo futuro della CSSP.

Il secondo stage è il ‘design’ dell’implementazione, il quale è a sua volta costituito da tre micro-processi (Seitanidi e Ryan, 2007; Seitanidi e Crane, 2009). Dopo il primo stage di selezione, la CSSP necessita di sottoporsi ad un processo ‘per tentativi’ (*trial and error*) attraverso cui porre basi solide per la collaborazione. Il primo micro-processo del design è la ‘sperimentazione’ (*experimentation*) che implica la definizione degli obiettivi strategici comuni ai partner, la definizione degli accordi di partnership ed infine le linee guida per il report dei risultati raggiunti al fine di predisporre un’adeguata attività di monitoraggio (Das e Teng, 2002). Il secondo micro-processo è l’adattamento, ossia l’implementazione del *Memorandum of Understanding* (MoU)⁷ e la creazione di un ‘team virtuale’ grazie a cui rafforzare la fiducia nel tempo e bilanciare gli equilibri di potere tra partner. Infine, il terzo micro-processo è l’operazionalizzazione, ossia il mantenimento dello sviluppo collaborativo dei processi attraverso reporting e meeting per strutturare le attività di partnership (Seitanidi e Crane, 2009).

L’ultimo stage di implementazione è l’istituzionalizzazione ossia la compiuta realizzazione della partnership, stage in cui la stabilità è raggiunta e gli aggiustamenti da attuare risultano essere di minima entità. Il termine che la letteratura pertinente utilizza per descrivere i processi tale stage è ‘*embeddedness*’ (Seitanidi, 2010), ovvero l’integrazione dei processi strategico-organizzativi della partnership all’interno delle specifiche logiche aziendali di ciascun partner. Grazie ai due micro-processi dell’istituzionalizzazione, denominati ‘*relationship mastering*’ e ‘*personal familiarization*’ (Seitanidi e Crane, 2009), i partner stabiliscono un rapporto stabile di familiarizzazione che permette loro di affrontare eventuali criticità. Nello specifico, il primo micro-processo fa riferimento all’abilità dei partner di conoscere, realizzare ed accettare le proprie divergenze e differenze, mentre la familiarizzazione aiuta nello sviluppare una comprensione mutuale al fine di superare le inconvenienze inaspettate (Seitanidi, 2010).

Nel presente capitolo abbiamo deciso di adottare tale modello concettuale in quanto uno dei pochi presenti in letteratura in grado di descrivere dettagliatamente ogni passaggio e step critico dello stage di implementazione (Seitanidi e Crane, 2009). Tuttavia, come si evince dalla Figura 1, tale modello non prende in considerazione le dinamiche evolutive

⁷ Il MoU è un documento legale che regola un accordo bilaterale tra due parti, nel nostro caso i partner della CSSP. Attraverso tale documento si delineano le linee di azione comunemente prestabilite.

dello scenario di CSSP che possono influenzare gli attori della partnership. Dopo un'analisi della letteratura sulle partnership cross-settoriali, uno dei pochi tentativi di concettualizzare un 'dynamic loop'⁸ è relativo alla recente ricerca di Clark e Fuller (2011). Tale approccio dinamico prevede due fattori correlati tra loro: in primo luogo, l'analisi viene incentrata sulle contingenze e i fattori esterni che condizionano i tre stage della partnership, ossia formazione, implementazione e outcome. In secondo luogo, lo stage di implementazione è un percorso evolutivo che porta alla stabilità della collaborazione ma inevitabilmente è caratterizzato da 'shock' inaspettati che minano l'equilibrio dei partner. Conseguentemente, la presente ricerca vuole essere un tentativo di contributo ed avanzamento teorico alla letteratura sulla CSSP attraverso lo studio degli effetti che i fattori sia esterni che interni alla partnership hanno sulle relative dinamiche evolutive.

3. Un modello dinamico per la fase di implementazione

3.1. Le contingenze caratterizzanti le partnership

La pertinente letteratura di management sulle CSSP ha incentrato più volte il focus di analisi sui micro-processi, sebbene nessun studio abbia valutato il significativo impatto degli effetti che le contingenze ambientali ed interne hanno sulla partnership, scaturendo un gap della letteratura (Seitanidi e Crane, 2009). Altresì, al di fuori di tale filone di letteratura specifico, il tema delle contingenze nell'ambito delle interazioni cross-settoriali ha ricevuto attenzione soprattutto nell'ambito delle alleanze strategiche (Bryson et al., 2006; MacCann, 1983). Tradizionalmente le contingenze sono state classificate in interne ed esterne in rispetto alla natura di tali evenienze rispetto al fenomeno oggetto di analisi (MacCann, 1983).

Le contingenze interne o 'specifiche alla partnership' (Bryson et al., 2006) fanno riferimento ad aspetti organizzativi dei partner o alla forma associativa decisa per l'alleanza strategica. Alcuni esempi analizzati dalla letteratura sono: (a) il processo di apprendimento acquisito dall'organizzazione circa lo sfruttamento delle abilità e competenze dei partner, da cui scaturisce la relativa '*absorptive capacity*' (capacità di assorbimento) (Cohen e Levinthal, 1990). Tale concetto è stato ampiamente analizzato nella letteratura delle interazioni inter-aziendali (Kumar and Nti, 1998; Lane and Lubatkin, 1998), similamente al concetto di '*receptivity*' (ricettività), definito come

⁸ I loop dinamici in questo contesto fanno riferimento ai fattori che impattano sull'organizzazione in modo continuativo e circolare.

l'abilità di un partner di incrementare, capire e sfruttare la conoscenza derivante dalla partnership (Hamel, 1991). (b) La leadership, elemento rivolto alla fiducia ed al potere degli attori caratterizzanti la partnership, la quale influenza significativamente i processi afferenti la fase di implementazione (Bryson et al., 2006); secondo Rondinelli e London (2003) i manager delle partnership cross-settoriali dovrebbero monitorare fattori interni come la sfiducia tra membri dell'organizzazione, la quale potrebbe implicare dei 'circoli viziosi' di distruzione di valore (p. 73-74). (c) La legittimità fa riferimento alla responsabilità da parte dei partner nei confronti di stakeholder istituzionali sia interni che esterni, in modo da far acquisire alla partnership una legittimazione in termini di struttura organizzativa, entità ed interazioni (Pfeffer e Salancik, 1978; Kostova e Zaheer, 1999; Human e Provan, 2000). (d) Le competenze distintive che devono emergere dalla partnership ottenendo un rafforzamento di identità degli attori coinvolti, oltre ad una definizione dei problemi chiave da risolvere attraverso gli stili distintivi di ogni partner (Powell, 1990); la perdita di identità rappresenta una criticità molto comune all'interno delle partnership cross-settoriali, le quali possono scaturire trasformazioni identitarie di uno dei partner coinvolti, solitamente il meno 'forte' in termini di interazione strategica (Rondinelli e London, 2003; Seitanidi, 2010).

Riassumendo, le contingenze interne più significative analizzate dalla letteratura sono l'absorptive capacity, la legittimità, la fiducia, il potere e l'identità dei partner coinvolti, o per meglio dire le loro trasformazioni dinamiche nel corso della CSSP.

Le contingenze esterne, d'altro canto, sono interpretabili come cambiamenti, modifiche esterne in grado di influenzare la CSSP come ad esempio fattori ecologici, governativi, legali, politici, normativi, sociali e tecnologici (Clarke e Fuller, 2010; Emerson et al., 2011). Tali elementi sono generalmente al di fuori del '*locus of control*' (luogo di controllo) dei partner ed il più delle volte rappresentano cambiamenti imprevedibili, specialmente per le organizzazioni del Terzo Settore (Seitanidi, 2010). Le contingenze esterne risultano essere fortemente importanti in quanto in grado di influenzare l'evoluzione, la struttura organizzativa e la governance della CSSP.

Infine, sia le contingenze interne che esterne evolvono dinamicamente durante la fase di implementazione della partnership cross-settoriale, condizionando in tal modo le interazioni e le strutture organizzative degli attori coinvolti. Ne consegue che un approccio basato sulle contingenze non risulta sufficiente ad affrontare la complessità di tale fenomeno; ecco che nella presente ricerca sia dotterà un approccio contingente basato sulla co-evoluzione delle dinamiche concernenti l'evoluzione della CSSP, al fine

di analizzare i possibili collegamenti tra le contingenze, sia interne che ambientali, e la dinamica forma strutturale della partnership.

3.2. Il processo evolutivo nelle dinamiche di partnership

Seitanidi et al. (2010) sottolineano l'importanza che assume il ruolo della dimensione storica, relativa sia alle interazioni che all'evoluzione dei partner, al fine di comprendere i principali eventi critici caratterizzanti una CSSP. Gli autori nel considerare tali criticità focalizzano l'analisi principalmente sulla fase iniziale di formazione della partnership. Tuttavia, i continui scambi, interazioni ed eventi esistenti tra gli attori coinvolti nell'interazione influenzano anche la gestione e la governance della partnership, ossia la fase di implementazione. Ecco che in una visione più ampia, il succedersi dinamico degli eventi contingenti implica la natura tipicamente adattiva delle partnership cross-settoriali (Van de Ven, 1992). Sia le contingenze interne che esterne sono in grado di causare modifiche agli assetti organizzativi della partnership, modificandone la stabilità e l'efficacia (Glasbergen 2011; Hahn e Pinske, 2014). In tale scenario, la co-evoluzione dei partner avviene grazie all'interazione di differenti parti organizzative presenti nella partnership, le quali evolvono simultaneamente in modo tale che l'evoluzione strutturale dinamica di un partner risulta essere inevitabilmente influenzata dall'evoluzione dell'altro partner (Das e Teng, 2002, p. 738). Talvolta, in casi definiti 'estremi' (Ring e Van de Ven, 1994, p. 112), le contingenze sopracitate possono anche implicare il fallimento della collaborazione strategica qualora i partner non siano in grado di riequilibrare i disallineamenti provocati da tali eventi.

Le dinamiche evolutive di interazione e cooperazione tra attori coinvolti nella partnership hanno ricevuto crescente attenzione nella letteratura di organizzazione aziendale (Parkhe, 1993; Arino e De la Torre, 1998; Kumar e Nti, 1998) e strategia (Ring e Van de Ven, 1994; Doz, 1996; Das e Teng, 2002). Il focus comune di tali ricerche accademiche è relativo all'individuazione delle criticità concernenti i continui processi di adattamento evolutivo, i quali sono inevitabili nel contesto delle interazioni cross-settoriali. Doz (1996) descrive tali processi come una continua analisi di rivalutazione e riaggiustamento diretta ad incrementare l'efficienza nel mantenere la performance richiesta agli attori della partnership. L'autore fa riferimento ad azioni correttive per rivalutazioni e riaggiustamenti adattivi definiti 'cicli di apprendimento iterativi e interattivi' (p.77). Partendo da tale approccio, Arino e De la Torre (1998) propongono un modello evolutivo di collaborazione strategica caratterizzato da quattro

processi dinamici: (a) formulazione delle condizioni iniziali risultante dalle negoziazioni ed impegno dei partner; (b) implementazione collaborativa delle attività e conseguente apprendimento mutuale; (c) attività di rivalutazione e riaggiustamento con finalità di riequilibrio sia in termini di equità che di efficienza dei partner; (d) rivisitazione delle condizioni inizialmente proposte derivante dalle nuove negoziazioni ed impegno dei partner. Se ne desume un processo dinamico adattivo che gli autori definiscono *'learning-action-reaction loop'* (p.319), facendo riferimento alla natura circolare ed adattiva delle azioni strategico-decisionali continuamente adottate dai partner.

4. Framework di ricerca

Da quanto descritto emerge un gap della letteratura in riferimento all'analisi di modelli processuali per lo studio di micro-processi relativi a CSSP, i quali risultano essere lineari e non circolari. Uno dei pochi tentativi è stato attuato da Clarke e Fuller (2010) che propongono dei *'feedback loops'* derivanti da contingenze esterne che influenzano dinamicamente la fase di implementazione delle CSSP. Nonostante ciò, anche tale contributo non approfondisce né gli effetti né gli impatti che le contingenze dinamiche hanno sulla co-evoluzione dei partner coinvolti nella CSSP. Come descritto nel paragrafo precedente, la letteratura di management strategico (Doz, 1996; Arino e De la Torre, 1998) descrive precisamente le azioni correttive per la rivalutazione e il riaggiustamento dei cicli di apprendimento adattivi. Seguendo tali evidenze empiriche, l'obiettivo della presente ricerca è di analizzare i fattori contingenti sia interni che esterni in grado di provocare eventi critici che influenzano significativamente l'evoluzione della partnership sociale; criticità che modificano le traiettorie evolucionistiche delle interazioni tra partner. Per perseguire tale obiettivo, tenteremo di traslare le evidenze ed i modelli concettuali proposti per la letteratura di management strategico nella letteratura delle partnership sociali cross-settoriali.

4.1. Le 'discrepanze' nella dinamicità e contingenza delle partnership: verso un modello olistico

Nella letteratura sulle interazioni strategiche cross-settoriali, uno dei pochi tentativi di studio delle partnership attraverso approccio dinamico è stato proposto da Kumar e Nti (1998), i quali sottolineano l'importanza di una prospettiva dinamica in grado di rilevare

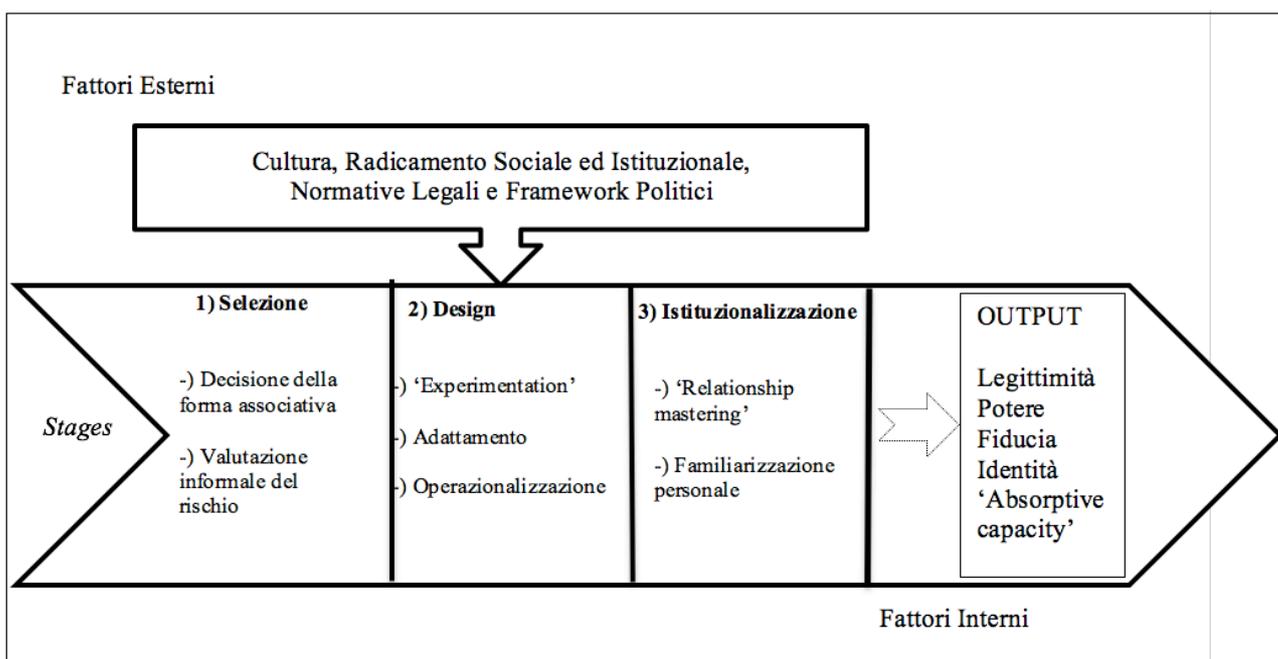
l'interconnessione temporale tra eventi influenzanti la partnership e i processi decisionali degli attori coinvolti. Secondo gli autori, il tragitto evolutivo dell'interazione strategica dipende sia da eventi favorevoli che sfavorevoli, denominati 'discrepanze' (p. 356-357). Tali eventi causano cambiamenti nei processi e nei risultati della collaborazione cross-settoriale. Ciò che più interessa ai fini della presente ricerca è l'analisi dei possibili collegamenti tra contingenze dinamiche e i cambiamenti risultanti nella fase di implementazione della CSSP. Infatti, le discrepanze favorevoli e sfavorevoli andranno a modificare gli equilibri dei processi organizzativi dei partner.

Da quanto detto emerge la possibilità di tracciare pattern esistenti tra le contingenze interne ed esterne e l'implementazione come fase critica di partnership, pattern chiave che gli attori coinvolti devono essere in grado di gestire al fine di rispondere in maniera adattiva agli scenari dinamici. Applicheremo tale prospettiva al contesto delle CSSP, in particolare alla piattaforma coinvolgente organizzazioni non-profit e Istituzioni Governative, focalizzando la ricerca sulle contingenze che influenzano ogni micro-processo della fase di implementazione. Uno dei focus oggetto di studio è relativo alla capacità di risposta (*'responsiveness'*) dei partner coinvolti nel controllare tali criticità, al fine di perseguire con successo gli obiettivi predeterminati (Kumar e Nti, 1998).

Il gap di letteratura a cui cercheremo di dare una soluzione è relativo alla concettualizzazione e analisi di un modello evuzionistico per la fase di implementazione (Figura 1).

Come emerge dal framework concettuale proposto, la fase di implementazione delle CSSP è suddivisa nei tre stage precedentemente analizzati, ossia la selezione, il design e l'istituzionalizzazione. Tali stage sono influenzati da fattori contingenti esterni, come il radicamento culturale e istituzionale, oltre che dalle normative legali e le policy. Tali contingenze esterne influenzano sia i tre stage che i loro micro-processi, risultando così un un modello dinamico che evolve, si trasforma e subisce modifiche nel tempo. Infine, come risultato di tale schema evuzionistico e dinamico, le contingenze interne rappresentano i fattori outcome del modello, ossia la fiducia, la legittimazione, il potere, l'identità e l'*absorptive capacity*.

Figura 1. Un framework dinamico per la fase di implementazione delle CSSP



Ciò detto, risulta fondamentale analizzare i principali fattori che influenzano l'implementazione della CSSP, al fine di investigare le dinamiche di co-evoluzione dei partner. In particolare, l'analisi è relativa all'impatto che i fattori esterni hanno sui fattori interni, focalizzando sugli 'shock' che le eventuali discrepanze causano sui micro-processi della fase di implementazione, modificandone il framework evolutivo.

5. Metodologia

Lo strumento empirico utilizzato nel presente capitolo fa riferimento al case study longitudinale, il quale risulta appropriato per l'analisi delle dinamiche caratterizzanti la cooperazione tra partner (Smith et al., 1995). In particolare, tale metodologia è stata impiegata per lo studio delle interazioni cross-settoriali tra istituzioni governative regionali (GOV) e il Terzo Settore, rappresentato dalle organizzazioni nonprofit (NPO), dagli anni 70 del secolo scorso fino ad oggi. Nello specifico, l'attore GOV corrisponde alla Regione Toscana, responsabile del Sistema Sanitario Regionale toscano, mentre l'attore NPO è costituito dalle Associazioni di Volontariato toscane private, ossia le Misericordie e le Pubbliche Assistenze. L'ampio spettro temporale prescelto, dal 1978 fino al 2014, permette di individuare le interazioni più significative tra tali partner, al fine di delineare, rilevare ed analizzare le criticità caratterizzanti la co-evoluzione di una partnership sociale cross-settoriale di così ampio orizzonte temporale ed importanza

territoriale (Das e Teng, 2002). Infatti, il contesto di riferimento è quello dei servizi di emergenza socio-sanitari, di cui tali attori sociali rappresentano i principali finanziatori e fornitori.

L'approccio metodologico è la *'critical event analysis'*, definita da Ring e Van de Ven (1994) come lo studio di avvenimenti critici riguardanti partner che interagiscono durante l'evoluzione della loro relazione (p.112). La ricerca è iniziata a gennaio 2013, anno molto significativo per la CSSP oggetto di analisi. La metodologia è stata conclusa alla fine di ottobre 2014. Inizialmente abbiamo raccolto dati ed informazioni attraverso interviste semi-strutturate, derivanti dalla letteratura precedentemente descritta, rivolte sia ai presidenti, direttori e manager delle NPOs, sia ai responsabili del servizio sanitario regionale della GOV coinvolti nella partnership cross-settoriale (Seitanidi et al., 2010; Clarke e Fuller, 2011). Conseguentemente, abbiamo raccolto importanti informazioni e dati dagli archivi storici delle NPOs, che ricordiamo esistere nell'area fiorentina e toscana a partire dal 1244. In totale sono state effettuate 15 interviste semi-strutturate che sono durate dai 90 ai 120 minuti, effettuate privatamente e *vis-à-vis*. Alcuni intervistati sono stati incontrati più volte nel corso dell'analisi, al fine di monitorare i cambiamenti in corso. Seguendo Arino e De la Torre (1998), nella tabella 1 riportiamo le descrittive di GOV e NPOs oggetto di analisi, il ruolo del soggetto intervistato, il numero di interviste rivolte.

Tabella 1. Descrizione del campione

<i>Organizzazione</i>	<i>Ruolo dell'intervistato</i>	<i>Numero di interviste formali</i>
GOV: Regione Toscana	Direttore Servizi Umani Territoriali	1
GOV: 118	Direttore Regionale	1
NPO: Misericordia Rifredi	Presidente / 2 Membri Consiglio	2
NPO: Misericordia Firenze	Direttore	1
NPO: Misericordia Pistoia	Direttore	1
NPO: ANPAS- divisione regionale	Direttore Regionale	3
NPO: ANPAS - divisione nazionale	Presidente	1
NPO: Humanitas	Presidente	2
NPO: Fratellanza Militare	Direttore / Membro del Consiglio	3
NPO: Avvenire	Presidente	1
NPO: Croce d'Oro Prato	Presidente / Direttore	1
NPO: Croce Verde	Presidente	1
NPO: Croce Viola	Vice Presidente	1

Le interviste semi-strutturate sono state trascritte nei diari di ricerca scaturendo in 50 pagine di informazioni cruciali circa l'evoluzione e le contingenze dinamiche che hanno influenzato la CSSP oggetto di studio. Tali pagine dei diari di ricerca sono state lette, rilette ed analizzate al fine di individuare elementi non emersi sebbene importanti in modo da rivolgere l'attenzione su tali punti nelle interviste successive. Tale analisi delle trascrizioni delle interviste semi-strutturate ha seguito l'approccio '*reflective spiral*' (Finch, 2002; Anderson et al., 2010), ossia una 'spirale riflessiva' mirata al confronto continuo e costante tra, da un lato, concetti teorici precedentemente individuati dalla letteratura pertinente e, dall'altro, risultati empirici ottenuti dalla metodologia implementata. Per quanto riguarda l'analisi degli archivi storici, abbiamo avuto l'opportunità di poter accedere agli archivi storici delle NPOs al fine di analizzare i documenti, report, file e notizie apparse sui giornali e riviste specializzate con focus specifico sull'interazione di tali organizzazioni con la Regione Toscana nell'ambito dell'erogazione dei servizi socio-sanitari. L'analisi storica degli archivi della Regione Toscana, d'altro canto, si è riassunta nello studio dell'evoluzione del framework normativo che ha delineato legalmente e istituzionalmente le interazioni cross-settoriali. In linea con le linee guida di Eisenhardt (1989), le trascrizioni delle interviste sono state costantemente confrontate con gli archivi storici analizzati al fine di triangolare la validità dei risultati ottenuti. Inoltre, nel concettualizzare il modello teorico risultante dalla presente ricerca, abbiamo iterativamente confrontato tale concettualizzazione con la teoria precedentemente analizzata (Uzzi, 1997), un approccio che ci ha permesso di individuare lungo la timeline storica degli step critici dell'evoluzione interattiva tra GOV e NPOs. In particolare, sono stati individuati i seguenti step critici per l'evoluzione storica della CSSP oggetto di analisi:

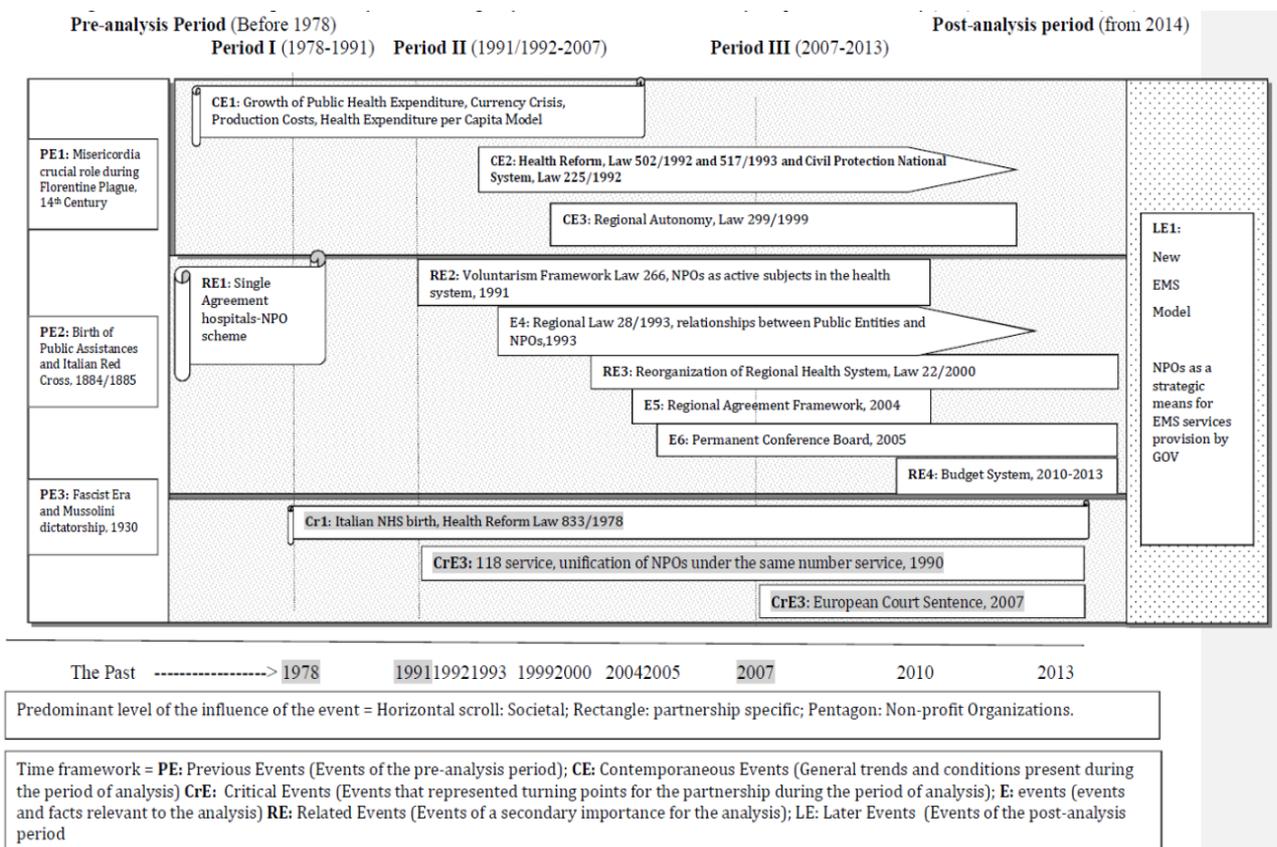
-) 1978 – 1991
-) 1991 – 2005
-) 2005 – 2015

Infine, abbiamo predisposto grazie allo studio delle informazioni contenute nei diari di ricerca una lista descrittiva di tutte le criticità rilevanti emerse in modo ricorrente sia durante le interviste semi-strutturate che dall'analisi degli archivi storici. L'obiettivo era di studiare sistematicamente gli eventi critici che hanno maggiormente influenzato l'evoluzione storica e l'interazione dei partner (Seitanidi, 2010). Il principale output di tale approccio metodologico è relativo ad un framework temporale per analizzare

accuratamente le contingenze e criticità storiche ed evolutive della CSSP, seguendo il modello convalidato da Barzelay et al. (2001). La figura 2 presenta tale framework.

Come precedentemente sottolineato nella parte di revisione della letteratura, il focus dell'analisi è stato relativo ai fattori sia esterni e contingenti, sia interni in grado di incidere significativamente sull'evoluzione e le trasformazioni della CSSP. Da un totale iniziale di 30 criticità contingenti, 10 sono state rilevate come effettivamente significative per la presente analisi, grazie alla comparazione con la teoria che ha fornito le basi per la ricerca (Finch, 2002; Anderson et al., 2010).

Figura 2: Framework dell'evoluzione dinamico-contingente di una CSSP



Modello concettuale adattato da Barzelay et al. (2010); Terminologie adattate da Seitanidi et al. (2010)

Termini utilizzati nello schema:

-) **PE**: evento temporalmente precedente al fenomeno oggetto di ricerca
-) **CE**: evento contemporaneo al fenomeno
-) **CrE**: evento critico rappresentante il principale risultato dell'analisi

-) **E**: eventi rilevanti del fenomeno analizzato
-) **RE**: eventi relativi al fenomeno ma di importanza secondaria
-) **LE**: eventi temporalmente successivi al fenomeno analizzato

5.1. Descrizione del campione

In primo luogo descriviamo le organizzazioni di volontariato nonprofit che abbiamo analizzato per la ricerca.

A.N.P.A.S. (Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze) è l'organizzazione di volontariato italiana che riunisce al suo interno 867 Pubbliche Assistenze diffuse sul territorio, in particolare nel centro-nord del Paese ma con prospettive di crescita anche nel sud. Nel 2014 tale organizzazione comprendeva circa 86 mila volontari, 3 mila ambulanze e un fatturato approssimativamente di 3 miliardi. A.N.P.A.S. ben rappresenta lo spirito caratterizzante le Pubbliche Assistenze italiane, ossia associazioni laiche di volontariato il cui obiettivo è prendersi cura delle persone bisognose nel campo del Humanitas, Croce Verde, Croce Bianca e Croce Blu. Tra le Pubbliche Assistenze citiamo quelle con cui abbiamo collaborato per la realizzazione non solo del presente capitolo ma per l'intera tesi di ricerca, ossia: Fratellanza Militare, L'organizzazione oggetto di analisi ha origine da un substrato culturale ideologicamente orientato verso correnti politiche quali il socialismo e il patriottismo. Da tali elementi scaturiscono i principali valori dell'associazione relativi a uguaglianza, fraternità e libertà. La partecipazione sociale è uno degli elementi fondamentali che ogni membro è educato a possedere e mostrare durante lo svolgimento dell'attività di volontariato. La solidarietà è un elemento essenziale della partecipazione sociale, rivolto alla cooperazione e compartecipazione di obiettivi, problematiche e azioni della comunità di riferimento. Tale elemento risulta importante per il perseguimento di uno stato di welfare che prevede il diritto ai cittadini di essere posti in un livello equanime all'interno della società, con particolare riferimento alla possibilità di avere accesso ai servizi sociali della comunità in cui vivono. A.N.P.A.S. concepisce la solidarietà come coinvolgimento e forte senso civico di esser parte di un singolo movimento associazionistico che tende al supporto mutuale e morale, condividendo con gli altri membri e cittadini le proprie opinioni, intenzioni, idee e responsabilità. Da ciò emerge come per tale organizzazione nonprofit il volontariato non si sostanzia solamente nelle azioni implementate dai volontari durante il servizio civile prestato alla comunità attraverso la NPO, bensì dal

condurre una vita socialmente responsabile in cui valori come la generosità e la solidarietà determinano le proprie scelte e comportamenti verso gli altri cittadini.

La seconda organizzazione di volontariato che abbiamo analizzato è la Venerabile Arciconfraternita della Misericordia, una della NPO più antiche al mondo date le origini medievali che risalgono al 1244. Fin dagli albori fiorentini del medioevo, la 'Compagnia della Misericordia' si è avvalsa dei suoi membri per l'attuazione di servizi sociali di carità nei confronti delle persone svantaggiate. Tra tali servizi storici ricordiamo il trasporto degli ammalati negli ospedali, la cura per i disabili, la sepoltura dei poveri; servizi indispensabili per una importante parte della popolazione, all'epoca toscana ad oggi italiana, che sottolineano le caratteristiche dell'associazione ossia la carità e la generosità espresse tramite il reale contributo alla collettività di riferimento. Una delle date più importanti a livello storico per la Misericordia è sicuramente relativa alla peste che colpì Firenze nel 1325, occasione in cui la NPO manifestò tutto il suo supporto alla città trasportando le persone malate negli ospedali e celebrando i funerali per le vittime. Tale cruciale supporto fu ripetuto sempre a Firenze in occasione della peste del 1630, in cui la Misericordia offrì come aiuto le proprie barelle per il trasporto degli ammalati, dimostrando anche in tale occasione una notevole prontezza di intervento a scopo sociale. Sempre per la città di Firenze, la Misericordia rappresentò un aiuto essenziale durante l'alluvione della città nel 1966, provvedendo a diffondere vaccini anti-tifo e anti-tetano per tutta l'area comunale. Più a livello nazionale, l'importanza sociale di tale NPO fu dimostrata durante la Seconda Guerra mondiale, in cui le ambulanze della Misericordia risultarono importanti per il trasporto ed il ricovero dei soldati infortunati. Fin dal 1329, la Misericordia fu proclamata come Pubblica Istituzione grazie ad un impegno ed una perseveranza impagabili seppur totalmente gratuite per la collettività di riferimento. Grazie a tale proclamazione, la NPO oggetto di analisi prevede un proprio statuto che detta le regole e le procedure di amministrazione della associazione.

Infine, il terzo attore sociale analizzato fa riferimento alla Regione Toscana, rappresentante l'Istituzione Governativa nella partnership cross-settoriale studiata. In particolare, abbiamo focalizzato le interviste, le raccolte dati e le analisi con l'assessorato alla salute, il quale è responsabile della promozione a livello regionale di collaborazioni con organizzazioni non governative e di volontariato. L'obiettivo della collaborazione con tali organizzazioni private fa riferimento alla necessità da parte dell'Istituzione rappresentante lo Stato a livello regionale di fornire i servizi socio-

sanitari e soddisfare le esigenze dei cittadini. Come già sottolineato in precedenza, tali collaborazioni nascono dall'esigenza dell'ente pubblico di colmare i deficit afferenti il cosiddetto “*government failure*” (Salamon, 1987), ossia il fallimento dell'attore pubblico nel soddisfare pienamente i bisogni dei cittadini a livello locale e comunitario.

5.2. Risultati della critical event analysis

Di seguito riportiamo le abbreviazioni che utilizzeremo per l'analisi dei risultati facendo riferimento alla terminologia di Seitanidi e Crane (2009):

-) **S** = “fase di selezione”: un processo sistematico pianificato o emergente, oppure una combinazione di processi pianificati ed emergenti utilizzati per l'implementazione della strategia organizzativa (Mintzberg e Waters, 1985)

S1 = micro-processo di “decisione della forma associativa”: il sotto-processi di identificazione del partner più appropriato rappresenta l'inizio della fase di selezione e prevede un'accurata ricerca e valutazione (Seitanidi e Crane, 2009)

S2 = micro-processo di “valutazione informale del rischio”: solitamente tale valutazione viene svolta da parte della NPO che deve tutelare in modo significativo il rischio reputazionale nella collaborazione con attori di diversi settori, nel nostro caso pubblici.

-) **D** = “fase di design”: descritta come una fase “*trial and error*”, ossia per tentativi, ha come risultato principale la stesura del MoU (protocollo d'intesa); è solitamente un processo che richiede tempo in quanto è collegato alla definizione degli obiettivi da raggiungere e alla iniziale costruzione del “team virtuale” costituito dagli esponenti delle organizzazioni partecipanti alla CSSP (Seitanidi e Crane, 2009)

D1 = micro-processi di “*experimentation*”: attuazione in via sperimentale del MoU e accordi circa gli obiettivi della partnership; la fase di sperimentazione è cruciale per la CSSP in quanto dal relativo successo ne deriva la sostenibilità di lungo termine

D2 = micro-processo di “*adaptation*”: implementazione e adattamento del team virtuale e configurazione strategica di (a) network costruibile tra partner per sfruttare rete di persone utili e punti di contatto tra le organizzazioni; (b) sviluppo di un rapporto di fiducia tra i membri del team virtuale, fattore essenziale per la condivisione di piani di sviluppo che prevedano adattabilità sia in termini di obiettivi tra partner sia della ‘resilienza’ della struttura creata nei confronti di contingenze

inaspettate ambientali; (c) linee guida per evitare abuso di potere da parte di un partner

D3 = micro-processo di “operazionalizzazione”: graduale stabilizzazione della partnership attraverso reporting, revisioni e monitoraggio, al fine di strutturare in modo migliore la CSSP in termini di definizione step by step dei piani da seguire.

-) **I** = “fase di implementazione”: la misura in cui la partnership, i programmi ed i processi sono accettati come parte integrante della struttura strategico-organizzativa degli attori coinvolti; si sostanzia nella capacità di affrontare le crisi sistemiche inevitabili durante l’implementazione di una CSSP in modo collaborativo

I1 = micro-processo di “relationship mastering”: familiarizzazione tra i componenti delle organizzazioni appartenenti a settori diversi

I2 = micro-processo di “personal familiarization”: si sostanzia nel condividere le criticità, idee, soluzioni a livello personale, oltre che migliorare i contatti attraverso il network di stakeholder concernente ogni partner

-) **Output** = rappresentano i risultati conseguiti dai partner a seguito delle criticità e contingente vissute nella fase oggetto di analisi.

5.3. Periodi e contingenze critiche

Nei seguenti paragrafi analizzeremo nel dettaglio le contingenze critiche risultanti dall’analisi degli eventi principali che descrivono l’evoluzione delle interazioni tra partner nel modello dinamico proposto. Per ogni periodo storico rappresentato nella Figura 2 - ossia pre-1978, 1978/1991, 1991/2007, 2007/periodo attuale - analizzeremo le tre fasi con i relativi micro-processi.

1) Periodo pre-1978:

-) **S** = fase non formalmente presente

S1 = la decisione della forma associativa avviene liberamente e attraverso accordi privati dato che non vi è presenza di nessuna tipologia di struttura di partnership stabilita;

S2 = l’attore pubblico non è formalmente relativo alla Regione Toscana, bensì al sistema sanitario; in questa pre-fase di interazione (non possiamo parlare di vera e propria CSSP) la valutazione informale del rischio da parte delle NPOs fa

riferimento al non rispetto degli accordi informali da parte del sistema sanitario, andando a privilegiare i competitor for-profit operanti nello stesso settore. Un altro importante rischio valutato in tale fase è relativo alla valutazione della propria capacità di essere in grado di soddisfare le esigenze e le domande richieste dai cittadini, ossia i principali 'clienti' delle NPOs.

-) Non siamo in grado di analizzare le fasi 'D' (design) né 'I' (implementazione) in quanto non è stata realmente attuata una partnership sociale cross-settoriale.

2) 1978 - 1991:

S = il processo di selezione rimane formale ma diventa emergente e sempre più caratterizzante l'avvicinamento collaborativo tra istituzione governativa regionale e organizzazioni di volontariato.

SI = Legge quadro 833/1978: NPOs scelte da parte della Regione Toscana (GOV) come possibili partner per l'erogazione dei servizi socio-sanitari; iniziale riconoscimento del ruolo fondamentale a livello regionale delle associazioni di volontariato da parte dell'attore pubblico. Avvio di iniziale istituzionalizzazione della collaborazione cross-settoriale;

S2 = valutazione di rischi simile alla fase precedente; in questo caso, l'attore GOV presenta meno rischi delle organizzazioni non-profit in quanto queste ultime attraverso la normativa sono interpretati come partner certificati. Da quanto appena detto emerge come elemento critico lo strumento normativo utilizzabile dallo Stato come leva di potere nei confronti della CSSP; elemento che inevitabilmente rappresenterà anche e soprattutto nelle fasi future di sviluppo di partnership una elevata criticità da gestire.

-) **D** = il design della iniziale collaborazione tra GOV e NPOs è principalmente collegato alla legge quadro 833, la quale regola la certificazione delle associazioni nel sistema pubblico di servizi socio-sanitari di emergenza ed urgenza.

DI = come primo micro-processi di design della partnership viene stabilito un registro ufficiale regionale da parte dell'ente pubblico con l'obiettivo di determinare le caratteristiche delle NPOs utilizzabili nello svolgimento del servizio socio-sanitario. Tale micro-processo ha risvolti soprattutto a livello locale, dove le NPOs sono in grado di collaborare con GOV attraverso strutture ospedaliere selezionate

negli accordi iniziali. Sebbene vi sia una reale collaborazione tra il sistema sanitario locale e le organizzazioni non-profit, GOV in quanto istituzione governativa in tale fase non è definibile partner ma mediatore e regolatore;

D2 = l'adattamento in tale fase è dipendente dalle contingenze del servizio sanitario di emergenza; dall'analisi effettuata sono emersi come elementi caratterizzanti tale micro-processi, in primo luogo, la decisione di rendere obbligatoria la presenza di medici a bordo delle ambulanze per gli interventi socio-sanitari; in secondo luogo, le prime criticità relative alla trasformazione dei rapporti già stabiliti tra NPOs, membri e cittadini, dovute a tale nuova fase di adattamento di partnership.

D3 = il micro-processo di operazionalizzazione di tale fase non risulta analizzabile in quanto, come nella fase precedente, a partire dal 1978 non si ha una vera e propria fase di implementazione attuata.

-) **I** = in tale fase è ancora troppo presto per parlare di implementazione, nonostante ciò è a partire dagli anni 80 che il riconoscimento e la fiducia da entrambi gli attori coinvolti crescono progressivamente, dettando le basi per ciò che sarà una collaborazione co-generatrice di valore sociale per la regione toscana.

-) **Output:**

(a) la storia delle interazioni ("*history of interactions*") rappresenta uno dei risultati più significativi di tale fase (Seitanidi and Crane, 2009; Seitanidi et al., 2010). L'expertise delle NPOs è finalmente riconosciuta ed inizialmente istituzionalizzata da parte dell'attore pubblico, il quale è in grado di sfruttare l'apprendimento esperienziale del partner attraverso un livello sempre crescente di "absorptive capacity" (Barkema et al., 1997; Arya e Salk, 2006). La Legge quadro 833/1978 è l'elemento di interazione storica più importante nella fase iniziale di CSSP tra i partner: essa è infatti la normativa che dà vita alla riforma sanitaria nazionale, da cui nascerà il Sistema Sanitario Nazionale. L'importanza di tale normativa è apprezzabile grazie ad un elemento storico individuato nel corso dell'analisi. Prima del 1978, le Mutue Assistenze erano associazioni responsabili per particolari categorie di lavoratori, le quali ricevevano assistenza in cambio di contribuzioni volontariamente effettuate a favore delle associazioni. Dopo la Legge quadro 833 tale sistema mutualistico venne abolito e sostituito da un sistema ospedaliero più strutturato e organizzato, considerato come ente pubblico usufruibile dall'intera comunità. Il diritto di ricevere assistenza socio-sanitaria non era più collegato

alla tipologia di lavoro svolta, bensì allo status di cittadino in quanto soggetto facente parte di una comunità, il che implica l'espansione a livello nazionale di tale servizio. In tale scenario di ammodernamento sociale e di welfare, le NPOs per la prima volta ottengono un'iniziale forma di riconoscimento: gli articoli 1 e 4 della Legge 833 riconoscono e istituzionalizzano la partecipazione attiva e il ruolo significativo delle associazioni di volontariato per l'erogazione dei servizi socio-sanitari. Ciò scaturisce indirettamente un fondamentale ruolo dei volontari, prima di tutto cittadini, all'interno della gestione dei servizi socio-sanitari.

Tra i principali vantaggi che la Legge quadro ha introdotto nel sistema socio-sanitario regionale ricordiamo: la regionalizzazione, il miglioramento logistico, l'uniformità del Sistema, l'apprezzamento del Terzo Settore. Tale step storico rappresenta la prima interazione tra gli attori GOV e NPOs. Le organizzazioni non-profit ufficialmente simboleggiano il ruolo attivo e diretto, oltre che la partecipazione ed il coinvolgimento all'interno del Sistema Sanitario Nazionale.

(b) In tale periodo storico l'identità delle NPOs è apprezzata e rinforzata: le associazioni di volontariato, dopo decenni di contributi fondamentali al welfare sociale della comunità sia nazionale che regionale, nel nostro caso toscana, sono riconosciute come collaboratrici certificate delle istituzioni sanitarie locali. Tali organizzazioni hanno la possibilità di attuare il proprio know-how in una modalità istituzionalizzata, seppur seminalmente.

3) 1991 - 2005:

-) **S** = la fase di selezione in tale arco temporale storico è sistematica e pianificata grazie in particolar modo alla creazione nel 1991 del servizio nazionale di emergenza-urgenza del 118 grazie alla Legge Quadro 266/1991, creazione che contribuisce fortemente alla formalizzazione della partnership sociale cross-settoriale.

S1 = dopo aver ricevuto la certificazione da parte dell'attore pubblico come partner riconosciuti istituzionalmente, le NPOs entrano a far parte del 118. La criticità più significativa emersa in tale contingenza storica è la decisione da parte del management delle NPOs di divenire parte integrante o meno del servizio pubblico, tenendo in considerazione il forte senso di identità progressivamente radicato durante i decenni di vita.

S2 = La valutazione critica del livello di emergenza, la dislocazione territoriale, la perdita di identità: queste sono i principali vantaggi ottenuti dalla creazione del 118,

grazie a cui le chiamate dirette ad ogni singola associazione di volontariato sono state trasformate in un meccanismo centralizzato sia di raccolta di chiamate sia di valutazione del livello di emergenza che hanno scaturito un efficientamento del sistema sanitario regionale. Infatti, una critica riduzione degli sprechi è stata ottenuta grazie alla centralizzazione del sistema di valutazione e gestione dell'emergenza-urgenza. Basti pensare allo spreco di direzionare un'ambulanza con medico a bordo per un'emergenza che non ne necessita la presenza; oppure l'utilizzo di una ambulanza localizzata nell'area geografica regionale dove la chiamata è stata ricevuta indipendentemente dalla dislocazione territoriale dell'incidente.

-) **D** = la fase di design della CSSP è attuata tramite la creazione di team dedicati specificatamente al 118; tali team presentano le caratteristiche tipiche dell'ente creato attraverso una partnership cross-settoriale, ossia la burocratizzazione e l'efficienza nella fornitura dei servizi socio-sanitari di emergenza.

D1 = il micro-processo di sperimentazione si sostanzia nella gestione della presenza dei dottori a bordo dell'ambulanza e il sistema centralizzato delle chiamate convogliate verso un'unità unica di centralini che smistano i servizi socio-sanitari a seconda della valutazione della gravità su tutto il territorio di competenza. I vantaggi descritti precedentemente vengono 'sperimentati' con successo ottenendo efficienza in termini di risparmio di costi, razionalizzazione del sistema sanitario, turnover sia dei dipendenti pubblici che dei volontari delle NPOs.

D2 = il micro-processo di adattamento avviene tramite la costruzione di un board locale che si riunisce ogni trimestralmente grazie all'Accordo Quadro Regionale deliberato con la legge 379/2004. Tale framework legislativo permette il confronto ed il monitoraggio delle convenzioni e relazioni mutuali tra il partner pubblico – rappresentato dalle Unità Sanitarie Locali (USL) – e le NPOs. In particolare per queste ultime, l'adattamento come sotto-processo permette la valutazione critica delle risorse interne necessarie per ogni situazione programmata ed evenienza inaspettata. Ecco che dipendenti e volontari per la prima volta sono considerati una risorsa strategica critica nell'interazione tra pubblico e non-profit. In tal senso, il 'team virtuale' può essere interpretato come la creazione dei centralini in cui si implementa un'importante processo di valutazione.

D3 = l'operationalizzazione della CSSP prevede il turnover formale di dipendenti e volontari, oltre che l'assunzione di dipendenti professionisti all'interno delle

organizzazioni di volontariato, permettono una ristrutturazione migliore del servizio di emergenza sanitario nel suo complesso.

-) **I** = La partnership sociale nel periodo 1978-1991 è finalmente accettata come tale dagli stakeholder dei due attori, NPOs e GOV. Ciò è dovuto soprattutto grazie al merito che hanno avuto i membri e volontari delle associazioni di volontariato nel migliorare effettivamente il servizio offerto ed erogato gratuitamente e in modo altamente efficace alla comunità di riferimento.

II = l'istituzionalizzazione della CSSP comporta il riconoscimento delle organizzazioni di volontariato come attori attivi del servizio pubblico; in tale periodo storico, uno degli aspetti più significativi è relativo al rapporto equo tra NPOs e GOV, elemento che non si ripeterà più nella storia di interazioni cross-settoriali tra i due attori.

I2 = aumento di contatti ed interazioni tra i due attori coinvolti nella partnership, in particolare tra volontari e dipendenti pubblici. In tal senso, il servizio del 118 è sicuramente servito da elemento connettivo tra il partner privato e pubblico.

-) **Output:**

(a) la '*absorptive capacity*' (capacità di apprendimento di conoscenza) è molto elevata in tale fase, principalmente perché con la creazione del 118 i volontari delle NPOs e i dipendenti degli ospedali pubblici coinvolti nella partnership sono in grado di apprendere mutualmente e migliorare la ricettività di conoscenza al fine di migliorare le competenze complessive della CSSP (Cohen and Levinthal, 1990; Kumar and Nti, 1998).

(b) la perdita di identità delle NPOs è una criticità molto elevata in tale fase: infatti, la creazione del 118 ha implicato centralizzazione e depersonalizzazione delle unità preposte all'erogazione del servizio socio-sanitario. Ad esempio, il numero unico (118) che sostituisce i vecchi numeri tradizionali ha inevitabilmente creato una perdita di identità soprattutto nei confronti dei membri di lungo periodo, i quali dall'essere abituati a chiamare la specifica ambulanza si sono trovati un servizio meno 'personale' ma più efficiente.

GOV ebbe come obiettivo principale la ristrutturazione totale del Sistema Sanitario Regionale per un'efficientamento dei servizi grazie alla Legge Regionale 22/2000. Infatti, circa dieci anni dopo la creazione del 118 nel 1991 (Legge Quadro 266), la

Regione Toscana sottolinea il ruolo primario che le associazioni di volontariato toscane hanno nell'erogazione dei servizi socio-sanitari, con particolare focus sul rapporto di collaborazione strategica con le USL. Tale legge fu appunto denominata "Riorganizzazione del Sistema Sanitario Regionale". Uno dei risultati più dibattuti di tale riorganizzazione concerne la riconfigurazione geografica della regione, attraverso le cosiddette 'Aree Vaste', definite come la dimensione territoriale operativa individuata per la programmazione integrata dei servizi socio-sanitari. Tre tipologie di Area Vasta sono state create: l'area Nord-Ovest (Massa Carrara, Lucca, Pisa, Livorno, Vareggio), l'area centrale (Pistoia, Prato, Firenze, Empoli), l'area Sud-Est (Siena, Arezzo, Grosseto). In tale contesto, un ulteriore elemento di formalizzazione, efficientamento ed organizzazione è stato creato, ossia l'ESTAV⁹ (Ente di Supporto Tecnico Amministrativo di Area Vasta), le cui molteplici competenze fanno riferimento a: erogazione di beni e servizi; attuazione di meccanismi logistici, informatici e tecnologici; gestione di sistemi di finanziamento; addestramento di dipendenti. In particolare, l'articolo 20 della Legge Regionale 22/2000 prevede particolari convenzioni per le NPOs che svolgono attività attinenti ai servizi del Sistema Sanitario Regionale, sottolineando l'importante ruolo di cooperazione e contribuzione che tali organizzazioni svolgono a favore del sistema sanitario.

(c) La fiducia rappresenta uno degli outcome più significativi di tale periodo storico: il tentativo di far collaborare, cooperare e co-produrre valore sociale da un lato i volontari, dall'altro i dipendenti del servizio sanitario pubblico, ha richiesto alti livelli di flessibilità e adattamento. Tale tentativo è ben rappresentato dalla Legge Regionale 28/1993, la quale regola le relazioni tra NPOs toscane e GOV attraverso la determinazione degli aiuti concreti che l'ente pubblico riconosce alle associazioni al fine di supportarne sviluppi sociali, sanitari, civili e culturali. Tale Legge Regionale determina anche la modalità attraverso cui le NPOs partecipano alla programmazione e al coordinamento delle operazioni regionali. Infine, grazie alla Legge 28/1993, due entità sono state create: l'Ordine Regionale delle Associazioni di Volontariato, preposto alla registrazione ufficiale delle NPOs come parti integranti del sistema sanitario regionale; il Consiglio Regionale delle Associazioni, attraverso cui le NPOs partecipano a decisioni regionali e procedure legislative dettate dalle Istituzioni Governative regionali.

⁹ A partire dal 1 Ottobre 2014 la sigla è stata trasformata in ESTAR (Ente di Supporto Tecnico-Amministrativo Regionale) con Legge Regionale 26/2014. La funzione di tale ente è definita sul sito ufficiale della Regione come "l'esercizio, mediante dipartimenti di livello regionale, delle funzioni tecniche, amministrative e di supporto per le Aziende sanitarie, per gli Enti del Servizio sanitario regionale e delle Società della salute" (<http://www.estav-centro.toscana.it>)

Tale Legge Regionale ha anche un impatto a livello finanziario in quanto i fondi regionali sono in primariamente distribuiti alle province e in secondo luogo alle associazioni di volontariato.

Da quanto detto possiamo affermare che le Leggi Regionali prese in esame rappresentano delle basi fondamentali della fase storica oggetto di analisi, andando a regolare un'iniziale integrazione effettiva delle NPOs all'interno delle attività regionali pubbliche concernenti materie politiche, sociali e legislative.

(d) Un altro elemento di outcome della fase storica analizzata fa riferimento al potere instauratosi tra i due partner. Un livello elevato di potere viene acquisito da parte della Regione Toscana attraverso il Decreto Legislativo 299/1999: con tale normativa, due sono gli obiettivi perseguiti. In primo luogo, una maggiore responsabilità degli attori coinvolti nella riforma oltre che una migliore integrazione di strumenti organizzativi come i piani sanitari regionali e nazionali. Il legislatore attraverso tale Decreto Legislativo ha voluto sottolineare l'importanza della 'razionalizzazione' del Sistema Sanitario Nazionale, focalizzandosi su tre elementi: lo sviluppo e la facilitazione del processo di managerializzazione di tale sistema sanitario, in piena linea con l'approccio del moderno *New Public Management*; l'implementazione di un'attitudine top-down per lo sviluppo di un sistema sanitario basato sull'autonomia e la responsabilità, secondo uno schema burocratico tipico degli attori pubblici; infine, la creazione dei "LEA"¹⁰ (Livelli Essenziali di Assistenza) seguendo una logica più procedurale che sostanziale. Infatti, tali livelli servono per indicare l'insieme delle prestazioni sanitarie caratterizzanti i bisogni dei cittadini; livelli valutati in riferimento alla domanda dei cittadini e al relativo budget, con focus specifico sulla qualità del servizio, l'appropriatezza e l'efficacia del sistema sanitario.

4) 2005-2015:

S = La selezione in tale fase rappresenta un processo emergente e sistematico deciso dalla Regione Toscana dopo la Sentenza della Corte Europea del 2007. La selezione si sostanzia in una radicale integrazione delle NPOs all'interno del Sistema Sanitario Regionale; rappresenta in tale periodo storico una soluzione necessaria e dovuta sia da parte della Regione Toscana, la quale altrimenti avrebbe perso i benefici finanziari collegati all'impiego delle NPOs come veicoli di erogazione di una importante percentuale dei servizi socio-sanitari; sia per le organizzazioni non-profit, le quali non

¹⁰ I LEA sono definiti dal Ministero della Salute come "le prestazioni e i servizi che il Servizio sanitario nazionale è tenuto a fornire a tutti i cittadini, gratuitamente o dietro pagamento di una quota di partecipazione (ticket)".

avrebbero avuto possibilità di essere concorrenziali con le imprese for-profit operanti nello stesso settore di mercato.

S1 = il micro-processo è caratterizzato dall'integrazione non formale delle NPOs toscane all'interno del servizio socio-sanitario pubblico regionale attraverso normative quadro legislative;

S2 = duplice rischio valutato: elevato rischio reputazionale afferente la perdita di identità delle organizzazioni di volontariato le quali sono progressivamente trasformate in 'strumenti' pubblici per la fornitura del servizio sanitario di emergenza ed urgenza; in secondo luogo, a causa della non ufficialità dell'integrazione delle NPO all'interno del servizio pubblico, elevato rischio concernente la competitività delle organizzazioni di volontariato nei confronti delle imprese for-profit commerciali operanti nello stesso settore di mercato.

D = il design di tale fase di implementazione fa riferimento ad un framework legislativo che disciplina l'integrazione delle NPOs all'interno del Sistema Sanitario Regionale e la conseguente trasformazione di tali associazioni verso un nuovo '*arrangement*', ossia una composizione organizzativa integrata con l'attore pubblico.

D1 = il micro-processo di sperimentazione è relativo alla creazione dell'Osservatorio Permanente Regionale tramite la Legge Regionale 40/2005. Tale ente svolge i compiti di "indirizzo, coordinamento e verifica del sistema di emergenza urgenza territoriale" (comma 1).

D2 = il micro-processo di adattamento fa riferimento alla decisione delle NPOs di sfruttare l'ibridizzazione del modello di business e governance, in particolar modo per essere maggiormente indipendenti a livello finanziario.

D3 = il micro-processo di operazionalizzazione¹¹ ha come risvolta principale la definizione di un nuovo sistema di budget stabilito dalla Regione Toscana per stabilizzare la partnership in termini economico-finanziari.

-) **I** = L'istituzionalizzazione in tale fase recente ha come risultato la burocratizzazione e, in modo particolare, le criticità concernenti l'accettazione da parte delle NPOs della CSSP.

II = il micro-processo fa riferimento al tentativo di combinare direttamente le peculiarità delle organizzazioni di volontario con quelle della Regione Toscana;

¹¹ Occorre sottolineare come non è possibile analizzare l'effettivo design di tale periodo in quanto si tratta di una fase *work in progress* che subirà sviluppi futuri.

I2 = il micro-processo concerne l'abilità di evitare le tensioni e gli scontri che progressivamente stanno avvenendo tra i partner, al fine di evitare un deterioramento non controllabile.

-) Output:

(a) Un impatto significativo che le contingenze del periodo oggetto di esame hanno avuto sulla CSSP sono concernono in primo luogo l'identità degli attori coinvolti. I rappresentanti delle NPOs hanno sottolineato l'importanza dell'Osservatorio Regionale Permanente per il rafforzamento della propria identità e autonomia, essendo in tal modo non più interpretati come meri fornitori ausiliari di servizi nei confronti della Regione Toscana, bensì come partner regionali.

Tuttavia, l'impatto identitario maggiormente significativo in tale recente periodo è sicuramente relativo alla sentenza della Corte di Giustizia Europea del 2007¹². La soluzione adottata dalla Regione Toscana è stata di integrare all'interno del Sistema Regionale Sanitario le NPOs coinvolte nella Legge Quadro 266 del 1991, a cui la Regione affidava i servizi socio-sanitari. In termini legislativi, la svolta di tale periodo è stata la risposta normativa della Regione Toscana con la Legge Regionale n. 70 del 2010. Con tale Legge si ha un'ulteriore riorganizzazione del sistema sanitario regionale, che prevede tre attori fondamentali come protagonisti del servizio di emergenza-urgenza:

-) Unità Sanitarie Locali

-) Croce Rossa Italiana

-) "Associazioni di volontariato iscritte nell'elenco di cui all'articolo 76 *quinquies*" (comma 3, Legge Regionale 70/2010).

Se ne desume un'integrazione semi-totale delle NPOs all'interno del sistema regionale, decisione presa univocamente dalla Regione per evitare in modo netto la conseguenza della Corte Europea che avrebbe previsto l'attivazione di appalti pubblici per l'assegnazione di incarichi sanitari. Oltre ad aumentare notevolmente il costo per la

¹² Lo scenario della sentenza europea è il seguente: un'azienda di autonoleggio presentò alla Commissione Europea una denuncia afferente l'Accordo Quadro 266/1991 tra Regione Toscana e associazioni di volontariato per l'attività di trasporto sanitario, situazione interpretata come concorrenza sleale nei confronti delle imprese commerciali operanti nello stesso settore in quanto precluse dalla partecipazione e quindi in violazione della direttiva 92/50/CEE. Il risultato è rappresentato dalla sentenza "Causa C-199/06" del 29 Novembre 2007, con la quale la Commissione Europea considera le associazioni di volontariato come "imprese" ai sensi del Trattato Europeo disciplinante le norme di concorrenza. La criticità principale è relativa al fatto che la Regione Toscana non bandiva appalti pubblici per assegnare i servizi di emergenza socio-sanitaria, bensì essi erano concessi grazie l'Accordo Quadro direttamente alle NPOs coinvolte nella regolamentazione. Definendo le NPOs come imprese, la sentenza del 2007 di fatto obbliga la Regione alla creazione di appalti pubblici per l'assegnamento di servizi socio-sanitari.

Regione Toscana di tale nuovo sistema, le NPOs avrebbero dovuto implementare sistemi di concorrenza tipicamente caratterizzanti le imprese for-profit presenti sul mercato. Naturalmente tale decisione presa dalla Regione Toscana ha implicato molte proteste da parte dei responsabili delle organizzazioni non-profit coinvolte, le quali hanno interpretato tale trasformazione come uno snaturamento della propria originaria identità.

(b) I cambiamenti organizzativo-strutturali che hanno caratterizzato le NPOs durante tale recente periodo hanno impatti significativi per l'evoluzione della CSSP oggetto di analisi. Infatti, al fine di incrementare la propria indipendenza e rinforzare la tradizionale identità, le NPOs hanno iniziato ad implementare modelli di business e governance "ibridi" – oggetto di ampio approfondimento nella seconda parte della presente tesi – creando strutture ad hoc che prevedono sia l'erogazione di servizi commerciali for-profit, sia i tradizionali servizi filantropici non-profit.

Da ciò si evince come in termini di adattamento contingente, o meglio ciò che la letteratura definisce "isomorfismo coercitivo" (DiMaggio and Powell, 1983), la CSSP oggetto di analisi ha creato delle pressioni coercitive sulle organizzazioni di volontariato che hanno di conseguenza adattato dinamicamente la propria struttura ai requisiti istituzionali. Infatti, grazie alla creazione di fondazioni o 'spin-off' dedicate alle attività commerciali, le NPOs sono in grado di auto-finanziarsi indipendentemente e autonomamente dai fondi della Regione Toscana, potendo in tal modo focalizzare le proprie attività verso il recupero della vicinanza con la comunità locale, la quale è importante ricordare rappresenta le fondamenta originarie e storiche delle associazioni. L'abilità di adattamento rappresenta quindi un output significativo di tale periodo storico, il quale ha previsto anche riavvicinamenti tra NPOs storicamente 'rivali' in termini di ideologie e tradizioni, ma in questa contingenza storica volontariamente collaboratrici al fine di rafforzare il proprio sviluppo territoriale all'interno del territorio toscano. L'isomorfismo istituzionale ha quindi causato, da un lato, un'integrazione 'dovuta' delle NPOs all'interno del sistema sanitario regionale, implicando una trasformazione da partner equivalenti a GOV, a collaboratori-dipendenti della Regione Toscana, al pari delle USL e della Croce Rossa Italiana, la quale è una organizzazione non-profit parastatale e quindi non del tutto assimilabile alla storia e alla natura privata delle NPOs analizzate nella presente ricerca. Dall'altro lato, le NPOs hanno dovuto creare tipologie "ibride" di modelli di business e governance che esprimono una forte volontà di riappropriarsi del legame storico-culturale con il territorio di riferimento,

oltre che una possibilità di auto-finanziamento autonomo che risulta essenziale per la loro sopravvivenza nel lungo termine.

(c) un ulteriore risultato significativo di tale periodo storico fa riferimento al potere degli attori della CSSP. In particolare, è emerso chiaramente come l'attore istituzionale GOV abbia la possibilità attraverso il potere legislativo di decidere molteplici aspetti della partnership. Oltre alla sopracitata soluzione normativa di integrare all'interno del servizio regionale sanitario le NPOs, citiamo un altro esempio emerso dalla *critical event analysis* attuata: il passaggio nel 2009 al sistema di finanziamento di tipo budget cambiando il sistema forfettario attuato precedentemente. La Regione Toscana infatti a partire da tale anno stanziava 80 milioni di euro a livello regionale da destinarsi alle associazioni di tutto il territorio regionale. La suddivisione di tale budget avviene attraverso delibera dell'Osservatorio Regionale Permanente, il quale decide in base a parametri economico-finanziari di ogni area regionale e struttura organizzativa di NPOs. Tale decisione presa univocamente dalla Regione Toscana ha implicato molteplici controversie da parte dei responsabili delle NPOs, secondo cui il sistema forfettario era nettamente migliore come metodologia di finanziamento regionale. Ciò detto, occorre sottolineare come l'anno 2015 è stato il primo in cui tale nuovo sistema di finanziamento di budget sia stato attuato, quindi non siamo stati in grado di analizzarne nei dettagli i risvolti pratici che ha avuto sulle NPOs oggetto di analisi.

6. Discussione e implicazioni

La *critical event analysis* ha permesso di concettualizzare un framework in grado di rispondere alla esigenza di analizzare in modo dinamico l'impatto che le contingenze ambientali hanno avuto sulle fasi e micro-processi di implementazione della CSSP oggetto della ricerca. Al fine di poter trarre conclusioni dall'analisi longitudinale di una partnership trentennale come la CSSP toscana, risulta necessario un approccio basato sulle contingenze critiche che impattano sull'interazione tra attori, elemento che inevitabilmente si ripercuote sull'evoluzione della CSSP. Nello specifico, gli elementi che contraddistinguono una CSSP da una partnership tradizionale sono la finalità sociale e la 'cross-settorialità' degli attori coinvolti. Tali elementi incentivano l'implementazione di framework di analisi dinamici in modo da rendere possibile l'adattamento morfologico della struttura organizzativo-strategica dei partner. Ciò è emerso chiaramente in riferimento alle organizzazioni non-profit, le quali hanno subito

in modo sia vantaggioso che svantaggioso molteplici trasformazioni durante l'evoluzione della CSSP. Tali cambiamenti hanno riguardato quelli che nella ricerca sono stati denominati 'output' della fase di implementazione, ossia: la legittimità della organizzazione sia nei confronti degli stakeholder esterni che interni; il potere, sovente subito dalle NPOs nei confronti del partner istituzionale; l'identità, la cui perdita ha rappresentato un forte elemento di rischio, tensione e di squilibrio strutturale per le NPOs; la capacità di apprendimento (*absorptive capacity*), la quale ha reso le NPOs delle strutture capaci di implementare costruttivamente modelli organizzativi maggiormente regolamentati, strutturati, burocratizzati e collaborativi con partner afferenti settori diversi dal proprio. Tutto ciò ha inciso sulla fiducia presente all'interno delle dinamiche di CSSP, elemento in grado di permettere la sopravvivenza nel lungo termine della composizione organizzativa di partnership. In linea con la tendenza tipica del *New Public Management*, le NPOs in quanto attori sociali del Terzo Settore, hanno così sperimentato nuove morfogenesi delle proprie strutture, sempre più aderenti ad una concezione 'ibrida' di modello di business. In altre parole, le organizzazioni di volontariato hanno visto trasformata la propria essenza identitaria che, da realtà tipicamente radicata in collettività territoriali tradizionali, è stata indirizzata verso strutture sempre più regolamentate e radicate all'interno di un ampio tessuto territoriale con esigenze di clientela sempre più ardue da soddisfare. Ciò risulta particolarmente critico nel contesto del sistema socio-sanitario di una regione che ha una storia molto specifica in termini di solidarietà e mutua assistenza, come nel caso della Toscana. Il rischio a cui i manager delle NPOs toscane devono fare riferimento concerne il particolare rapporto con i volontari, espressione dei bisogni più o meno latenti e delle richieste della comunità di riferimento, la quale a sua volta rappresenta l'anima essenziale del volontariato. Ogni cambiamento dovuto da quello che abbiamo denominato come "isomorfismo coercitivo" ha delle implicazioni in tali relazioni, vuoi a livello comportamentale inteso come partecipazione attiva dei volontari a tale trasformazione sistemica, vuoi come rapporto di finanziamento e sostentamento attivo nei canali di approvvigionamento delle strutture. Come sarà ampiamente descritto nella terza parte della presente tesi di ricerca, le attitudini, le intenzioni e i comportamenti dei volontari delineano in modo propedeutico le strategie del board manageriale della NPOs, scaturendo la performance positiva o meno dell'organizzazione. Alcuni degli outcome delle fasi di implementazione, come ad esempio la fiducia e l'identità, non sussistono solo nelle interazioni esclusive tra partner, bensì incidono sulle relazioni

esistenti che le strutture di volontariato hanno con i propri volontari. Ecco che il management delle NPOs deve possedere la fondamentale seppur complessa abilità di perseguire costantemente un equilibrio di forza, potere ed identità con il partner della CSSP, il tutto nella dinamica delle contingenze che caratterizzano lo scenario in cui avviene tale interazione cross-settoriale.

Le fasi di selezione, design e istituzionalizzazione permettono la riuscita dell'implementazione, anche grazie ai micro-processi individuati dalla letteratura e analizzati durante nella presente metodologia. In particolare, una prospettiva "stakeholder-oriented" risulta essere vincente in tale sistema di CSSP: il coinvolgimento dei volontari, interpretati come risorsa strategica chiave per le NPOs, è fondamentale nei processi decisionali organizzativo-strategici del board delle NPOs al fine di impostare: (a) la forma di associazione migliore, insieme ai relativi rischi di valutazione che ne possono derivare; (b) la sperimentazione, l'adattamento e l'operazionalizzazione della partnership, in modo da valutare le criticità dalla prospettiva interna della struttura; (c) la familiarizzazione tra partner, attraverso un approccio che miri al rafforzamento dei rapporti anche personali tra responsabili delle organizzazioni coinvolte ('virtual team').

PARTE SECONDA

CAPITOLO II

IL FENOMENO DELL'IBRIDIZZAZIONE NEI MODELLI DI BUSINESS E GOVERNANCE DELLE ORGANIZZAZIONI NONPROFIT

Introduzione

Il presente capitolo si pone come obiettivo l'analisi di una particolare forma di governo d'impresa, caratterizzata dalla compresenza di logiche tradizionalmente opposte, come l'attitudine socio-filantropica e la vision commerciale, ma non divergenti, come sarà illustrato nel prosieguo. Risulta fin da subito essenziale fornire l'interpretazione del concetto di forma di governo su cui tale ricerca si fonda, ossia la "architettura istituzionale di conduzione d'impresa capace di identificare i lineamenti costitutivi dell'articolazione del potere di guida ai suoi massimi livelli" (Ciappei, 2005, p. 209). Più precisamente, tra gli "assetti d'impresa" costituenti l'organizzazione aziendale (Fazzi, 1982; 1984), nel presente capitolo il focus è afferente l'assetto imprenditoriale in quanto, data la relativa trasversalità di potere di guida negli aspetti politici, strategici ed organizzativi d'impresa, rappresenta il soggetto dalle cui scelte ed azioni scaturisce una diversa tipologia architetture conducente l'impresa ad un corretto funzionamento. Recentemente, nella letteratura internazionale pertinente, due sono gli elementi di maggiore analisi circa il governo d'impresa, da un lato il "business model" aziendale e, dall'altro, la relativa forma di governance imprenditoriale. Tali elementi implicano lo studio dei "modelli di business e governance" imprenditoriali (Zott et al., 2011), caratterizzanti tradizionalmente la struttura organizzativa ed i sistemi complessi di una realtà aziendale (Cohen et al., 1972; Lawrence e Lorsch, 1967).

Prima di introdurre il concetto di modello organizzativo, risulta necessario contestualizzare il presente capitolo all'interno delle realtà non-profit. La letteratura ha ampiamente analizzato le dinamiche organizzative, strategiche e decisionali che influiscono sulla gestione delle organizzazioni non-profit. Tra i più noti autori troviamo Simon (1993) che espressamente evidenzia la complessità di governare e gestire un'organizzazione di volontariato, facendo riferimento alla necessità di manager e direttori di ottenere un risultato di bilancio tale che i costi equivalgano ai ricavi a fine

esercizio, il tutto essendo in grado di perseguire gli obiettivi espressamente socio-filantropici di tali realtà organizzative. Simon (1993) ribadisce che, qualora vi siano dei surplus finanziari generati dalle attività sia non-profit che commerciali dell'organizzazione, tali risorse saranno reinvestite in ulteriori attività, il che implica un aumento di complessità organizzativa non indifferente. Sulla scia di tale evidenza teorica, Brown e Iverson (2004) più recentemente hanno analizzato le dinamiche di gestione e organizzazione delle realtà non-profit, illustrando un'interessante applicazione del classico framework strategico di Miles e Snow (1978) alle logiche tipiche delle organizzazioni di volontariato. Secondo il classico modello esistono tre criticità, problematiche afferenti la strategia organizzativa di un'impresa. In primo luogo, il 'problema imprenditoriale', relativo alla modalità in cui l'organizzazione definisce i suoi prodotti e/o servizi. Nel contesto non-profit, ciò si traduce nell'ampiezza della responsabilità sociale che l'organizzazione si prefigura di perseguire all'interno della comunità locale in cui espleta i propri servizi, sia sociali che commerciali; da ciò deriva la decisione di quali servizi e prodotti offrire a tale comunità di riferimento, la quale inevitabilmente designerà gli stakeholder della realtà non-profit. Ecco che si iniziano a delineare i primi punti in comune tra la gestione di una tradizionale impresa commerciale e una realtà di volontariato non-profit. In secondo luogo, citiamo la 'criticità ingegneristica', ossia lo sviluppo e l'implementazione di delle cosiddette 'operations' aziendali attraverso cui è possibile offrire i servizi e vendere i prodotti aziendali. Nel contesto non-profit, ciò si traduce nel ruolo strategico che i volontari assumono all'interno dell'organizzazione: infatti, il management della non-profit dovrà essere in grado di gestire e coordinare in modo efficace ed efficiente le attività svolte dai volontari, le quali scaturiranno la capacità dell'organizzazione di creare valore non solo sociale bensì finanziario. Ricordiamo che i flussi finanziari sono vitali anche per le realtà non-profit, le quali hanno tra gli obiettivi primari quello di essere sostenibili a livello finanziario per poter sopravvivere. In terzo luogo, il 'problema amministrativo', relativo alle strutture di governance ed ai processi organizzativi che permettono il corretto svolgimento delle 'operations' aziendali, tendendo ad una sempre minore incertezza relativa alle attività svolte dall'impresa. Per un'organizzazione non-profit la struttura di governance è essenziale, sia al fine di ottenere una chiara e trasparente suddivisione del lavoro svolto da parte dei volontari, sia per assicurare un monitoraggio strategico delle evoluzioni afferenti il contesto ambientale di riferimento, il quale rappresenta una fonte continua di opportunità e reclutamento di risorse strategiche

(Brown e Iverson, 2004). Da tali fattori emerge l'importanza della capacità del management non-profit di saper implementare un modello di business e governance in grado di non solo far sopravvivere la realtà organizzativa, ma anche di essere capace di ottenere un equilibrio tra costi e ricavi e creare quel surplus di valore in modo da ampliare la gamma di servizi sociali realizzabili.

Il concetto di Business Model rappresenta, a partire dagli anni Novanta del secolo scorso, l'oggetto di analisi relativo ad uno dei filoni di letteratura più rilevanti da parte degli studiosi di management. Due tra i 'leading scholars' dell'analisi teorica ed empirica del concetto di Business Model, ossia Christoph Zott (IESE Business School) e Raphael Amit (Wharton School), hanno studiato tale fenomeno attraverso molteplici prospettive. In particolare, si ricordano alcuni tra gli elementi caratterizzanti le teorie concernenti il Business Model quali la creazione di valore (Amit e Zott, 2001; 2002), la performance imprenditoriale (Zott e Amit, 2007; 2008), e più recentemente la prospettiva incentrata sui sistemi interdipendenti di attività aziendali, o "*activity system perspective*" (Zott e Amit, 2010). Tuttavia, recenti studi di tali autori sottolineano come ancora non esista una definizione accettata e chiara in letteratura circa il concetto di Business Model (Zott et al., 2011). Le molteplici definizioni di Business Model evidenziano come gli approcci interpretativi di tale concetto utilizzino prospettive di analisi differenti. Infatti, come è possibile desumere dai principali lavori accademici della pertinente letteratura (Zott et al., 2011), il Business Model è stato definito come (a) una struttura architeturale costituita da interdipendenze di prodotti, servizi e informazioni, o più in generale di attività trascendenti l'idiosincratica natura aziendale (Timmers, 1998; Amit e Zott, 2001; Zott e Amit, 2010); (b) la "storia", intesa come narrativa manageriale, in grado di rivelare informazioni cruciali afferenti gli stakeholder, la struttura dei ricavi e costi aziendale, la conseguente generazione di valore ed infine la logica economica sottostante al business aziendale (Magretta, 2002; Demil e Lecocq, 2010); (c) l'elemento palese la "value proposition" dell'impresa, ossia la capacità di generazione di valore attraverso risorse, processi, posizionamento e vantaggio competitivo (Johnson et al., 2008; Teece, 2010); (d) fattore implicante una "logica euristica" manageriale in grado di sfruttare il potenziale latente dell'impresa al fine di adattarsi a contesti ambientali in continua evoluzione al fine di produrre valore economico (Chesbrough e Rosenbloom, 2002).

Ai fini della presente ricerca, la prima (a) e l'ultima (d) definizione di Business Model risultano particolarmente rilevante. In particolare, concepire il Business Model come

‘logica dominante’ d’azione manageriale (Prahalad e Bettis, 1986) ci permette di approfondire le regole, i sistemi, le norme e i valori che spiegano e guidano l’agire del management aziendale (Chesbrough e Rosenbloom, 2002). Più specificatamente, il concetto di ‘regole euristiche’ rivela i meccanismi dell’agire manageriale che perseguono il continuo adattamento dell’impresa ai contesti caratterizzati da elevati livelli di dinamicità e cambiamento (Gigerenzer, 2001; Gigerenzer e Goldstein, 2011; Artinger et al., 2014). Le regole euristiche sono interpretate come ‘strumenti adattivi’ (Gigerenzer e Gaissmeier, 2011) della cognizione manageriale che permettono di sfruttare le potenzialità latenti presenti nell’impresa al fine di adeguare il Business Model alle sfide imprevedibili dei contesti dinamici circostanti l’impresa (Chesbrough e Rosenbloom, 2002). Tale abilità strategico-adattiva permette di veicolare il Business Model aziendale non solo verso la direzione predefinita da *vision* e *mission* caratterizzanti l’essenza specifica dell’impresa, bensì verso direzioni alternative, innovative, originali e non programmate la cui efficacia contingente risulta cruciale per la sopravvivenza dell’impresa. A tal proposito risulta significativo sottolineare come il paradigma di azione dominante del management potrebbe rischiare di divenire un vincolo rispetto alle opportunità che l’impresa sarebbe in grado di sfruttare applicando delle modifiche adattive al proprio Business Model. L’obiettivo è l’adeguamento organizzativo-strategico alle sfide ambientali che richiedono capacità dinamiche, “*dynamic capabilities*”, le quali permettono la sostenibilità della competitività aziendale in contesti caratterizzati da alti livelli di cambiamento (Teece et al., 1997).

In linea con tale letteratura, interpretiamo il concetto di Business Model aziendale come ‘logica euristica’ manageriale che permette attraverso regole organizzativo-comportamentali l’efficacia aziendale nella transizione tra obiettivi, contesti, regole di mercato e necessità differenti rispetto a quelli originariamente predeterminati dalla natura specifica dell’impresa. Tale abilità cognitiva del manager risulta fondamentale per il fenomeno oggetto di analisi del presente capitolo, ossia l’ibridizzazione nei modelli di business e governance delle organizzazioni non-profit.

1. L’Ibridizzazione nei Business Model delle Organizzazioni Nonprofit

Il dinamismo, le criticità e la competitività dei moderni scenari economico-finanziari hanno recentemente messo in discussione i modelli di business organizzativi. In particolare, le “lezioni” scaturite dalle recenti crisi finanziarie hanno indotto gli

aziendalisti a ripensare il funzionamento dei tradizionali modelli di business delle imprese for-profit (Blundell-Wignal et al., 2012). In linea con Amit e Zott (2001), i modelli di business e governance sono stati tradizionalmente descritti come la distribuzione di potere, la cultura e struttura organizzativa, l'allocazione delle responsabilità, il sistema decisionale circa il core business, ed infine le modalità di creazione di valore. Tali modelli rappresentano l'oggetto di studio di molti ricercatori ed economisti, i quali hanno dimostrato il fallimento del paradigma di modello organizzativo for-profit tradizionale che comporterebbe disequilibri finanziari e conseguenti crisi economiche in particolar modo nei mercati di Paesi sviluppati (Lazonick, 2009). In tale scenario economico-finanziario globale, uno dei fenomeni più significativi è afferente la teorizzazione, creazione ed implementazione di innovativi metodi per il perseguimento di valore non solo economico, bensì sociale ed ambientale (Austin e Seitanidi, 2012). Al contempo della significativa importanza che progressivamente sta acquisendo il fenomeno dell'imprenditorialità sociale come possibile soluzione ai sopracitati fallimenti e crisi economiche (Austin et al., 2006; Boschee e McClurg, 2003; Mair e Martì, 2006; Martin e Osberg, 2007), la letteratura sta volgendo sempre più attenzione al fenomeno dell'ibridizzazione concernente le moderne organizzazioni sia non-profit che for-profit (Battilana et al., 2012; Cooney, 2006; Haigh et al., 2012; Zollo e Pellegrini, 2014). Il fenomeno dei modelli di business e governance ibridi è più precisamente ascrivibile al filone di letteratura dell'imprenditorialità sociale, interpretata come (a) meccanismo grazie a cui fornire soluzioni innovative agli emergenti problemi, trasformazioni e sfide sociali (Alvord et al., 2004) e (b) comportamento "virtuoso" in grado di raggiungere missioni aziendali sociali e riconoscere opportunità per la creazione di valore sociale (Mort et al., 2003). In tale contesto, le organizzazioni ibride sono state definite come "social purpose organizations" o "non-profit business" (Cooney, 2006), in grado di rappresentare una realtà organizzativa composta da due modelli tradizionalmente distinti. Da un lato, un modello organizzativo imperniato in un'ottica di welfare sociale che persegue coerentemente obiettivi sociali e, dall'altro lato, un modello che ha come obiettivo il profitto attraverso attività commerciali (Battilana et al., 2012; Haigh et al., 2012). In tal senso le realtà ibride rappresentano una 'convergenza organizzativa' tra le organizzazioni non-profit (NPO) e le imprese commerciali, in grado di sviluppare una mentalità manageriale nuova ed originale capace di gestire ed equilibrare la creazione di

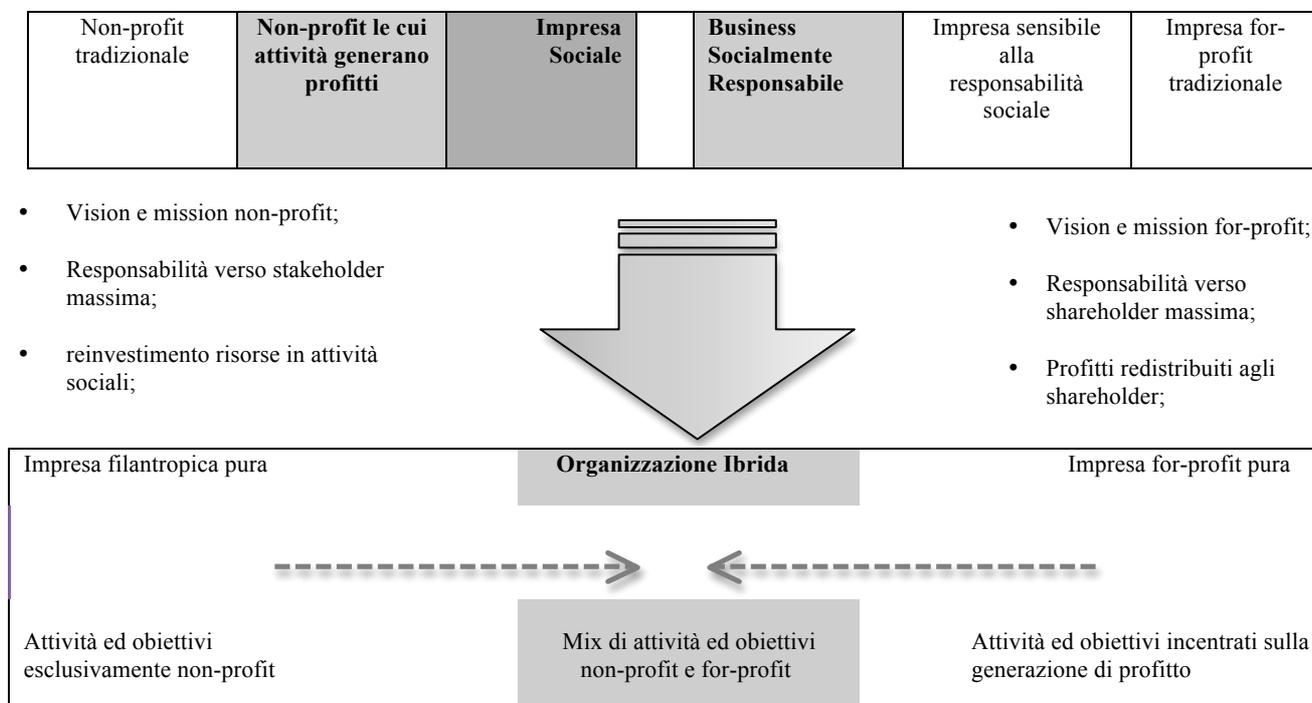
valore sociale contemporaneamente alla creazione di valore economico-finanziario (Austin et al., 2007).

1.2. Lo “Spettro Ibrido”

L'imprenditorialità sociale, come già evidenziato precedentemente, è solitamente espressa attraverso entità legali di natura ibrida, intendendo con tale espressione un modello di business e governance caratterizzato da un mix di finalità sociali e, al contempo, obiettivi di generazione di profitto. In quanto espressione moderna di una tipologia organizzativa di imprenditorialità sociale, le organizzazioni ibride presentano un modello di business e governance la cui peculiarità risiede nell'implementazione di attività che, oltre a generare profitto, perseguono l'obiettivo di creare valore sociale. Il manager dell'organizzazione ibrida decide sulla collocazione della propria realtà organizzativa nel cosiddetto “spettro ibrido” (Alter, 2004) di cui forniamo una illustrazione nella Figura 1.

Figura 1.

Spettro Ibrido



Fonte: Alter, 2004, p. 7 (nostra rielaborazione).

Come è possibile osservare dalla rappresentazione grafica del cosiddetto “spettro ibrido”, le organizzazioni agli estremi della figura sono le realtà tradizionalmente classificabili come non-profit oppure for-profit. Da un lato, le prime realtà sono caratterizzate da una responsabilità prioritaria verso gli stakeholder e dal reinvestimento delle risorse nelle attività sociale dell’organizzazione non-profit; dall’altro lato, le imprese commerciali for-profit soddisfano prioritariamente gli interessi dei detentori del capitale sociale, ossia gli shareholder, distribuendo loro i profitti generati. Man mano che gli obiettivi di tali realtà organizzative convergono verso il centro dello spettro, le non-profit tradizionali iniziano ad implementare attività che generano profitti, i quali hanno la cruciale funzione di migliorare l’autonomia finanziaria dell’organizzazione, e di conseguenza l’indipendenza finanziaria da capitali terzi, oltre a rappresentare una fonte di reinvestimento finanziario per le attività sociali che risulta necessario per la sopravvivenza dell’organizzazione non-profit. In tal modo due realtà organizzative

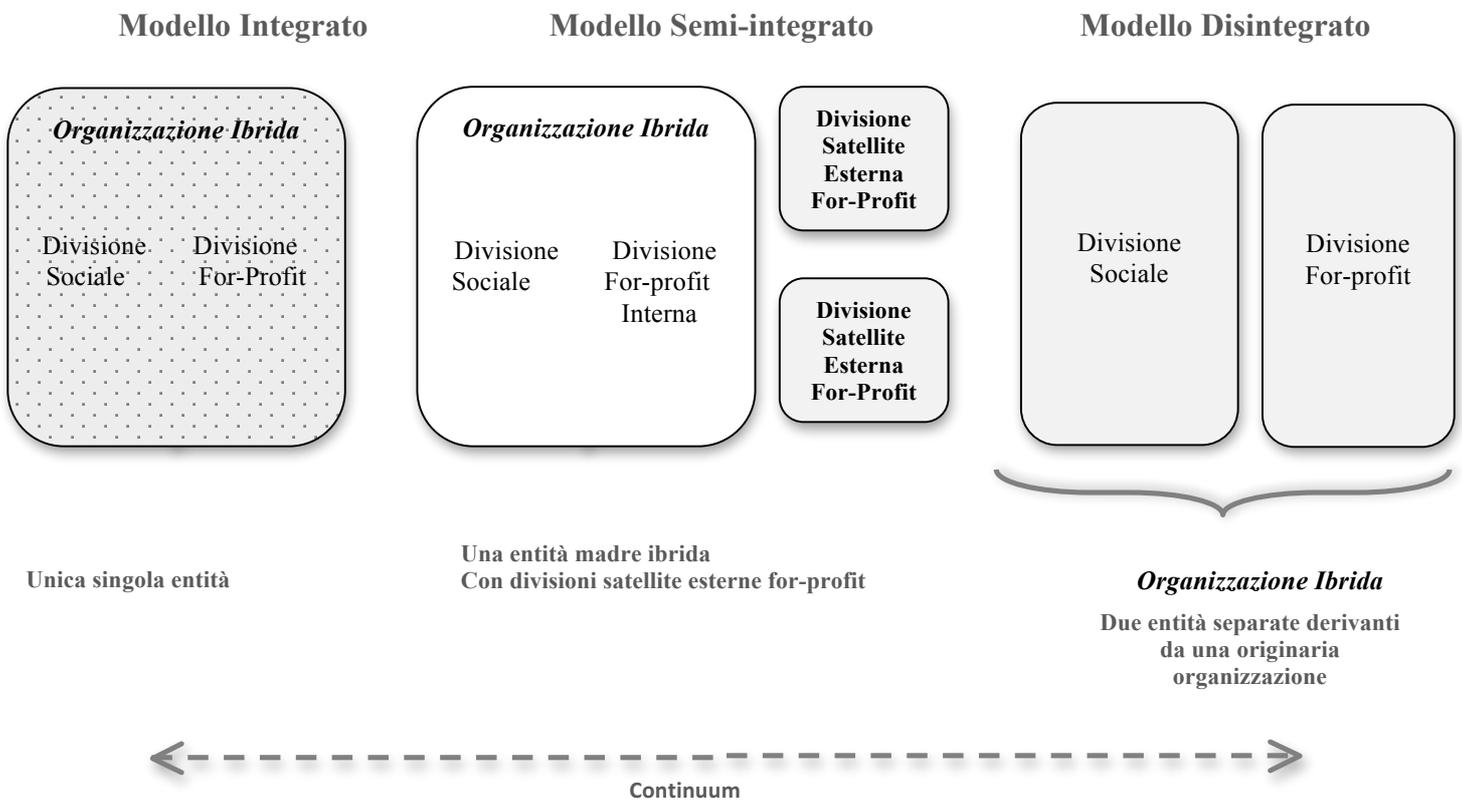
emergono, andando a delineare i tratti più tipici del fenomeno dell'imprenditorialità sociale, ossia le imprese sociali e i business socialmente responsabili. In linea con la recente letteratura circa la sostenibilità organizzativa (Battilana et al., 2012; Haigh e Hoffman, 2012), consideriamo le organizzazioni ibride come quelle realtà che presentano una simultanea e significativa presenza di attività sia for-profit che non-profit. Sottolineiamo il fatto che l'orientamento alla creazione di valore sia sociale che economico deve rappresentare il business "chiave" dell'organizzazione, e non attività marginali, per poter definire un'organizzazione come ibrida (Zollo e Pellegrini, 2014). Di conseguenza, imprese commerciali che sporadicamente implementano programmi socialmente responsabili o, d'altro canto, organizzazioni non-profit che irregolarmente raccolgono risorse finanziarie in maniera non strutturata, non possono essere considerate ibride.

La gestione delle realtà ibride implica molteplici criticità, scaturenti dalle frequenti naturali forze oppostive proprie delle due nature contrastanti compresenti all'interno dell'organizzazione. In primo luogo, le organizzazioni ibride sono soggette a frequenti controlli burocratici e fiscali, la cui ratio è relativa ad evitare fenomeni frequenti di imprese commerciali che si fingono ibride per godere di benefici fiscali o sussidi pubblici. In secondo luogo, il manager di una realtà ibrida deve essere in grado di individuare lo specifico mix di risorse finanziarie, necessarie alla sopravvivenza dell'organizzazione, derivanti da *fund-raising*, sussidi pubblici o capitale raccolto da terzi. Naturalmente ognuna di tali tipologie di capitalizzazione aziendale segue logiche diverse sia in termini di rimborso del capitale che di impiego dello stesso. In terzo luogo, sottolineiamo anche una criticità di tipo culturale. Infatti, due nature organizzative coesistenti ma opposte possono indurre a due 'ontologie' manageriali completamente opposte, in termini di stile di leadership, attitudine manageriale, devozione al lavoro, relazioni tra lavoratori e dipendenti, ed infine problematicità relative al rapporto con gli stakeholder dell'organizzazione ibrida, i quali potrebbero non appoggiare appieno tale coesistenza di interessi sociali, economici e ambientali tradizionalmente divergenti (Mamao, 2011).

Da quanto appena detto emergono le naturali difficoltà di gestione che devono essere affrontate dal manager, evidenziando l'importanza del modello di business e governance di tali realtà. Sebbene l'ibridizzazione sta progressivamente acquisendo rilevanza nella moderna ricerca di management (Cooney, 2006), poca attenzione è stata dedicata all'analisi, teorizzazione e definizione di modelli di business e governance di

tali realtà, oltre a delineare linee guida per la risoluzione delle naturali e spontanee tensioni che emergono in tali organizzazioni data la difficile compatibilità tra obiettivi sociali e commerciali (Young e Salamon, 2002). Nei seguenti paragrafi descriveremo le tipologie di modelli di business e governance afferenti le organizzazioni ibride, la cui illustrazione è relativa a quello che definiamo il “continuum dell’ibridizzazione nei modelli di business e governance” (Figura 2).

Figure no. 2 “Continuum dell’ibridizzazione nei modelli di business e governance”



1.2.1. Il modello integrato

Nonostante la miriade di specifici modelli di business e governance relativi a realtà ibride presenti nel moderno contesto economico, due in particolar modo sono stati teorizzati come archetipi organizzativi, ossia il modello integrato ed il modello disintegrato (Battilana et al., 2012; Cooney, 2006).

Il modello integrato è relativo ad un sistema organizzativo pienamente integrato, nel quale un mix di attività genera simultaneamente, all'interno della stessa struttura, valore sociale ed economico. Le strategie per la sostenibilità del modello integrato sono relative alla creazione di un circolo finanziario 'virtuoso' per cui parte delle risorse derivanti dalle attività commerciali for-profit sono utilizzate per il finanziamento e sostentamento delle attività socio-filantropiche. Conseguentemente, è possibile affermare che il modello integrato permette un approccio olistico all'ibridizzazione, oltre ad un processo decisionale e ad una struttura di governance unici. Tale modello presenta al contempo notevoli vantaggi e svantaggi. Tra gli elementi positivi annoveriamo la capacità di aumentare la creazione sinergica di valore da parte di un'unica struttura organizzativa. Infatti, gestire simultaneamente attività, processi, risorse con scopo sociale e for-profit migliora l'efficacia organizzativa di ottenere risultati tradizionalmente opposti. Un altro vantaggio direttamente connesso alle opportunità sinergiche di creazione di valore è relativo ai rapporti esistenti tra i dipendenti e lavoratori dell'organizzazione ibrida, in quanto essi, sentendosi parte di un sistema unico che procede all'unisono verso la duplice mission imprenditoriale, mostreranno un maggiore coinvolgimento all'interno della struttura. Da ciò emergono gli elementi essenziali per la sopravvivenza di una realtà ibrida con modello integrato, ossia la collaborazione, le relazioni di fiducia, le interazioni all'interno del posto di lavoro. Una volta che l'atmosfera collaborativa e non autocratica è stata creata, l'imprenditore sociale sarà meno orientato ad un'attitudine meramente produttiva o profittevole; bensì, elementi come la soddisfazione dei dipendenti e lavoratori oltre che il senso generale di appartenenza all'organizzazione saranno prioritari.

Tra gli svantaggi relativi al modello integrato ricordiamo le naturali dicotomie e divergenze che si vengono a creare data la duplice logica sociale ed al contempo economica della realtà ibrida. Se l'imprenditore sociale non è in grado di gestire correttamente attraverso un'ottica integrata le due identità coesistenti, il valore sinergico non è in grado di essere prodotto e di conseguenza ciò è un elemento di distruzione del

valore sociale ma anche economico. Oltre a tale criticità, anche i ruoli organizzativi all'interno del modello integrato devono essere esplicitati e implementati chiaramente e in modo trasparente, al fine di evitare deviazioni di mission e vision molto probabili in una struttura integrata. L'equilibrio tra elementi, attività, obiettivi sociali, da un lato, ed economici dall'altro deve essere costantemente preservato in modo da preservare l'identità ed i ruoli presenti nell'organizzazione ibrida.

Infine, un'ulteriore problematicità concerne l'espansione del modello di business, elemento solitamente tenuto sotto controllo da imprenditori sociali e manager di tali realtà. Infatti, più un'organizzazione ibrida con modello integrato si espande, e più l'organizzazione, la formalizzazione e la struttura complessiva necessitano di essere perfezionate al fine di evitare il disequilibrio tra logiche sociali ed economiche.

1.2.2. Il modello disintegrato

Il modello di business e governance disintegrato delle realtà ibride è caratterizzato da una marcata separazione tra attività sociali e for-profit. Originariamente, il vertice imprenditoriale di una singola organizzazione sociale (for-profit) decide di creare una seconda divisione da dedicare interamente al for-profit (sociale). Solitamente tale modello è espletato nella formale separazione dell'organizzazione ibrida in due entità caratterizzate da una singola natura, o sociale o commerciale for-profit. Nel modello disintegrato, i processi decisionali, la programmazione, le relazioni con gli stakeholder e le risorse impiegate sono completamente disgiunte, eterogenee, differenti. Ne deriva che uno dei vantaggi maggiormente evidenti risiede nella specializzazione delle mansioni di lavoro da parte dei lavoratori e dipendenti presenti nelle aree separate dell'organizzazione ibrida. Da un lato, l'unità sociale della realtà ibrida dedica pienamente risorse, competenze, professionalità ai programmi sociali al fine di offrire nuovi servizi sociali alla comunità di riferimento. Dall'altro lato, la divisione for-profit è in tal modo autonoma, indipendente e libera nello strutturare, organizzare e soddisfare la propria logica di business e attitudine commerciale. È importante sottolineare come, nonostante la formale separazione dell'organizzazione ibrida nelle due divisioni sociale e for-profit, le due entità continuano a condividere la stessa 'core' governance. Infatti, il vertice imprenditoriale rimane lo stesso seppur affidando a manager specializzati le diverse direttive appartenenti alle due divisioni. Il fatto che lo stesso imprenditore sociale o gli stessi manager ricoprano posizioni di vertice organizzativo in entrambe le

divisioni permette di preservare e mantenere la coesione, l'unica identità e la possibilità di collaborazione della realtà ibrida. È per ciò che le due divisioni sono in grado di stabilire un determinato livello di interdipendenza sia sul piano operativo che finanziario. In particolare, uno degli obiettivi della divisione commerciale è quello di garantire un supporto finanziario alle attività e ai programmi della divisione sociale al fine di permetterne la sostenibilità.

Uno dei principali svantaggi del modello disintegrato delle organizzazioni ibride risiede nella possibile perdita di controllo di una delle divisioni da parte del vertice imprenditoriale che ha il compito di garantire il corretto funzionamento all'unisono dell'impresa evitando possibili conflitti. Criticità concernenti l'identità dell'organizzazione ibrida possono emergere ad esempio quando la divisione socio-filantropica ha difficoltà nel capire come riuscire ad integrare, preservando l'identità organizzativa, l'evoluzione della divisione commerciale. Qualora il vertice imprenditoriale non sia in grado di tenere sotto controllo ed equilibrare costantemente tali situazioni critiche, possibili disequilibri e perdita o deviazione dell'identità originaria della realtà ibrida possono avvenire.

1.2.3. Il modello semi-integrato

Oltre alle due sopracitate tipologie opposte di modelli di business e governance ibridi esistono molteplici modelli intermedi che chiamiamo "semi-integrati". I modelli semi-integrati sono caratterizzati da una organizzazione "madre" che presenta una natura ibrida, in quanto implementa attività sia sociali che for-profit. Tale organizzazione "madre" crea delle divisioni satellite autonome e separate in vari elementi organizzativi, come ad esempio la struttura organizzativa, la cultura imprenditoriale, le potenzialità di crescita e sviluppo, le esigenze di professionalizzazione, i limiti fiscali e/o legali. Le divisioni satellite espletano attività commerciali in modo più efficiente ed efficace rispetto alla organizzazione ibrida, grazie alla loro specificità e professionalità indirizzata esclusivamente verso il perseguimento di obiettivi for-profit.

Per quanto concerne i vantaggi e svantaggi dei modelli di business e governance semi-integrati, l'imprenditore sociale e i manager specializzati devono essere in grado di gestire e superare le criticità dei modelli integrati e disintegrati, al fine di permettere alla organizzazione ibrida "madre" e alle relative divisioni satellite di perseguire la stessa mission e vision d'impresa.

Nel prossimo paragrafo descriveremo il contesto socio-ambientale delle Organizzazioni non-profit che saranno oggetto di analisi nella sezione metodologica del presente capitolo.

2. Le Organizzazioni non-profit nel contesto socio-sanitario toscano

Al fine di ottenere evidenze empiriche circa il fenomeno dell'ibridizzazione nei modelli di business e governance, l'analisi è stata condotta sulle realtà non-profit della Regione Toscana, in particolare nel settore del trasporto di emergenza-urgenza socio-sanitaria. Tale scelta è relativa alla importante, storica e significativa tradizione territoriale che le Organizzazioni Non-profit (NPO) hanno in Toscana. Infatti, occorre evidenziare alcune tra le più rilevanti caratteristiche di tali realtà che hanno contribuito alla provvigione socio-filantropica di servizi di emergenza sanitari fin dal Medioevo (la prima NPO toscana risale al 1244). Le NPO toscane si suddividono in Misericordie e Pubbliche Assistenze, la cui comune peculiarità è relativa ad un'efficiente struttura organizzativa e forte presenza su tutto il territorio regionale, che permette loro di fornire un contributo cruciale circa i servizi socio-sanitari, grazie a cui tali realtà sono state sempre più integrate nel sistema sanitario regionale raggiungendo recentemente la totale integrazione e divenendo così i partner ufficiali delle strutture pubbliche sanitarie della Regione Toscana. Da ciò si evince la stretta collaborazione esistente tra Istituzioni Governative regionali e le NPO, relazione che ha iniziato a funzionare efficacemente fin dalla creazione del Sistema Sanitario Nazionale nel 1978. Elementi quali la cooperazione, lo sviluppo territoriale, la solidarietà non solo a livello regionale ma anche nazionale, la dimensione e capillarità raggiunta durante la loro importante ed antica storia, hanno permesso alle NPO toscane di implementare una percentuale molto significativa dei servizi socio-sanitari per le comunità locali della Regione.

Il settore socio-sanitario regionale fa riferimento al set di servizi della sanità denominati "secondari", ossia per i quali la presenza di figure mediche professioniste non è obbligatoria o è richiesta limitatamente. Tale settore offre molteplici servizi, quali ad esempio il trasporto di emergenza ed urgenza attraverso ambulanze, il trasporto sociale, analisi diagnostiche, interventi medicali minori, supporto domestico post-operazione, assistenza socio-sanitaria a persone bisognose, ecc. Il successo delle NPO nell'espletare tali servizi è relativo ad una serie di fattori chiave che le contraddistinguono per efficacia ed efficienza:

- a) Alti livelli di partecipazione e coinvolgimento dei cittadini toscani all'interno delle realtà non-profit; ciò è dimostrato dai dati del Cesvot, secondo cui in Toscana ci sono 2643 NPO per un totale di 115.000 volontari; il totale degli associati alle NPO rappresenta il 38% della popolazione regionale; grazie a tale fenomeno e presenza territoriale, più di 200.000 cittadini Toscani beneficiano dei servizi socio-sanitari offerti dalle NPO.
- b) Intensa collaborazione con gli attori del sistema pubblico regionale; grazie a tali interazioni e collaborazioni, le NPO toscane sono state considerate come partner ufficiali delle strutture socio-sanitarie regionali; una delle conseguenze è relativa al fatto che la maggior parte delle ambulanze regionali è offerta dalle NPO; risulta importante sottolineare come in Toscana i due terzi dei servizi locali di emergenza-urgenza, e di conseguenza tutto ciò che ne permette il funzionamento come il coordinamento e la gestione dei trasporti *pre*, *post* e durante l'emergenza, sono forniti dalle NPO.
- c) Importante salvaguardia dei bisogni territoriali sia espressi che latenti dei cittadini che costituiscono le comunità piccole e medio-grandi della Regione; questo elemento chiarifica in modo evidente il cosiddetto "fallimento degli enti pubblici" (*government failure*) (Salamon, 1987), ossia la inefficacia da parte dello Stato di soddisfare pienamente i bisogni dei propri cittadini, che implica l'intervento del Terzo Settore capace tradizionalmente di comprendere le necessità locali ed intervenire al meglio grazie ad elevati standard di professionalità e missione sociale.

Tali fattori non solo rappresentano un elemento di innovazione sociale per la Regione Toscana, in quanto tutti i servizi sono completamente gratuiti essendo forniti da realtà non-profit e filantropiche, ma oltre a ciò si sottolinea quanto la relazione coi cittadini, l'integrazione con le comunità locali e la collaborazione strategica con gli enti territoriali permettano elevati livelli di coesione sociale (Putnam, 2003).

La progressiva evoluzione delle NPO toscane (Salvini, 2011) insieme al contestuale incremento dei bisogni dei cittadini, alla nascita di nuove esigenze socio-sanitarie e al crescente bisogno da parte delle NPO di autofinanziarsi, hanno scaturito la trasformazione del tradizionale, semplice e poco strutturato modello di business e governance di tali realtà verso modelli sempre più complessi che prevedono l'ibridizzazione come caratteristica sempre più comune.

2.1. Le attività istituzionali delle NPO toscane

Le attività istituzionali delle NPO toscane sono classificabili in quattro principali tipologie. La prima attività fa riferimento ai servizi di trasporto socio-sanitario di emergenza urgenza, relativi al servizio nazionale del “118”, il quale ricorda il numero di emergenza statunitense “911”. Il servizio è organizzato in call centers, gestiti dal sistema sanitario pubblico e coordinati a livello regionale, i quali ricevono le chiamate di emergenza-urgenza al fine di valutare attentamente la gravità della particolare situazione. Dopo che la valutazione di gravità è stata effettuata, il call center seleziona le unità locali più prossime al luogo in cui la situazione di emergenza si è venuta a creare, oltre a valutare l’entità delle risorse da utilizzare per risolvere la contingenza. Il servizio del “118” è una attività molto complessa, in quanto mette a disposizione il proprio servizio 24 ore su 24 ogni giorno, interagisce in maniera efficacemente coordinata con le unità locali della Regione, garantisce una elevata specializzazione e professionalità dei dipendenti pubblici e dei volontari delle NPO i quali sono direttamente coinvolti in tali attività del servizio socio-sanitario regionale, fornendo il proprio contributo in modo totalmente volontario. Data la cruciale importanza delle NPO per la riuscita del servizio di emergenza-urgenza a livello regionale, le organizzazioni di volontariato ricevono per ogni servizio svolto un compenso da parte degli enti pubblici regionali, il quale dipende dalla complessità dell’attività, dal personale coinvolto, dalla distanza coperta e dalle risorse messe a disposizione.

La seconda attività fa riferimento alla ordinaria assistenza che le NPO svolgono a favore delle persone bisognose presenti in ogni comunità locale della Regione Toscana. Esempi di tale attività sono il trasporto sociale dei pazienti negli ospedali, servizi integrati di ospedalizzazione e assistenza domestica, corsi di training e formazione per neo volontari, assistenza a persone con handicap e alle relative famiglie. Per quanto concerne la copertura finanziaria di tali servizi, essa varia a seconda dello specifico servizio offerto, ad esempio per i membri e rispettive famiglie delle NPO tale servizio è totalmente gratuito.

La terza attività istituzionale è relativa alla gestione di ambulatori, che si sostanzia nel garantire ubicazioni adeguate e professionali, insieme a macchinari ed equipaggiamento specialistici, ed inoltre l’amministrazione e il coordinamento dei servizi privati che medici professionisti svolgono all’interno di tali strutture di proprietà delle NPO. Solitamente i servizi medici offerti sono test diagnostici e analisi mediche. Tali servizi

sono offerti ad un prezzo scontato ai membri della organizzazione non-profit, mentre a prezzo pieno ai non membri. In relazione alla competitività di tali servizi offerti dagli ambulatori delle NPO, essi risultano essere molto competitivi rispetto ai prezzi offerti dalle strutture for-profit private, mentre simili ai prezzi offerti dal sistema pubblico, sebbene gli ambulatori delle NPO hanno il vantaggio di presentare liste di attesa molto minori. Tale terza attività rappresenta la fonte di finanziamento maggiore per le realtà non-profit.

La quarta ed ultima attività fa riferimento alla gestione del servizio di funerali, comprendente la cura del cadavere, il relativo trasporto, la vendita di bare. Per la gestione e coordinamento di tale servizio solitamente le NPO impiegano dipendenti professionisti al fine di assicurare la massima professionalità ed alti standard di qualità, ma al contempo un prezzo competitivo. Per quanto concerne la profittabilità di tale servizio, esso ricalca il funzionamento della gestione di ambulatori, ossia un prezzo scontato è riservato ai membri dell'organizzazione non-profit mentre per i non membri il prezzo è pieno. Data la competitività del prezzo offerto dalle NPO, ciò ha implicato un abbassamento generale dei prezzi dei servizi funebri anche da parte dei competitor for-profit regionali. Come per la gestione degli ambulatori, anche tale quarta attività rappresenta un'entrata finanziaria molto significativa per le NPO.

3. Metodologia

Al fine di esaminare in modo approfondito le caratteristiche e criticità di ogni modello di business e governance relativo alle organizzazioni ibride, la metodologia adottata è la comparazione di casi di studio multipli (Yin, 2003). Vista la natura qualitativa del fenomeno oggetto di analisi, tale metodologia è risultata maggiormente adatta (Eisenhardt, 1989). I casi di studio multipli, nello specifico tre per la presente ricerca, risultano particolarmente adeguati per una validazione esterna dei risultati emergenti da un singolo caso successivamente paragonati con i restanti casi di studio (Eisenhardt e Graebner, 2007). Lo scopo di utilizzare tale metodologia nella presente ricerca è relativo a fornire una generalizzazione dei risultati sia teorica che analitica al filone di letteratura esistente circa il fenomeno della ibridizzazione, con focus specifico sui modelli di business e governance ibridi. La metodologia qualitativa utilizzata ha previsto un confronto iterativo continuo con la letteratura pertinente, al fine di analizzare eventuali scostamenti e/o divergenze e paragonare le evidenze empiriche emerse dalla presente

ricerca rispetto ai risultati già esistenti (Anderson et al., 2010). Sono stati redatti dei diari di ricerca costantemente revisionati e aggiornati con l'obiettivo di chiarificare temi e categorie teoriche emergenti fino ad individuare concetti innovativi rispetto alle evidenze della letteratura esistente (Human e Provan, 1996). Ogni fenomeno rilevato dalla metodologia dei casi di studio multipli è stato confrontato con la letteratura in modo da riesaminarlo e valutarne l'aderenza teorica o l'originalità. Grazie all'approccio "grounded", ossia "sul campo", tipico della metodologia qualitativa adottata, gli elementi del framework teorico scaturito dall'analisi sono stati progressivamente revisionati, modificati, corretti e aggiunti (Uzzi, 1997). Ciò per garantire un approccio induttivo tra evidenze empiriche e sviluppi concettuali attraverso la cosiddetta "spirale riflessiva" dei casi di studio (Alvesson e Skoldberg, 2007; De Massis et al., 2013). Il risultato di tale interazione continua tra risultati della presente ricerca e letteratura esistente ha permesso di concettualizzare un framework relativo alle criticità afferenti ogni tipologia di modello di business e governance delle organizzazioni ibride.

Da un punto di vista pratico, il primo step dell'analisi è stato relativo ad individuare il campione di NPO ibride toscane che corrispondeva ai parametri e criteri richiesti dalla presente ricerca. Tale individuazione è avvenuta attraverso delle interviste preliminari sia con Presidenti, manager e direttori sia con volontari delle NPO toscane nel settore del trasporto socio-sanitario per le emergenze ed urgenze. In letteratura (Siggelkow, 2007; De Massis et al., 2013) tale processo di selezione campionaria teorica è stato definito utile al fine di creare una "base sperimentale empirica" da cui partire per identificare il campione di organizzazioni ibride maggiormente adeguate a far emergere evidenze innovative per l'avanzamento dello studio del fenomeno dell'ibridizzazione dei modelli di business. Come secondo step, le interviste semi-strutturate sono state rivolte sia ai volontari e membri delle NPO, rappresentanti la governance di tali realtà, sia a professionisti e dipendenti delle NPO, rappresentanti altresì del processo più squisitamente strategico-manageriale e decisionale delle organizzazioni. Un minimo di due interviste con ogni volontario e professionista delle NPO selezionate è stato effettuato per un totale di venti interviste dirette. Le interviste hanno avuto una durata variabile tra una e due ore, sono state registrate previo accordo con l'intervistato e successivamente sono state trascritte ai fini della specifica metodologia scelta, ossia la *content analysis*, in particolare il metodo definito "coding analysis" (Saldana, 2012). Tale metodo prevede l'individuazione di "codici" che riassumono concetti presenti all'interno del testo trascritto delle interviste effettuate. Da tali codici si passa ai temi

che emergono dal testo i quali sono successivamente accorpati in categorie concettuali che definiscono le maggiori criticità relative al fenomeno oggetto di analisi. Sebbene le interviste semi-strutturate hanno previsto un continuo aggiornamento e modifica delle domande, alcune questioni centrali all'analisi derivate dall'analisi della letteratura sono state mantenute costanti, come ad esempio: (a) il processo decisionale che porta l'organizzazione verso l'ibridizzazione (Haigh e Hoffman, 2012); (b) i processi concernenti la struttura, crescita ed espansione delle organizzazioni ibride (Mamao, 2011); (c) gli aspetti di creazione di valore finanziario, economico e sociale (Boris e Jemison, 1989; Haigh e Hoffman, 2012). Il terzo step dell'analisi è relativo all'analisi delle trascrizioni di interviste nei diari di ricerca, al fine di eliminare le nozioni non interessanti ed unire quelle più rilevanti (Eisenhardt, 1989). La *content analysis*, in particolare il metodo “*coding analysis*” (Saldana, 2012) ha previsto un processo di “taglia ed incolla” manuale per organizzare i principali temi emergenti dalle interviste, ottenendo in tal modo un totale di 50 “sotto codici” per ogni caso analizzato. Grazie alla raccolta di informazioni ottenute da lettura di giornali, riviste specializzate, siti web, ecc. è stata condotta una “axial coding” al fine di effettuare una iterazione più aggregativa dei sotto codici emergenti i quali in prima istanza sono stati isolati per poi successivamente essere paragonati con le evidenze raccolte da altre fonti (Finch, 2002; Anderson et al., 2010). Grazie a tale analisi “assiale”, i temi emersi sono stati ridotti a 25, in quanto i rimanenti sono stati considerati come sconnessi rispetto ai fini della presente ricerca. A questo punto è stato possibile iniziare la comparazione tra i casi di studio selezionati al fine di individuare classi comuni di temi per realtà differenti (Eisenhardt, 1989). Come conseguenza di ciò, 6 categorie concettuali sono state individuate come principali fattori critici per la gestione dei modelli di business e governance delle organizzazioni ibride. La tabella 1 illustra il risultato del processo di scrematura partendo dai sotto codici fino ad arrivare alle categorie, insieme ad alcuni testi tratti dalle interviste ai responsabili delle NPO.

Tabella 1

Coding Analysis: dai temi alle categorie concettuali

<i>Tem</i>	<i>Categorie</i>	<i>Citazioni</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Percezione da parte di stakeholder interni • Relazione con volontari e dipendenti 	Legittimità Interna	Fratellanza Militare: ‘Quindi, possiamo dire che il nostro modello di business è legittimo. Preferiamo continuare con questa logica, crediamo che sia la migliore, la più trasparente nei confronti dei membri: se creassimo una SRL i membri potrebbero pensare ad una nostra volontà di sfruttare l’associazione di volontariato per fini commerciali’

<ul style="list-style-type: none"> • Percezione da parte di stakeholder esterni • Relazioni con concorrenti e Istituzione Governativa (GOV) 	<p align="center">Legittimità Esterna</p>	<p>Misericordia: 'I concorrenti ci percepiscono molto male. Soprattutto in termini di concorrenza sleale. Noi obblighiamo le imprese commerciali toscane operanti nel nostro settore ad abbassarle le tariffe. Inoltre, neanche la Regione ci capisce appieno...dipende molto da quanto le persone ci conoscono e capiscono'</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ricavi monetari per ottenere sostenibilità • Auto-finanziamento attraverso reinvestimento • Gestione professionale delle risorse sia umane che finanziarie • Divisione sociale e commerciale 	<p align="center">Scambi e Flussi Monetari</p>	<p>Humanitas: 'Grazie alla nostra analisi economia, abbiamo capito che il ROI ed il ROE non andavano bene, che avevamo una serie di beni di proprietà di terzi, ecco perché abbiamo iniziato a migliorare i nostri flussi finanziari in entrata ed uscita, su progetti e investimenti. Così, abbiamo potuto iniziare una nuova modalità di business, migliorando gli elementi vantaggiosi e operando su quelli svantaggiosi. Abbiamo deciso ad esempio di affittare i veicoli invece di comprarli, dato che i costi assicurativi erano troppo alti; abbiamo diminuito i costi di fornitura; abbiamo iniziato ad ottenere i pagamenti tramite cash'</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Rischio di perdita identitaria • Autonomia • Importanza di storia e tradizione dell'organizzazione • Finalità sociali come valore identitario 	<p align="center">Perdita di Identità</p>	<p>Fratellanza Militare: 'Molti servizi sono perfettamente integrati all'interno della stessa organizzazione; beneficiamo di economie di scala: l'implementazione di differenti attività all'interno dello stesso edificio rappresenta un'economia di scala, due attività in un singolo luogo. La sinergia è ottenuta anche grazie alla conoscenza che sia i volontari che i clienti hanno delle due attività nello stesso luogo. Si tratta di una sinergia di conoscenza mutuale. Per noi la divisione rappresenterebbe una perdita di identità: il rischio di trasformarci in una impresa sociale che però non è più volontariato! La divisione creerebbe una impresa commerciale sotto tutti i punti di vista'</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Competitività • Managerializzazione • Struttura organizzativa • Professionalizzazione • Unificazione della governance • Competenze, expertise e abilità richieste • Volontari come direttori politici e dipendenti come manager • Quattro attività istituzionali 	<p align="center">Struttura Organizzativa</p>	<p>Misericordia: 'Depending on the commitment of the sector, we have our employees or volunteers: for each sector we have a volunteer that controls the whole activities; they are part of the MAGISTRATO/GIUNTA; 1) for funeral services that require professionalization and quality we have 2 employees that coordinate and employees that execute; 2) for ambulatories we have employees that collaborate; 800 human resources: 10 operative employees and 2 coordinator employees; all the rest is volunteers; 3) for domicile assistance we have a volunteer director responsible of the service; 5 employees for h24 services (high competence) and 2 employees and 500 volunteers for the day services.'</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Bisogno di pubblicità e advertising • Espansione e crescita dell'ibridizzazione • Adeguatezza e vincoli relative alla normativa vigente • Processo decisionale strategico 	<p align="center">Limiti alla Crescita</p>	<p>Humanitas: 'Un'altra evoluzione che è stata possibile grazie alla Fondazione fa riferimento alla creazione di una SRL che migliorerà il nostro sviluppo: con sviluppo intendiamo i servizi di funerali e di ospedali che saranno espansi su tutto il territorio regionale. Questa SRL è stata creata grazie alla nostra Fondazione e ad un'altra associazione di volontariato, superando la competizione e collaborando nel territorio toscano. Il nostro obiettivo è di aumentare l'idea di "funerale etico": servizi funerari gestiti da associazioni di volontariato, una sorta di partnership tra organizzazioni.'</p>

		Questo creerà uno shock all'interno della comunità perché dopo tanta competizione tra associazioni abbiamo finalmente deciso in maniera autonoma di collaborare'
--	--	--

3.1. Campione

Le NPO selezionate per la presente analisi appartengono al contesto delle associazioni di volontariato toscane, precisamente nell'area fiorentina, e sono la Fratellanza Militare, la Misericordia di Rifredi, l'Humanitas. Prima di procedere con una breve descrizione del profilo storico-istituzionale di tali associazioni, riportiamo in Figura 2 alcuni dettagli essenziali delle NPO oggetto di studio.

Figura 2 **Dettagli delle NPO Toscane**

<i>Dettagli</i>	<i>Anno di Costituzione</i>	<i>Dimensioni</i>	<i>Attività Implementate</i>		<i>Tipologia di Modello Ibrido</i>
			<i>Generali e comuni</i>	<i>Specifiche alla NPO</i>	
NPO Analizzate					
<u>Fratellanza Militare</u>	1872	11.000 associati 780 volontari	Servizi socio-sanitari di emergenza ed urgenza	Protezione civile; donazione di sangue; orientamento legale.	Integrato
<u>Misericordia di Rifredi</u>	1284	2.700 associati 800 volontari	Assistenza sociale ordinaria nei confronti della comunità Gestione di ambulatori	Servizi sociali; centri di assistenza anziani; donazione organi; centri di ascolto.	Semi-integrato
<u>Humanitas</u>	1972	13.000 associati 500 volontari	Servizi funebri	Servizio di aiuto ortopedico; servizio di guardia medica; assistenza al trasporto estero.	Disintegrato

3.2. Profili storico-istituzionali delle NPO oggetto di studio

Occorre fin da subito sottolineare il fatto che le Pubbliche Assistenze, di cui Fratellanza Militare ed Humanitas fanno parte, oggi riunite sotto l'acronimo nazionale "ANPAS" (Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze") insieme a molte altre realtà del volontariato, devono la loro origine alla specifica volontà dei membri fondatori, i quali necessitavano di espletare il loro servizio civile alla società in maniera mutualistica, spontanea, collettivistica e laica, differenziandosi nettamente e volontariamente in tale ultima caratteristica dalla controparte religiosa rappresentata dalle "Arcivenerabili Confraternite della Misericordia". Seppur l'analisi della significativa seppur oscillante conflittualità tra tali due logiche associazionistiche non è attinente al presente studio, occorre altresì evidenziare che esiste, come è sempre esistita, una differenza ontologica di filosofia, identità, vision e attitudine all'interno delle associazioni, le cui attività socio-sanitarie offerte alla collettività ne rappresentano l'elemento in comune. Infine, sottolineiamo la decisione volontaria di escludere dal campione la Croce Rossa Italiana, in quanto associazione di volontariato con natura para-statale, volendo in tale ricerca focalizzarci su NPO con natura esclusivamente privata.

La Fratellanza Militare di Firenze ha un'origine storica molto importante e radicata in un periodo di storia molto significativo. L'associazione nacque nel 1872 per volontà dei veterani militari, i quali inizialmente implementarono in modo spontaneo e mutualistico servizi primordiali di protezione civile e servizi socio-sanitari di pronto soccorso. Ciò nel rispetto totale dei valori dell'associazione: la fraternità e la carità. Fratellanza Militare rappresenta uno dei due estremi di quello che abbiamo etichettato come "continuum dell'ibridizzazione nei modelli di business e governance". Infatti, l'associazione è caratterizzata da un modello ibrido completamente integrato, decisione nata dal vertice della NPO secondo cui la scelta migliore è rappresentata dalla compresenza all'interno della stessa struttura organizzativa di attività sia socio-filantropiche sia for-profit commerciali, come i servizi funebri e la gestione ambulatoriale.

La Misericordia di Rifredi fu creata alla fine XVIII secolo e, esattamente come la Misericordia di Firenze nata nel 1264, rappresenta una delle più antiche associazioni di volontariato a livello mondiale ancora attive. Per quanto concerne la collocazione dell'associazione all'interno del continuum dell'ibridazione, notiamo come essa possa essere considerata un modello "semi-integrato". Più precisamente, la NPO è stata

tradizionalmente caratterizzata da un modello integrato, predisponendo le attività non-profit e commerciali all'interno di un'unica struttura organizzativa, definita da noi precedentemente come "entità madre ibrida". Recentemente, il vertice decisionale ha optato per la creazione di "satelliti" esterni ed autonomi le cui attività, come ad esempio la promozione dello sviluppo territoriale dei servizi funebri, sono totalmente dedicate ai servizi commerciali offerti dalla NPO. La decisione di non trasformare il proprio modello di business e governance in un modello disintegrato è da associare all'antica storia ed al tradizionale radicamento dell'associazione all'interno della comunità locale: mantenere le attività tradizionalmente presenti all'interno della struttura ha aiutato a preservare la familiarità storicamente caratterizzante la Misericordia di Rifredi nei confronti degli associati e volontari.

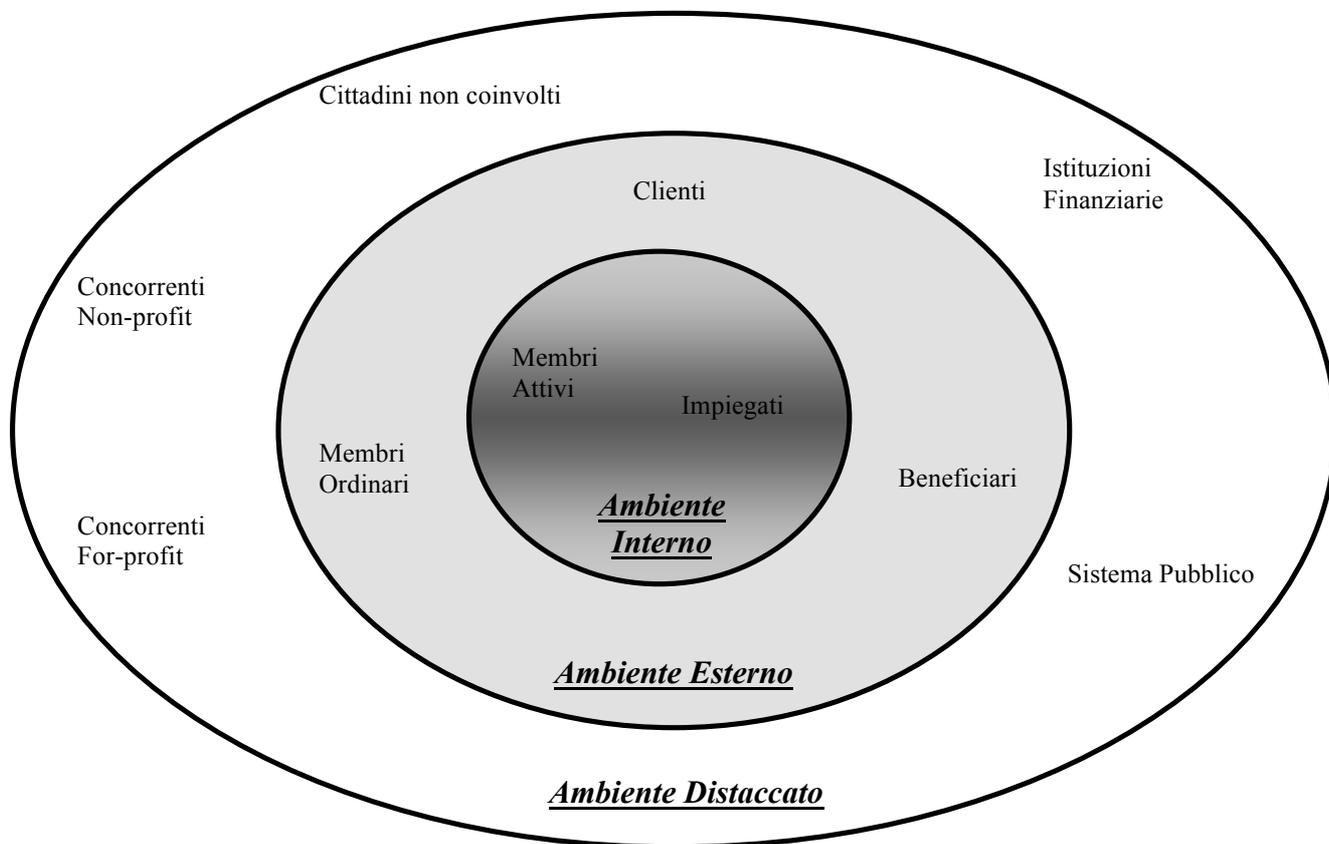
L'Humanitas è stata creata nel 1972 in un piccolo distretto locale dell'area fiorentina grazie allo sforzo ed alla partecipazione dei cittadini, i quali necessitavano di ottenere un miglioramento nell'erogazione del servizio di trasporto socio-sanitario e di emergenza-urgenza nell'area locale e nei distretti finitimi. Il Presidente di Humanitas ha recentemente deciso di attuare una divisione all'interno della propria associazione, comportando l'adozione di un modello di business e governance "disintegrato". Ne consegue che da un'originale struttura organizzativa emergono due entità separate, seppur sempre sotto il controllo di un unico vertice decisionale. Da un lato, Humanitas NPO implementa le attività socio-finalitropiche non-profit a favore della collettività, come ad esempio servizi medicali ortopedici, guardia medica, assistenza al trasporto estero. Dall'altro lato, è stata creata la Fondazione Humanitas specificatamente per lo svolgimento di attività for-profit commerciali come servizi funebri e gestione di ambulatori.

3.3. L'ecosistema delle NPO oggetto di analisi

Ai fini dell'analisi empirica è risultato importante studiare, definire e rappresentare il contesto di riferimento in cui le NPO oggetto della presente ricerca implementano le attività socio-sanitarie, in altri termini il cosiddetto "ecosistema" circoscrivente stakeholder, sia interni che esterni, e ambiente strutturale di riferimento. Le organizzazioni che abbiamo studiato presentano una struttura complessa ed ampia che contiene al suo interno un numero elevato di soggetti, sia volontari che membri associati, facenti parte del territorio locale relativo alla NPO, divenendo in tal modo

espressione del Terzo Settore comunitario impegnato socialmente e civilmente. La seguente rappresentazione illustra l'ecosistema di riferimento delle NPO toscane.

Figura 3 **L'Ecosistema delle NPO Toscane**



Come si può osservare dalla figura 3, l'ecosistema delle NPO toscane è articolato in tre livelli. In primo luogo, partendo dall'ambiente più esterno, abbiamo un livello "distaccato" costituito dai soggetti maggiormente dislocati nei confronti delle organizzazioni, tra cui i concorrenti diretti non-profit come le altre NPO, i concorrenti indiretti for-profit (ospedali pubblici, enti regionali, ecc...), istituzioni finanziarie, i cittadini non coinvolti con l'organizzazione di volontariato. Tali soggetti mostrano un basso livello di interazione oltre che ad una limitata conoscenza della realtà oggetto della presente analisi.

In secondo luogo, abbiamo un livello esterno, maggiormente connesso ed interrelato con le realtà di volontariato costituito da soggetti coinvolti che collaborano in modo costante con le NPO, tra cui ricordiamo i clienti delle attività commerciali delle NPO

insieme ai beneficiari delle attività non-profit sociali e filantropiche delle organizzazioni. Tali soggetti mostrano una conoscenza elevata di servizi, natura e “spirito” ontologico delle NPO, in quanto fanno esperienza diretta dei servizi offerti. Un’ulteriore categoria di soggetti appartenenti al secondo livello dell’ecosistema è relativa ai membri ordinari delle NPO, i quali, seppur non espletando attività di volontariato, appartengono alla comunità locale di riferimento, condividono i valori e gli ideali delle organizzazioni, oltre a donare un supporto finanziario annuale attraverso la tessera di appartenenza, grazie a cui possono beneficiare di sconti per i servizi offerti dalle NPO.

Infine, il terzo livello dell’ecosistema è rappresentato da quelle che possono essere considerate come le risorse strategiche delle organizzazioni di volontariato, da una parte i membri attivi, dall’altra parte i dipendenti. I membri attivi sono i volontari, i quali svolgono l’attività di volontariato in modo totalmente gratuito e non pagano il costo annuale della tessera di appartenenza all’associazione. Tali soggetti, dopo un periodo di attività di volontariato svolta, hanno la possibilità di accedere alla governance della NPO. I dipendenti sono soggetti professionisti stipendiati mensilmente dalla struttura organizzativa.

4. Risultati e discussione

Dalle interviste semi-strutturate con presidenti e direttori delle NPO e la “*content analysis*” dei temi e categorie concettuali emerse dalla metodologia adottata per il presente capitolo, sono scaturite le principali criticità circa la gestione dei modelli di business e governance ibridi delle organizzazioni non-profit. In particolare, sono emersi sei fattori di criticità che riassumiamo nella tabella 3, descrivendo in tal modo le caratteristiche principali e gli aspetti positivi e negativi di ciascuna tipologia di modello ibrido. Tali fattori, risultato della *coding analysis* che verranno descritti nei seguenti paragrafi, sono: legittimità interna, legittimità esterna, scambi monetari, rischio di perdita identitaria, struttura organizzativa, limiti alla crescita.

4.1. Criticità e strategie dei modelli ibridi di business e governance

Dall'analisi metodologica illustrata precedentemente sono emersi sei fattori critici che caratterizzano il fenomeno dell'ibridizzazione nelle organizzazioni di volontariato analizzate. Ciascuno di tali fattori può essere sia accentuato sia migliorato dalle peculiarità caratterizzanti ognuno dei tre modelli di business e governance ibridi emersi nei paragrafi precedenti, ossia il modello integrato, il modello semi-integrato ed infine il modello disintegrato. Un'attenzione particolare è stata rivolta a quattro aree, le quali saranno ampiamente approfondite nel prosieguo, che definiamo come critiche per l'ibridizzazione. Specificatamente, tali aree illustrano dei fattori critici che simultaneamente rappresentano un elemento di vantaggio per una divisione, ad esempio non-profit, ed al contempo un elemento di svantaggio per le altre divisioni, ad esempio for-profit.

Nei seguenti paragrafi analizzeremo per ciascun fattore di criticità in primo luogo i relativi elementi teorici presenti nella letteratura di riferimento, in secondo luogo valuteremo gli aspetti critici e gli afferenti elementi di vantaggio o svantaggio per il modello di business e governance ibrido, infine evidenzieremo delle possibili strategie per gestire al meglio tali fattori all'interno dell'organizzazione ibrida.

4.2. Legittimità interna

Nel presente studio interpretiamo il concetto di legittimità interna come la percezione, la consapevolezza e la comprensione della realtà organizzativa relativa alla NPO di riferimento da parte degli stakeholder interni facenti parte dell'ambiente interno all'interno dell'ecosistema dell'organizzazione di volontariato (Kostova e Zaheer, 1999). Un livello elevato di legittimità interna rende possibile sia la creazione di un senso di appartenenza all'interno dell'organizzazione sia un maggior consolidamento dell'identità organizzativa (Deephouse, 1996). Tale fattore risulta essenziale per le NPO in quanto la loro sopravvivenza è ancorata al supporto locale offerto tradizionalmente sia dalla comunità di riferimento sia dai cittadini in termini di supporto finanziario e partecipazione attiva ai servizi socio-sanitari (Zaheer, 1995). Senza tale elemento, la 'linfa vitale' dell'associazione di volontariato sarebbe drenata fatalmente.

Per quanto concerne il modello ibrido “integrato”, la legittimità interna è sostenuta ad alti livelli grazie alla coesistenza di attività sociali e for-profit all’interno della stessa struttura. Attraverso il modello integrato, le NPO sono in grado di rendere il fenomeno dell’ibridizzazione molto chiaro e trasparente nei confronti degli stakeholder interni (Pfeffer e Salancik, 1978). L’elemento chiave è relativo alla comprensione totale da parte degli stakeholder interni all’organizzazioni di comprendere le necessità di sopravvivenza sia finanziaria che strutturale che hanno implicato l’implementazione di un modello ibrido, in questo caso integrato. Ciò è chiaramente emerso dalle parole di un direttore di Fratellanza Militare: *“Non mescoliamo le attività, i volontari implementano attività sociali e non-profit, mentre i nostri dipendenti si occupano delle attività commerciali; tale coesistenza non ha mai rappresentato un problema per la nostra associazione. Inoltre, i nostri clienti sanno che ciò che riceviamo come pagamento è diretto ai reinvestimenti sociali”*. In generale, il management della struttura organizzativa caratterizzata da un modello ibrido integrato dovrebbe evidenziare, chiaramente e costantemente, che le entrate finanziarie prodotte dalle attività commerciali for-profit saranno completamente reinvestite per le attività sociali, ottenendo in tal modo auto-sostenibilità per l’intera organizzazione (Westney, 1993). Nel nostro caso di studio, i clienti sembrano accettare tale condizione causata dall’ibridizzazione del modello di business e governance, interpretando il prezzo pagato alla NPO per il servizio socio-sanitario come una sorta di “donazione sociale” che andrà a beneficio della propria comunità. Ciò è confermato dal fatto che i clienti delle NPO, soprattutto coloro che beneficiano dei servizi funebri, sono solitamente inclini a devolvere donazioni aggiuntive all’associazione per il servizio, al fine di sostenere attivamente la struttura.

Per quanto riguarda il modello ibrido “disintegrato”, la situazione afferente gli stakeholder interni è opposta a quella appena descritta. Per le NPO toscane, lo status dell’ibridizzazione è tradizionalmente accettato da parte dei soggetti interni all’organizzazione, i quali mostrano difficoltà e reticenza verso la decisione manageriale di adottare un modello ibrido disintegrato che implica la creazione di una divisione puramente for-profit. Nel nostro caso di studio, i volontari in maniera più accentuata hanno ostacolato l’adozione di un modello disintegrato soprattutto per paura di perdere risorse finanziarie di sostentamento. Da ciò si desume quanto sia essenziale il coinvolgimento e la trasparenza da parte del management nei confronti degli stakeholder interni circa le motivazioni ed i vantaggi ottenibili attraverso la

trasformazione strutturale da una singola entità ad una organizzazione divisa per aree di attività (Westney, 1993; Kostova e Zaheer, 1999). Inoltre, una netta linea di separazione tra le differenti divisioni dovrebbe essere garantita: ai volontari dovranno essere assegnate esclusivamente attività sociali e non-profit, mentre i dipendenti si occuperanno in maniera esclusiva delle attività commerciali for-profit. Grazie a tale linea di demarcazione organizzativa, i volontari si focalizzeranno esclusivamente sulla creazione di valore sociale senza alcun interesse per la creazione di profitti commerciali. D'altra parte, la divisione for-profit della organizzazione ibrida non deve essere interpretata come mera generatrice di profitto per la divisione sociale. Riguardo ciò l'analisi metodologica ha evidenziato uno dei fattori più critici del modello ibrido disintegrato, relativo a incomprensioni da parte degli stakeholder interni, i quali potrebbero in certi casi aver percepito il processo di divisione dell'organizzazione in due entità differenti come uno sfruttamento dell'attività di volontariato non-profit per la generazione di profitto ed altri interessi economici. Ecco che il fattore della legittimità interna rappresenta una criticità molto delicata per i modelli ibridi disintegrati che necessita di elevata trasparenza e coinvolgimento nei confronti dei soggetti interni alla struttura.

Infine, per ciò che riguarda il modello ibrido definito come “semi-integrato”, la legittimità interna è un fattore molto critico. Dal lato della “organizzazione madre”, la situazione è molto simile al modello integrato, dove il mantenimento e la sostenibilità sono possibili grazie alla generazione di entrate finanziarie da parte delle attività commerciali, situazione compresa ed accettata da parte degli stakeholder interni (Deephouse, 1996; Kostova e Zaheer, 1999). Dal lato dei “satelliti” invece la comprensione, accettazione e quindi legittimità delle attività commerciali è minore e meno trasparente. Ad esempio, nel caso della Misericordia di Rifredi, le attività commerciali sono espletate al di fuori dei confini locali tipici e tradizionali della NPO, dove le relazioni con i clienti sono ‘distaccate’ nel senso di ecosistema, ossia non paragonabili con un ambiente interno e prossimo alla struttura organizzativa. Ciò emerge chiaramente dalle parole di un direttore della Misericordia di Rifredi: *“La divisione commerciale non ancora percepita da tutti i volontari in quanto nuova”*. I satelliti sono percepiti come entità esterne distaccate dalla organizzazione madre. Tali divisioni distaccate offrono servizi al di fuori del contesto territoriale dell'organizzazione originale, da cui una incomprensione da parte dei volontari che non associano i proventi che ne derivano come fonte di sostentamento per la divisione

madre non-profit. Ne risulta che la legittimità interna della organizzazione madre è preservata, mentre le divisioni satelliti sono interpretate come entità esterne non totalmente connesse con l'organizzazione ibrida (Westney, 1993).

Dall'analisi empirica emerge come una delle strategie da attuare da parte del management della realtà ibrida in relazione al primo fattore emerso della legittimità interna fa riferimento all'abilità di essere trasparenti con gli stakeholder interni, delineando chiaramente la struttura originale, i processi di trasformazione, le esigenze di adattamento della propria associazione. Migliorare il senso di appartenenza ed il coinvolgimento all'interno dell'organizzazione facilita tale fattore, ecco perché il modello ibrido integrato risulta il più appropriato per tale tipologia di criticità organizzativa.

4.3. Legittimità esterna

La legittimità esterna è il secondo fattore emerso dall'analisi empirica, può essere definito come il risultato percepito dall'interazione tra l'organizzazione e l'ambiente di riferimento. Tale fattore è caratterizzato dai continui test, monitoraggi e ridefinizioni dei livelli di accettabilità ed appropriatezza della struttura organizzativa e attraverso le interazioni sociali in atto (D'Aunno et al., 1991; Kostova e Zaheer, 1999). In linea con la letteratura istituzionalista, le organizzazioni sono in grado di ottenere legittimità esterna divenendo 'isomorfiche' con l'ambiente istituzionale di appartenenza (DiMaggio e Powell, 1983; Rosenzweig e Singh, 1991). Per le organizzazioni ibride la legittimità esterna è un fattore molto significativo, in quanto il miglioramento delle relazioni con gli stakeholder è una strategia essenziale per la sopravvivenza. Nella presente ricerca, il concetto di legittimità esterna è interpretabile come la percezione e la comprensione del modello di business e governance ibrido da parte dei soggetti ed istituzioni appartenenti ad un ambiente esterno e distaccato, nel senso di ecosistema organizzativo, i quali sono definiti come stakeholder "esterni" (Rosenzweig e Singh, 1991; Zaheer, 1995). Dall'analisi effettuata sono emerse tre tipologie distinte di stakeholder esterni: concorrenti for-profit, concorrenti non-profit, istituzioni pubbliche. Con riferimento al modello ibrido integrato, abbiamo valutato il livello di legittimità esterna come medio-basso. Gli stakeholder esterni non comprendono né accettano pienamente l'integrazione di attività sociali e for-profit. In particolare, i concorrenti for-profit percepiscono tale modello organizzativo ibrido come concorrenza sleale, oltre ad

essere realtà che beneficiano sia di vantaggi fiscali che di forza lavoro dei volontari, ottenendo così un risparmio notevole in termini di costi. Dall'altro lato, i concorrenti non-profit e gli enti pubblici rilevano con accezione negativa l'implementazione di attività commerciali da parte di associazioni di volontariato. Quanto detto risulta esplicitamente dalle parole di un direttore di Fratellanza Militare: *“La Regione Toscana non comprende pienamente i nostri servizi e sforzi verso la comunità, mentre i concorrenti commerciali ci vedono come concorrenti sleali”*. Ciò si spiega in larga parte come l'incapacità da parte degli stakeholder esterni di comprendere ed interpretare il fenomeno dell'ibridizzazione: ecco che una possibile soluzione strategica potrebbe essere un maggior confronto, seppur complesso nella sua intrinseca dinamica interazionale tra NPO e stakeholder esterni, con l'ambiente istituzionale di riferimento. La legittimità esterna è al contrario interpretabile come uno dei vantaggi del modello ibrido disintegrato. Dall'analisi effettuata emerge chiaramente come gli stakeholder esterni comprendono e accettano in maniera migliore la divisione in entità differenti da parte della organizzazione ibrida: da un lato la presenza di una divisione socio-filantropica che offre servizi di volontariato; dall'altro la presenza di una divisione for-profit che si focalizza sulle attività commerciali attraverso l'impiego di figure professionali stipendiate. Tale chiarezza e trasparenza di modello di business e governance permette una percezione positiva da parte degli stakeholder esterni.

Per quanto concerne il modello ibrido semi-integrato, la legittimità esterna risulta essere critica per l'organizzazione madre, mentre non significativa per i satelliti for-profit dell'organizzazione. Dall'analisi delle interviste è emerso come gli stakeholder esterni percepiscono valutano negativamente l'organizzazione madre della NPO, allo stesso modo di come succede per il modello integrato: la coesistenza di attività filantropiche e commerciali all'interno della stessa struttura organizzativa è considerata come concorrenza sleale e perseguimento di profitti. Come un direttore della Misericordia di Rifredi ci ha riferito: *“I nostri concorrenti ci percepiscono in modo negativo...ciò è dovuto al fatto che obblighiamo le imprese del territorio toscano ad abbassare le tariffe dei servizi...Anche la Regione Toscana non ci comprende correttamente, non è informata né volenterosa di capire la nostra situazione”*. Il rischio di non comprensione ed accettazione di tale realtà ibrida semi-integrata è aggravato dalla percezione da parte degli stakeholder esterni di collegamenti poco chiari e conosciuti con i satelliti che operano anche in ecosistemi organizzativi distaccati rispetto all'organizzazione madre (D'Aunno et al., 1991; Kostova e Zaheer, 1999). Tali satelliti, in effetti, non sono

percepiti come entità connesse all'organizzazione madre non-profit dal punto di vista degli stakeholder esterni. Tale ultimo elemento rende indipendente la legittimità esterna dei satelliti con l'ibridizzazione della NPO.

Dall'analisi dei risultati emergono due strategie per far fronte alle criticità connesse alla legittimità esterna delle organizzazioni ibride. In primo luogo, l'abilità del management della realtà ibrida a migliorare e rafforzare le relazioni con l'ambiente istituzionale di riferimento e, di conseguenza, gli stakeholder esterni. Ciò permette la creazione di un network di interazioni ambientali strategico che incrementa l'accettazione e adeguatezza dell'organizzazione. In secondo luogo, gestire efficacemente il radicamento della NPO nel territorio locale permette di aumentare l'isomorfismo con l'ambiente di riferimento, sfruttandone strategicamente le risorse ed opportunità a disposizione.

4.4. Scambi monetari

Un altro importante fattore emerso dall'analisi metodologica è relativo alle interazioni economico-finanziarie e scambi monetari che si instaurano tra le divisioni non-profit e for-profit all'interno o all'esterno dell'associazione di volontariato ibrida, a seconda che presenti rispettivamente un modello integrato o disintegrato (Deakins et al., 2001). Tale fattore fa riferimento all'abilità del management di controllare i flussi finanziari, specificatamente sono tre gli aspetti critici da gestire: la soddisfazione di esigenza monetaria espressa dalla divisione sociale non-profit per garantire la propria sostenibilità; il mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario della divisione commerciale for-profit, la quale è responsabile del supporto finanziario dell'intera struttura organizzativa; infine, la trasparenza delle interazioni finanziarie e la gestione degli scambi monetari esistenti tra le due divisioni (Peel et al., 2000).

Il modello di business e governance ibrido definito integrato è caratterizzato da un elevato scambio monetario tra le due divisioni coesistenti all'interno della stessa struttura organizzativa. Questo perché il management dell'organizzazione ha il pieno controllo e la totale libertà di gestire i flussi finanziari derivanti dalle attività espletate e, di conseguenza, deciderne l'allocazione più adeguata all'interno della struttura. Questo aspetto scaturisce dalle parole di uno dei manager della Fratellanza Militare: *“La gestione delle risorse, dei dipendenti e dei flussi di cassa funziona molto bene. Non abbiamo il problema di trasferire tali risorse da una divisione distaccata all'altra”*. Ciò rappresenta un vantaggio notevole per il modello integrato, grazie cui l'indipendenza ed

autonomia delle scelte manageriali circa le interazioni e scambi economico-monetari sono totalmente assicurate. Una criticità può essere relativa alla scarsa trasparenza con cui tali interazioni e scambi monetari avvengono, ma ciò è facilmente risolvibile attraverso report periodici illustranti gli investimenti e le transazioni economiche in essere.

Nel modello ibrido definito disintegrato, gli scambi monetari tra le due divisioni sono più sporadici rispetto a quanto appena descritto, oltre ad essere maggiormente complessi da attuare. Data l'esistenza di una separazione legale tra le due entità, una non-profit e l'altra commerciale, ogni transazione economico-finanziaria necessita un'appropriata giustificazione e rendicontazione (Dunn e Cheatham, 1993). Tale situazione rappresenta un vincolo relativo all'autonomia manageriale delle interazioni economiche dell'organizzazione ibrida, nonostante il fabbisogno finanziario da parte della divisione sociale.

Il modello ibrido semi-integrato presenta un livello medio di criticità rispetto al fattore oggetto in esame. Come osservato per il modello integrato, anche in questo caso gli scambi monetari sono elevati all'interno dell'organizzazione madre, mentre si osservano livelli bassi di interazione monetaria tra i satelliti e l'organizzazione madre. Secondo il presidente della Misericordia di Rifredi: *“Noi come associazione di volontariato abbiamo rapporti di governance con le divisioni commerciali, diamo soldi che sono utilizzati per il pagamento dei dipendenti”*. A sua volta, l'associazione madre riceve flussi monetari grazie alla sua presenza nel capitale sociale delle entità satelliti.

Dall'analisi dei casi di studio tre strategie sono presentate per superare le criticità e vincoli legati agli scambi monetari. In primo luogo, ci concentriamo sull'ottenimento indiretto delle risorse finanziarie: la divisione sociale non-profit ha la possibilità strategica di affittare risorse utilizzabili da parte della divisione commerciale che paga in tal modo una sorta di mensilità, utilizzabile per la sostenibilità finanziaria dell'organizzazione. Nel nostro esempio, la divisione commerciale della NPO Humanitas ha preso in affitto i locali in cui svolgere le proprie attività dalla divisione non-profit. Tale strategia è economicamente giustificabile ed accettabile, seppur molto limitata come emerge dalle parole di un manager della NPO: *“Abbiamo la possibilità di sfruttare le proprietà dell'associazione di volontariato grazie al loro affitto. Infatti, la divisione commerciale è il nostro miglior affittuario”*.

Una seconda strategia possibile è relativa all'ottenimento diretto delle risorse finanziarie attraverso la distribuzione dei dividendi dalle divisioni commerciali a quella sociale che

è azionista e figura nella governance della struttura organizzativa: ciò è possibile se lo statuto della divisione commerciale permette la distribuzione di dividendi e se, naturalmente, la divisione non-profit è azionista della for-profit. Tale strategia rende chiara, trasparente e responsabile la tipologia di sostentamento finanziario. Nonostante ciò, tale forma di scambio monetario riduce la legittimità sia interna che esterna della organizzazione ibrida, la quale rischia di essere percepita come una entità unicamente commerciale for-profit (Kostova e Zaheer, 1999). Oltre a ciò, alcune questioni fiscali possono emergere se la legge nazionale, come nel caso italiano, limita e vincola l'ingresso nella governance di un ente for-profit da parte di un ente non-profit.

In terzo luogo, la divisione for-profit ha la possibilità di instaurare una partnership con la divisione sociale sulla base di progetti di collaborazione tendenti a programmi di *corporate social responsibility*. Tale strategia può essere interpretata come la migliore tra quelle elencate per il miglioramento del processo di finanziamento dell'organizzazione ibrida. In tal caso, la divisione sociale dovrà proporre progetti sostenibili ed attuabili economicamente al fine di ricevere delle risorse finanziarie, le quali saranno ricevute in base anche al merito e non solo al bisogno. Al contempo, la divisione sociale sarà così in grado di mantenere una mission sociale grazie alla collaborazione per progetti con la divisione non-profit.

4.5. Rischio di perdita identitaria

La gestione dell'identità organizzativa è tradizionalmente considerata come uno dei fattori chiave per il successo e la sopravvivenza nel medio-lungo termine di un'organizzazione (Balmer e Greywe, 2002). In particolare, le organizzazioni ibride sono tenute a mantenere alti livelli di affidabilità e reputazione con chiaro orientamento verso la produzione di valore sociale, obiettivo primario da cui dipende l'identità della struttura organizzativa. Tale obiettivo potrebbe essere minacciato dalla presenza di business commerciali all'interno dell'organizzazione o da collaborazioni strategiche con entità commerciali for-profit. Un'organizzazione caratterizzata da un modello di business e governance ibrido che fa eccessivamente affidamento ai valori tipici di una logica e/o orientamento for-profit, come la delineazione di linee strategiche, la gestione del rischio o il posizionamento competitivo, potrebbe trovare difficoltà a coesistere con una divisione puramente sociale non-profit le cui caratteristiche sono al contrario la partecipazione civile e comunitaria, la filantropia e il radicamento territoriale. Tale

dicotomia tipica del fenomeno dell'ibridizzazione scaturisce, se non gestita adeguatamente, ad un *mission drift* (deviazione di identità) per cui si sostituiscono le logiche commerciali perseguenti il profitto alle logiche tipicamente non-profit di creazione di valore sociale (Eikenberry e Kluever, 2004). La capacità del management dell'organizzazione ibrida di incentrarsi sul ruolo e sul valore dei volontari e delle attività sociali, elementi che rappresentano il surplus ed il valore aggiunto della realtà ibrida, potrebbero essere soluzioni per evitare il rischio di perdita identitaria. Specificatamente, il management dell'organizzazione ibrida deve avere come obiettivo quello di comunicare, e di conseguenza assicurare, sia agli stakeholder interni che esterni, il fatto che l'attuazione di attività commerciali, ed il conseguente perseguimento di profitti, non rappresentano il *core business* dell'organizzazione bensì uno strumento per aumentarne la capacità di autofinanziamento.

Per quanto riguarda il modello ibrido integrato, il rischio di perdita identitaria è considerabile come medio-alto, essendo dovuto alla peculiarità della coesistenza all'interno della stessa struttura organizzativa di attività sia sociali che commerciali. Dall'analisi effettuata emerge come l'abilità del management in tale situazione fa riferimento alla creazione di una netta separazione interna tra volontari e dipendenti. Separare in modo netto, chiaro e trasparente tali realtà all'interno della struttura permette di evitare confusione di ruoli e logiche attitudinali organizzative che caratterizzano le due differenti attività espletate. A conferma di ciò, dall'analisi del caso di studio relativo alla NPO Fratellanza Militare, i volontari non possono ricevere alcuna risorsa finanziaria dalla divisione sociale in cui effettuano la loro attività di volontariato, ciò al fine di non snaturare la loro motivazione che è unicamente indirizzata verso l'attitudine filantropica e la passione per il volontariato.

Anche per ciò che attiene il modello disintegrato, il rischio di perdita identitaria rappresenta un fattore critico a cui prestare attenzione. Da un lato, il rischio di perdita di identità è molto basso per quanto concerne la divisione socio-filantropica, la quale grazie alla divisione organizzativa si concentra esclusivamente sull'attività non-profit di volontariato senza deviazioni di *mission* né di *vision*. In modo particolare, dall'analisi effettuata emerge un'elevata gratificazione da parte dei volontari ed il loro conseguente coinvolgimento all'interno della struttura organizzativa in quanto successivamente alla disintegrazione della struttura sono al centro dell'attenzione da parte di management e governance. Contrariamente, il rischio di perdita di identità caratterizza in modo critico la divisione commerciale la quale, seppur facente parte di un'organizzazione ibrida, ha

come core business l'implementazione di servizi for-profit, oltre a presentare un'attitudine fortemente rivolta alla managerialità ed imprenditorialità (Eikenberry e Kluever, 2004). Il collegamento della division for-profit con la mission sociale originaria della realtà ibrida è preservato in gran parte attraverso la presenza nella governance di membri della divisione non-profit. Il dilemma critico di come evitare il rischio della perdita identitaria emerge dalle parole del presidente di Humanitas: *“L'effetto maggiormente negativo nella creazione della divisione commerciale è stato l'effetto sull'identità del volontariato. Alcuni volontari all'interno dell'associazione non-profit non capiscono questa evoluzione, ma occorre accettare e comprendere che la nostra associazione non può sopravvivere solo con il servizio sociale, ma allo stesso tempo non può erogare servizi commerciali. Quindi mi chiedo come possiamo fare per sopravvivere”*.

Il rischio di perdita identitaria nel modello ibrido semi-integrato rappresenta uno degli svantaggi maggiori di tale soluzione organizzativa. Tale fattore per quanto riguarda l'organizzazione madre è caratterizzato da logiche similari rispetto al modello integrato. Tuttavia, tale situazione critica è esacerbata dall'esistenza delle divisioni satellite le quali presentano un ruolo non chiaro e trasparente, oltre ad implementare le loro attività in territorio lontano e distaccato rispetto all'organizzazione madre. A loro volta le divisioni satellite sono caratterizzate da criticità simili rispetto alla divisione for-profit del modello disintegrato. Ad esempio, l'organizzazione madre della Misericordia di Rifredi attua servizi funebri all'interno della struttura mentre al contempo le unità satellite promuovono tale attività al di fuori dell'ecosistema prossimo all'organizzazione. Il rischio è di separare nettamente e chiaramente le attività che possono essere considerate come 'interne', e quindi istituzionali, dalle attività che possono avere una natura più commerciale. Per quanto concerne le unità satellite operanti nei territori esterni, nei quali i cittadini non hanno un'ampia conoscenza dell'organizzazione madre, il rischio di *mission drift* è molto elevato, sebbene ciò non mostra conseguenze rilevanti per l'organizzazione ibrida. Una delle ragioni per cui il management della NPO con modello semi-integrato ha deciso di non trasformare il proprio modello di business e governance in disintegrato è spiegata dal presidente della Misericordia di Rifredi: *“Il motivo ha natura politica. Se è possibile rimanere integrati nel rispetto della legge, preferiamo tale soluzione. Siamo tutti volontari e tutte le nostre attività devono rispettare la nostra origine e tradizione; abbiamo valutato l'opzione di*

divenire un'impresa sociale: l'abbiamo scartata perché implicherebbe un numero più elevato di dipendenti rispetto ai volontari, e questo non va bene per la nostra identità”.

Le principali strategie per superare il rischio di perdita identitaria fanno riferimento all'abilità del management nel separare nettamente le divisioni sociali e for-profit, ma al contempo mantenere un'unica governance ed un unico controllo strategico dell'entità organizzativa. Combinare due estremi opposti organizzativi può implicare deviazione di identità, *mission drift* e peggioramento della reputazione: al fine di permettere la coesistenza di tali opposti, il management ibrido deve costantemente preservare, sia nella divisione sociale che commerciale, l'originale quintessenza della mission organizzativa. Nei nostri casi di studio, la creazione di valore sociale rappresenta lo scopo finale comune sia per la realtà non-profit che for-profit.

4.6. Struttura organizzativa

Uno dei concetti maggiormente emersi nella presente ricerca è quello di struttura organizzativa, in quanto elemento aziendale soggetto al fenomeno analizzato nel capitolo ossia l'ibridizzazione. La struttura organizzativa è interpretabile come l'"anatomia" dell'organizzazione, grazie a cui si creano le fondamenta dell'organizzazione le cui funzioni influenzeranno il comportamento non solo dei soggetti interni, bensì anche di tutti gli stakeholder in senso lato. In primo luogo, la struttura organizzativa persegue l'obiettivo di regolarizzare e minimizzare le influenze che ogni individuo presente negli assetti d'impresa può avere sull'organizzazione; in secondo luogo, essa è l'elemento regolatore di potere e processi decisionali, oltre ad influenzare altamente l'implementazione delle attività (Campbell et al., 1974). Senza un livello minimo e fisiologico di formalizzazione e standardizzazione organizzative, il rischio di ambiguità nell'assegnazione ed attuazione dei ruoli può emergere (Rizzo et al., 1970). In particolare, l'ambiguità dei ruoli può danneggiare la performance e l'atteggiamento dei membri interni all'organizzazione. Altresì, la formalizzazione e la standardizzazione possono limitare il raggio d'azione della mansione lavorativa, implicando insoddisfazione, assenteismo, alti livelli di turnover e abbassamento della produttività. La ricerca di tale trade-off richiede al management di perseguire un livello ottimale intermedio di formalizzazione e standardizzazione, attraverso cui ridurre l'ambiguità dei ruoli, mantenendo al contempo livelli ragionevoli di raggio d'azione lavorativo (Whitney, 2000).

Per quanto riguarda il modello ibrido integrato, la struttura organizzativa rappresenta una criticità medio-bassa. Tale forma di ibridizzazione strutturale, che combina due nature opposte seppur non divergenti, tende a creare bassi livelli di formalizzazione e standardizzazione all'interno dell'organizzazione. Ciò si riflette in scarsi livelli di chiarezza nell'assegnazione dei ruoli e conseguente ambiguità. Ad esempio, nello statuto della NPO Fratellanza Militare, la struttura organizzativa è descritta senza un preciso delineamento delle aree assegnate a volontari, da un lato, e dipendenti dall'altro. Questo elemento di poca trasparenza emerge dalle parole di un manager della NPO: *“L'unico problema della nostra organizzazione è l'identità di ruolo, senza una definizione chiara per prendere le decisioni. Ma noi tolleriamo tale problema perché siamo consci di non avere una struttura complessa”*. Il consiglio di amministrazione di un'organizzazione ibrida è solitamente costituito anche da volontari della stessa struttura i quali necessitano di delegare alcuni compiti altamente specifici e/o decisioni complesse a figure professionali esterne specializzate in tali tematiche d'intervento. L'elemento chiave in tale contesto fa riferimento alla creazione di rapporti di fiducia tra i volontari, specialmente coloro presenti nella governance dell'organizzazione, e le figure professionali. Senza tale relazione di fiducia l'intera struttura organizzativa rischierebbe il collasso (Campbell et al., 1974).

Il modello ibrido disintegrato presenta alti livelli di efficacia relativi alla struttura organizzativa. Infatti, uno dei motivi che incentivano la creazione di divisioni dedicate specificatamente alle attività for-profit commerciali risiede nelle esperienze negative di coesistenza tra attività sociali e commerciali all'interno della stessa struttura organizzativa. Il consiglio di amministrazione di un'organizzazione ibrida dedica una quantità elevata di tempo per la progettazione di attività for-profit, riducendo anche drasticamente il tempo rivolto alla gestione delle attività filantropiche. Grazie alla divisione per aree di attività, maggiore focus e competenza possono essere dedicati alla divisione specifica: i volontari si occuperanno esclusivamente delle attività non-profit, mentre i dipendenti delle attività commerciali. Un altro vantaggio significativo del modello ibrido disintegrato fa riferimento al risparmio di costi ottenibile dalla divisione sociale che avrà una consistente riduzione del personale pagato, il quale sarà assegnato alla divisione for-profit. Un esempio concreto è emerso dal caso di studio della NPO Humanitas, la cui divisione sociale successivamente alla disintegrazione strutturale ha registrato una riduzione di impiegati da 18 a 3, ottenendo un risparmio finanziario notevole utilizzabile per il finanziamento delle attività non-profit. Ciò è evidenziato dal

presidente della NPO: *“La nostra divisione sociale è adesso libera dai costi relativi al pagamento dei dipendenti, oltre che dalle problematiche organizzative che adesso sono gestite e risolte dal management della divisione commerciale, il quale può finalmente focalizzarsi su attività come i servizi funebri, la gestione ambulatoriale e i servizi medicali. Il management della divisione commerciale si occupa delle questioni tecniche e organizzative, mentre la governance si occupa della strategia”*. La divisione for-profit è così caratterizzata da alti livelli di professionalità nelle attività manageriali ed esecutive. Al top management dell’organizzazione ibrida è richiesto di mantenere il controllo della governance garantendo la convergenza degli obiettivi delle due divisioni. Nel modello ibrido semi-integrato si osserva un medio livello di formalizzazione similmente al modello integrato: l’elemento chiave in questo caso è l’abilità di creare una governance unita, coesa e perdurante all’interno dell’organizzazione ibrida. Da quanto emerso nell’analisi metodologica, i volontari si occupano di fornire linee guida politiche per l’organizzazione mentre i dipendenti si occupano delle direttive specifiche per il corretto funzionamento delle attività. Secondo il presidente di Misericordia di Rifredi: *“Il problema maggiore risiede nel creare una governance unita, evitando fratture interne. Ecco perché nel nostro statuto l’ultima parola è affidata al consiglio di amministrazione responsabile dell’unità e coesione dell’organizzazione”*. Alti livelli di efficacia della struttura organizzativa concernono le unità satelliti, le quali presentano livelli di professionalità, formalizzazione e standardizzazione paragonabili alle tradizionali imprese for-profit.

Dall’analisi dei casi di studio si propongono due strategie per il superamento delle criticità strutturali delle organizzazioni ibride. In primo luogo, facciamo riferimento all’abilità manageriale di combinare una politica di governance efficiente insieme alle strategiche decisionali esecutive, soprattutto in riferimento alla chiarificazione dei ruoli all’interno della struttura. In secondo luogo, la professionalità delle risorse umane presenti nell’organizzazione è emersa come elemento chiave per il corretto funzionamento della struttura, sia nell’area sociale che for-profit.

4.7. Limiti alla crescita

Uno dei fattori che maggiormente è emerso dall’analisi metodologica fa riferimento all’espansione territoriale e di business delle NPO oggetto di analisi. Il fenomeno dell’ibridizzazione è in grado di influenzare significativamente le possibilità di crescita

delle organizzazioni oltre ad avere impatti sia sulla creazione di valore sociale sia sulle attività commerciali (Greiner, 1998; Davidsson et al., 2002).

In relazione al fattore relativo ai limiti e vincoli alla crescita della struttura organizzativa, risulta importante sottolineare un alto livello di criticità per quanto concerne il modello ibrido integrato, in quanto tale fattore ne rappresenta uno dei maggiori svantaggi. Si osserva una netta differenza tra attività sociali, le quali non sono influenzate dai limiti oggetto di analisi, e le attività for-profit che invece risultano altamente svantaggiate da tale limite. Infatti, facendo riferimento alla divisione commerciale dell'organizzazione ibrida, il management ha espresso chiaramente le proprie difficoltà nell'espansione dell'attività commerciale della propria NPO. Riportiamo le parole di un manager della Fratellanza Militare: *“La nostra struttura ha dei limiti relativi alle attività commerciali, soprattutto perché non le possiamo espandere oltre una soglia stabilita dalla normativa”*. Evidenziamo tre principali ragioni: in primo luogo, la legge italiana sulle organizzazioni non-profit (l. 460 del 4/12/1997) che impedisce il superamento dei ricavi derivanti da attività commerciale nella percentuale del 60% del totale dei ricavi della NPO, il che impone al management della associazione di limitare tali attività e di considerarle perciò come marginali. In secondo luogo, la crescita dimensionale e commerciale dell'attività commerciale implica una attitudine strutturata, organizzata e manageriale nei confronti del mercato competitivo al fine di rendere la NPO competitiva. Elementi come il marketing, la finanza e la contabilità diventano così essenziali per la competitività dell'organizzazione, ma al contempo non risulta semplice immettere tali funzioni tipicamente commerciali in un modello integrato la cui *mission* è tipicamente sociale. In terzo luogo, secondo il management dell'organizzazione ibrida, le attività for-profit sono ostacolate al fine di evitare il rischio di deviazione identitaria della NPO.

Per quanto riguarda il modello ibrido disintegrato, i limiti alla crescita non rappresentano una criticità. Grazie alla netta divisione tra divisione sociale e commerciale, le attività for-profit possono essere implementate in modo trasparente e legale attraverso strategie di marketing e un'attitudine manageriale orientata al profitto. Le divisioni separate tra sociale e for-profit mostrano libertà strategica ed indipendenza del processo decisionale strategico. In particolare, la divisione for-profit ha molteplici possibilità di crescita e di espansione del proprio business, esattamente come un'entità puramente for-profit, seppur orientata ad una *mission* sociale. Secondo il presidente di Humanitas: *“In quanto associazione non-profit non abbiamo la possibilità di*

promuovere le nostre attività commerciali [...] per ottenere maggiore libertà e adeguarci ai requisiti del mercato, abbiamo optato per la soluzione di separare le attività commerciali che sono state affidate alla divisione for-profit’.

I limiti alla crescita rappresentano una problematica anche per il modello ibrido semi-integrato, in particolar modo per le divisioni satellite. Come già evidenziato precedentemente, i casi di studio hanno fatto emergere un distacco territoriale nelle attività espletate dai satelliti rispetto alla organizzazione madre. Ciò detto, è importante sottolineare come il radicamento territoriale e le interazioni con la comunità locale rappresentino elementi cruciali per la sopravvivenza delle NPO. La perdita o l'indebolimento di tali relazioni territoriali e comunitarie porterebbero al collasso dell'intera organizzazione. I cittadini locali, solitamente membri e/o volontari della NPO, accettano e comprendono l'implementazione di attività commerciali da parte dell'associazione di volontariato solo se svolte entro i limiti territoriali di appartenenza, interpretandole come attività istituzionali. Contrariamente, le attività commerciali svolte al di fuori dell'ecosistema della NPO non sono facilmente comprese né accettate da tali soggetti. Da ciò deriva la scelta dell'organizzazione con modello di business e governance semi-intergrato di creare delle divisioni satellite distaccate che implementino le attività commerciali, di marketing e promozione nei territori distaccati dalla organizzazione madre, la quale opera nell'ecosistema di riferimento.

Al fine di delineare strategie per far fronte alla criticità dei limiti alla crescita delle organizzazioni ibride, è importante far riferimento al quadro legislativo di riferimento nazionale: qualora ci sia l'esistenza di impedimenti normativi per le organizzazioni ibride relativi all'implementazione di attività commerciali al di là di una determinata soglia, come per il caso italiano, la soluzione migliore sembra essere la disintegrazione del modello di business e governance al fine di esternalizzare in divisioni autonome, seppur controllate, che si focalizzano sull'attività non-profit. Se al contrario non ci sono impedimenti legislativi, il management dei modelli ibridi integrati devono porre attenzione a comunicare chiaramente e in modo trasparente l'attuazione delle attività for-profit, perseguendo costantemente alti livelli di legittimità, sia interna che esterna, di tali attività. Ciò permette la comprensione ed accettazione da parte di stakeholder interni ed esterni della ratio di tali attività, ossia il sostentamento, auto-finanziamento ed espansione della NPO.

I risultati di tali fattori elencati sono riassunti nella Tabella 4:

Figura 5 Livelli di criticità dei modelli ibridi

Variabile	Governance model				
	<i>Integrato</i>	<i>Semi-integrato</i>		<i>Disintegrato</i>	
	<i>Intera Organizzazione Ibrida</i>	<i>Org.one Ibrida madre</i>	<i>Divisioni Satelliti</i>	<i>Divisione Sociale</i>	<i>Divisione Profit</i>
<u>Legittimità Interna</u>	Alto	Alto	Basso	Medio	
<u>Legittimità Esterna</u>	Medio/Basso	Basso	Non Influyente	Alto	Alto
<u>Flussi Monetari</u>	Alto	Medio		Basso	
<u>Perdita di Identità</u>	Medio/Alto	Alto	Molto Alto	Basso	Alto
<u>Struttura Organizzativa</u>	Medio/Basso	Medio	Alto	Molto Alto	Molto Alto
<u>Vincoli alla Crescita</u>	Estremamente Alto	Basso	Alto	Basso	Basso

5. Conclusioni

Il fenomeno dell'ibridizzazione nelle organizzazioni moderne rappresenta progressivamente un elemento comune sia per le imprese commerciali che implementano politiche di responsabilità sociale, sia per le NPO che sempre più necessitano di fonti di generazione di risorse finanziarie indispensabili per la loro sopravvivenza nel medio-lungo termine. L'obiettivo del presente capitolo era di analizzare empiricamente realtà del non-profit toscano caratterizzate da modelli di business e governance ibridi, al fine di rilevarne le principali criticità per delineare linee guida strategiche utilizzabili dai rispettivi manager e presidenti.

L'abilità di combinare la creazione di valore sociale con la generazione di profitto all'interno della stessa organizzazione offre progressivamente nello scenario economico attuale una opportunità di vantaggio competitivo sostenibile per le organizzazioni ibride. Soprattutto per quanto concerne il fenomeno dell'imprenditorialità sociale, l'obiettivo di soddisfare i bisogni latenti o insoddisfatti dei cittadini e, al contempo,

riuscire ad autofinanziarsi per una sostenibilità finanziaria nel lungo termine, rappresentano le sfide moderne degli imprenditori e manager di realtà orientate ad un'economia definibile come "sociale". Ai fini di tale sostenibilità del modello di business e governance ibrido, la presente ricerca ha contribuito alla letteratura determinando i principali fattori di criticità emersi dai casi di studio multipli effettuati con tre realtà non-profit ibride. In particolare, sono state definite tre tipologie di modello di business e governance ibrido, evidenziando un elemento di originalità rispetto alla letteratura esistente in riferimento al modello ibrido "semi-integrato". Oltre a ciò, sei fattori di criticità emersi dall'analisi delle interviste con manager e presidenti delle organizzazioni oggetto di studio sono stati associati ad ognuna delle tre tipologie di modello ibrido di business e governance. Tali fattori possono essere generalizzabile ed attribuibile ad altre realtà ibride al di fuori del contesto specifico del non-profit toscano, elemento da approfondire in future ricerche sul tema, al fine di evidenziare possibili scostamenti con i risultati qui ottenuti. L'obiettivo di future ricerche potrebbe essere relativo al testare empiricamente i nostri sei fattori di criticità per validarne la significatività e l'attuabilità da parte del management delle organizzazioni ibride. Il principale limite della ricerca fa riferimento al numero ridotto di casi di studio analizzati, limite che sarà superato grazie a future ricerche sempre nelle stesse aree tematiche.

TERZA PARTE

CAPITOLO III

IL DONO NEL VOLONTARIATO: TEMI E PROSPETTIVE TEORICHE

1. La reciprocità come nuovo paradigma ermeneutico.

L'attuale scenario socio-economico prevede l'esistenza di due paradigmi ermeneutici da sempre considerati come alternativi. Il primo paradigma è definito individualistico o soggettivo, mentre il secondo olistico od oggettivista (Cesareo, 1993; Cocozza, 2005; Zamagni, 2005). Prima di analizzare le differenze tra i due archetipi interpretativi, occorre dare una definizione di paradigma, attraverso le parole di Thomas Kuhn: *"l'insieme coordinato di postulati, leggi universali e teorie generali che costituiscono il corpo consolidato di conoscenze, categorie e strumenti accettati dalla comunità scientifica"* (1969, p.49). La disciplina moderna delle scienze sociali non è ancora contraddistinta da un 'paradigma caratterizzante', concetto epistemologico kuhniano secondo cui una affermata tradizione di ricerca scientifica convalida una teoria dominante, bensì dalla presenza di scuole di pensiero contrastanti che costituiscono la odierna 'situazione ermeneutica', nozione teorizzata da Martin Heidegger (Voica, 2009; Moral, 2014). Secondo il filosofo di Meßkirch, l'attività ermeneutica si sostanzia nella capacità critica del soggetto di interpretare coscientemente l'essenza di ogni particolare situazione, in modo da cogliere le condizioni e i presupposti internamente radicati in ogni circostanza (Cattaneo, 2007). Traslato in ambito specificamente economico, il riferimento è al processo cognitivo di un agente che scaturisce uno specifico comportamento decisionale da cui deriva una determinata azione sociale.

Nei paragrafi seguenti focalizzeremo l'analisi sui due tradizionali paradigmi ermeneutici sopramenzionati, ossia l'individualistico e l'olistico.

1.1 Il paradigma individualistico.

Il primo paradigma teorico trova le sue fondamenta nella 'azione sociale' weberiana, secondo cui la base di partenza dell'analisi socio-economica è rappresentata dall'individuo come unità di base della società (Aron, 1972). Secondo Max Weber

l'azione sociale è classificabile in quattro tipologie: l'agire razionale orientato allo scopo; l'agire razionale orientato ai valori; l'agire affettivo; l'agire tradizionale¹³. La prima tipologia di azione sociale caratterizza la filosofia della moderna società capitalistica, secondo cui l'attore economico razionalmente decide e agisce in base alle proprie scelte perseguendo il fine di ottimizzare la propria utilità, che si traduce nella massimizzazione dei profitti (Pearson, 1995). Si sottolinea come l'eccesso di razionalizzazione orientata allo scopo individualista induce l'attore economico a trasformare i mezzi strumentali in fini assoluti, causando paradossalmente l'irrazionalità comportamentale dell'*homo oeconomicus* (Frank, 1987).

L'utilitarismo è la principale dottrina che discende da tale paradigma, secondo cui l'utilità rappresenta il principale criterio dell'azione sociale. Secondo tale approccio di derivazione benthamiana, l'utilità e il piacere soggettivi diventano le norme che disciplinano i comportamenti individuali indirizzandoli alla strumentalizzazione sia delle situazioni ermeneutiche che dei rapporti intersoggettivi, al fine di perseguire la massimizzazione della propria utilità (Lodovici, 2004). La naturale evoluzione di tale impostazione teorica è l'utilitarismo consequenzialista, secondo cui il valore delle scelte individuali da cui scaturiscono le azioni sociali è imperniato sulle relative conseguenze prodotte, così collocandosi all'antipodo della teoria deontologica che valuta un'azione in base a pretese morali intangibili (Sen, 1979).

Secondo lo schema elaborato da Cesareo (1993), l'origine dell'agire sociale per il paradigma individualistico si basa su cause interne, ossia l'intenzionalità soggettiva degli individui che producono azioni sociali costituenti la base strutturale delle istituzioni collettive. Secondo tale impostazione teorica, la natura scientifica del modello individualistico è definibile come 'idiografica', allocuzione teorizzata dal filosofo tedesco Wilhelm Windelbald, secondo cui l'analisi si focalizza sulla specificità essenziale di un individuo colto nella sua particolare singolarità (Amerio, 2000).

Da quanto appena descritto si desume che il paradigma individualistico ha creato la figura del soggetto economico utilitarista, le cui scelte e conseguenti azioni sociali sono mosse prevalentemente dalla razionalità e la simmetria informativa del mercato. L'utilità individuale e la ricerca del profitto sono fattori che se massimizzati incrementano la soddisfazione individuale derivante dallo scambio, col fine ultimo di perseguire i propri bisogni e interessi (Zamagni, 1996). Il risultato di tale paradigma è la netta separazione tra individuo inteso come *homo oeconomicus* razionale,

¹³ Per tale classificazione si veda la celebre opera del sociologo di Erfurt "Economia e Società: Sociologia Politica", Edizioni di Comunità, 1981, originariamente pubblicata postuma dalla moglie Marianne nel 1922.

interpretazione preferita dalle teorie utilitaristiche, e individuo come struttura antropologica in cui la personalità ha ruolo primario (Bruni, 2006).

1.2 Il paradigma olistico

Le fondamenta del secondo paradigma ermeneutico si trovano nel ‘fatto sociale’ durkheimiano, la cui ratio deriva dalle strutture sociali, tipicamente le istituzioni normative, che condizionano sia i processi decisionali che i comportamenti dell’individuo. Il modello teorico proposto dal sociologo lorenese prevede il cosiddetto strutturalismo olistico, per il quale sono le istituzioni sociali e le strutture economiche che determinano le azioni degli attori sociali. Le caratteristiche di tale approccio sono in primo luogo l’eternalità dell’origine da cui derivano le azioni degli individui, in quanto i doveri e compiti sociali di ogni persona sono definiti da regole giuridiche, dogmi religiosi, sistemi economici che sono esterni alla volontà individuale. In secondo luogo, l’oggettività dei fatti sociali che ne deriva, ossia l’indipendenza delle azioni sociali dagli individui che le compiono in quanto esse esistono esclusivamente in relazione ad una organizzazione sociale ben definita che ne rappresenta la ratio primaria¹⁴. La premessa antropologica caratterizzante il paradigma olistico o sistemico fa riferimento alla ridotta fiducia che si attribuisce alla soggettiva natura umana, conferendo di conseguenza assoluta priorità alle strutture sociali da cui dipendono le azioni sociali. Seguendo lo schema elaborato da Cesareo (1993), l’origine dell’agire sociale secondo il paradigma olistico si basa su cause esterne, in quanto le strutture precedono gli individui avendo così valore interpretativo nei confronti dell’agire umano. Secondo tale impostazione teorica, e riprendendo la classificazione delle scienze secondo Windelbald¹⁵, la natura scientifica del modello olistico è definibile ‘nomotetica’ ossia lo studio di fenomeni che si reiterano causalmente, regolarmente e meccanicamente attraverso leggi generali ed universali.

Conseguentemente, si desume che secondo l’impostazione olistica il processo decisionale e il derivante comportamento sociale degli individui è necessariamente inquadrato nelle leggi sistemiche che regolano normativamente la società in cui gli attori sociali espletano le proprie attività. Il cruciale ruolo della personalità soggettiva viene supplito dall’adempimento a norme e regole sociali che l’individuo attua per

¹⁴ La definizione di strutturalismo olistico è presente nella celebre opera di Durkheim “*Della divisione del lavoro sociale*”, Comunità, Milano, 1965.

¹⁵ Per la distinzione tra scienze idiografiche e nomotetiche si veda l’opera di Windelbald “*Storia e scienza della natura*”, Lo Storicismo tedesco, 1977.

assolvere al suo ruolo sociale aprioristicamente determinato, così prescindendo dalle soggettive credenze e motivazioni presenti nell'individuo (Zamagni, 2007).

1.3 Il terzo paradigma relazionale: verso la reciprocità.

I paradigmi dell'individualismo e dell'olismo hanno sempre più separato l'individuo moderno, in quanto attore socio-economico, dalla propria collettività, costituita da rapporti interpersonali e relazioni sia con gli altri attori sociali che con la relativa collettività (Cacciari, 1997). Di conseguenza, le azioni sociali sono state incentrate su una soggettività autoreferenziale fondata da preferenze utilitaristiche dettate aprioristicamente da normative e regole comportamentali. Attraverso tale impostazione, qualsivoglia azione sociale che coinvolga i rapporti interpersonali o l'ambiente circostante ha come fine ultimo la soddisfazione di una utilità individuale che deve essere massimizzata, pertanto le relazioni sociali si trasformano in meri mezzi per un fine egoistico che inevitabilmente crea il cosiddetto 'isolamento individualistico' (Sacco et al., 2005).

Le crisi sociali, economiche ed esistenziali del moderno uomo utilitarista hanno fatto emergere un incessante e sempre più elevato bisogno di riscoprire la significatività dell'elemento relazionale nell'analisi dei moderni scenari socio-economici. Al fine di superare la dicotomia tra le aporie dell'individualismo e dell'olismo sistemico, risulta necessario analizzare il concetto di intersoggettività, di cui Martin Buber è stato il più illustre fautore¹⁶. Il filosofo e teologo viennese attraverso il principio dialogico evidenzia quanto la natura ontologica dell'uomo sia imperniata nel concetto di relazione, la quale si manifesta con la natura, gli uomini e le essenze spirituali. Ecco che il ganglio del nuovo paradigma relazionale si focalizza sul rapporto che si instaura tra l'individuo e la sua intersoggettività, la quale diventa l'oggetto di analisi dei comportamenti caratterizzanti gli attori socio-economici. Se il presupposto di tale approccio teorico è la capacità dell'individuo di avvertire, conoscere e fare esperienza di se stesso negli individui con cui si relaziona, ecco che l'uomo autentico si definisce come persona e scopre la propria soggettività nella relazione intersoggettiva (Piperno e Zani, 2012).

Tale dimensione intersoggettiva influisce notevolmente sui comportamenti sociali, gli scambi, le preferenze e le scelte degli attori economici. La transizione a cui stiamo

¹⁶ L'analisi del concetto di intersoggettività è presente nell'opera di Buber "L'io e il tu", Istituto ricerca sessualità e fecondità, 1991.

assistendo prevede il passaggio da una finalità contrattuale definita in termini di beni socio-economici considerati attraverso filtri cognitivi individualistici e olistici, verso il cosiddetto ‘bene relazionale’ che trova le sue basi nei rapporti relazionali tra l’individuo e la sua collettività (Bruni, 2004). La caratteristica determinante di un bene relazionale fa riferimento al suo manifestarsi non tanto nelle azioni di un singolo individuo, bensì nell’interazione con gli altri (relazionalità) che implica la condivisione del bene (reciprocità) affinché se ne possa trarre soddisfazione e/o godimento. È possibile individuare due correnti di letteratura tra i primi fautori del concetto di bene relazionale, da un lato annoveriamo Martha Nussbaum e Piepaolo Donati: secondo la filosofa americana i beni relazionali sono l’amicizia, l’amore reciproco e l’impegno civile, nei quali è la relazione stessa a costituire il bene che si manifesta nelle azioni degli individui¹⁷; secondo il sociologo emiliano i beni relazionali si definiscono come entità immateriali costituenti le relazioni sociali che perseguono l’obiettivo di creare soddisfazione e godimento collettivo (Donati e Solci, 2011). Per tali autori la relazione intersoggettiva che si instaura rappresenta l’essenza del bene relazionale. Dall’altro versante di letteratura ricordiamo Carole Uhlaner e Benedetto Gui e: secondo l’economista statunitense i beni relazionali sono quei beni posseduti da un accordo reciproco tra due o più individui, sostanzialmente caratterizzati dalla loro duplice natura di reciprocità tra individui e soggettività di preferenze di ogni individuo coinvolto nella condivisione (Bruni e Stanca, 2008); possiamo definire attraverso il pensiero di Uhlaner¹⁸ un bene relazionale come una terza tipologia di bene differente dai tradizionali beni privati, classificati come perfettamente escludibili e rivali nel consumo, o i beni pubblici, potenzialmente non escludibili e totalmente non rivali. Il bene relazionale a differenza dei beni privati o pubblici implica necessariamente un rapporto personale tra gli individui che lo condividono, una interazione intersoggettiva che trascende il tradizionale rapporto contrattualistico elevandolo a una vera e propria relazione che viene co-prodotta e condivisa dagli individui coinvolti (Bruni, 2004). Per l’economista Gui il concetto di bene relazionale è radicato nel concetto di ‘incontro’ (Gui, 2002): l’incontro di due attori sociali produce un output intangibile che ha natura relazionale, sia affettiva che comunicativa. In tal senso i beni caratterizzati da natura

¹⁷ Si veda di Nussbaum: “*La fragilità del bene: fortuna ed etica nella tragedia e nella filosofia greca*”, Il Mulino, 2011.

¹⁸ Si veda l’articolo: Uhlaner, C. J. (1989). “Relational goods and participation: Incorporating sociality into a theory of rational action”, *Public Choice*, 62, pp. 253- 285.

relazionale vengono considerati ‘co-prodotti’ e condivisi dai soggetti coinvolti nella relazione. A differenza di Nussbaum e Donati, secondo Uhlener e Gui i beni relazionali non coincidono con la relazione stessa, che ne costituisce piuttosto solo una componente rappresentativa.

Bruni (2004) ha individuato le caratteristiche fondanti e necessarie di un bene relazionale: (a) l’identità degli individui che condividono il bene deve essere conosciuta; (b) la reciprocità dei beni relazionali è elemento necessario tanto da poterli definire ‘beni di reciprocità’; (c) la simultaneità corrisponde alla co-produzione e condivisione simultanea del bene relazionale da parte degli individui coinvolti; (d) la motivazione intrinseca degli individui che induce alla relazione deve perseguire come fine ultimo l’incontro che non può essere strumentalizzato per altri scopi; (e) il ‘fatto emergente’ fa riferimento alla possibilità che un bene relazionale possa manifestarsi spontaneamente durante un rapporto socio-economico che non era iniziato con questa intenzionalità; (f) l’accezione di ‘bene’ è molto rilevante nella definizione di beni relazionali in quanto esclude il concetto di merce prezzata, sottolineando così il valore sociale di reciprocità che si ottiene col bene relazionale. Bruni infine definisce il bene relazionale come gratuito: gli individui coinvolti nella co-produzione e condivisione di tale relazione non devono strumentalizzarla per altri fini, bensì le soggettive motivazioni intrinseche devono indurre gli individui a vivere il bene che nasce dalla relazione come e per quello che tale elemento di reciprocità appare e si manifesta.

Zamagni (2007) sottolinea quanto l’elemento di gratuità è sottovalutato nelle moderne concezioni riduzioniste, risultando quindi ridotto a una tipologia di altruismo o ad una emozione morale. Unendo la teoria di Buber con il nuovo paradigma di reciprocità e la definizione di beni relazionali, si ottiene ciò di cui più necessita il moderno scenario socio-economico: *“un soggetto autonomo e relazionale ad un tempo, fedele alle proprie preferenze ed esposto all’altro quale parte mancante e costitutiva dell’Io”* (Pulcini, 2003, p.112).

Riprendendo lo schema di Cesareo (1993), introdurremo il terzo paradigma relazionale imperniato sulla reciprocità descrivendone le caratteristiche nella seguente tabella:

Tabella 1 – I tre paradigmi ermeneutici

<i>Elementi Distintivi</i>	<i>Olistico</i>	<i>Individualistico</i>	<i>Relazionale</i>
Premesse antropologiche	Scarsa fiducia nella natura umana	Elevata fiducia nella natura umana	Elevata fiducia nella capacità intersoggettiva di co-produrre e condividere
Rapporto Individuo-Società	Priorità della società	Priorità dell'individuo	Priorità della relazione tra individui
Origine dell'agire sociale	Cause esterne: le strutture sociali hanno valore esplicativo nei confronti delle azioni individuali (oggettivismo)	Cause interne: le intenzionalità soggettive degli individui determinano il corso del loro agire (soggettivismo)	Cause interne: la reciprocità che si innesca durante la relazione determina le azioni sociali
Natura dell'atto sociale	Fatto sociale durkhemiano	Azione sociale weberiana	Interazione sociale
Oggetto dell'analisi	Strutture e sistemi sociali collettiviste	Singoli individui che interagiscono in modo utilitaristico in determinate situazioni contrattuali	La relazione trascende la soggettività individuale elevando l'intersoggettività attraverso la reciprocità
Problema principale	Ordine sociale	Controllo sociale	Reciprocità sociale
Natura scientifica	Nomotetica	Idiografica	***

(Schema tratto da Coccozza, 2005)

***Tale riquadro rappresenta un literature gap ossia una opportunità per future ricerche accademiche incentrate sul ruolo del paradigma scientifico della relazionalità.

2. La teoria del dono

Prima di analizzare in dettaglio la teoria del dono, occorre accennare come l'approccio di analisi socio-economica necessita di un ripensamento circa il rapporto tra motivazioni estrinseche ed intrinseche degli attori sociali, che secondo le tradizionali teorie economiche, in modo particolare la teoria standard del principale-agente¹⁹, seguono il principio di additività (Frey, 1996; Zamagni, 2006). Secondo tale principio, le motivazioni estrinseche si sommano a quelle intrinseche consolidandole, ottenendo come risultato che la letteratura accademica attribuisse grande importanza agli incentivi per migliorare le motivazioni estrinseche, come la massimizzazione del profitto derivante dalla funzione di utilità individuale, conferendo scarsa attenzione alle motivazioni intrinseche degli attori economici, come i valori, l'etica personale e le credenze religiose.

I concetti di motivazione intrinseca e gratuità sono strettamente legati, come è evidente nella definizione che Frey e Jegen (2001) danno dei fenomeni di 'crowding out' e 'crowding in': secondo il primo fenomeno, traducibile in 'spiazzamento motivazionale', gli incentivi monetari o le punizioni indeboliscono le motivazioni intrinseche dell'individuo limitandone l'autodeterminazione, la stima e la possibilità di esprimersi; viceversa il fenomeno di 'crowding in' si manifesta quando l'individuo percepisce gli interventi e i controlli esterni come sostegni e supporti alle proprie motivazioni intrinseche, incentivandolo a compiere una determinata attività. Da quanto appena descritto si desume che un individuo sarà più intrinsecamente motivato allo svolgimento di una particolare attività quanto più percepirà tale attività come gratuita ovvero non assoggettata ad alcun compenso.

Emerge così la necessità di focalizzare nuovamente l'analisi socio-economica sui temi della gratuità e reciprocità nelle relazioni intersoggettive degli attori sociali. In tale ambito, è doveroso richiamare la celebre teoria del dono del sociologo francese Marcel Mauss.

¹⁹ Per la teoria principale-agente si veda: Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of law and Economics*, 327-349.

2.1 Il saggio sul dono

L'antropologo di Épinal, considerato il massimo esponente della scuola sociologica di suo zio Émile Durkheim, scrisse nel 1922 la sua opera più famosa, "*Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche*". È possibile definire attraverso la teoria di Mauss i beni relazionali come doni, ossia azioni sociali con cui universalmente si instaurano, sviluppano e anche potenzialmente deteriorano le relazioni sociali.

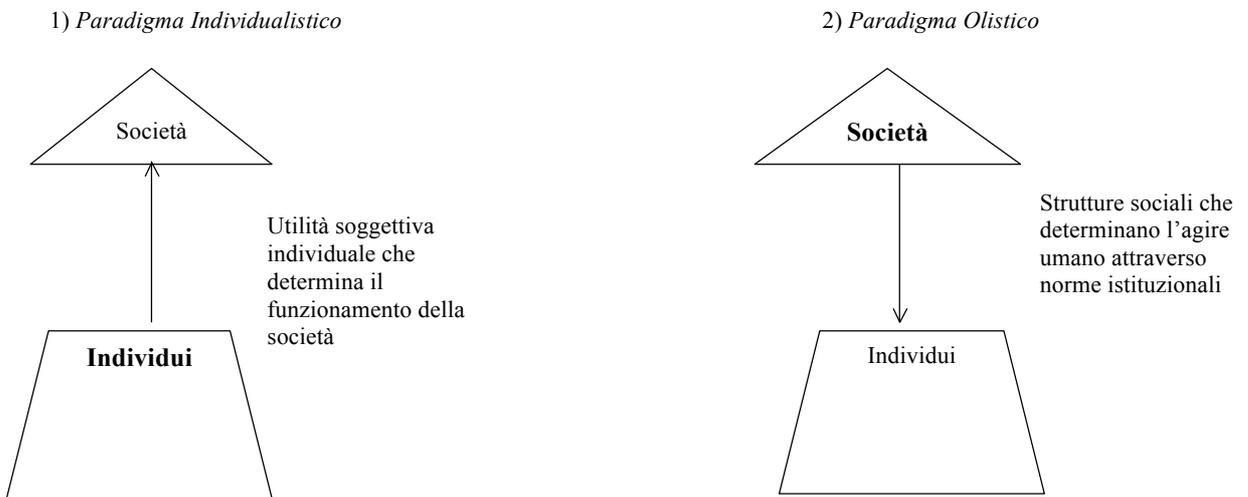
L'elemento caratterizzante il concetto di dono secondo Mauss è la libertà d'azione che esclude qualsiasi tipo di contrattualismo. Non è possibile definire il dono né come utilitaristico né come non utilitaristico, in quanto il soggetto donatore involontariamente attenderà un altro dono in contraccambio dal soggetto destinatario. Ecco che il dono originariamente secondo l'allievo di Durkheim è considerabile come un ibrido, in quanto azione sociale né a fine di lucro né totalmente gratuita.

Uno dei molteplici meccanismi che deriva da tale considerazione è il 'warm-glow' (Andreoni, 1990): esso fa riferimento alla felicità o appagamento che un individuo percepisce per aver dato o donato un determinato contributo all'utilità pubblica. Il warm-glow delinea una sorta di 'grey area' tra l'individuo puramente egoista, ossia totalmente incentrata nel perseguire la propria utilità personale essendo disinteressato agli altri individui o alla società; e l'altro estremo dell'individuo puramente altruista, il quale agisce per il bene degli altri impersonificandone la causa e non per sentirsi la coscienza a posto. L'individuo che si colloca nella 'grey area' attraverso il warm-glow è definito 'altruista impuro' (Altieri e Martino, 2014) in quanto nell'atto di donare alla comunità si persegue anche la finalità di riceverne utilità personale.

Recentemente la letteratura ha affrontato il tema dell'interesse individuale che potrebbe celarsi dietro al concetto di dono (Di Ludovico, 2011), focalizzando l'attenzione su come, da un lato, i seguaci del paradigma utilitaristico interpretino il dono come una forma di scambio che in quanto tale deve essere caratterizzata da un interesse utilitaristico come fine ultimo; dall'altro come i sostenitori del paradigma olistico riducano il dono a un mero atto rituale e consuetudinario previsto dalle logiche istituzionali, perdendo così la sua natura di libertà e spontaneità.

Nel seguente schema si evidenzia come il concetto di dono è in grado di superare le logiche individualistiche ed olistiche attraverso la sua natura relazionale.

Schema 1. Il dono come superamento dei tradizionali paradigmi ermeneutici



3) *Paradigma Relazionale*



Attraverso il dono si supera:

-) l'individualismo utilitarista grazie alla reciprocità che si instaura tra gli individui legandoli intersoggettivamente;
-) l'oggettivismo derivante dalle regole istituzionali coercitive grazie alla libertà e alla spontaneità che innescano il dono

2.2 Il dono come bene relazionale

Il superamento delle logiche utilitaristiche ed olistiche si deve alla natura intrinseca del dono, la quale non è materiale ma relazionale: da cui la nostra definizione di dono come bene relazionale. La natura relazionale del dono è presente nella definizione che Mauss utilizza nel definire l'atto del donare come un meccanismo che consta di tre fasi prodromiche per il suo completo manifestarsi, ossia il donare, il ricevere e il ricambiare (Harrison, 2002).

In primo luogo, l'atto del donare innesta il manifestarsi di un primo rapporto tra soggetto donatore e soggetto destinatario, creando l'immediato insorgere di un debito, il quale non è monetario bensì morale. Si crea una situazione di squilibrio tra i due soggetti, definibile 'squilibrio relazionale', che è elemento di fondamentale importanza a livello relazionale, in quanto necessario per mantenere vivo il rapporto tra donatore e destinatario. Ecco che si delinea una prima differenza sostanziale tra il paradigma relazionale, di cui il dono ne rappresenta l'emblema, e i due tradizionali paradigmi individualistico e olistico, caratterizzati dall'immediata conclusione di qualsivoglia scambio mercantile tra individui appena il contratto giunge a conclusione.

In secondo luogo, l'atto del ricevere rappresenta la fase in cui il soggetto destinatario accetta di entrare in relazione con il donatore, ossia dare inizio al rapporto personale che si instaura attraverso il bene relazionale. In questa fase il soggetto destinatario realizza la consistenza dello squilibrio relazionale caratterizzante il rapporto iniziale venutosi a creare, così sentendosi naturalmente obbligato a ripristinare il rapporto di equilibrio col donatore. L'asimmetria creatasi tra donatore e destinatario nella seconda fase dell'atto del donare è caratteristica necessaria del dono: come sostiene Godbout (1998), convinto seguace della teoria di Mauss, il dono ha 'orrore' dell'uguaglianza tra gli individui coinvolti, mentre persegue perennemente una situazione di squilibrio relazionale per mantenersi in vita.

Ecco che la terza fase del meccanismo del donare si sostanzia nel ricambiare il dono, il quale secondo Mauss è portatore di uno spirito appartenente al soggetto donatore chiamato 'Hau', espressione ripresa dal sociologo francese dalle usanze delle popolazioni Maori (Yan, 1996). Tale spirito insito nel dono fa sì che il destinatario percepisca l'obbligo di restituire a sua volta al donatore un suo personale dono così da ripristinare l'equilibrio relazionale. La restituzione rappresenta il vincolo duraturo che

caratterizza la natura relazionale del dono, mantenendo vivo il rapporto tra gli individui coinvolti nell'atto.

Una significativa differenza che si palesa nella fase di restituzione dell'atto del donare con i tradizionali scambi mercantili è l'elemento di libertà che contraddistingue l'atto della restituzione. Ciò emerge dalla definizione che Godbout dà di dono: “*ogni prestazione di beni o servizi effettuata, senza garanzia di restituzione, al fine di creare, alimentare o ricreare il legame sociale tra le persone*” (1998, p. 30). È nell'espressione “senza garanzia di restituzione” che si rivela l'accezione fondante di libertà. L'assenza di contrattualismi tra donatore e destinatario implica la libertà di agire da parte del soggetto che sentirà l'obbligo di restituire, col mezzo e i tempi che liberamente riterrà opportuni, il dono all'altro soggetto (Harrison, 2002). Dall'elemento di libertà discende un altro concetto sostanziale nel rapporto relazionale del dono, ossia la fiducia che si instaura durante l'asimmetrico rapporto di squilibrio tra le parti.

Nei seguenti paragrafi saranno descritti gli autori le cui teorie hanno maggiormente beneficiato del concetto di dono di Mauss.

2.3. Le critiche alla teoria di Mauss: Lévi-Strauss e Godelier

Claude Lévi-Strauss interpreta il concetto di dono come azione radicata nel meccanismo di reciprocità che attribuisce valore sociale all'atto del donare (Galeotti, 2005). Secondo l'antropologo belga, il principio che vincola i soggetti coinvolti nel meccanismo del dono a ricambiare attraverso la restituzione di un altro dono non deriva dallo spirito che Mauss identifica nel concetto Maori di “*Hau*”, bensì dalle informazioni comunicate attraverso l'atto di scambio, le quali assumono un valore esprimibile attraverso determinati simboli tipici di ogni comunità capaci di creare relazioni sociali²⁰. I simboli rappresentano il cardine della teoria relazionale di Lévi-Strauss, secondo cui le culture sono caratterizzate da sistemi simbolici come il linguaggio, la religione, l'arte, i quali codificano le relazioni tra individui (Clément, 2004). La principale critica che l'antropologo belga muove nei confronti di Mauss è relativa all'aver analizzato il fenomeno del dono come singolo elemento caratterizzato da dinamiche animiste esplicative del meccanismo di restituzione obbligatoria, decontestualizzando l'atto del dono dalle logiche socio-istituzionali in cui si manifesta (Harrison, 2002). Per Lévi-

²⁰ Si veda C. Lévi-Strauss: “*Introduzione all'opera di Mauss*”, in M. Mauss: “*Teoria della magia e altri saggi*”, Einaudi, Torino, 1965.

Strauss lo spirito denominato “Hau” non è in grado di spiegare la ratio del fenomeno del dono, facendo parte dei cosiddetti ‘significanti fluttuanti’, ossia quei veicoli privi di senso proprio e capaci di caricarsi di simbologie codificate cariche di contenuti cognitivo-interpretativi che inducono gli individui a compiere le proprie azioni sociali. Tali simbologie sono generate dalle cosiddette ‘strutture inconsce’ presenti in ogni collettività sociale in grado di stabilire indipendentemente dalle soggettività individuali le dinamiche comportamentali. Potremmo pertanto asserire che l’approccio lévi-straussiano ha delle sfumature teoriche olistico-sistemiche che prediligono la teoria strutturalista, incentrandosi pertanto sull’impatto che le strutture sociali hanno nei confronti delle soggettività individuali.

Maurice Godelier si distanzia non solo dall’impostazione originaria dell’allievo di Durkheim, altresì dall’approccio simbolico di Lévi-Strauss. L’antropologo di Cambrai incentra lo studio del fenomeno del dono sulle dinamiche sociali che inducono gli individui a vendere, donare e conservare²¹. Se vendere implica una separazione tra il venditore e l’oggetto ceduto (merce), l’atto del donare causa il mantenimento dell’identità del donatore nell’oggetto donato (bene relazionale); la conservazione, a sua volta, unisce indissolubilmente l’individuo e l’oggetto conservato, perseguendo l’obiettivo di trasmettere alle generazioni future quel bene particolare (oggetto sacro). Per spiegare il paradosso maussiano di bene ceduto ma al contempo conservato dal donatore, Godelier delinea una classificazione significativa tra i diritti d’uso alienabili, ossia la possibilità del soggetto destinatario di usufruire del bene ricevuto, e diritti di proprietà inalienabili, ovvero la proprietà del dono, in quanto bene relazionale, rimane appartenente al soggetto donatore finché la relazione sarà mantenuta (Aria e Dei, 2008). Per l’antropologo francese la determinante dell’atto del donare ha natura specificamente sociologica, in quanto corrisponde alla volontà degli individui di instaurare relazioni reciproche all’interno della comunità (Godelier, 2007). Ne consegue che secondo Godelier le relazioni umane diventano fondamenta dell’essere umano, ed è il dono in quanto bene relazionale a costituire il pilastro delle interazioni sociali. L’approccio di Godelier è più soggettivista rispetto allo strutturalismo di Lévi-Strauss, in quanto focalizzato sugli elementi soggettivi che innestano le dinamiche comportamentali degli individui.

²¹ L’opera a cui si fa riferimento è: Godelier, M. (1996). *L’énigme du don*. Fayard, Parigi, 1996.

3. L'autopoiesi relazionale

3.1. Il contributo di Maturana e Varela

Humberto R. Maturana e Francisco Varela hanno teorizzato²² per primi il concetto di 'autopoiesi', termine greco che indica la capacità di auto-prodursi. I due biologi e filosofi cileni definiscono gli esseri viventi come sistemi dotati della capacità autopoietica di autoprodursi incessantemente (Maturana e Varela, 1981). Caratteristica del sistema autopoietico è quella di essere immanentemente prodotto e produttore di se stesso, da cui ne deriva che la capacità di autoprodursi rappresenta il nucleo delle dinamiche costitutive dei sistemi viventi (Mariotti, 1999). I sistemi autopoietici al fine di essere autonomi necessitano di risorse, componenti e unità presenti nell'ambiente in cui essi vivono: ne discende il paradosso dell'autonomia-dipendenza tipica delle realtà autopoietiche. Come risultato, l'equilibrio omeostatico che permette l'indipendenza e autonomia autopoietica si raggiunge attraverso la capacità dei sistemi viventi di produrre e, allo stesso tempo, essere prodotti dalle componenti facenti parte del sistema in cui tali sistemi vivono. Al fine di risolvere il paradosso autopoietico, l'approccio teorico può superare il dualismo sistemico-individualista attraverso ciò che Morin (1990) chiama "pensiero complesso". Attraverso il principio ologrammatico, il sociologo parigino prevede che, da un lato, una componente di un sistema si manifesta, sostanzia ed esprime nel sistema stesso facendone parte; altresì, dall'altro lato, il sistema consiste e si rivela nelle sue stesse componenti. L'innovazione dei sistemi autopoietici risiede nella teoria epistemologica di Maturana e Varela i quali, riprendendo il concetto di epistemologia biologica dell'antropologo britannico Gregory Bateson²³, definiscono il sistema strutturale ed organizzativo degli esseri viventi come 'chiuso' e autonomo, ossia autoriproduttore grazie ai suoi elementi costituenti e interconnessi tra loro (Dell, 1986). In tal modo è possibile superare sia l'impostazione riduzionista, che si incentra prevalentemente sulle singole componenti di un sistema, che l'antipodale approccio olistico, che analizza primariamente il sistema sociale considerato prioritario sulle componenti (Ingold, 2000; Latour, 2005).

²² La teoria autopoietica fu descritta nell'opera: Maturana, H., Varela, F. (1980). *Autopoiesis and cognition; the organization of the living*. Boston: Reidel.

²³ La teoria epistemologica si trova nel celebre libro: Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. University of Chicago Press.

In quanto ‘macchine autoproducenti’, i sistemi viventi per Maturana e Varela (1980) sono interpretati come sistemi che si manifestano attraverso una produttività circolare, ossia sistemi che per essere sostenibili necessitano del circolo meccanico della produzione seguita dall’autoproduzione. L’approccio dei due studiosi sudamericani è definibile come determinismo strutturale: i meccanismi dinamici che danno vita ad un sistema scaturiscono dalla sua idiosincratia struttura presente in un preciso istante (Mariotti, 1999). Traslando a livello antropologico, le relazioni tra individui, come le interazioni tra cellule di un organismo, sono dipendenti dalla struttura che li incorpora. Da ciò emerge che gli individui si adattano evolutivamente alle dinamiche sistemiche che ne determinano le azioni sociali. I sistemi viventi e il relativo ambiente cambiano, evolvono e si producono in un modo congruente e circolare: l’ambiente produce cambiamenti nella struttura del sistema, a sua volta il sistema produce cambiamenti nell’ambiente.

Due sono gli elementi qualificanti i sistemi autopoietici in ottica deterministico-strutturale: in primo luogo l’organizzazione del sistema, la quale ne determina l’identità andando a costituire la relativa configurazione; in secondo luogo la struttura del sistema, che ne circonda le articolazioni, ossia le dinamiche interattive delle proprie componenti. Tali dinamiche si manifestano attraverso le interazioni degli individui di una collettività. Elemento fondante di tale concezione sociologica è la circolarità strutturale, ossia le dinamiche autopoietiche in grado di far produrre le componenti che saranno a loro volta prodotte.

La peculiarità del modello di Maturana e Varela fa riferimento alla teorizzazione di un paradigma al contempo sistemico e soggettivo. Infatti, la struttura degli individui, ossia la modalità con cui le componenti sono interconnesse, permette di avere differenti percezioni della realtà ambientale, la quale ha la potenzialità di alterare tali percezioni andando così ad escludere una benché minima possibilità di conoscenza oggettiva del sistema ambientale in cui essi vivono (Varela et al., 1974). Ne discende che la percezione dell’ambiente circostante è dipendente dalla peculiare organizzazione, ossia configurazione, che ogni individuo ha di esso, differente dagli altri individui. Tali capacità percettive derivano dalla ‘operazione di distinzione’, che è la base operativa cognitiva che gli individui implementano come osservatori (Graham e McKenna, 2000). La distinzione cognitivo-sistemica è necessaria alla sopravvivenza circolare e reciproca dei sistemi complessi, in quanto permette all’individuo di realizzare il suo essere parte differente ma al contempo integrante dell’ambiente (Maturana e Varela,

1987). Di conseguenza, l'oggettivazione del sistema in cui si vive è possibile solo attraverso una prospettiva limitata da parte di un individuo che si estranea dal sistema ambientale in cui biologicamente vive e interagisce con dinamiche autopoietiche. Ciò porta l'individuo a interpretare gli altri individui e il sistema ambientale come elementi diversi da se stesso, andando contro ai naturali meccanismi che prevedono la produzione e l'essere prodotto da tali componenti sistemiche (Maturana e Varela, 1980).

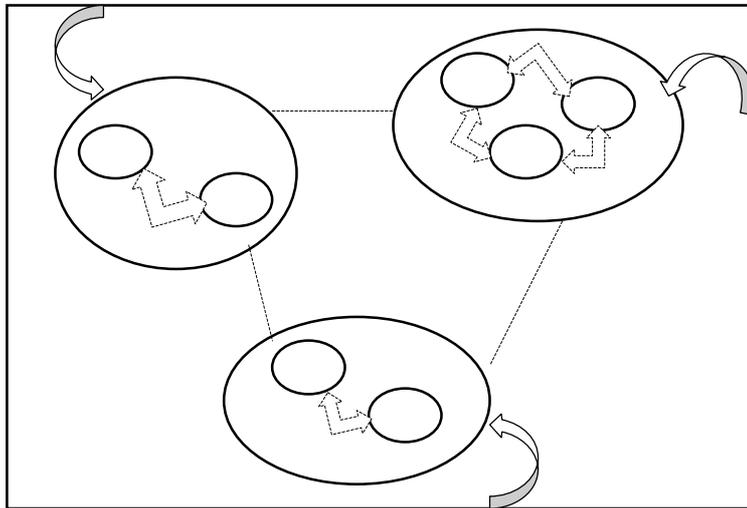
3.2. La relazionalità nel determinismo strutturale

Adottando la teoria determinista strutturale nell'ambito dell'atto del donare, possiamo considerare il dono come connessione strutturale in quanto bene relazionale. Nel momento in cui un sistema (soggetto donatore) influenza un altro sistema (soggetto destinatario) si crea un meccanismo autopoietico circolare che crea valore relazionale per cui il sistema destinatario restituisce l'influenza al sistema donatore e così via, creando lo squilibrio relazionale, tipico del dono, capace di mantenere in tensione viva il rapporto creatosi.

In situazione di autopoiesi sistemica relazionale e reciproca, i due sistemi (soggetti donante/ricevente) divengono costantemente e in modo dipendente mezzo di stimolo vicendevole. Le influenze reciproche comportano delle deformazioni ovvero dei cambi strutturali verso l'altro sistema (Mariotti, 1990). Nell'atto di risposta (ricambio dono), il sistema trasmette conoscenza all'altro della modalità con cui ha percepito il suo stimolo influenzante. In termini sistemici, si crea un dialogo, ossia un contesto consensuale, nel quale vi è interazione tra sistemi comunicanti (Varela et al., 1974). In tale scenario transazionale, l'agire di un sistema, ossia partner/destinatario, descrive il comportamento dell'altro sistema, ossia partner/donatore: si ottiene la cooperazione nel coprodurre.

Nel seguente schema descriviamo il funzionamento dell'autopoiesi relazionale:

Schema 2. Il sistema complesso dell'autoipotesi relazionale



Organizzazione ambientale del sistema conferente la configurazione identitaria alle componenti



Struttura sistemica determinante le dinamiche interne delle componenti



Relazioni congrue e reciproche interconnesse tra sistema superiore e sottosistemi



Interconnessioni tra elementi produttori e autoprodotti del sottosistema

Dinamiche autoipotesi: connessioni tra sistemi

Come si evince dallo schema, i sistemi autopoietici sono meccanismi caratterizzati dalla tendenza di costituire organizzazioni/configurazioni sempre più complesse e gerarchiche per cui, attraverso il sistema delle regole sistemiche dettate dall'organizzazione ambientale, un sistema si configura in un altro superiore che fa lo stesso con un altro e così via (Varela et al., 1997). Traslando in ambito umano, l'autopoiesi degli individui sarebbe subordinata – creazione di gerarchia -all'autopoiesi della società – in quanto struttura di sistema complesso superiore. Tale subordinazione è concepibile esclusivamente per la presenza di una cultura interpretata come dimensione permeante le dinamiche del sistema, assimilabile alle 'strutture inconse' levistraussiane, che permette molteplici fenomeni come: gerarchie, subordinazioni, stratificazioni sociali in ceti, guerre, violenze ecc. Tale cultura, radicata nella struttura sistemica, condiziona e determina influenzando altamente i comportamenti delle sue componenti che sono i sistemi-individui. Se tale cultura in cui viviamo, ossia caratterizzante del sistema superiore complesso in cui siamo radicati, ci ordina di consumare, sopraffare, spendere, noi agiamo di conseguenza perché altrimenti saremo sopraffatti da tali comportamenti di altri sistemi nostri competitori (Mariotti, 1990). Ma è totalmente contrario alla nostra natura autopoietica.

A conseguenza di quanto appena descritto, consideriamo i due sistemi complessi relazionale sia attraverso una prospettiva autopoietica che cognitiva (Bourgine e Stewart, 2004). Un sistema autopoietico si sostanzia in un network di processi che producono, trasformando e distruggendo, componenti sistemiche che a loro volta riproducono i processi. Ciò scaturisce continue trasformazioni e interazioni all'interno del network autopoietico. Secondo la prospettiva cognitiva, il sistema viene considerato come un set di processi in connessione strutturale col proprio ambiente, tendente ad adattare, ricercando l'equilibrio relazionale, l'ambiente ai bisogni del sistema – ciò che viene definito 'comportamento adattivo' (Varela et al., 1974). Il sistema cognitivo permette di gestire le interazioni 'complesse' tra gli individui (sistemi) e l'ambiente (sistema superiore).

4. Il dono nel volontariato

Le teorie sopracitate risultano essenziali per impostare concettualmente l'ipotesi alla base del presente lavoro di ricerca, ossia l'associazione tra il dono, inteso come elemento relazionale che instaura un rapporto tra due o più individui, e il volontariato interpretato come sistema complesso relazionale in cui l'intenzione a donare assume un ruolo significativo. In particolare, l'elemento su cui verteranno le ipotesi e le implicazioni manageriali fa riferimento al rapporto tra, da un lato, la partecipazione dei volontari all'interno del contesto organizzativo non-profit, la quale si sostanzia nell'azione del donare da parte di tali soggetti, dall'altro la rispondenza del management non-profit, il quale deve essere in grado di recepire i segnali relazionali in cui il rapporto di reciprocità tra organizzazione e volontari viene implementato. A tale fine specifico, verrà testato un modello di mediazione in cui la reciprocità dei volontari sarà interpretata come mediatrice tra le motivazioni dei volontari e la loro intenzione a donare.

Al fine di testare empiricamente tale ipotesi, che persegue l'obiettivo di fornire una concettualizzazione del ruolo del dono all'interno della realtà del volontariato oltre che a stilare delle implicazioni manageriali per gestire tali strutture, nel successivo capitolo verrà presentato il modello statistico implementato. In particolare, data la natura specifica delle realtà non-profit caratterizzate da molteplici variabili umane, strutturali, sociali, economiche e relazionali, lo strumento più adeguato per rappresentare tale fenomeno è un modello a equazioni simultanee, o strutturali. Infatti, tale metodologia permette di concettualizzare in primis, e analizzare infine le relazioni, i nessi e le 'influenze' che una serie di variabili hanno su un altro set di variabili.

Per far ciò abbiamo coinvolto molteplici organizzazioni di volontariato di tutto il territorio toscano, interpretato come 'organizzazione ambientale' del fenomeno oggetto di analisi. Le organizzazioni sono interpretate a loro volta come le 'strutture sistemiche' capaci di creare relazioni e nessi causali tra di loro, ma in particolare all'interno di esse, così instaurando interrelazioni tra i soggetti che ne costituiscono l'essenza e lo spirito ontologico, ossia i volontari. Questi ultimi rappresentano il focus del successivo capitolo di analisi empirica, che adotta una prospettiva 'micro' specificatamente per investigare le logiche attitudinali, intenzionali ed infine comportamentali che delineano l'intenzione al dono all'interno di strutture non-profit.

TERZA PARTE CAPITOLO IV

UN MODELLO AD EQUAZIONI STRUTTURALI: EVIDENZE EMPIRICHE

Introduzione

Al fine di analizzare le motivazioni psico-socio-comportamentali che inducono i volontari a continuare l'attività di volontariato, oltre che ad investigare la modalità con cui il concetto di dono gioca un ruolo significativo all'interno di tali motivazioni, abbiamo impostato un modello ad equazioni strutturali, o simultanee, seguendo la classica procedura ampiamente descritta dalla letteratura concernente i SEM, *structural equation models* (Bagozzi et al., 1991; Bentler, 1976; Bollen, 2002; Jöreskog, 1967; 1974; Jöreskog e Sörbom, 2001). Tale metodologia statistica risulta essere molto appropriata per il tipo di analisi e domande di ricerca poste in considerazione nella fase iniziale di studio concettuale del fenomeno sotto analisi. Infatti, i modelli di analisi strutturale sono utilizzati per calcolare la causalità presente in un determinato fenomeno costituito da variabili definite.

Innanzitutto è necessario spiegare brevemente le nozioni fondamentali della metodologia SEM (Barbaranelli e Ingoglia, 2013; Brown, 2006). Essa infatti richiede un rigore metodologico molto specifico nelle quattro fasi che la costituiscono, ossia (1) la 'definizione teorica' del fenomeno oggetto di analisi, (2) la determinazione delle dimensioni (unica o multidimensionale) che descrivono tale fenomeno e le variabili latenti e osservate che lo rappresentano, (3) la 'definizione operativa' attraverso cui misurare tali variabili, (4) la definizione di un 'modello di misura' che illustra le relazioni strutturali esistenti tra le variabili (Barbaranelli e Ingoglia, 2013, p. 62).

I macro processi che costituiscono un'analisi SEM sono due: in primo luogo, il cosiddetto "*measurement model*" (Bagozzi e Yin, 1989; Bentler, 1976; Jöreskog, 1967), ossia le molteplici analisi di validità, significatività ed adeguatezza del costrutto teorico disegnato, oltre che degli strumenti di misurazione²⁴ utilizzati per rappresentare il

²⁴ Con l'espressione "strumento di misurazione" la letteratura fa riferimento al costrutto rappresentato da una variabile latente e i relativi indicatori – o variabili osservate – che sono 'spiegati' da tale variabile e ne rappresentano il concetto, come individuato dall'analisi fattoriale esplorativa che precede il modello ad equazione strutturale. L'obiettivo della metodologia SEM è di analizzare gli effetti causali presenti tra molteplici strumenti di misurazione, al fine di individuarne le interrelazioni.

fenomeno oggetto di analisi. Da tale processo scaturisce appunto un “modello di misura” che permette di valutare il “*fitting*” del modello utilizzato per rappresentare il fenomeno analizzato. In secondo luogo, lo “*structural model*” o modello strutturale che rappresenta l’essenza dei SEM, ossia la possibilità di interrelare molteplici variabili latenti tra di loro e analizzarne le correlazioni ed effetti causali in modo simultaneo (Barbaranelli e Ingoglia, 2013; Bollen, 2002; Jöreskog e Sörbom, 2001). Al fine di capire la ratio sottostante a tale metodologia ampiamente utilizzata nelle scienze sociali e nelle ricerche di psicologia sia sociale che del lavoro, risulta necessario chiarificarne gli elementi essenziali.

In primo luogo, la distinzione tra variabile osservata e variabile latente. Se la prima tipologia di variabili fa riferimento ad un concetto, fenomeno o dato direttamente osservabile dal ricercatore attraverso uno strumento di misurazione specifico, ad esempio grazie ad una domanda di un questionario sottoposto ad un tot di rispondenti, la seconda tipologia di variabili non è di facile misurazione in modo diretto, infatti necessita di essere ‘spiegata’ ed osservata da altre variabili, ad esempio le osservate. Ecco che un ‘set’, ossia un determinato numero di domande sottoposte o variabili osservate, verrà spiegato ed associato ad una singola variabile latente, la quale chiameremo ‘fattore’ o ‘componente principale’. Ciò che ne risulta è la possibilità di illustrare una singola variabile latente, che ricordiamo non possibile misurare in modo diretto, da una funzione composta da un set di variabili osservate direttamente, oltre che da un ‘errore’ relativo ad ognuna delle variabili osservate. Le interrelazioni che esistono tra le variabili osservate e la variabile latente che le spiega vengono denominate ‘saturazioni’ dello strumento di misurazione: si dirà quindi che una variabile osservata o indicatore satura su un’unica variabile latente, nel caso di unidimensionalità dello strumento, mentre se una variabile osservata o indicatore satura su più variabili latenti, si parlerà di multidimensionalità della misura.

La funzione che descrive l’interrelazione o saturazione esistente tra una variabile latente (F) e le variabili osservate (V) che essa spiega viene definita ‘equazione di regressione’ ed è la seguente:

$$F = [\gamma_1 * V_1 + E_1] + [\gamma_2 * V_2 + E_2] + [\gamma_n * V_n + E_n]$$

Dove:

- F = variabile latente rappresentante il ‘fattore’ del modello, ossia la variabile non direttamente osservabile ma rappresentata dagli indicatori del modello
- V_n = variabili osservate rappresentanti gli ‘indicatori’ del modello, direttamente misurabili tramite uno strumento di misurazione come un questionario
- γ_n = *factor loading*, ossia le stime statistiche degli effetti di F su V indicanti i coefficienti di regressione della funzione
- E_n = errore di misura, rappresenta un residuo di varianza del modello non spiegata dall’indicatore a cui è associato

In questo esempio, vi è una variabile latente F che ‘satura’ le variabili osservate V nella misura γ . Per ognuna di tali relazioni esiste un errore di stima E dello strumento.

In secondo luogo, nella metodologia SEM si parla di ‘covarianza’ o ‘correlazione’ facendo riferimento alla relazione reciproca esistente tra le variabili latenti, che nella modellazione grafica – o *path diagram* – si raffigura con una doppia freccia ricurva tra due variabili latenti²⁵. Si parla invece di ‘influenza’ o ‘spiegazione’ quando ci si riferisce alla relazione che esiste tra una variabile latente e un’altra, andando così a rappresentare con una singola freccia quanto una variabile latente spiega ed influisce su di un’altra variabile latente. Tali relazioni designano le variabili latenti oggetto di analisi SEM come ‘esogene’ o esterna, qualora la variabile svolga esclusivamente la funzione di variabile indipendente, in altre parole si tratta di una variabile che fornisce una spiegazione all’interno del sistema di relazioni ma non è spiegata; oppure variabili ‘endogene’ o interna, qualora la variabile sia o esclusivamente dipendente da una o più variabili latenti – in tal caso si parla della variabile dipendente che verrà spiegata dalle altre all’interno del sistema di relazioni - oppure se essa svolga la funzione di mediatore e dunque non solo è dipendente da altre variabili ma influisce su una o più variabili latenti, caso in cui la variabile è spiegata e simultaneamente fornisce indicazioni su altre variabili all’interno del sistema.

²⁵ Le correlazioni tra variabili latenti sono le covarianze standardizzate. I pacchetti di software più comuni per l’analisi ad equazioni strutturali permettono di standardizzare le relazioni o effetti causali tra variabili in modo da poter analizzare le correlazioni esistenti. Più precisamente, il software AMOS permette nelle opzioni di output del modello oggetto di analisi di visualizzare i risultati delle correlazioni sia nella forma non standardizzata (covarianze) sia nella forma standardizzata (correlazioni). Ciò è possibile anche per i “*regression weights*”, ossia i pesi fattoriali che indicano l’influenza di una variabile su un’altra, i quali solitamente sono analizzati nella forma “*standardized regression weights*” da cui si evincono le implicazioni della ricerca.

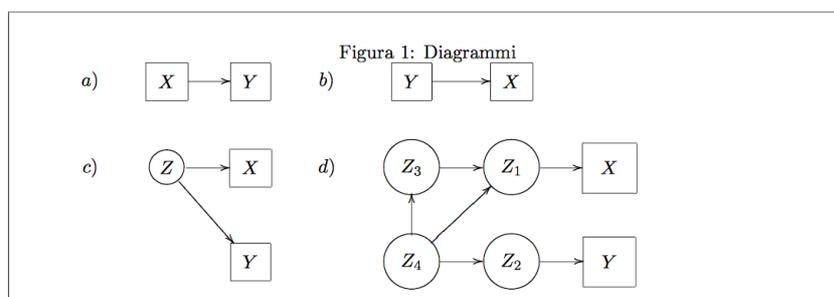
Riportiamo di seguito i principali sistemi di raffigurazione all'interno del modello ad equazioni strutturali:

Variabili osservate	→	quadrato, rettangolo
Variabili latenti	→	cerchio, ellisse
Influenza, spiegazione	→	freccia
Relazione reciproca (correlazione)	↔	doppia freccia

Tabella 1: Regole della modellazione causale

Fonte: Rossi (2007, p.5)

Nei modelli SEM, le frecce unidirezionali indicano un effetto diretto di influenza tra una variabile e un'altra, mentre le frecce bidirezionali (doppia freccia) indicano una correlazione o covarianza tra le variabili latenti.



Fonte: Rossi (2007, p.4)

Nel grafico riportato, si nota come nell'illustrazione *b)* sia raffigurata la relazione tra la variabile latente *Z* e due item osservati *X* e *Y*. L'analisi strutturale permette di calcolare un coefficiente che sarà raffigurato sopra tali frecce e rappresenterà i *factor loading* ossia le stime degli effetti di saturazione tra la variabile latente e le due osservate.

Nell'illustrazione *d)* esiste invece una relazione di 'influenza' tra le quattro variabili latenti (sfere ovali) *Z*₁, *Z*₂, *Z*₃, *Z*₄. In particolare, la variabile latente *Z*₄ risulta essere 'esogena' e influente sulle altre tre variabili latenti *Z*, le quali verranno identificate come 'endogene'.

L'utilità dell'analisi attraverso modelli SEM è relativa alla necessità di analizzare simultaneamente le influenze e correlazioni tra molteplici variabili latenti. La procedura SEM permette infatti sia di calcolare quanto un set di variabili osservate, ad esempio le domande di un questionario, sono 'spiegate' e quindi correlate da una singola variabile latente, che chiamiamo fattore o componente principale. Altresì, il modello SEM

permette di calcolare le influenze e correlazioni tra le stesse variabili latenti in modo simultaneo, ossia evidenziando come una relazione tra due variabili cambia modificando le relazioni esistenti tra le altre variabili latenti. Ad un livello successivo di analisi, la metodologia SEM permette anche di creare i cosiddetti modelli di secondo ordine, facendo riferimento alla creazione all'interno del *path diagram* di una variabile latente che spiega altre due o più variabili latenti. Ciò risulta essere molto utile e significativo per ricerche relative a fenomeni difficilmente osservabili in modo diretto, come nel caso della presente ricerca, tipiche delle analisi psicologiche, sociologiche, antropologiche e comportamentali che perseguono l'obiettivo di analizzare relazioni complesse tra più variabili latenti in modo simultaneo.

In particolare, la metodologia SEM risulta essere molto appropriata per individuare le relazioni che esistono tra le variabili psico-socio-comportamentali che influiscono sulla decisione dei volontari di continuare ad espletare la loro attività, oltre che approfondire le variabili che incidono sul rapporto che si instaura tra volontario e organizzazione non-profit. Infatti, obiettivo ultimo della presente ricerca è quello di fornire delle strategie manageriali a direttori, manager e presidenti di NPO al fine di migliorare la gestione delle risorse più preziose che tali realtà hanno a disposizione, ossia i propri volontari.

La metodologia SEM nel nostro studio ha previsto tre step fondamentali: (a) analisi fattoriale esplorativa ('EFA', *exploratory factor analysis*) dei dati raccolti, al fine di individuare le variabili latenti e la relativa affidabilità, adeguatezza e significatività statistica dello strumento di misurazione utilizzato attraverso il software statistico SPSS v.22 (Field, 2013); (b) analisi fattoriale confermativa ('CFA', *confirmatory factor analysis*) per osservare i '*model fitting indexes*', ossia gli indici di adeguatezza del modello proposto per rappresentare il fenomeno oggetto di analisi, oltre che analizzare la 'saturazione' e le correlazioni simultanee esistenti tra tutte le variabili latenti attraverso il software statistico AMOS v.22 (Arbuckle e Wothke, 2007); (c) costruzione del modello strutturale (attraverso il *path diagram* del pacchetto statistico AMOS) per analizzare le 'influenze' e relazioni esistenti tra variabili latenti precedentemente individuate, oltre a definire variabili latenti di secondo ordine interrelate con determinate variabili latenti (Arbuckle e Wothke, 2007).

1. Campione

La prima operazione per poter raccogliere i dati necessari per l'analisi è la costruzione di un questionario rappresentato da un set di questionari convalidati in letteratura relativi ai fenomeni oggetto di studio. Abbiamo somministrato un questionario *self-report* (Barbaranelli e Ingoglia, 2013) nel periodo Aprile-Agosto 2015 al fine di indagare i costrutti che presentiamo di seguito. Nella nostra ricerca i questionari sono relativi a 10 variabili latenti e sono descritti nel seguente elenco:

1) ***Volunteer Functions Inventory*** (VFI) relativo a 6 variabili – carriera, protezione dell'Io, valori, sociale, conoscenza, accrescimento dell'Io – per un totale di 30 item con scala likert a 5 punti. Tale scala multidimensionale è stata convalidata in origine da Clary et al. (1998) e nella versione italiana da Barbaranelli et al. (2003). Nel presente studio abbiamo somministrato le domande del VFI nella versione italiana convalidata di 30 item, oltre ad analizzare i risultati del relativo questionario attraverso un'analisi fattoriale esplorativa per individuare eventuali differenze di risultati rispetto alle evidenze empiriche originali. In particolare, uno degli scopi del presente studio è anche relativo a confermare o meno il tradizionale strumento VFI in un contesto regionale differente dall'originale.

2) **Intenzione di continuare a fare volontariato** relativa a 4 item con scala likert a 5 punti convalidata da Omoto e Snyder (1995). La versione di tale scala unidimensionale convalidata in italiano appartiene a Barbaranelli et al. (2003), che la descrive nel seguente modo: *“Composta da 5 item. La scala mutuata da Omoto e Snyder (1995), riguarda l'intenzione manifestata dal volontario di rimanere nell'organizzazione di cui fa parte nei prossimi sei mesi, e l'intenzione di continuare a svolgere attività di volontariato rispettivamente fra sei mesi, uno, tre e cinque anni”* (p.376). Tale scala nel costrutto concettuale ipotizzato inizialmente rappresenta la variabile dipendente ed endogena del modello, nonostante ciò sarà analizzata approfonditamente nei seguenti paragrafi in quanto i risultati empirici non corrispondono a quanto ipotizzato nella fase di *research design*.

3) **Attitudine verso L'organizzazione di volontariato** (ACO, *“attitude toward charitable”*) relativo a 5 item con scala likert a 5 punti. La scala unidimensionale è stata

originariamente convalidata da Webb et al. (2000), i quali descrivono come segue tale strumento di misurazione: *“This dimension is defined as global and relatively enduring evaluations with regard to the NPOs that help individuals. three factors providing particularly useful cues in donors’ evaluations of charities: (1) familiarity with the charity; (2) efficiency of the charity in terms of the proportion of funds allocated to helping the end beneficiaries compared with the amount spent on other activities, such as administration and fundraising; and (3) perceived effectiveness of the charity in meeting its goals”* (p. 301). Come per ciascuna delle altre scale unidimensionali non convalidate in italiano utilizzate nel presente studio, analizzeremo l’adeguatezza, appropriatezza e significatività statistica di tale variabile latente. Per quanto riguarda la traduzione, abbiamo effettuato la *back-translation* delle relative domande del questionario per paragonare la traduzione italiana con l’originale set di domande inglese.

4) **Religiosità** relativo a 4 item con scala likert a 5 punti. Originariamente convalidata da Wilkes et al. (1986), che descrivono tale strumento di misurazione nel seguente modo: *“Four items were used in this study to assess religiosity: 1. church attendance; 2. importance of religious values; 3. confidence in religious values; 4. self-perceived religiousness. Frequency of church attendance has been measured through the use of open-end questions (“How often do you attend church?”) to assessments with varying degrees of choice alternatives for the respondent. Rather than attempting to determine a priori what level of church attendance is “normal” or “below normal,” or what specific choice alternatives should be given in the absence of consensus from previous studies, we used the statement, “I go to church regularly”, and asked respondents to evaluate their own patterns of attendance according to their own perceptions using a “Strongly Agree” to “Strongly Disagree” scale with six point intervals. The perceived importance of religion was measured on the same scale with the statement, “Spiritual values are more important than material things”, with the same response alternatives. Confidence in religious values was similarly determined through respondents’ evaluations of the statement, “If Americans were more religious, this would be a better country”. All three measures were dispersed among a larger set of life-style statements about a variety of topics in the domain of consumer choice behavior”* (p. 49). Le domande tradotte e ritradotte attraverso la *back-translation* sono risultate le seguenti: (a) partecipo a funzioni religiose; (b) i valori spirituali sono importanti; (c) mi considero una persona

religiosa; (d) se le persone fossero più religiose, il nostro Paese sarebbe un posto migliore.

5) **Intenzione a donare** relativo a 4 item con scala likert a 5 punti, originariamente convalidata da Coyle e Thorson (2001) ed utilizzata nella letteratura psicologica (Godin et al., 2007) e di marketing (Ranganathan and Henley, 2008). In linea con tale letteratura, le domande tradotte e ritradotte sono risultate le seguenti: (a) in generale sono propenso a donare; (b) consiglierò ad altre persone di donare ciò che possiedono; (c) donerò ciò che possiedo almeno una volta in futuro; (d) donerò sicuramente ciò che possiedo in futuro. Tale variabile latente assume un'importanza elevata nel presente studio in quanto, in linea con il precedente capitolo, uno dei principali obiettivi è relativo ad analizzare una significatività della nozione socio-antropologica del 'dono' nell'ambito del fenomeno del volontariato.

6) **Reciprocità** (sia positiva che negativa) per un totale di 6 item con scala likert a 7 punti, convalidata originariamente da Egloff et al. (2013) che la descrivono nel seguente modo: *“Positive reciprocity was assessed by three items: (i) If someone does me a favor, I am prepared to return it. (ii) I go out of my way to help somebody who has been kind to me before. (iii) I am ready to undergo personal costs to help somebody who has helped me before (Cronbach’s $\alpha = 0.61$). Negative reciprocity was also assessed by three items: (i) If I suffer a serious wrong, I will take revenge as soon as possible, no matter what the costs. (ii) If somebody puts me in a difficult position, I will do the same to him/her. (iii) If somebody offends me, I will offend him/her back (Cronbach’s $\alpha = 0.82$)”*. In linea con la letteratura, abbiamo scelto di trattare le due dimensioni della reciprocità, positiva (1) e negativa (2), come separate. Il risultato è definito dalle seguenti domande *back-translated*: (a1) se una persona fa qualcosa che è vantaggioso per me, sono pronto/a a restituire il favore, anche se ciò non è stato concordato precedentemente; (b1) sono disposto/a a sostenere costi personali per aiutare una persona che mi ha aiutato/a precedentemente; (c1) se faccio qualcosa di vantaggioso per qualcun altro, mi aspetto che questa persona ricambi il favore; (a2) se subisco un torto grave, mi vendicherò il prima possibile, non importa a quale prezzo; (b2) se qualcuno mi pone in una situazione difficile, farò lo stesso con lui/lei; (c2) se qualcuno mi offende, lo offenderò a mia volta.

Uno dei vincoli principali per l'adeguatezza e significatività di un'analisi SEM è relativo al “*sample size*”, ossia al numero di rispondenti che costituiscono il campione. La letteratura ha teorizzato varie regole che servono da standard di riferimento per i ricercatori che utilizzano tale metodologia statistica, come ad esempio la regola di moltiplicare per 10 il numero di variabili in modo da ottenere il campione minimo da utilizzare per la ricerca (Hair et al., 2006). Nel nostro caso abbiamo utilizzato il principio descritto da Cohen (1992) secondo cui il numero del campione dipende dal maggior numero di relazioni causali che influenzano le variabili endogene dipendenti. Al fine di ottenere una significatività relativa ad un p-value minore di 1%, il campione adeguato richiesto per un numero di 10 relazioni causali è pari ad un minimo di 256 rispondenti (Cohen, 1992; Hair et al., 2006). Al fine di adattare la nostra ricerca a tale parametro, abbiamo distribuito circa 600 questionari ai volontari delle NPO toscane del settore emergenza/urgenza considerate organizzazioni ONLUS private, ossia le Misericordie e le Pubbliche Assistenze delle provincie toscane. I questionari effettivamente raccolti ed utilizzabili sono risultati pari a 379, ossia circa il 63% del totale dei questionari inviati. Tale risultato molto positivo deriva dalla nostra conoscenza diretta di manager, direttori e presidenti delle NPO coinvolte, assieme ai quali abbiamo collaborato negli ultimi tre anni per la stesura della presente tesi di ricerca.

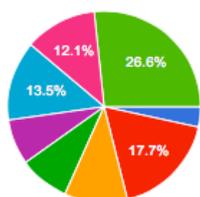
1.2 Statistiche descrittive

Le statistiche descrittive si suddividono in descrizioni del campione oggetto di analisi (ad es. le variabili di controllo) e nei cosiddetti “*moment indices*”, ossia i ‘momenti’ implicati dal modello (*implied moments*) che fanno riferimento agli indici statistici basilari da cui ogni analisi statistica ha inizio. In particolare, dopo aver illustrato le caratteristiche descrittive del modello, riporteremo i principali indici descrittivi come media, deviazione standard, *skewness* e curtosi.

Di seguito riportiamo le tabelle che mostrano il riepilogo del campione oggetto di studio, ossia le statistiche descrittive dei rispondenti al questionario distribuito. Tali informazioni raccolte sono state considerate come ‘variabili di controllo’ dello studio effettuato, ossia quelle variabili il cui effetto sul modello oggetto di analisi può essere eliminato in modo da analizzare gli effetti causali corretti da tali possibili influenze.

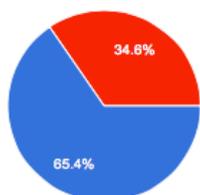
Tabella 1. Et , sesso e titolo di studio dei partecipanti

Et 



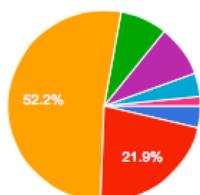
Fino a 18 anni	13	3.4%
19 - 24	67	17.7%
25 - 29	40	10.6%
30 - 35	32	8.4%
36 - 40	29	7.7%
41 - 50	51	13.5%
51 - 60	46	12.1%
Oltre	101	26.6%

Sesso



Maschio	248	65.4%
Femmina	131	34.6%

Titolo di Studio



Elementari	14	3.7%
Licenza Media	83	21.9%
Diploma Scuola Superiore	198	52.2%
Laurea Triennale	30	7.9%
Laurea Specialistica	33	8.7%
Post Laurea (Master, Dottorato, ecc.)	15	4%
Altro	6	1.6%

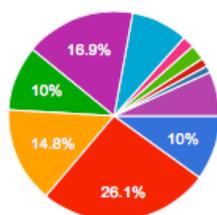
Come   possibile notare dalla tabella 1, circa un quarto del campione (26,6%) analizzato fa riferimento a soggetti con pi  di 60 anni, elemento significativo in relazione al senso di appartenenza e di coinvolgimento tipico dei soggetti pi  adulti di una determinata comunit  territoriale, oltre alla disponibilit  maggiore di tempo da dedicare all'attivit  di volontariato. Il dato interessante   rappresentato dalla seconda percentuale del grafico a torta, ossia la fascia 18-24 anni che rappresenta il 17,7% del campione. Ci    molto interessante soprattutto in riferimento alle politiche strategico-organizzative di ritenzione di giovani volontari all'interno della NPO. Se sommate tra loro, la fascia che va dai 41 ai 60 anni rappresenta un altro quarto del campione (25,6%), a conferma della prima considerazione effettuata. Per quanto riguarda il sesso il campione   prevalentemente maschile andando a rappresentare quasi un terzo del totale (65,4%). Infine, un dato molto interessante   relativo al titolo di studio: la met  dei partecipanti ha conseguito come titolo il diploma di scuola superiore (52,2%), seguito come

percentuale dalla licenza media (21,9%). Ciò dimostra che circa il 70% del campione analizzato non ha conseguito la laurea, la cui percentuale se sommiamo il livello triennale con quello specialistico risulta pari al 16,6%. Questo è un dato importante in relazione alla necessità di incrementare la capacità da parte delle associazioni di volontariato di reclutare studenti universitari, i quali rappresentano una percentuale minoritaria del campione totale.

Se confrontiamo i dati relativi al primo grafico a torta con il terzo appena descritto, risulta che la seconda fascia percentuale in termini di età, ossia i giovani dai 19 ai 24 anni, non risulterebbero iscritti a corsi di laurea triennale, solitamente frequentati da giovani studenti in tale fascia di età. Se ne può desumere che i giovani volontari delle NPO oggetto di analisi non sono studenti universitari. Tale dato è influente circa le politiche di reclutamento e *targeting* delle associazioni, che non trovano come principale bacino di utenza le università ed i loro iscritti.

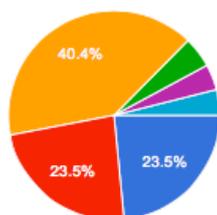
Tabella 2. Occupazione e Status

Occupazione



Disoccupato/a	38	10%
Pensionato/a	99	26.1%
Studente/Studentessa	56	14.8%
Operaio/a	38	10%
Impiegato/a	64	16.9%
Libero Professionista	33	8.7%
Commerciante	7	1.8%
Artigiano/a	9	2.4%
Insegnante/Educatore	5	1.3%
Casalinga	4	1.1%
Altro	26	6.9%

Status



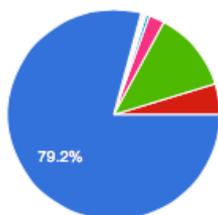
Single	89	23.5%
In una relazione	89	23.5%
Sposato/a	153	40.4%
Divorziato/a	18	4.7%
Vedovo/a	15	4%
Altro	15	4%

Per quanto riguarda l'occupazione, il primo grafico della tabella 2 mostra che la prima percentuale è relativa ai pensionati (26,1%), dato chiaramente in linea con le

considerazioni effettuate per la prima tabella. Successivamente troviamo gli impiegati (16,9%) e gli studenti (14,8%) che comprendono sia soggetti frequentanti scuole superiori che università o corsi di formazione e master. Al 10% troviamo gli operai e anche i disoccupati, mentre la percentuale dei liberi professionisti che si attesta a 8,7%. Le percentuali minori sono relative all'occupazione di casalinghe (1,1%), insegnanti (1,3%) e commercianti (1,8%). Anche tali dati sono importanti per le logiche strategico-organizzative descritte precedentemente.

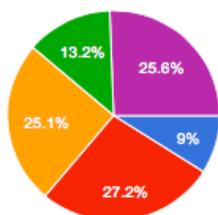
Tabella 3. Fede religiosa, anni di esperienza e NPO di appartenenza

Fede Religiosa



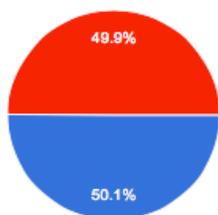
Cattolicesimo	300	79.2%
Protestantesimo	1	0.3%
Chiesa Ortodossa	1	0.3%
Ebraismo	0	0%
Induismo	1	0.3%
Islam	2	0.5%
Buddhismo	9	2.4%
Ateismo	47	12.4%
Altro	18	4.7%

Anni di Esperienza come Volontario



Meno di 1 anno	34	9%
Da 1 a 4 anni	103	27.2%
Da 5 a 10 anni	95	25.1%
Da 10 a 15 anni	50	13.2%
Oltre 15 anni	97	25.6%

Associazione di Volontariato di Appartenenza



Misericordie	190	50.1%
Anpas - Pubbliche Assistenze	189	49.9%

La tabella 3 mostra il primo grafico a torta relativo alla fede religiosa. Quasi l'80% dei volontari coinvolti sono cattolici: tale dato mostra come, indipendentemente dalla NPO di appartenenza, i volontari toscani sono in prevalenza di fede cattolica. Infatti, se tale

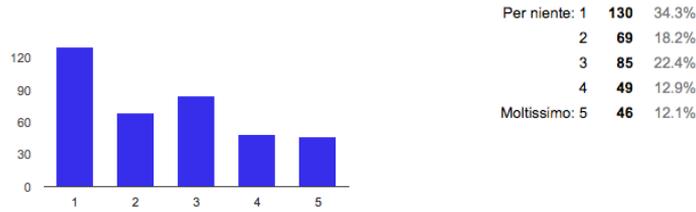
dato è incrociato con il terzo grafico, si evince che metà volontari sono afferenti alle Misericordie (50,1%) e l'altra metà alle Pubbliche Assistenze (49,9%). Intuitivamente ci si sarebbe aspettati una maggior percentuale di fede religiosa relativa all'ateismo, che invece risulta essere marginale nel campione (12,4%).

La religione è una delle variabili latenti più significative all'interno del presente studio, in quanto sarà direttamente ed indirettamente posta in relazione con le variabili 'ACO' (ossia l'atteggiamento del volontario nei confronti della NPO) e l'intenzione al dono. Infine, per quanto riguarda gli anni di esperienza notiamo come quasi un terzo del campione svolge attività di volontariato da 1 a 4 anni (27,2%), una fascia di periodo relativamente breve rispetto alla seconda percentuale relativa agli oltre 15 anni di esperienza (25,6%), dato in linea con i dati precedentemente analizzati in riferimento all'età prevalentemente adulta del campione analizzato.

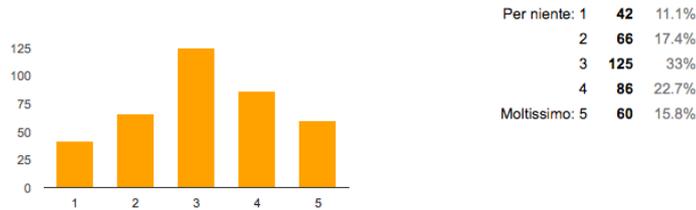
Di seguito riportiamo i grafici relativi alle percentuali di risposta dei volontari per ciascuna domanda del set completo del questionario. Si ricorda che ognuna delle domande corrisponde ad un 'item' del questionario che nel modello ad equazioni strutturali si traduce in variabile osservata, successivamente associata alla relativa variabile latente che la 'spiega'.

-) **VFI**: riportiamo le distribuzioni di frequenza relative ai primi 30 item ossia variabili osservate del questionario VFI utilizzando la versione italiana convalidata da Barbaranelli et al. (2003).

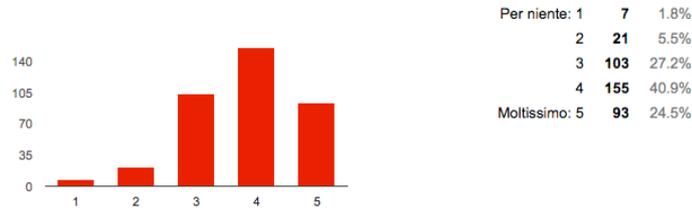
Il volontariato può aiutarmi ad entrare in un posto dove mi piacerebbe lavorare



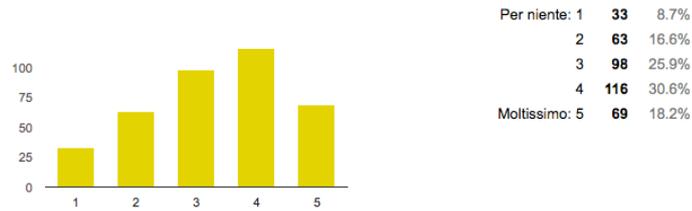
I miei amici sono volontari



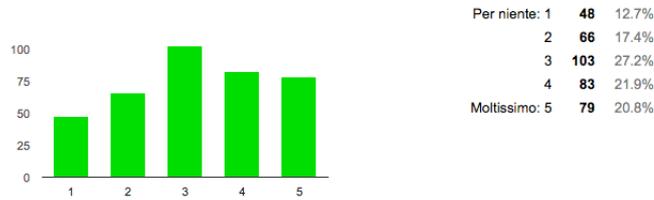
Mi preoccupo delle persone meno fortunate di me



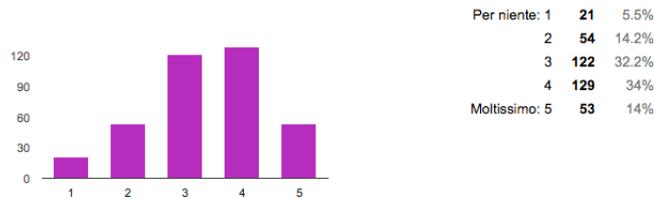
Le persone cui sono vicino/a vogliono che io faccia volontariato



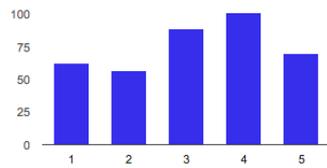
Il volontariato mi fa sentire importante



Le persone che conosco condividono con me un interesse sociale nel mettersi al servizio della comunità

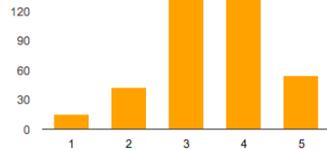


Non importa quanto male io sia stato/a, il volontariato mi aiuta a dimenticarlo



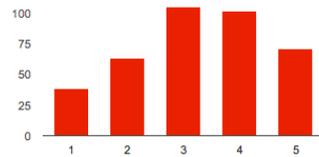
Per niente: 1	62	16.4%
2	57	15%
3	89	23.5%
4	101	26.6%
Moltissimo: 5	70	18.5%

Ho una genuina preoccupazione per il gruppo di persone nei confronti delle quali effettuo la mia attività di volontario/a



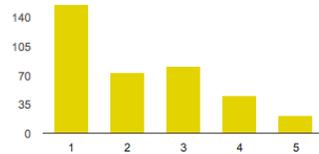
Per niente: 1	15	4%
2	42	11.1%
3	134	35.4%
4	134	35.4%
Moltissimo: 5	54	14.2%

Attraverso il volontariato mi sento meno solo/a



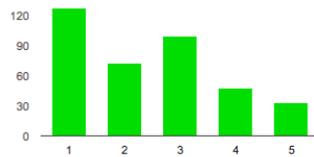
Per niente: 1	38	10%
2	63	16.6%
3	105	27.7%
4	102	26.9%
Moltissimo: 5	71	18.7%

Posso avere nuovi contatti che potrebbero aiutare i miei affari



Per niente: 1	156	41.2%
2	74	19.5%
3	81	21.4%
4	46	12.1%
Moltissimo: 5	22	5.8%

L'attività di volontariato mi allevia un po' dal senso di colpa che provo per essere stato/a più fortunato/a degli altri



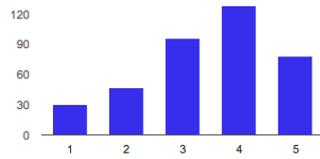
Per niente: 1	127	33.5%
2	72	19%
3	99	26.1%
4	48	12.7%
Moltissimo: 5	33	8.7%

Posso sapere di più sulla "causa" per la quale lavoro



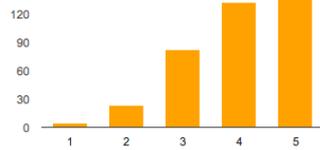
Per niente: 1	82	21.6%
2	71	18.7%
3	112	29.6%
4	91	24%
Moltissimo: 5	23	6.1%

Il volontariato accresce la mia autostima



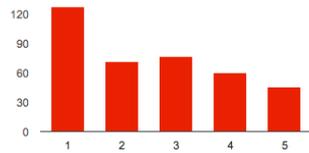
Per niente: 1	30	7.9%
2	47	12.4%
3	96	25.3%
4	128	33.8%
Moltissimo: 5	78	20.6%

Il volontariato mi permette di acquisire una nuova prospettiva sulle cose



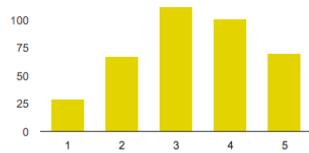
Per niente: 1	5	1.3%
2	23	6.1%
3	82	21.6%
4	132	34.8%
Moltissimo: 5	137	36.1%

Il volontariato mi permette di conoscere diverse opportunità di lavoro



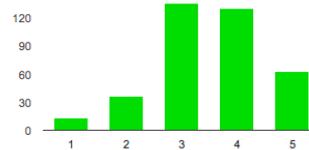
Per niente: 1	127	33.5%
2	71	18.7%
3	76	20.1%
4	60	15.8%
Moltissimo: 5	45	11.9%

Provo compassione verso le persone in stato di bisogno



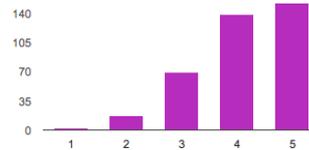
Per niente: 1	29	7.7%
2	67	17.7%
3	112	29.6%
4	101	26.6%
Moltissimo: 5	70	18.5%

Altre persone cui sono vicino/a attribuiscono un alto valore al servizio sociale



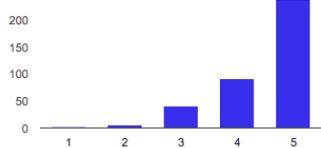
Per niente: 1	13	3.4%
2	37	9.8%
3	136	35.9%
4	130	34.3%
Moltissimo: 5	63	16.6%

Il volontariato mi permette di imparare cose direttamente, attraverso la pratica



Per niente: 1	2	0.5%
2	17	4.5%
3	69	18.2%
4	139	36.7%
Moltissimo: 5	152	40.1%

Penso che sia importante aiutare gli altri



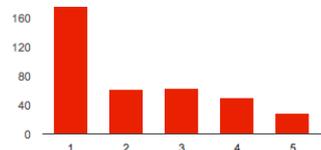
Per niente: 1	2	0.5%
2	6	1.6%
3	40	10.6%
4	92	24.3%
Moltissimo: 5	239	63.1%

Il volontariato mi aiuta a superare i miei problemi personali



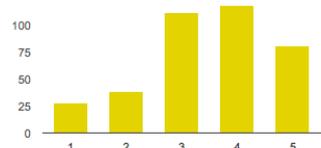
Per niente: 1	66	17.4%
2	77	20.3%
3	115	30.3%
4	77	20.3%
Moltissimo: 5	44	11.6%

Il volontariato può aiutarmi ad affermarmi nella mia professione



Per niente: 1	176	46.4%
2	62	16.4%
3	63	16.6%
4	50	13.2%
Moltissimo: 5	28	7.4%

Posso fare qualcosa per una "causa" che ritengo importante per me



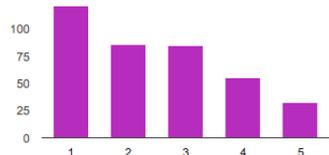
Per niente: 1	28	7.4%
2	39	10.3%
3	112	29.6%
4	119	31.4%
Moltissimo: 5	81	21.4%

Il volontariato è un'attività importante per le persone che io conosco meglio



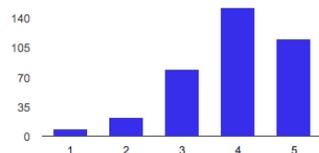
Per niente: 1	31	8.2%
2	64	16.9%
3	116	30.6%
4	113	29.8%
Moltissimo: 5	55	14.5%

Il volontariato è una valida via d'uscita per i miei problemi personali



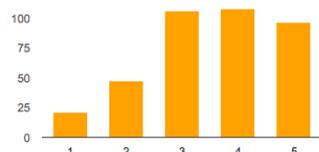
Per niente: 1	121	31.9%
2	86	22.7%
3	85	22.4%
4	55	14.5%
Moltissimo: 5	32	8.4%

Posso imparare a trattare con una varietà di persone



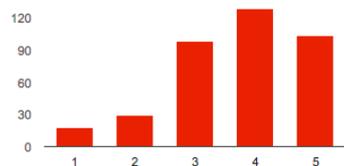
Per niente: 1	9	2.4%
2	22	5.8%
3	79	20.8%
4	153	40.4%
Moltissimo: 5	116	30.6%

Il volontariato mi fa sentire necessario/a per gli altri



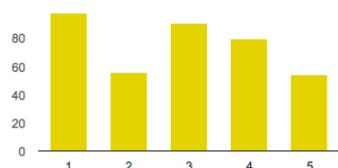
Per niente: 1	21	5.5%
2	47	12.4%
3	106	28%
4	108	28.5%
Moltissimo: 5	97	25.6%

Il volontariato mi fa stare meglio con me stesso/a



Per niente: 1	18	4.7%
2	29	7.7%
3	99	26.1%
4	129	34%
Moltissimo: 5	104	27.4%

L'esperienza del volontariato può rendere più interessante il mio curriculum vitae



Per niente: 1	98	25.9%
2	56	14.8%
3	91	24%
4	80	21.1%
Moltissimo: 5	54	14.2%

Il volontariato è un modo per fare nuove amicizie



Per niente: 1	16	4.2%
2	26	6.9%
3	95	25.1%
4	132	34.8%
Moltissimo: 5	110	29%

Posso mettere alla prova le mie potenzialità



Per niente: 1	17	4.5%
2	24	6.3%
3	103	27.2%
4	129	34%
Moltissimo: 5	106	28%

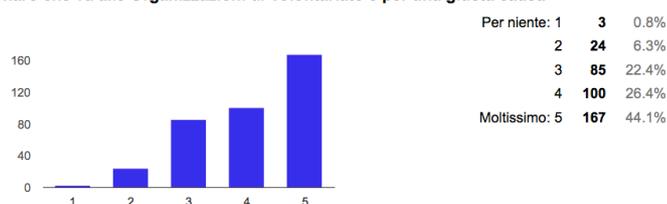
La sei dimensioni del 'VFI' presentano le seguenti statistiche descrittive:

Statistiche descrittive					
	Media	Deviazione Std.	Skewness	Curtosi	N
Carriera	12,2797	5,63538	0,279	-1,069	379
Sociale	16,6095	4,01525	-0,245	-0,297	379
Valori	18,5303	3,46883	-0,483	0,278	379
Protezione_lo	14,2084	5,05225	0,022	-0,718	379
Accrescimento_lo	17,7309	4,51645	-0,445	-0,216	379
Conoscenza	18,4960	3,62631	-0,448	-0,074	379

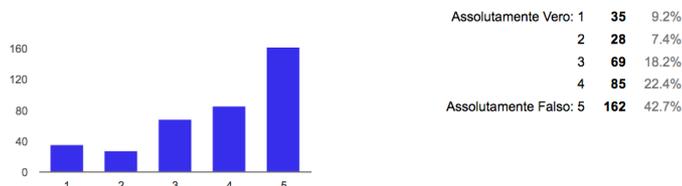
L'unica indicazione statistica che merita osservazioni particolari è l'indice curtosi relativo alla variabile 'Carriera', che risulta essere leggermente maggiore rispetto alla soglia critica dell'1. Dalle analisi di affidabilità e adeguatezza riportate nel prosieguo, la variabile carriera risulta significativa statisticamente e quindi sarà mantenuta nella presente ricerca.

-) 'ACO': riportiamo le distribuzioni di frequenza dei 5 item relativi all'atteggiamento dei volontari nei confronti dell'associazione di volontariato in cui espletano l'attività.

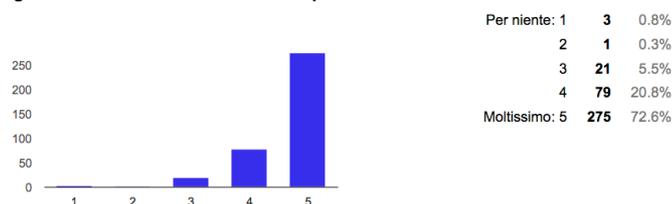
Il denaro che va alle Organizzazioni di Volontariato è per una giusta causa



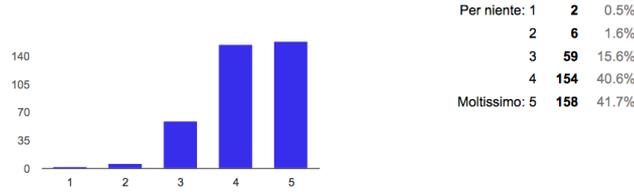
Gran parte del denaro che va alle Organizzazioni di Volontariato è sprecato



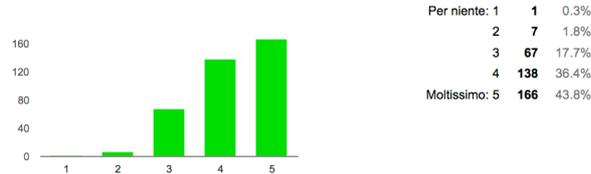
Le Organizzazioni di Volontariato sono utili per la società



L'immagine che ho delle Organizzazioni di Volontariato è positiva



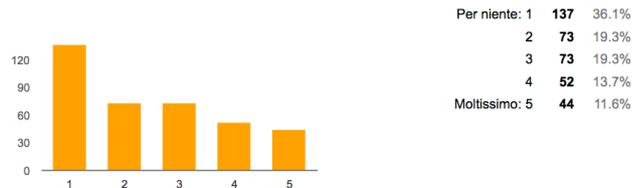
Le Organizzazioni di Volontariato riescono ad aiutare le persone bisognose



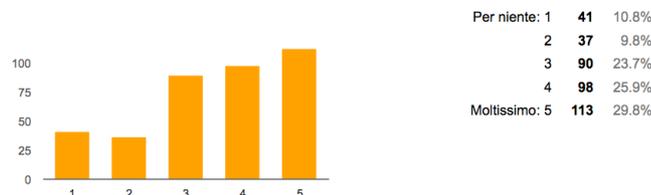
Per la variabile 'ACO' le statistiche descrittive sono le seguenti: media (20,96), deviazione standard (3,11), *skewness* (-0,81) e curtosi (1,219). L'indice curtosi risulta essere leggermente sopra la soglia critica dell'1, e ciò è confermato dall'analisi dei grafici a barre che mostrano percentuali di risposta sempre maggiori del 40% relative alla risposta 'moltissimo' per tutti i 5 item della variabile. Ciò detto, la variabile latente ACO viene considerata all'interno della presente ricerca in quanto, come dimostrato nel prosieguo, le analisi di affidabilità e adeguatezza risultano accettabili.

-) **Religione:** riportiamo le distribuzioni di frequenza dei 4 item relativi all'atteggiamento più o meno religioso dei volontari rispondenti.

Partecipo a funzioni religiose



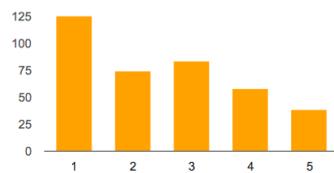
I valori spirituali sono importanti



Mi considero una persona religiosa



Se le persone fossero più religiose, il nostro Paese sarebbe un posto migliore



Per niente: 1	125	33%
2	74	19.5%
3	83	21.9%
4	58	15.3%
Moltissimo: 5	39	10.3%

La variabile latente 'Religione' mostra le seguenti statistiche descrittive: media (11,29), deviazione standard (4,6), *skewness* (0,1), curtosi (-1,04).

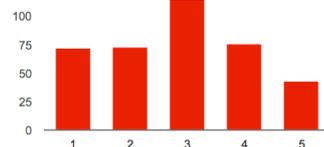
-) **Dono**: riportiamo le distribuzioni di frequenza dei 4 item relativi all'intenzione dei volontari di donare.

In generale, sono propenso a donare ciò che possiedo



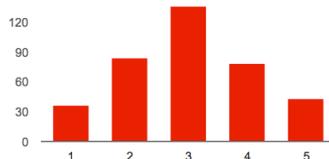
Per niente: 1	35	9.2%
2	101	26.6%
3	148	39.1%
4	69	18.2%
Moltissimo: 5	26	6.9%

Consigliero ad altre persone di donare ciò che possiedono



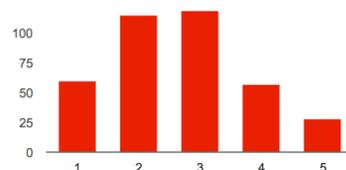
Per niente: 1	72	19%
2	73	19.3%
3	115	30.3%
4	76	20.1%
Moltissimo: 5	43	11.3%

Donerò ciò che possiedo almeno una volta in futuro



Per niente: 1	37	9.8%
2	84	22.2%
3	136	35.9%
4	79	20.8%
Moltissimo: 5	43	11.3%

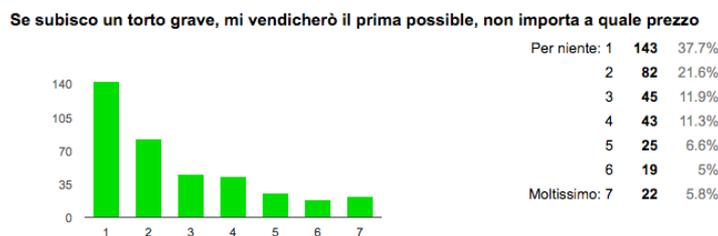
Donerò sicuramente ciò che possiedo in futuro



Per niente: 1	60	15.8%
2	115	30.3%
3	119	31.4%
4	57	15%
Moltissimo: 5	28	7.4%

Le statistiche descrittive della variabile 'Dono' sono le seguenti: media (11,41), deviazione standard (3,71), *skewness* (0,03), curtosi (-0,56).

-) **Reciprocità Negativa**: riportiamo le distribuzioni di frequenza dei 4 item relativi alla dimensione negativa della variabile latente ‘reciprocità’.

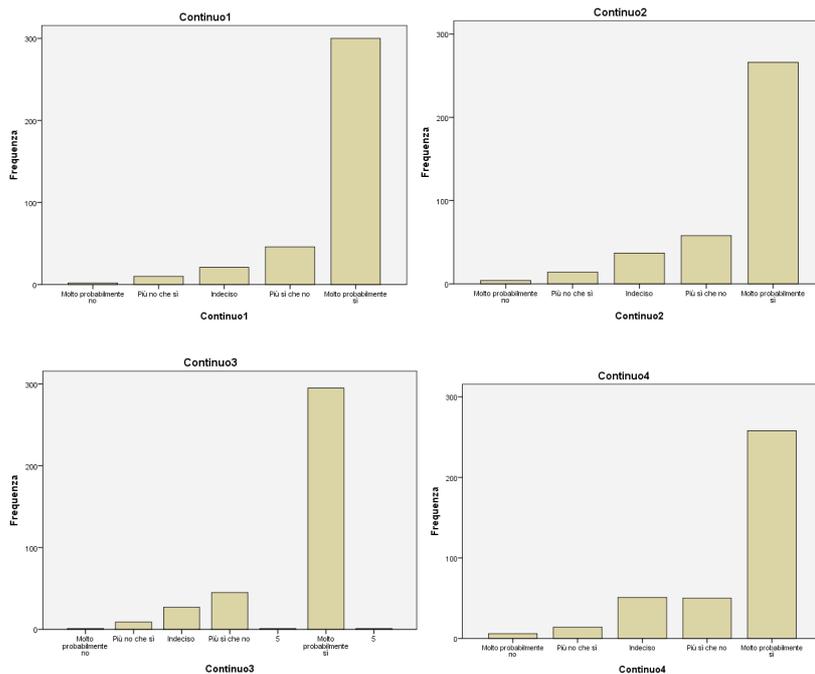


Le statistiche descrittive della variabile ‘Reciprocità Negativa’ sono le seguenti: media (8,6), deviazione standard (4,82), *skewness* (0,68), *curtosi* (-0,5).

-) **Intenzione a continuare**:

Dall’analisi delle frequenze tale variabile risulta non statisticamente significativa né discriminante, in quanto la quasi totalità dei rispondenti ha risposto in maniera uguale²⁶.

²⁶ La scelta di non considerare tale variabile è confermata dagli indici di *curtosi* e *skewness* che riportiamo di seguito. Come si può notare, tali valori sono in valore assoluto maggiore di 1 per la variabile ‘Intenzione a continuare’, quindi non saranno presi in considerazione.



Come si osserva dalla distribuzione dei grafici a barre, la quasi totalità dei volontari hanno risposto l'opzione 5 ('molto probabilmente sì'). Nello specifico: item 1 (79,2%), item 2 (70,2%), item 3 (78,2%), item 4 (68,1%). Ciò per l'analisi statistica determina una variabile da non prendere in considerazione in quanto non discriminante. A livello socio-antropologico, questi risultati risultano essere estremamente significativi: i volontari coinvolti nella presente ricerca hanno manifestato l'intenzione a continuare l'attività di volontariato per una percentuale sempre maggiore del 68% in ogni domanda afferente tale variabile.

Tale conclusione è confermata dalle descrittive statistiche: media (18,25), deviazione standard (2,88), *skewness* (-1,77), *kurtosi* (2,5). In particolare, gli ultimi due indici sono fortemente maggiori in valore assoluto del valore soglia 1, quindi non è possibile includere la variabile 'Intenzione a continuare' nel prosieguo dell'analisi SEM.

1.3. Analisi Fattoriale Esplorativa

Dopo aver distribuito e raccolto i 379 questionari contenenti le 53 domande ossia le variabili osservate del fenomeno oggetto di analisi, ovvero le variabili psico-socio-comportamentali che inducono i volontari a continuare nella loro attività, proseguiamo con il primo step dell'analisi SEM, ossia la 'EFA', *exploratory factor analysis*. Tale tecnica statistica fu originariamente convalidata da Spearman all'inizio del secolo scorso, rappresentando un metodo di analisi statistica ampiamente diffuso nelle

moderne ricerche delle scienze sociali (Barbaranelli e Ingoglia, 2013; Bentler, 1976; Brown, 2006; Field, 2013). L'obiettivo di implementare tale analisi statistica fa riferimento a individuare eventuali differenze empiriche risultanti dal campione utilizzato nella presente tesi rispetto ai risultati convalidati dalla letteratura svolti in tempi e luoghi differenti.

Nello specifico, utilizzeremo il metodo di estrazione della 'massima verosomiglianza' (*maximum likelihood*) e il metodo di rotazione 'oblimin diretto', il quale è un metodo obliquo e non ortogonale come ad esempio la rotazione 'varimax' (Field, 2013). Lo scopo dell'analisi fattoriale esplorativa è relativo a 'riassumere' il set completo di variabili osservate, ossia le 53 domande sopra descritte, in un numero minore di fattori, o componenti principali. Tali fattori sono le variabili latenti di cui abbiamo parlato precedentemente, ossia quelle variabili difficilmente misurabili in modo diretto, ma esprimibili attraverso un set di variabili osservate, nel nostro caso le domande del questionario. Le variabili latenti nella presente analisi costituiscono gli strumenti di misurazione di specifiche attitudini comportamentali dei volontari, le quali verranno unite in un *research design* che rappresenta il modello concettuale che vogliamo testare empiricamente.

Molteplici gli obiettivi della EFA, tra i quali indichiamo:

- 1) Analizzare l'adeguatezza campionaria ossia quanto il campione coinvolto nell'indagine con un determinato strumento di rilevazione, nel nostro caso il questionario, è adeguato nel rappresentare il fenomeno oggetto di analisi, ossia le motivazioni del volontariato. L'indice statistico che rappresenta l'adeguatezza campionaria è il test KMO – Bartlett.
- 2) Osservare la 'comunalità' di ogni variabile osservata. Ciò significa individuare la proporzione della varianza spiegata dalle singole variabili osservate. Nel nostro caso avremo quindi 53 comunalità relative ad ogni domanda sottoposta nel questionario ai volontari. Maggiori i valori delle comunalità, migliore la significatività della variabile osservata nello spiegare il fenomeno oggetto di analisi.
- 3) Decidere il numero di fattori o componenti principali che 'spiegano', 'riassumono' il set completo di variabili osservate. Ciò solitamente si calcola attraverso gli 'eigenvalue' – gli autovalori – che rappresentano un valore soglia dei fattori o componenti principali estratti (cit.). In altre parole, decideremo il numero di fattori in base a quanti di essi mostrano un eigenvalue maggiore di 1. Come descriveremo in seguito, ad ogni eigenvalue delle variabili osservate corrisponde un tot di

percentuale di varianza spiegata, da cui è possibile desumere l'importanza del fattore o componente principale nello spiegare il fenomeno oggetto di analisi. La parte rimanente di varianza non spiegata dai fattori o componenti principali viene 'persa' una volta deciso il numero di fattori da prendere in considerazione, condizione ineluttabile per uno strumento di analisi statistica come la EFA.

- 4) Associare ognuna delle variabili osservate, nel nostro caso le 53 domande del set completo di questionario, ai fattori o componenti principali individuate nella fase precedente. Questa è l'operazione più importante, in quanto permette di individuare quale fattore 'spiega' un tot di variabili osservate, in altre parole quale variabile latente è spiegata da un sotto-insieme di variabili osservate. Mentre l'analisi fattoriale esplorativa si ferma a tale risultato, la metodologia SEM che illustreremo nei paragrafi successivi permette, in primo luogo, di individuare il '*factor loading*' ossia il 'peso' fattoriale che lega una variabile latente ad ognuna delle variabili osservate associate con la EFA. In secondo luogo, e principalmente, il modello SEM permette di mettere in relazione le variabili latenti precedentemente individuate.
- 5) Analizzare l'affidabilità del modello utilizzato per spiegare il fenomeno oggetto di analisi. A tal fine, si calcola per ogni sotto-insieme di variabili osservate, ossia un tot di domande associate ad una variabile latente, la percentuale di affidabilità per dimostrare che tali variabili spiegano opportunamente la variabile latente a cui sono state associate. L'indice statistico che permette di misurare l'affidabilità del modello è l'alpha di Cronbach.
- 6) Infine, l'operazione conclusiva è calcolare le correlazioni esistenti tra ciascuna delle variabili latenti individuate grazie alla EFA. A tal fine, in primo luogo si 'trasformano' le variabili osservate in una variabile latente che le 'riassume'. In secondo luogo, si utilizza lo strumento statistico della correlazione di Pearson per analizzare le correlazioni esistenti tra le variabili latenti individuate. Il risultato che ne deriva è chiamato coefficiente 'r' di Pearson, molto significativo per esaminare inizialmente le relazioni tra variabili individuate. Infatti, se tale coefficiente calcolato al quadrato, otteniamo l'indicatore R^2 , il quale esprime quanta parte della varianza di una variabile latente è spiegata dalla variabile latente con cui è stato messo in correlazione.

Prima di illustrare i risultati statistici appena descritti, merita notare come l'analisi fattoriale non permette di calcolare l'influenza che una variabile ha su un'altra, ma si

limita a evidenziare quali variabili latenti sono associate con determinate variabili osservate, al fine di poter analizzarne le correlazioni esistenti. Dall'entità delle correlazioni calcolate con l'indice di Pearson, è possibile inizialmente prevedere quali variabili latenti sono più o meno correlate, dato significativo per lo step successivo dell'analisi ossia il calcolo attraverso il modello ad equazioni strutturali di quanto una variabile latente influenza, spiega un'altra variabile.

Di seguito riportiamo i risultati relativi alle statistiche descrittive come precedentemente descritto²⁷. Il software utilizzato in tale prima fase di analisi è SPSS (IBM) nella versione 22 (Field, 2013).

A) VFI: *Volunteering Functions Inventory*

Test KMO e di Bartlett

Misura di adeguatezza campionaria KMO (Keiser Meyer Olkin).		,937
	Chi-quadrato appross.	5561,624
Test di sfericità di Bartlett	df	435
	Sig.	,000

Comunalità

	Iniziale	Estrazione
Carriera1	,611	,639
Sociale1	,373	,417
Valori1	,393	,433
Sociale2	,348	,348
Sviluppo1	,549	,606
Sociale3	,509	,531
Ego1	,519	,524
Valori2	,318	,308
Ego2	,523	,526
Carriera2	,547	,553
Ego3	,426	,426
Conoscenza1	,425	,379
Sviluppo2	,645	,688
Conoscenza2	,475	,489
Carriera3	,659	,695
Valori3	,396	,357
Sociale4	,401	,439

²⁷ L'analisi fattoriale esplorativa è stata condotta anche per le sei variabili afferenti il VFI le quali, sebbene già convalidate nel contesto italiano da Barbaranelli et al. (2003), riteniamo opportuno analizzarle anche nel nostro specifico contesto toscano per individuarne possibili scostamenti.

Conoscenza3	,368	,390
Valori4	,426	,487
Ego4	,629	,702
Carriera4	,645	,703
Valori5	,354	,348
Sociale5	,489	,512
Ego5	,662	,780
Conoscenza4	,420	,476
Sviluppo3	,578	,573
Sviluppo4	,549	,571
Carriera5	,567	,565
Sviluppo5	,539	,575
Conoscenza5	,485	,544

Metodo di estrazione: Massima verosimiglianza.

Varianza totale spiegata

Fattore	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati			Pesi dei fattori ruotati ^a
	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale
1	10,873	36,244	36,244	10,346	34,487	34,487	6,918
2	2,461	8,205	44,449	2,023	6,743	41,230	6,458
3	1,601	5,338	49,787	1,101	3,669	44,899	5,147
4	1,416	4,719	54,506	,898	2,994	47,893	4,940
5	1,178	3,928	58,434	,670	2,234	50,126	6,723
6	,858	2,859	61,293	,545	1,815	51,942	3,264

Metodo di estrazione: Massima verosimiglianza.

a. Quando i fattori sono correlati, i pesi dei fattori non possono essere aggiunti per ottenere una varianza totale.

Matrice dei modelli^a

	Fattore					
	1	2	3	4	5	6
Sviluppo1	,732					
Sviluppo2	,696					
Sviluppo3	,503					
Sviluppo4	,437					
Ego1	,384					
Carriera4		-,796				
Carriera3		-,788				
Carriera1		-,727				
Carriera2		-,663				

Carriera5		-,632				
Conoscenza1		-,472				
Conoscenza4			,643			
Conoscenza5			,599			
Conoscenza3			,536			
Sviluppo5			,497			
Conoscenza2			,462			
Sociale3				,616		
Sociale1				,529		
Sociale2				,497		
Sociale5				,475		
Sociale4				,458		
Ego5					-,812	
Ego4					-,755	
Ego2					-,408	
Ego3					-,397	
Valori4						,569
Valori1						,559
Valori3						,319
Valori2						,285
Valori5						,280

Metodo estrazione: massima verosimiglianza.

Metodo rotazione: Oblimin con normalizzazione di Kaiser.

a. La rotazione ha raggiunto i criteri di convergenza in 19 iterazioni.

È interessante notare come a differenza dei risultati originari e nella convalidazione italiana del VFI i risultati sono lievemente differenti. In particolare, l'item 1 della variabile Protezione dell'Io risulta essere spiegata dal fattore 1 relativo all'Accrescimento dell'Io. L'item 1 in questione è la domanda 'non importa quanto male sia stato, il volontariato mi aiuta a dimenticarlo'. L'analisi fattoriale ha associato tale variabile osservata alla latente Accrescimento dell'Io.

Lo stesso accade per il secondo fattore relativo a Carriera che spiega anche l'item 1 di Conoscenza: in questo caso ciò risulta alquanto logico, in quanto la domanda dell'item 1 è: 'posso sapere di più sulla causa per cui lavoro', ossia una motivazione della conoscenza individuale fortemente connessa con le motivazioni carrieristiche del volontario.

Infine, anche la variabile latente Conoscenza spiega nel nostro modello un item della variabile Accrescimento dell'Io, ossia: 'il volontariato è un modo per fare nuove amicizie'. Se ne desume un naturale legame tra la volontà di espandere le proprie amicizie e lo sviluppo personale dell'individuo. Tali considerazioni permettono di

evidenziare delle forti connessioni psico-socio-comportamentali tra le 30 variabili del VFI.

A conseguenza di tali risultati, abbiamo deciso di seguire le indicazioni statistiche e di calcolare le sei variabili latenti del VFI con i nuovi set di indicatori come illustrati nella matrice dell'analisi fattoriale. Riportiamo l'affidabilità delle variabili latenti:

- a) Carriera (i 5 item di Carriera più il primo item di Conoscenza) = alpha **0,885**
- b) Sociale (rimangono gli stessi 5 item convalidati in letteratura) = alpha **0,763**
- c) Valori (stessi item) = alpha **0,720**
- d) Conoscenza (dal secondo al quinto item di Conoscenza più il quinto item di Accrescimento dell'Io) = alpha **0,797**
- e) Protezione dell'Io (dal secondo al quinto item) = alpha **0,822**
- f) Accrescimento dell'Io (dal primo al quarto item dell'Accrescimento dell'Io più il primo item di Protezione dell'Io) = alpha **0,857**

-) Variabile Latente: 'ACO' (Atteggiamento del volontario nei confronti dell'organizzazione di volontariato).

Misura di adeguatezza campionaria KMO (Keiser Meyer Olkin).		,775
	Chi-quadrato appross.	321,170
Test di sfericità di Bartlett	df	10
	Sig.	,000

Il test KMO-Bartlett risulta essere medio-alto, essendo leggermente inferiore a 0,8.

	Initial	Extraction
ACO1	,288	,413
ACO2	,108	,138
ACO3	,223	,303
ACO4	,312	,455
ACO5	,284	,412

L'item 2 della variabile presenta un 'peso' Fattoriale molto ridotto rispetto agli altri 4 item. Tale risultato ci porta a valutare l'ipotesi di eliminare l'item dopo averne valutato l'effetto sull'affidabilità descritto nella seguente pagina.

Metodo di estrazione: Massima verosimiglianza.

Varianza totale spiegata

Fattore	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati		
	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata
1	2,184	54,589	54,589	1,584	39,600	39,600
2	,686	17,149	71,738			
3	,599	14,982	86,720			
4	,531	13,280	100,000			

Metodo di estrazione: Massima verosimiglianza.

Come già convalidato ed ipotizzato, i 5 item della variabile ACO sono spiegati da un'unica dimensione che spiega il 34,4% della varianza totale.

Matrice fattoriale^a

	Fattore
	1
ACO4	,675
ACO1	,643
ACO5	,641
ACO3	,550
ACO2	,372

Metodo estrazione: massima verosimiglianza.

a. 1 fattori estratti. 3 iterazioni richieste.

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach's basata su item standardizzati	N di item
,717	,722	5

L'adeguatezza del modello si attesta su livelli medi ($KMO = 0,775$) e ciò è in linea con l'affidabilità media della variabile latente ($\alpha = 0,722$). I 4 item (dopo aver eliminato il secondo come descritto precedentemente) vengono spiegati da una sola componente principale che mostra eigenvalue maggiore di 1 e spiega il 39,6% della varianza. La variabile Atteggiamento verso la NPO mostra valori mediamente accettabili. Tale variabile sarà interpretata nel modello ad equazioni strutturali (SEM) come mediatrice

del costrutto teorico, ossia una variabile che intermedierà le influenze delle variabili esogene sulle variabili endogene. Soprattutto per i fini del presente lavoro, capire le variabili psico-socio-comportamentali che influenzano il rapporto tra volontari e associazione di volontariato risulta avere una importanza notevole, in particolare per le implicazioni strategico-organizzative che verranno fornite.

-) Variabile latente: **Religione**

Test KMO e di Bartlett

Misura di adeguatezza campionaria KMO (Keiser Meyer Olkin).		,813
	Chi-quadrato appross.	769,418
Test di sfericità di Bartlett	df	6
	Sig.	,000

Il test KMO-Bartlett risulta essere positivo.

Comunalità

	Iniziale	Estrazione
Religione1	,626	,732
Religione2	,321	,357
Religione3	,647	,772
Religione4	,571	,655

Metodo di estrazione: Massima verosimiglianza.

Varianza totale spiegata

Fattore	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati		
	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata
1	2,436	81,197	81,197	2,158	71,931	71,931
2	,321	10,711	91,908			
3	,243	8,092	100,000			

Metodo di estrazione: Massima verosimiglianza.

Come da ipotesi, i 4 item della Religione sono spiegati da un'unica dimensione che spiega circa il 63% del fenomeno oggetto di analisi.

Matrice fattoriale^a

	Fattore
	1
Religione3	,878
Religione1	,856
Religione4	,809
Religione2	,597

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach's basata su item standardizzati	N di item
,884	,884	4

L'adeguatezza del modello si attesta su livelli alti ($KMO = 0,813$) e ciò è in linea con l'affidabilità alta della variabile latente ($\alpha = 0,884$). I 3 item (dopo aver eliminato il secondo come precedentemente descritto) vengono spiegati da una sola componente principale che mostra eigenvalue maggiore di 1 e spiega il 71,931% della varianza. La variabile Religione mostra indici molto elevati: tale variabile sarà analizzata in particolar modo con la variabile **Dono**.

-) Variabile latente: **Dono**

Test KMO e di Bartlett

Misura di adeguatezza campionaria KMO (Keiser Meyer Olkin).		,785
	Chi-quadrato appross.	587,688
Test di sfericità di Bartlett	df	6
	Sig.	,000

Comunalità

	Iniziale	Estrazione
Dono1	,404	,465
Dono2	,335	,378
Dono3	,559	,706
Dono4	,553	,692

Varianza totale spiegata

Fattore	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati		
	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata
1	2,663	66,575	66,575	2,241	56,021	56,021
2	,570	14,248	80,823			
3	,479	11,980	92,803			
4	,288	7,197	100,000			

Metodo di estrazione: Massima verosimiglianza.

Matrice fattoriale^a

	Fattore
	1
Dono3	,840
Dono4	,832
Dono1	,682
Dono2	,615

Metodo estrazione: massima verosimiglianza.

a. 1 fattori estratti. 4 iterazioni richieste.

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach's basata su item standardizzati	N di item
,828	,831	4

L'adeguatezza del modello si attesta su livelli medio/alti (KMO = 0,785), in linea con l'affidabilità alta della variabile latente (alpha = 0,831). I 4 item vengono spiegati da una sola componente principale che mostra eigenvalue maggiore di 1 e spiega il 56,06% della varianza. La variabile Dono nel costrutto teorico che analizzeremo successivamente nel modello ad equazioni strutturali ha un ruolo molto significativo, in quanto verrà considerata come variabile dipendente. Gli indici medio-alti appena descritti mostrano la validità di tale variabile.

-) Variabile latente: **Reciprocità Positiva**

Test KMO e di Bartlett

Misura di adeguatezza campionaria KMO (Keiser Meyer Olkin).		,519
	Chi-quadrato appross.	93,365
Test di sfericità di Bartlett	df	3
	Sig.	,000

L'indice KMO relativo all'adeguatezza campionaria non risulta essere sufficiente.

Da questo primo risultato siamo portati a considerare l'opzione di eliminare tale variabile latente dal modello.

Comunalità^a

	Iniziale	Estrazione
Recip+1	,204	,257
Recip+2	,215	,794
Recip+3	,020	,025

Metodo di estrazione: Massima verosimiglianza.

a. Una o più stime di comunalità maggiori di 1 sono

state rilevate durante le iterazioni. La soluzione

risultante dev'essere interpretata con cautela.

Varianza totale spiegata

Fattore	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati		
	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata
1	1,500	50,005	50,005	1,076	35,851	35,851
2	,956	31,854	81,859			
3	,544	18,141	100,000			

Metodo di estrazione: Massima verosimiglianza.

Matrice fattoriale^a

	Fattore
	1
Recip+2	,891
Recip+1	,506
Recip+3	,158

Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach's basata su item standardizzati	N di item
,433	,464	3

L'adeguatezza del modello si attesta su livelli bassi ($KMO = 0,519$), in linea con l'affidabilità non accettabile della variabile latente ($\alpha = 0,464$). I 3 item vengono spiegati da una sola componente principale che mostra eigenvalue maggiore di 1 e spiega il 35,85% della varianza. Da ciò si desume che la variabile Reciprocità positiva non può essere presa in considerazione nel modello SEM, in quanto non validabile nel presente studio. Infatti, tale variabile sarà eliminata nel calcolo sia delle statistiche descrittive che nella matrice delle correlazioni riportate a fine paragrafo.

-) Variabile latente: **Reciprocità Negativa**

Test KMO e di Bartlett

Misura di adeguatezza campionaria KMO (Keiser Meyer Olkin).	,695
Chi-quadrato appross.	386,119
Test di sfericità di Bartlett	df
	3
	Sig.
	,000

Comunalità

	Iniziale	Estrazione
Recip-1	,515	,750
Recip-2	,371	,456
Recip-3	,455	,574

Metodo di estrazione: Massima verosimiglianza.

Varianza totale spiegata

Fattore	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati		
	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata
1	2,170	72,348	72,348	1,780	59,340	59,340
2	,498	16,609	88,957			
3	,331	11,043	100,000			

Metodo di estrazione: Massima verosimiglianza.

Matrice fattoriale^a

	Fattore
	1
Recip-1	,866
Recip-3	,757
Recip-2	,675

Metodo estrazione: massima

verosimiglianza.

a. 1 fattori estratti. 4 iterazioni

richieste.

L'adeguatezza del modello si attesta su livelli medi ($KMO = 0,695$), mentre l'affidabilità della variabile risulta alta ($\alpha = 0,808$). I 3 item vengono spiegati da una sola componente principale che mostra eigenvalue maggiore di 1 e spiega il 59,34% della varianza. A differenza della reciprocità positiva, la dimensione negativa di tale variabile risulta essere validata nel presente studio.

Nei seguenti paragrafi riporteremo le statistiche descrittive relative a media, deviazione standard, curtosi e la asimmetria (*skewness*). Infine, riporteremo la matrice delle correlazioni tra le variabili latenti individuate. La variabile Reciprocità Positiva è stata eliminata in quanto ha mostrato risultati statisticamente né affidabili né adeguati al campione oggetto di analisi.

Statistiche descrittive

	N	Media	Deviazione std.	Asimmetria/Skewness		Curtosi	
	Statistica	Statistica	Statistica	Statistica	Errore std	Statistica	Errore std
Carriera	379	15,0211	6,39110	,286	,125	-1,000	,250
Accrescimento	379	17,1135	4,80688	-,392	,125	-,432	,250
Protezione	379	11,0501	4,10125	,115	,125	-,713	,250
Sociale	379	16,6095	4,01525	-,245	,125	-,297	,250
Valori	379	18,5303	3,46883	-,483	,125	,278	,250
Conoscenza	379	19,5303	3,70771	-,684	,125	,491	,250
Dono	379	8,5646	2,84110	,091	,125	-,545	,250
Religione	379	7,7467	3,73588	,255	,125	-1,141	,250
Aco	379	17,1372	2,43696	-1,024	,125	1,962	,250
Rec_Neg	379	8,5910	4,82048	,679	,125	-,498	,250
Validi (listwise)	379						

Tutti gli indicatori presentano indici di curtosi e *skewness* compresi tra 1 e -1 ad eccezione delle variabili Religione e ACO. In particolare per quest'ultima variabile si nota un valore di curtosi prossimo al 2, il che significa che la distribuzione delle frequenze relativa alle risposte al set di Religione è fortemente orientato verso una risposta. Nel nostro caso tale risposta corrisponde a 'moltissimo' in relazione all'atteggiamento favorevole dei volontari nei confronti della NPO.

Matrice Correlazioni

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Carriera	(0,885)									
2. Sociale	0,485**	(0,763)								
3. Valori	0,414**	0,552**	(0,720)							
4. Conoscenza	0,521**	0,505**	0,560**	(0,797)						
5. Protezione Io	0,600**	0,560**	0,555**	0,497**	(0,847)					
6. Accrescimento Io	0,542**	0,550**	0,613**	0,600**	0,727**	(0,857)				
7. ACO	0,144*	0,373**	0,462**	0,372**	0,292**	0,370**	(0,722)			
8. Religione	0,298**	0,330**	0,353**	0,138**	0,429**	0,316**	0,233**	(0,884)		
9. Dono	0,350**	0,332**	0,478**	0,217**	0,378**	0,293**	0,245**	0,409**	(0,831)	
10. Reciprocità Negativa	0,369**	0,085	-0,015	0,079	0,192**	0,148**	-0,137**	0,019	0,024	(0,808)

Note: ** $p < 0,01$ (correlazione significativa a livello 0,01 test a 2 code).

Sulla diagonale sono presenti in corsivo i valori Alpha di Cronbach.

Sottolineiamo che il campione oggetto di analisi non è significativo in relazione alla totalità della popolazione di volontari toscani, rappresentandone solo un sotto-campione di 379 soggetti.

La matrice delle correlazioni mostra gli indici 'r' di Pearson, i quali risultano pressoché in totale significativi per valori p-value minori sia di 0,05 che di 0,01. Le eccezioni sono rappresentate dai valori non contrassegnati con l'asterisco. Tra i valori delle correlazioni risultano essere presenti valori significativi maggiori del valore soglia 0,3, indicando la presenza di correlazioni interessanti da osservare nelle fasi successive di analisi statistica. Sulla diagonale abbiamo riportato i valori delle Alpha di Cronbach, che risultano essere tutti significativi, ossia maggiori del valore soglia 0,5.

Nella seguente matrice riportiamo i coefficienti 'r' di Pearson al quadrato, al fine di rilevare la percentuale di varianza spiegata da una variabile nei confronti della variabile con cui è correlata.

Matrice R² (%)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Carriera	<i>I</i>									
2. Sociale	23,52%	<i>I</i>								
3. Valori	17,14%	30,47%	<i>I</i>							
4. Conoscenza	27,14%	25,50%	31,36%	<i>I</i>						
5. Protezione Io	36,00%	31,36%	30,80%	24,70%	<i>I</i>					
6. Accrescimento Io	29,38%	30,25%	37,58%	36,00%	52,85%	<i>I</i>				
7. ACO	2,07%	13,91%	21,34%	13,84%	8,53%	13,69%	<i>I</i>			
8. Religione	8,89%	10,89%	12,46%	1,90%	18,40%	9,99%	5,43%	<i>I</i>		
9. Dono	12,25%	11,02%	22,85%	4,71%	14,29%	8,58%	6,00%	16,73%	<i>I</i>	
10. Reciprocità Negativa	13,62%	0,72%	0,02%	0,06%	3,69%	2,19%	1,88%	3,61%	0,00%	<i>I</i>

Dalla matrice è possibile osservare degli indici R² molto significativi: in primo luogo, si nota come la variabile Accrescimento dell'Io sia fortemente correlata con la variabile Protezione dell'Io, spiegandone il 52,85% della varianza. L'Accrescimento dell'Io, traduzione in italiano di Barbaranelli et al. 2003 dell'inglese 'Enhancement' ossia sviluppo personale, è correlato fortemente anche con le variabili Carriera, Sociale e Valori, spiegandone quasi sempre il 30% della varianza. In generale, le sei dimensioni del VFI risultano essere molto correlate tra loro, conclusione in linea con lo strumento di misurazione delle motivazioni psico-socio-comportamentali dei volontari.

Tale risultato ci permette di introdurre nel modello SEM descritto nel prossimo paragrafo un modello di misura di secondo ordine, ossia la variabile VFI che 'satura' in maniera unidimensionale le sei variabili dello strumento di misurazione. Come sarà illustrato graficamente, ciò si traduce nel linguaggio SEM del software AMOS nel creare una sfera ovale etichettata 'VFI' la quale sarà interrelata con ognuna delle sei

variabili latenti del questionario VFI, le quali saranno considerate come elementi di primo ordine.

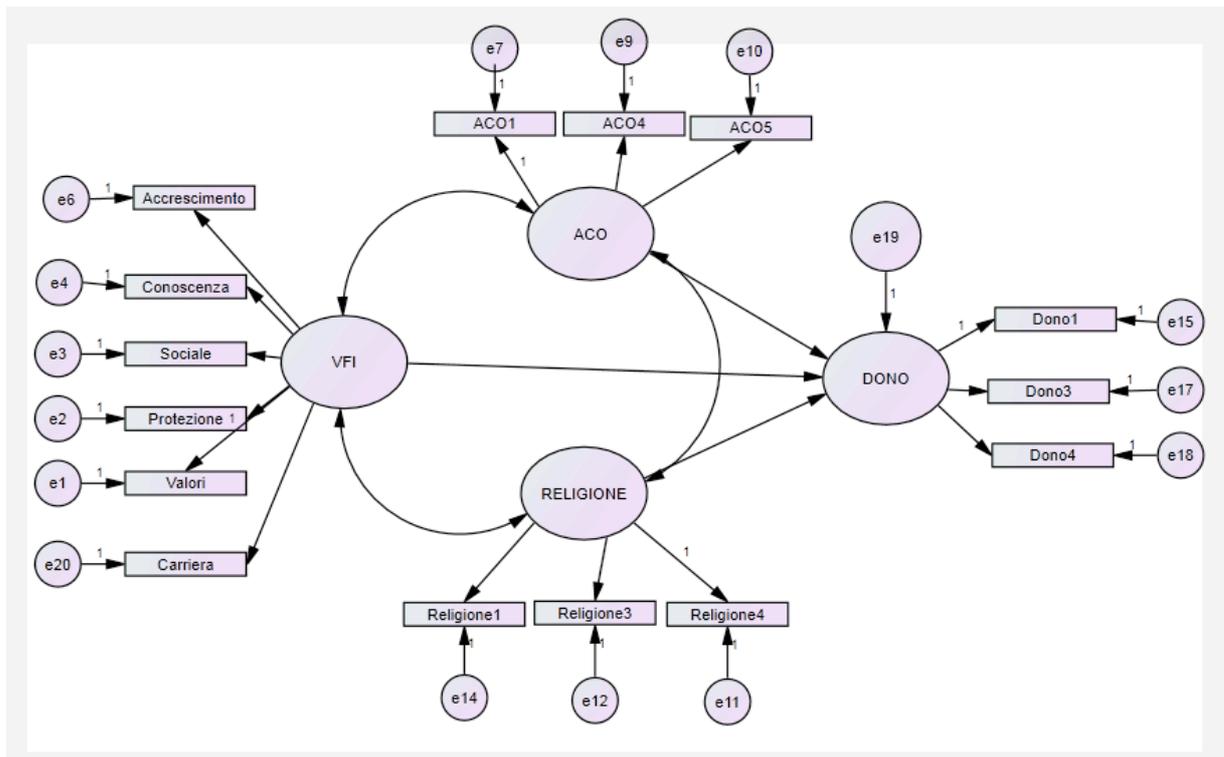
Per quanto concerne la variabile latente *Dono*, principale oggetto di analisi della presente tesi, essa risulta essere correlata positivamente con tutte le altre variabili latenti, in particolare riportiamo l'indice R^2 che mostra una forte relazione con la variabile *Valori*, che ne spiega il 22,85% della varianza, e la variabile *Religione* che ne spiega quasi il 16,73% della varianza.

2. Modello ad Equazioni Strutturali

Come ricordato nell'introduzione, i modelli SEM prevedono in primo luogo un'analisi CFA, ossia l'analisi fattoriale confermativa delle ipotesi assunte nella ricerca che permette di specificare il modello oggetto di analisi, in altre parole studiarne il *'fitting'* relativo alla valutazione degli indici di adeguatezza degli strumenti di misurazione utilizzati nella "rappresentazione formale di un concetto" (Barbaranelli e Ingoglia, 2013, p.62); in secondo luogo, la rappresentazione di un diagramma denominato *'path diagram'* col quale è possibile analizzare le 'spiegazioni' o 'influenze' degli effetti causali esistenti tra le variabili latenti precedentemente selezionate nella fase di EFA, l'analisi fattoriale esplorativa (Bagozzi e Yi, 1988; Bentler, 1976; Bollen, 2002; Jöreskog e Sörbom, 2001). A tal fine abbiamo utilizzato il software statistico AMOS nella versione 22 (Arbuckle e Wothke, 2007).

L'utilizzo di tale metodologia statistica è giustificato dal nostro obiettivo di ricerca relativo ad indagare empiricamente il ruolo dell'intenzione comportamentale dei volontari circa il donare (*willingness to donate, donation likelihood*) nei confronti dell'organizzazione di volontariato nella quale svolgono l'attività. Sebbene alcuni recenti studi abbiano individuato relazioni causali positive tra le attitudini dei volontari e la loro intenzione a donare (Ranganathan e Henley, 2008; Webb et al., 2000), la pertinente analisi del ruolo della variabile 'Dono' in relazione a variabili psico-socio-comportamentali (VIF) e atteggiamento nei confronti della NPO risulta scarsamente analizzata.

Di seguito riportiamo il costrutto teorico del modello di analisi da cui si desumono le ipotesi di ricerca successivamente illustrate:



Fonte: elaborazione AMOS (v.22).

Come si può notare dal diagramma strutturale, per ciascuna relazione causale relativa a interrelazioni esistenti tra variabili latenti e variabili osservate, altresì per ognuna delle relazioni tra gli errori di stima e le variabili osservate, il software SEM richiede di impostare il peso di regressione ad 1, cifra presente sopra le relative 'frecce' causali. Oltre a ciò, si nota come un altro vincolo del software sia relativo ad impostare le correlazioni (doppie frecce ricurve) tra le tre variabili esogene che rappresentano gli antecedenti della variabile endogena Dono.

Come è possibile osservare dal grafico, esistono 4 modelli di misura nel nostro modello teorico da testare:

- 1) Il modello di misura che prevede una variabile latente di secondo ordine (VFI – *Volunteering Functions Inventory*) che mostra degli effetti causali con le 6 variabili latenti di primo ordine (accrescimento dell'io, conoscenza, sociale, protezione dell'io, valori, carriera). Abbiamo deciso di creare una variabile di secondo ordine VFI in quanto il nostro obiettivo è di analizzare l'influenza che tale variabile ha sulle altre variabili latenti del modello. Inoltre, la variabile VFI ben rappresenta le motivazioni dei volontari ad espletare l'attività di volontariato, come convalidato in letteratura (Barbaranelli et al., 2003; Clary et al., 1998; Omoto e Snyder, 1995). Nel nostro modello la variabile VFI è considerata come 'esogena', in quanto non è influenzata da nessun'altra variabile ma influenza le altre variabili 'endogene' del modello.

- 2) La variabile latente ACO (atteggiamento del volontario nei confronti dell'organizzazione di volontariato) è un modello di misura che prevede la relazione con 3 item (ACO1, ACO4, ACO5) che rappresentano le variabili osservate che hanno mostrato migliore affidabilità e adeguatezza nella EFA precedentemente illustrata. Tale variabile viene concepita come esogena in quanto spiega la variabile dipendente endogena Dono.
- 3) La variabile latente Religione è un modello di misura che prevede la relazione con tre variabili osservate o item (Religione1, Religione3, Religione4) che hanno mostrato indici di adeguatezza ed affidabilità migliori nella precedente EFA. Come per la variabile ACO, anche Religione è interpretata come variabile esogena messa in relazione con la dipendente endogena e Dono.
- 4) Infine, la variabile dipendente del modello oggetto di analisi è Dono, composta dai tre item o variabili osservate Dono1, Dono3, Dono4.

Come si può notare dal grafico, ad ognuna delle variabili osservate del modello abbiamo aggiunto l'errore di stima, esattamente come abbiamo effettuato per la variabile endogena Dono. Infatti, il modello SEM prevede che alle variabili latenti endogene, ossia che sono spiegate da altre variabili, venga aggiunto una stima di errore indicata con la lettera 'e' ed il relativo numero (nel nostro caso da 'e1' a 'e18' per le variabili osservate ed 'e19' per la variabile endogena dipendente Dono). Oltre a ciò, SEM richiede che le variabili indipendenti esogene, nel nostro caso VFI, ACO e Religione, siano correlate tra loro, e ciò lo si può notare dalle frecce ricurve disegnate tra ognuna di tali tre variabili.

Nel nostro costrutto teorico, vi sono 3 effetti diretti relativi a:

-) VFI -> Dono = H1: vi è una relazione positiva tra tali variabili;
-) ACO -> Dono = H2: relazione positiva;
-) Religione -> Dono = H3: relazione positiva.

Nel seguente paragrafo analizziamo gli indici di adeguatezza del modello.

2.1. Indici di 'fitting' del modello

Riportiamo per ogni indice di bontà del modello la relativa tabella come ottenuta dal software statistico AMOS (Arbuckle e Wothke, 2007; Bagozzi e Yi, 1988; Hair et al., 2006).

-) Adattamento statistico

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	45	195,261	75	,000	2,603
Saturated model	120	,000	0		
Independence model	15	2848,039	105	,000	27,124

Il primo indicatore fa riferimento al test Chi-quadrato, ossia non rifiutare l'ipotesi nulla²⁸ ($p\text{-value} > 0,01$) al fine di valutare che (a) il modello sia correttamente specificato, (b) il campione sufficientemente elevato, (c) le assunzioni di stima del modello siano rispettate (Barbaranelli e Ingoglia, 2013, p. 118).

Il test statistico Chi-quadrato viene normalizzato nei modelli SEM (Bentler, 1976; Bollen, 2002; Jöreskog, 1974) attraverso il rapporto tra:

-) la statistica 'T', indicata con CMIN nella tabella e rappresentante l'indice inferenziale di adattamento del modello;
-) e il numero di gradi di libertà del modello, indicati con DF (*degrees of freedom*) nella tabella.

Tale rapporto per essere accettabile deve essere inferiore a 3 (Barbaranelli e Ingoglia, 2013). Nel nostro caso si attesta nel range 2-3 e più precisamente ha valore 2,603. Pertanto, tale primo indicatore permette di valutare come 'adatto' il modello oggetto di analisi per lo studio del fenomeno rappresentato.

-) Indici della proporzione della varianza spiegata

²⁸ La logica sottostante all'analisi confermativa dei modelli SEM è diversa rispetto alla logica tipica delle regressioni in cui obiettivo primario del ricercatore è rifiutare l'ipotesi nulla. Nei modelli SEM, in particolare nella fase confermativa di test Chi-quadrato, l'obiettivo viceversa è di accettare l'ipotesi nulla. La ragione è la seguente: l'ipotesi nulla è relativa all'uguaglianza tra la matrice delle covarianze caratterizzante il modello oggetto di analisi e la matrice delle covarianze ottenuta grazie al campione di riferimento analizzato. Se ne desume che maggiore è l'approssimazione del modello ottenuto con il campione a disposizione rispetto al fenomeno oggetto di analisi e migliore è l'adeguatezza dei nostri strumenti di misurazione utilizzati. In altre parole, accettare l'ipotesi nulla significa confermare l'adeguatezza campionaria utilizzata dal ricercatore.

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,285	,938	,901	,586
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	4,025	,347	,254	,304

Il ‘*Goodness of Fit Index*’ (GFI) è stato teorizzato da Jöreskog come misura di proporzione della varianza spiegata da un determinato modello (Jöreskog e Sörbom, 2001). Valori di tale indice compresi tra 0,9 e 0,95 sono considerati relativi ad un adattamento accettabile del modello, come nel nostro caso, mentre valori maggiori di 0,95 come relativi ad un buon adattamento.

-) Indici comparativi

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,931	,904	,957	,939	,956
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tali indici valutano l’adeguatezza del modello utilizzato per rappresentare il fenomeno oggetto di analisi comparandolo con un modello ‘target’ utilizzato come base di riferimento (Barbaranelli e Ingoglia, 2013, p. 123). In altre parole, misurano il miglioramento del ‘*fitting*’ del modello se comparato con un target di riferimento.

Il primo indicatore che analizziamo è il ‘*Incremental Fit Index*’ (IFI) di Bollen (2002). Nel nostro caso l’indicatore assume valore maggiore di 0,95 da cui si evince una buona comparazione di adattamento del modello.

Il secondo indicatore è il ‘*Comparative Fit Index*’ (CFI) di Bentler (1976). In questo caso valori maggiori di 0,95 indicano un adattamento accettabile, come nel nostro caso, mentre valori maggiori di 0,97 indicano un adattamento buono (Barbaranelli e Ingoglia, 2013).

-) Indice di approssimazione

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,065	,054	,076	,014
Independence model	,263	,255	,271	,000

L'indicatore '*Root Mean Square Error of Approximation*' (RMSEA) valuta 'l'approssimazione dell'adattamento del modello nella popolazione' (Barbaranelli e Ingolia, 2013, p. 131). Tale indice è calcolabile con i due noti software di analisi SEM, ossia LISREL (Jöreskog e Sörbom, 2001) e AMOS (Arbuckle e Wothke, 2007).

Valori di RMSEA minori di 0,05 sono considerati come buoni in termini di adattamento, mentre valori tra 0,05 e 0,08, come nel nostro caso, sono considerati come adeguati.

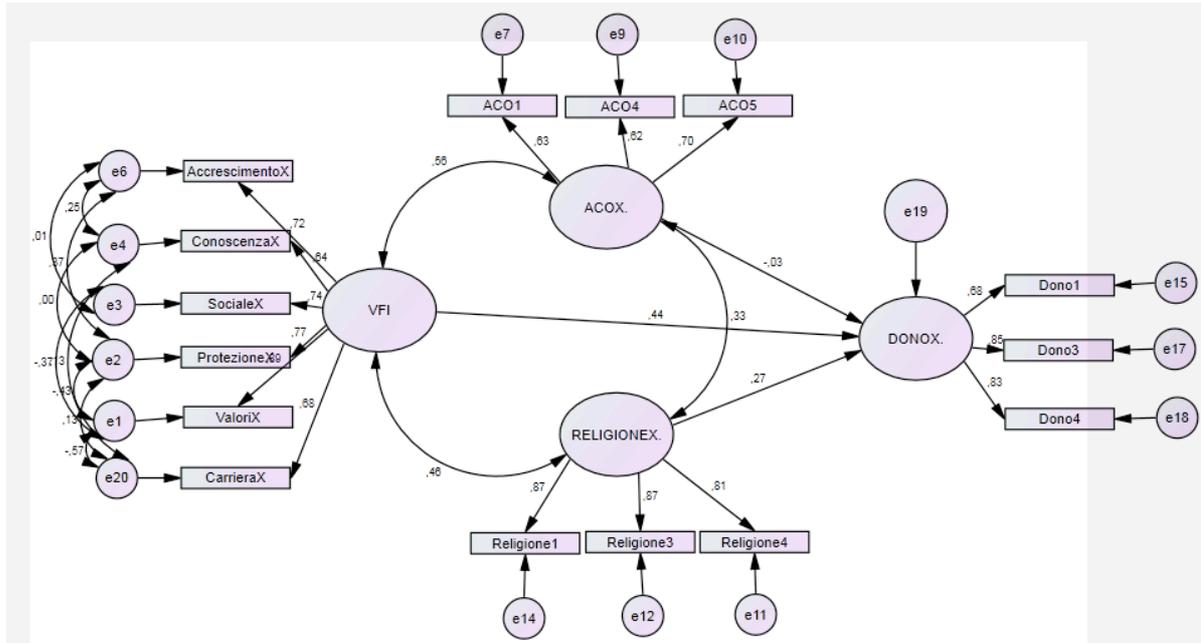
-) Valutazione dell'adattamento generale del modello

Da quanto appena descritto si può desumere un accettabile adattamento del modello per la rappresentazione del fenomeno oggetto di analisi.

Nel seguente paragrafo illustreremo la *path analysis* per descrivere le relazioni esistenti tra le variabili latenti del modello.

2.2. Diagramma strutturale

Riportiamo il diagramma come ottenuto dal software AMOS (v.22):



Come è possibile notare dal diagramma strutturale, il software AMOS permette di correlare gli errori di stima afferenti una stessa variabile latente, in questo caso la variabile di secondo ordine VFI. Tale operazione di correlazione di errori viene denominata 'rispecificazione' del modello, in quanto permette di modificare gli indici di fitting ed ottenere una migliore affidabilità ed adeguatezza del modello. La rispecificazione del modello deve essere sempre giustificata teoricamente, nel presente costrutto teorico siamo legittimati a correlare gli errori delle sei variabili motivazionali in quanto esse saturano in modo totale sull'unica dimensione latente VFI.

La prima operazione da effettuare dopo aver calcolato le relazioni del diagramma strutturale è analizzare la cosiddetta 'modificazione degli indici', opzione del software AMOS che permette di analizzare quali correlazioni di errori residui permettono un miglioramento del 'fitting' del modello. Il vincolo di tale operazione è che sono correlabili esclusivamente gli errori relativi a variabili spiegate da una stessa dimensione. Ecco che nel nostro caso è stato possibile correlare solo gli errori relativi alle variabili latenti di primo ordine afferenti la dimensione VFI, ossia gli errori da 'e1' a 'e6' e l'errore 'e20'.

Di seguito riportiamo la tabella relativa alle correlazioni tra le 3 variabili esogene ossia indipendenti del modello.

	Estimate
VFI <--> ACO	,563
VFI <--> RELIGIONE	,456
ACO <--> RELIGIONE	,330

Come si evince dai risultati, la variabile VFI, che esprime le 6 variabili latenti relative alle motivazioni psico-socio-comportamentali dei soggetti nell'implementare il volontariato, è fortemente e positivamente correlata per un valore di **0,563** con la variabile ACO, che esprime l'atteggiamento del volontario nei confronti dell'Associazione di volontariato. In altre parole: maggiori livelli di motivazioni concernenti Valori, Protezione dell'Io, Sociale, Conoscenza, Accrescimento dell'Io e Carriera, esprimono una maggiore correlazione con l'atteggiamento che il volontario mostra nei confronti dell'Associazione Nonprofit.

Oltre a ciò, notiamo come anche la correlazione tra VFI e la variabile Religione sia positiva e significativamente elevata attestandosi ad un valore di **0,456**. In altre parole, maggiori livelli delle 6 motivazioni di volontariato implicano una maggiore correlazione con la religiosità del volontario. Ciò è molto interessante ai fini della ricerca sulle motivazioni psicologico-organizzative dei volontari, in particolare una futura ricerca potrebbe misurare l'entità della relazione tra ogni singola variabile del VFI e la variabile Religione, per analizzarne le influenze.

Infine, la correlazione tra l'atteggiamento dei volontari nei confronti della NPO e la variabile Religione è limitatamente significativa seppur positiva (**0,330**). E' interessante notare come la religiosità dei volontari sia limitatamente correlata con l'Associazione di riferimento, anche se una futura ricerca potrebbe analizzare le differenze in tale correlazione tra le NPO cattoliche (Misericordie) e NPO laiche (Pubbliche Assistenze).

Obiettivo primario del modello SEM è quello di analizzare gli effetti causali tra variabili latenti. Di seguito riportiamo gli '*standardized regression weights*' ossia i pesi delle regressioni standardizzate che indicano le 'spiegazioni' o 'influenze' tra le variabili del modello:

	*** <i>p-value</i> < 0,01	Estimate
DONO	<--- ACO	-,030***
DONO	<--- VFI	,439***
DONO	<--- RELIGIONE	,273***
Valori	<--- VFI	,889***
Protezione	<--- VFI	,772***
Sociale	<--- VFI	,739***
Conoscenza	<--- VFI	,643***
Accrescimento	<--- VFI	,721***
Carriera	<--- VFI	,677***

Notiamo subito come la variabile latente di secondo ordine spiega elevatamente, come da previsioni, le 6 variabili latenti Valori, Protezione dell'Io, Sociale, Conoscenza, Accrescimento dell'Io, Carriera. Ciò a conferma della nostra scelta di creare una variabile di secondo ordine che rappresenti le 6 variabili latenti di primo ordine relative alle motivazioni dei volontari.

Le variabili latenti che maggiormente sono in relazione con il VFI sono, da un lato, Valori (**0,889**) e Sociale (**0,739**): i valori personali dei volontari sono fortemente e positivamente connessi con la motivazione a fare volontariato, insieme alla socialità dei volontari, intesa come il livello di relazioni sociali che incentivano il soggetto ad implementare l'attività di volontariato. Dall'altro lato, notiamo come motivazioni 'egoistiche' quali la Protezione dell'io (**0,772**) e l'Accrescimento dell'io (**0,721**) siano positivamente ed elevatamente in relazione con le motivazioni a fare volontariato. A differenza delle motivazioni carrieristiche, la volontà dei soggetti ad aumentare la propria stima, accettazione sociale, considerazione personale, oltre che a risolvere criticità personali, risultano di grande rilievo nella presente ricerca.

In secondo luogo, valutiamo se confermare o meno le ipotesi assunte nella fase iniziale di *research design* del modello.

-) H1 = VFI -> Dono **0,439**

Tale relazione è positiva, a conferma di quanto ipotizzato, oltre a rappresentare l'effetto diretto di causa maggiore del modello. Se ne desume che le 6 variabili psico-socio-comportamentali che tradizionalmente descrivono le motivazioni dei volontari nell'implementare l'attività di volontariato, spiegano positivamente e significativamente l'attitudine dei volontari a donare.

-) H2 = Religione -> Dono **0,273**

Confermiamo la nostra ipotesi di relazione positiva tra la religiosità dei volontari e la loro attitudine a donare, anche se tale relazione si attesta ad un valore basso. Dalla precedente analisi delle correlazioni di Pearson, il coefficiente 'r' tra tali variabili mostrava valori significativi pari a 0,404. Nel modello simultaneo ad equazioni strutturali la relazione è meno elevata. Tale risultato indica che l'attitudine al donare non è significativamente dipendente dalla religiosità del volontario, bensì essa dipende anche da altri valori, come ad esempio le sei variabili motivazionali del VFI.

-) H3 = ACO -> Dono **-0,030**

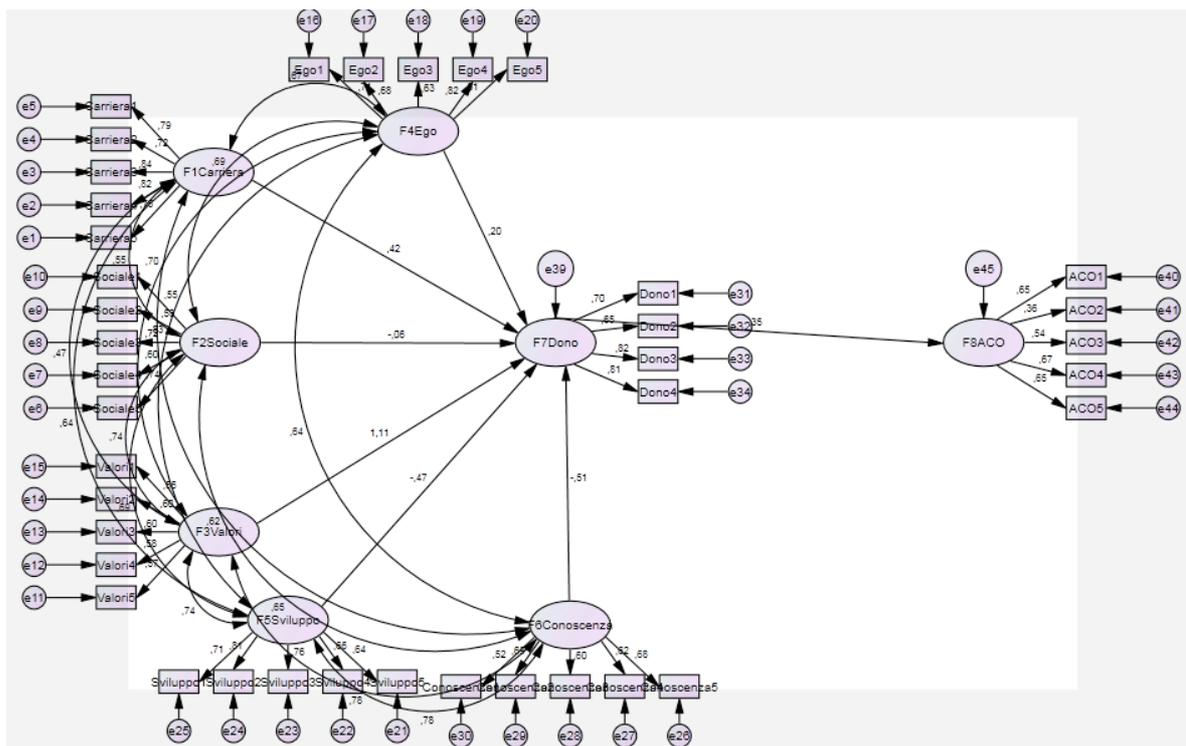
Non confermiamo l'ipotesi di relazione positiva tra l'atteggiamento dei volontari nei confronti dell'Associazione Nonprofit di appartenenza e la loro attitudine al dono. Tale relazione è lievemente negativa, anche se in valore assoluto si desume che non vi è una influenza significativa tra le due variabili latenti.

Tale risultato è interessante dal punto di vista concettuale, in quanto dimostra il fatto che le Organizzazioni di volontariato analizzate dovrebbero prendere maggiormente in considerazione la variabile 'dono' all'interno delle proprie strutture. In modo particolare, facciamo riferimento all'importanza che potrebbe rivestire il concetto di donare dei volontari, sia nei confronti della struttura organizzativa, sia delle relazioni interpersonali esistenti nell'Associazione. Come precedentemente analizzato nel capitolo 3 della presente tesi, il concetto socio-antropologico del dono è relativo alla gratuità, la reciprocità, la relazionalità che si instaurano tra due individui. Uno degli obiettivi di tale analisi empirica era relativo ad individuare il livello di influenza esistente tra il rapporto dei volontari con la struttura di volontariato e l'attitudine al donare da parte dei volontari. Se tale relazione divenisse positiva e maggiormente significativa, ipotizziamo un miglioramento del rapporto esistente tra i soggetti e la struttura organizzativa, elemento strategico-organizzativo cruciale per il management delle NPO.

2.3. Il ruolo del dono nel modello ad equazioni strutturali

Dato che il nostro obiettivo primario è analizzare le relazioni tra variabili latenti connesse alle motivazioni psico-socio-comportamentali del volontariato, con particolare focus sul concetto di dono, nella presente sezione illustriamo se tale nozione socio-antropologica ha una influenza significativa tra le sei variabili del VFI e l'atteggiamento dei volontari nei confronti della NPO. Se ne ricaveranno implicazioni utili per la gestione delle NPO, in modo da illustrare come i manager di tali realtà possono rapportarsi con tale variabile. Le nostre ipotesi sono che tutte le variabili del VFI abbiano un'influenza positiva sull'atteggiamento del volontario nei confronti della associazione non-profit, ad eccezione delle due variabili più 'egocentriche' relative a Protezione dell'io e Accrescimento dell'io.

I risultati della *path analysis* sono illustrati in primo luogo con la mediazione della variabile latente Dono, mentre in secondo luogo senza tale mediazione.



Fonte: elaborazione di AMOS (v.22). Come è possibile notare dallo schema illustrante il diagramma strutturale oggetto di analisi, ognuna delle 6 variabili latenti costituenti il VFI è stata correlata con le altre, questo perché tali variabili sono 'esogene' ossia indipendenti. Inoltre, le due variabili 'endogene', sia Dono in quanto mediatrice che ACO in quanto endogena-dipendente, mostrano una stima di errore rappresentata dalla variabile 'e39' ed 'e45' rispettivamente.

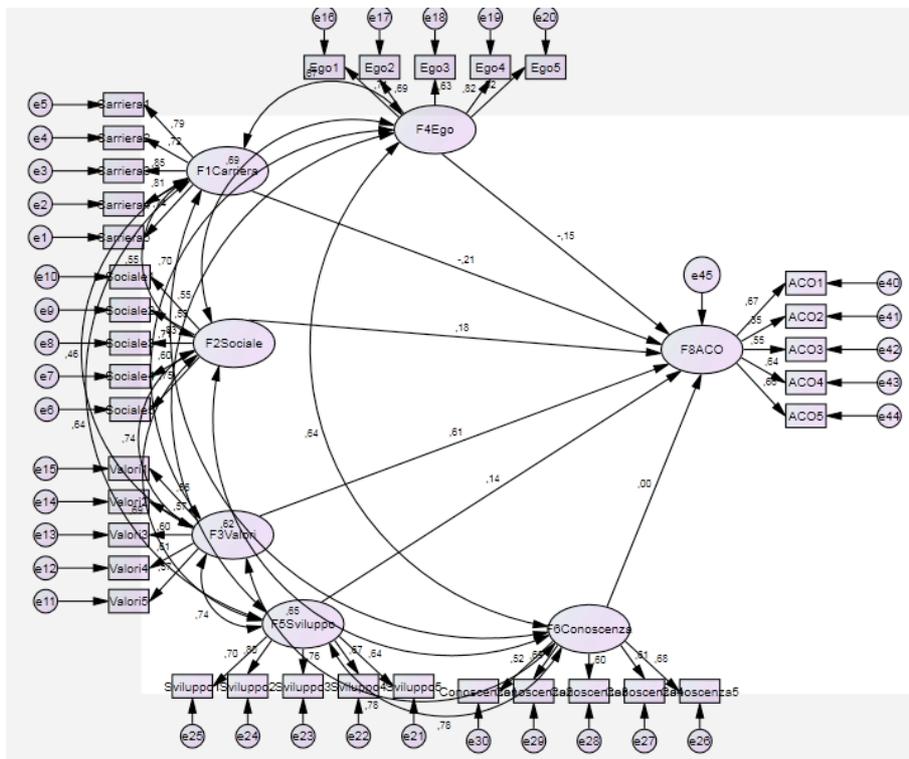
Effetti diretti (p-value < 0,01):

- Ego -> Dono = 0,20
- Carriera -> Dono = 0,42
- Sociale -> Dono = -0,06
- Valori -> Dono = 1,11
- Sviluppo -> Dono = -0,47
- Conoscenza -> Dono = -0,51
- Dono -> ACO = 0,35

Effetti indiretti:

- Ego → ACO = 0,088
- Carriera → ACO = 0,089
- Sociale → ACO = 0,041
- Valori → ACO = 0,221
- Sviluppo → ACO = -0,071
- Conoscenza → ACO = -0,069

Il risultato del SEM senza influenza della variabile latente Dono è il seguente:



Effetti diretti:

Ego → ACO = -0,15 (con mediazione di Dono: 0,20)

Carriera → ACO = -0,21 (con Dono: 0,42)

Sociale → ACO = 0,18 (con Dono: -0,06)

Valori → ACO = 0,61 (con Dono: 1,11)

Sviluppo → ACO = 0,14 (con Dono: -0,47)

Conoscenza → ACO = 0,00 (con Dono: -0,51)

Dal confronto tra i risultati appena riportati relativi al diagramma strutturale senza la variabile Dono e i risultati con la mediazione di tale variabile si osservano delle interessanti differenze. In particolare, visti i risultati si definisce il ruolo dell'intenzione a donare come variabile moderatrice e non mediatrice delle sei variabili VIF e l'atteggiamento dei volontari ACO. Infatti, gli effetti causali non si annullano con la presenza della variabile Dono, bensì vengono alterati, modificati, ad indicazione che l'atteggiamento dei volontari afferente il donare nei confronti della NPO influisce sull'effetto delle variabili motivazionali dei volontari. Nello specifico, si assiste ad un'inversione di effetto causale sia per le variabili motivazionali 'Protezione dell'io' (Ego) e 'Carriera', che da negative in assenza del moderatore Dono divengono positive in presenza di Dono; e lo stesso accade per la motivazione 'Accrescimento dell'io' (Sviluppo) che da fortemente negativa in assenza di Dono diventa lievemente positiva. Infine, la motivazione 'Conoscenza' si annulla in presenza del moderatore Dono mentre in sua assenza presentava un'influenza causale fortemente negativa.

Di seguito riportiamo l'analisi del modello attraverso gli indici di fitting:

-) Adattamento statistico

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	90	1015,021	438	,000	2,317
Saturated model	528	,000	0		
Independence model	32	6210,776	496	,000	12,522

Il test Chi-quadrato risulta essere significativo e il rapporto tra la statistica 'T' e i gradi di libertà risulta compresa nel range ottimale tra 2 e 3, più prossimo al 2, da cui si desume un buon adattamento statistico del modello.

-) Indici della proporzione della varianza spiegata

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,091	,854	,825	,709
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,450	,234	,184	,220

L'indice GFI risulta inferiore alla soglia accettabile di 0,9 e ciò indica una scarsa capacità del modello di spiegare la varianza del fenomeno.

-) Indici comparativi

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,837	,815	,900	,886	,899
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

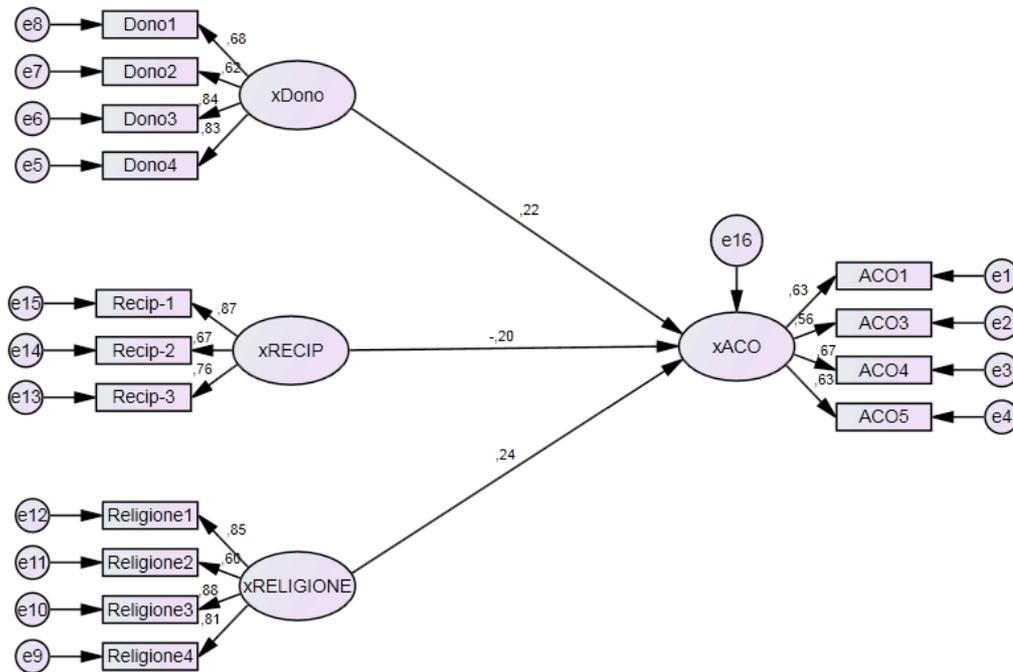
Gli indici comparativi del modello IFI e CFI risultano pari a 0,9 e 0,899 rispettivamente, avvicinandosi alla soglia accettabile indicata dalla letteratura di 0,9. Se ne desume una accettabilità seppur minima del modello nella comparazione con un *target model* di riferimento calcolato dal programma SEM.

-) Indice di approssimazione

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,059	,054	,064	,001
Independence model	,175	,171	,178	,000

L'indice di approssimazione risulta essere accettabile, in quanto all'interno del range tra 0,05 e 0,06. Se ne può evincere che il modello approssima in maniera soddisfacente la media della popolazione di riferimento.

2.4. Le relazioni strutturali tra Dono, Religione, Reciprocità e atteggiamento verso la Nonprofit



Effetti diretti (p-value<0,01)

Intenzione a donare -> ACO = **0,22**

Reciprocità Negativa -> ACO = **-0,20**

Religiosità -> ACO = **0,24**

-) Adattamento statistico

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	38	227,282	82	,000	2,772
Saturated model	120	,000	0		
Independence model	15	2391,355	105	,000	22,775

-) Indici della proporzione della varianza spiegata

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,107	,927	,893	,633
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,512	,444	,365	,389

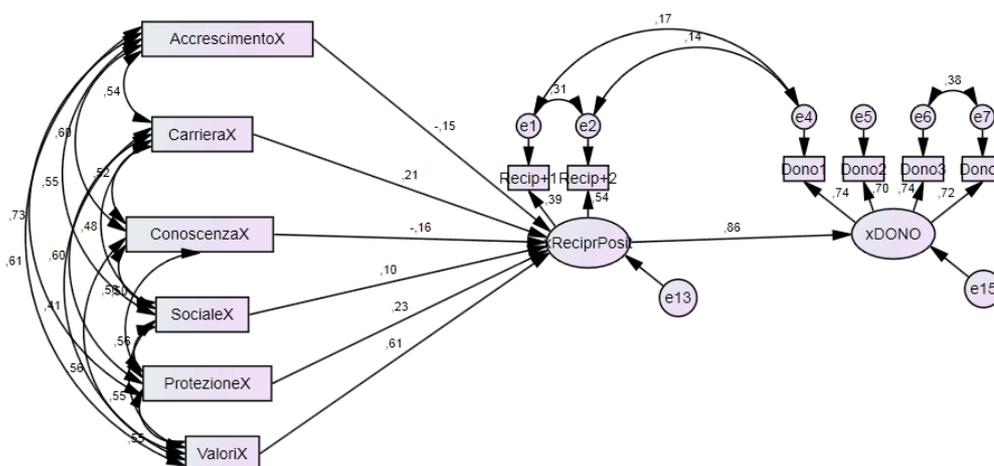
-) Indici comparativi

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,905	,878	,937	,919	,936
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

-) Indice di approssimazione

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,068	,058	,079	,002
Independence model	,240	,232	,248	,000

2.5 *La Reciprocità Positiva nel Diagramma Strutturale*



L'effetto causale tra reciprocità positiva e dono è come da previsioni molto alto: **0,86**.

Per rendere significativa la variabile Reciprocità Positiva è stato necessario eliminare il terzo item della scala di questionario in modo da ottenere un'adeguatezza sufficiente relativa ad alpha di Cronbach pari a 0,62 (precedentemente con l'item 3 l'alpha era pari a 0,42).

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
ReciprPosit <--- Accrescimento	-,152
ReciprPosit <--- Carriera	,209
ReciprPosit <--- Conoscenza	-,160
ReciprPosit <--- Sociale	,096
ReciprPosit <--- Protezione	,227
ReciprPosit <--- Valori	,606
DONO <--- ReciprPosit	,862

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	44	74,992	34	,000	2,206
Saturated model	78	,000	0		
Independence model	12	2138,506	66	,000	32,402

Il modello strutturale analizzato presenta risultati di *fitting* accettabili, come si evince dal Test Chi-quadrato che risulta essere leggermente superiore alla soglia di 2 e quindi all'interno del range accettabile tra 2 e 3.

GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,200	,969	,928	,422
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	4,962	,357	,240	,302

L'indice supera la soglia critica di 0,95 indicando un'ottima capacità del modello utilizzato per rappresentare il fenomeno oggetto di analisi di spiegare la proporzione di varianza.

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,965	,932	,981	,962	,980
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

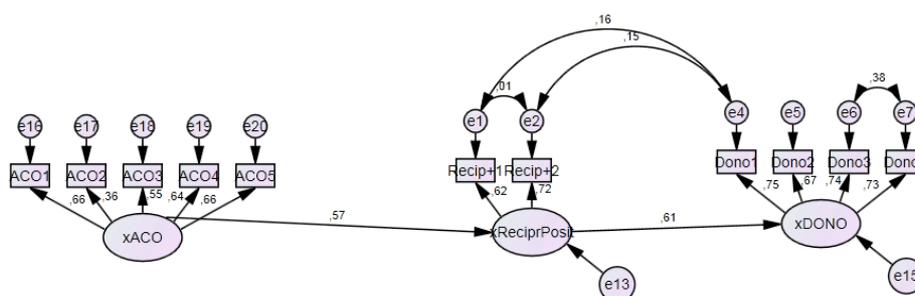
Gli indici di comparazione risultano superiori rispetto alla soglia richiesta di 0,95 indicando un'ottima capacità del modello utilizzato di spiegare il fenomeno in relazione ad un modello standard interpretato come parametro di riferimento.

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,056	,039	,074	,251
Independence model	,288	,278	,299	,000

Infine, anche l'indice di approssimazione si attesta su livelli accettabili essendo leggermente maggiore rispetto alla soglia richiesta di 0,05.

Di seguito riportiamo il *path diagram* strutturale relativo al ruolo della Reciprocità Positiva come mediatrice dell'influenza causale tra ACO e Dono:



CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	28	71,938	38	,001	1,893
Saturated model	66	,000	0		
Independence model	11	1230,828	55	,000	22,379

In questo modello strutturale analizzato i risultati di *fitting* sono particolarmente elevati, come si evince immediatamente dal Test Chi-quadrato che risulta essere inferiore alla soglia di 2. Solitamente il range accettabile è tra 2 e 3, mentre in questo caso ci si avvicina alla soglia ottimale di 1.

GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,050	,967	,942	,557
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,361	,521	,426	,434

L'indice supera la soglia critica di 0,95 indicando un'ottima capacità del modello utilizzato per rappresentare il fenomeno oggetto di analisi di spiegare la proporzione di varianza.

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,942	,915	,972	,958	,971
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Anche in questo caso, gli indici di comparazione risultano superiori rispetto alla soglia richiesta di 0,95 indicando un'ottima capacità del modello utilizzato di spiegare il fenomeno in relazione ad un modello standard interpretato come parametro di riferimento.

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,049	,031	,066	,529
Independence model	,238	,226	,249	,000

Infine, anche l'indice di approssimazione si attesta su livelli ottimi essendo minore della soglia richiesta di 0,05.

2.6. Composite Reliability, Convergent Validity & Discriminant Validity

In questo paragrafo illustreremo le analisi di validità e affidabilità del modello appena analizzato. La seguente tabella mostra tutti gli indicatori necessari per tale analisi statistica, oltre ad illustrare la matrice delle correlazioni (in giallo).

	CR	AVE	MSV	ASV	Dono	ACO	Rec Pos
Dono	0,8	0,6	0,353	0,208	0,750		
ACO	0,7	0,4	0,340	0,158	0,322	0,628	
Rec Pos	0,6	0,5	0,353	0,257	0,594	0,583	0,674

Il primo indice da analizzare è il cosiddetto “*Composite Reliability*” (CR) anche conosciuto come “*construct reliability*” (Bagozzi e Yi, 1988). Il concetto dietro a tale indice statistico è relativo alla capacità di uno strumento di misurazione di mostrare correlazioni affidabili tra la variabile latente e le variabili osservate che ne costituiscono (“*compose*”) la funzione statistica. In altre parole, il CR misura quanto effettivamente uno strumento di misurazione utilizzato nell’analisi SEM è in grado di indicare, spiegare o saturare gli item che vi sono associati nel costrutto teorico. La letteratura ha definito come affidabili i costrutti di misurazione al di sopra del valore critico di 0,60 (Bagozzi e Yi, 1988). Come si può osservare dalla tabella riportata, i valori CR di ognuno dei costrutti analizzati, ossia Intenzione a Donare, Atteggiamento verso NPO e Reciprocità Positiva, risultano maggiori o pari a 0,60. Se ne desume un buon affidamento dei costrutti utilizzati per rappresentare il fenomeno oggetto di analisi.

Il secondo indice a cui facciamo riferimento per l’analisi è il “*Average Variance Extracted*” (AVE), relativo all’analisi “*convergent validity*”. Tale misura indica la proporzione della varianza totale spiegata dagli indicatori di un costrutto latente (Barbaranelli e Ingoglia, 2013). In altre parole, la capacità degli indicatori utilizzati di spiegare la varianza del fenomeno latente oggetto di analisi. Bagozzi e Yin (1988) considerano come soddisfacenti valori di AVE maggiori di 0,5. Nel nostro caso, le variabili latenti Dono e Reciprocità Positiva mostrano un indice maggiore di 0,5 mentre ACO risulta pari a 0,4.

Al fine di valutare in generale l’affidabilità delle variabili del modello strutturale, si analizza la cosiddetta “*discriminant validity*”, costituita da due operazioni. In primo

luogo si procede col confronto tra l'indice AVE con gli indici presenti nelle colonne accanto della tabella, ossia il “*Maximum Shared Variance*” (MSV) e il “*Average Shared Variance*” (ASV) (Hair et al., 2006). In particolare, la condizione necessaria prevede che l'AVE delle variabili latenti sia maggiore sia di MSV che di ASV, come avviene nel nostro caso:

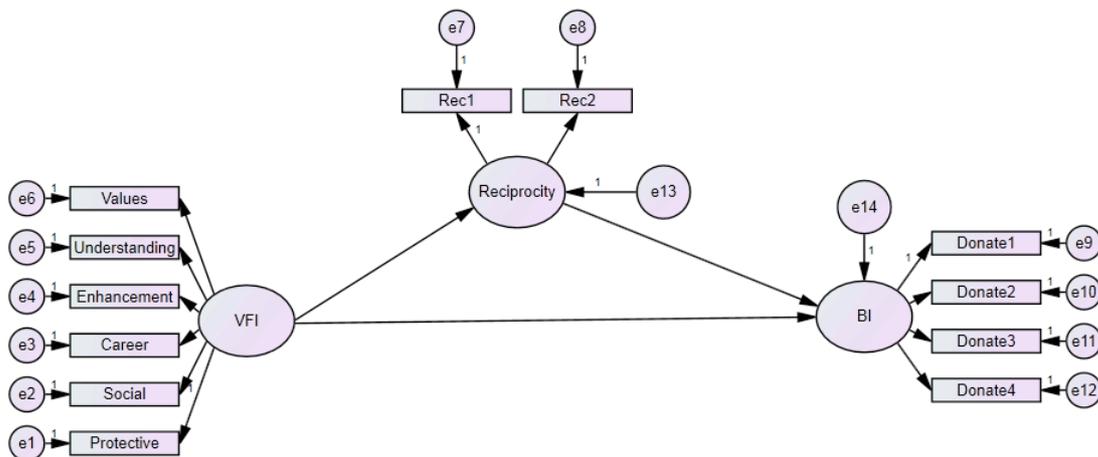
-) **Dono**: AVE 0,6 > 0,35; 0,21
-) **ACO**: AVE 0,4 > 0,34; 0,16
-) **Rec Pos**: AVE 0,5 > 0,35; 0,26

In secondo luogo, l'ultima analisi di affidabilità da svolgere è relativa a confrontare il quadrato dell'indice AVE (illustrata in corsivo nella diagonale della tabella) con i valori presenti nella matrice di inter-correlazione raffigurata nella tabella (Hair et al., 2006). In particolare, tali valori devono risultare maggiori rispetto alle correlazioni tra variabili latenti, come avviene nella tabella riportata:

-) 0,75; 0,63; 0,67 > 0,32; 0,59; 0,58.

Da tali risultati è possibile sostenere che il modello teorico analizzato tramite SEM è affidabile, significativo e in grado di rappresentare in modo soddisfacente le variabili latenti le quali sono in grado di spiegare e saturare le variabili osservate.

2.7. Un esempio di mediazione nel modello ad equazioni strutturali



Esempio di mediazione: il fattore di secondo ordine VFI è in relazione causale nei confronti dell'intenzione a donare; altresì, tale relazione è mediata dal fattore Reciprocity Positiva. Obiettivo del modello di mediazione è capire se l'intensità dell'effetto causale tra due variabili, nel presente caso VFI e Dono, viene alterato o annullato dalla presenza di una variabile intermedia che influisce su tale relazione.

Al fine di testare l'ipotizzata mediazione illustrate nella figura, seguiamo le indicazioni descritte da Kenny et al. (1998), i quali propongono le seguenti quattro condizioni:

- a) La variabile indipendente (VIF) influenza in modo significativo la variabile mediatrice (Reciprocità Positiva);
- b) La variabile indipendente (VIF) influenza in modo significativo la variabile dipendente (BI);
- c) La variabile di mediazione (Reciprocità Positiva) influenza in modo significativo la variabile dipendente (BI);
- d) La relazione esistente tra la variabile indipendente (VIF) e la variabile dipendente (BI) non è significativa a causa dell'effetto di mediazione (in tal caso si ha di mediazione totale); oppure, la relazione tra variabile indipendente e dipendente rimane significativa ma presenta un'intensità minore rispetto al modello senza mediazione (in tal caso si ha mediazione parziale).

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Reciprocity	<---	VFI	,518
BI	<---	Reciprocity	,502
BI	<---	VFI	,323
ProtezioneX	<---	VFI	,794
SocialeX	<---	VFI	,670
CarrieraX	<---	VFI	,708
AccrescimentoX	<---	VFI	,751
ConoscenzaX	<---	VFI	,740

Tutti gli effetti causali del path diagram sono significativi con p-value < 0,01

1) Adattamento Statistico:

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	41	79,508	37	,000	2,149
Saturated model	78	,000	0		
Independence model	12	2138,506	66	,000	32,402

2) Proporzione della Varianza Spiegata:

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,275	,965	,927	,458
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	4,962	,357	,240	,302

3) Indici Comparativi:

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,963	,934	,980	,963	,979
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

4) Indice di approssimazione:

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,055	,038	,072	,288
Independence model	,288	,278	,299	,000

-) Validità del modello:

	CR	AVE	MSV	ASV	Reciprocity	VFI	BI
Reciprocity	0,6	0,5	0,3	0,3	0,7		
VFI	0,9	0,6	0,3	0,3	0,5	0,7	
BI	0,8	0,6	0,3	0,3	0,6	0,5	0,8

Se ne desume che l'ipotesi di mediazione da parte della variabile reciprocità nel modello di relazione causale tra VFI e Intenzione a donare è significativa e definibile come 'mediazione parziale', in quanto la relazione diretta tra la variabile indipendente VFI e la variabile dipendente Dono è diminuita dalla variabile mediatrice – infatti, la relazione diretta tra VFI ed Intenzione a donare senza mediazione è pari a +0,44 ossia un valore più alto rispetto rispetto alla relazione con mediazione pari a +0,32.

3. Implicazioni Manageriali

I risultati empirici sono in grado di rispondere in modo affermativo alle ipotesi precedentemente effettuate circa l'esistenza di una relazione significativa e positiva tra

le variabili latenti analizzate. In particolare, la dimensione relativa al dono rappresenta un elemento di originalità rispetto alla letteratura pertinente il volontariato e le relative implicazioni organizzativo-manageriali. Si evidenzia che l'intenzione al dono si esprime all'interno di una relazione, caratterizzata da una aspettativa reciproca tra volontari e organizzazioni di volontariato. In particolare, l'elemento che risulta più interessante ai fini strategici per il management nonprofit fa riferimento al rapporto tra la partecipazione dei volontari e la capacità di rispondenza da parte del board NPO. Abbiamo dimostrato empiricamente che l'elemento di dono che caratterizza la realtà organizzativa nonprofit è fortemente in relazione e correlazione con le motivazioni psico-socio-comportamentali dei volontari: è in tale relazione che si configura la presenza della reciprocità, la quale denota il forte elemento di relazionalità presente tra i volontari e la struttura che ne permette lo svolgimento dell'esercizio, intesa come dimensione su cui il board NPO può agire per perseguire fini strategici. Da ciò emerge un'attesa di reciprocità biunivoca tra soggetto volontario e soggetto organizzativo, in linea con il rapporto costantemente in ricerca di equilibrio teorizzato dai modelli socio-antropologici descritti all'inizio della terza parte della presente ricerca. Nel fenomeno oggetto di analisi, tale equilibrio relazionale è costituito da rispondenza alle aspettative valoriali e motivazionali da parte dei volontari. Infatti, dall'analisi strutturale è emerso che, in primo luogo, i valori sono tra le motivazioni più fortemente correlate con l'intenzione a donare e l'atteggiamento reciproco dei volontari; in secondo luogo, la motivazione maggiormente 'egoistica', ossia la protezione dell'io, dei volontari esprime la ricerca nell'attività di volontariato di una soddisfazione delle proprie aspettative, che devono essere capite, analizzate e soddisfatte da parte del management della struttura.

L'educazione alla gratuità, alla reciprocità e alla relazionalità deve divenire una delle sfide delle Organizzazioni di Volontariato moderne, soprattutto per le NPO oggetto di analisi, ossia coinvolte nel sistema socio-sanitario dell'emergenza-urgenza del 118. Capire le motivazioni che stanno alla base della volontà dei singoli individui che 'donano' le proprie risorse, energie, capacità e tempo al servizio civile attraverso le strutture di volontariato, risulta essere fondamentale per capire come migliorare le strategie gestionali di chi governa le strutture nonprofit.

Uno degli output concettuali a livello strategico-organizzativo più interessanti scaturiti dalla presente ricerca fa riferimento al duplice ruolo che i volontari rivestono all'interno della NPO. Infatti, il management dell'organizzazione deve interpretare i volontari come le risorse strategiche più preziose esistenti all'interno e anche all'esterno della

propria struttura. Sia perché il volontario rappresenta il fornitore principale del servizio sociale erogato nei confronti della comunità, sia perché tale risorsa rappresenta allo stesso tempo il beneficiario di soddisfazione, gratificazione e spirito associazionistico derivante dalla NPO stessa. E' in tale relazionalità che il management della organizzazione deve intervenire, agendo sulle variabili attitudinali antecedenti che abbiamo analizzato, siano esse relative alla multidimensionalità motivazionale del volontariato, siano esse variabili valoriali come la religiosità o l'attitudine alla reciprocità.

Ecco che si instaura un rapporto particolare di relazionalità tra la struttura di volontariato, intesa come intermediario tra i bisogni della collettività e i rappresentanti della comunità stessa, e i volontari al contempo erogatori e beneficiari di tale struttura organizzativa. In particolare, il presente capitolo ha dimostrato empiricamente quanto sia importante da parte del management delle NPOs osservare, analizzare e soprattutto capire le motivazioni, intenzioni, attitudini ed infine comportamenti dei propri volontari, le risorse strategiche per eccellenza dell'organizzazione. Dalla relazionalità esistente tra management, volontari ed organizzazione di volontariato, emerge un contributo molto interessante per il recente dibattito accademico afferente i cosiddetti 'relational signals', ossia i segnali relazionali presenti all'interno del contesto organizzativo (Lindenberg, 2000; Lindenberg e Foss, 2012). Tali 'segnali' fanno riferimento ai messaggi tangibili e/o intangibili che emergono dal comportamento dei volontari e che sono diretti a carpire l'attenzione dei direttori e manager dell'organizzazione. In termini tecnici, tali segnali comportamentali sono 'inviati' dai volontari e 'ricevuti' dai manager in maniera 'positiva' se consentono l'attivazione di un meccanismo di incentivo e premiazione per il comportamento effettuato (Lindenberg e Foss, 2011). Data l'importanza del comportamento relazionale di reciprocità all'interno del contesto organizzativo non-profit analizzato nella presente ricerca, si desume quanto tali 'segnali' rivestano un ruolo strategico su cui il management può far leva.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro di ricerca empirica quali-quantitativa ha perseguito l'obiettivo di concettualizzare tre livelli di astrazione, come previsto nell'introduzione, riguardanti il fenomeno del Volontariato toscano, grazie ad analisi sia induttive – *'grounded, on the field'* – sia deduttive. Nella prima parte della tesi è stata condotta una *'critical event analysis'* focalizzando l'attenzione sulle dinamiche evolutive e le contingenze che hanno maggiormente influito su creazione, sviluppo e recente trasformazione della partnership sociale cross-settoriale tra le organizzazioni di volontariato e l'Istituzione Governativa regionale, ossia la Regione Toscana. In tale analisi longitudinale, molteplici sono stati gli incontri, le interviste, le raccolte dati e relative analisi, sia con i Presidenti, Direttori e volontari delle NPOs, sia con i responsabili dell'Ente Pubblico. Dopo aver concettualizzato in un framework dinamico l'evoluzione della CSSP oggetto di analisi, sono emerse molte criticità interessanti da un punto di vista accademico, soprattutto concernenti gli ultimi anni che hanno visto la partnership trasformarsi in modo significativo. In particolare, ciò che più è emerso dai dati, dalle interviste ma soprattutto dall'atmosfera che si è potuta *'respirare'* dal vivo all'interno delle associazioni analizzate, fa riferimento alla traiettoria identitaria che è in corso di cambiamento costante per le NPOs. L'origine ontologica di tali realtà si deve alla *'cultura organica'* – per utilizzare un vocabolo gramsciano che ben rispecchia la tradizione culturale che ha dato la nascita a tale fenomeno soprattutto in Toscana – la quale denota un senso di appartenenza territoriale, culturale, sociale e politico diffuso nella comunità di appartenenza. Sebbene questa è l'esegesi del Volontariato toscano, numerosi e sempre più complessi sembrano essere le trasformazioni che improvvisamente e perentoriamente hanno colpito e tutt'ora influiscono sulle dinamiche identitarie delle associazioni di volontariato, intese fin dall'inizio del presente lavoro come veicoli di espressione comunitaria per offrirne i servizi socio-sanitari e soddisfarne i bisogni. In particolare, le tensioni recenti sono dovute alle leve normative utilizzate dal partner istituzionale delle associazioni, il quale ha predisposto un riassetto organizzativo e strutturale del sistema socio-sanitario regionale, prevedendo l'integrazione delle NPOs all'interno del sistema pubblico. Ad oggi non è stato possibile raccogliere dati ufficiali per effettuare una previsione circa l'evoluzione che tale partnership avrà in futuro, ciò che risulta più controverso è relativo al rischio di perdita di identità che le associazioni potrebbero subire, in quanto *'costrette'* ad accettare

l'integrazione nel sistema sanitario regionale pubblico e a creare soluzioni di modelli di business e governance alternativi, per ottenere un autofinanziamento sempre più necessario ai fini del mantenimento della propria identità originaria.

Ed è proprio tale criticità identitaria che emerge come rilevante per la gestione di modelli di business innovativi e moderni come quelli 'ibridi' analizzati nella seconda parte della tesi. La necessità di autosostentamento e autofinanziamento nel medio-lungo termine hanno implicato la determinazione di strutture strategico-organizzative in grado di permettere autonomia, indipendenza e competitività alle organizzazioni non-profit. Tali trasformazioni strategico-organizzative hanno reso possibile un'evoluzione profonda delle strutture ibride non-profit, le quali sempre più sono in grado di autofinanziarsi ed essere autonome ed indipendenti nei confronti dell'attore pubblico. Come più volte sottolineato nel presente lavoro di ricerca, i 'fallimenti' sociali del mercato e dello Stato hanno creato uno spazio di risoluzione di tali criticità in cui l'attore principale è il Terzo Settore. Più precisamente, il veicolo attraverso cui tale settore è in grado di esprimersi fa riferimento alle organizzazioni di volontariato, la cui essenza principale è rappresentata dai volontari e dal loro cruciale ruolo nell'erogazione di servizi sociali. L'elemento di interesse nella terza parte della ricerca fa riferimento all'azione del donare dei volontari all'interno del contesto organizzativo delle organizzazioni non-profit. Tale intenzione dei volontari si viene a creare all'interno di una relazione caratterizzata da reciprocità tra l'organizzazione e le risorse strategiche a disposizione. Attraverso i valori, l'identità e le tradizioni culturali che hanno fin dall'origine creato la significatività territoriale delle associazioni di volontariato, è possibile rafforzare la reciprocità, qui intesa come elemento strategico su cui il management nonprofit può e deve far leva. L'elemento di criticità emerso per la gestione strategica di tale elemento comportamentale è il rapporto tra partecipazione e rispondenza, ossia il coinvolgimento dei volontari e l'abilità di ricezione dei loro 'segnali' comportamentali all'interno dell'organizzazione. Da ciò si desume come la dimensione di governance politica delle realtà nonprofit deve essere incentrata sulla rispondenza da parte del management alla partecipazione dei volontari, intesa come attività di conferimento e dono di capacità, risorse, tempo. La rispondenza, come dimostrato nel diagramma strutturale, può essere gestita grazie all'elemento di mediazione tra motivazioni dei volontari e la loro intenzione al dono, ossia la reciprocità.

Nella presente tesi ci siamo focalizzati sui servizi socio-sanitari, in particolare investigando la funzione che le NPOs hanno nell'offrire un aiuto concreto e indispensabile ai servizi di emergenza ed urgenza. L'esigenza di adeguarsi agli standard strategico-organizzativi caratterizzanti il mercato moderno, come ad esempio l'ibridizzazione, in cui le strutture moderne di volontariato espletano la propria attività, trova spiegazione nella capacità da parte del management di rispondere da un lato alle richieste della collettività territoriale a cui le NPOs devono e vogliono far fronte, dall'altro alle esigenze economico-finanziarie che un'organizzazione di volontariato ha l'obbligo di soddisfare. Ecco perché tali realtà, sia dal punto di vista delle collaborazioni cross-settoriali, sia dal lato manageriale di gestione dei modelli di business e governance, hanno recentemente catturato l'attenzione di molti accademici di vari filoni di letteratura, non solo l'imprenditorialità sociale e l'etica d'impresa, ma progressivamente anche aziendalisti studiosi di strategia, contabilità, amministrazione e controllo.

Uno dei risultati più evidenti emerso dalle due prime parti della tesi è sicuramente rivolto al ruolo che i soggetti volontari, interpretati come risorse strategiche e protagonisti principali dell'efficacia di performance delle strutture attraverso cui offrono servizi alla propria comunità sociale. Ecco che nella terza parte della presente ricerca abbiamo focalizzato l'attenzione sia a livello concettuale sia empirico alle caratteristiche relazionali, motivazionali e comportamentali di tali soggetti così preziosi per le strutture oggetto di analisi. La reciprocità, l'intenzione a donare, le motivazioni psico-socio comportamentali, le attitudini dei volontari, sono state analizzate per comprendere meglio una parte della realtà toscana di volontariato, al fine di porre delle basi teoriche ed empiriche su cui sviluppare delle future ricerche mirate all'avanzamento dello stato dell'arte nella letteratura pertinente. In particolare, la capacità di cogliere e recepire i segnali esprimenti le caratteristiche dei volontari da parte del management della NPO risulta uno degli aspetti meno studiati in letteratura e più interessanti dal punto di vista delle implicazioni strategico-organizzative. Dai risultati empirici è emersa la significatività delle correlazioni e influenze che le dimensioni latenti socio-comportamentali dei volontari hanno tra loro, da cui si desume l'importanza di incrementare la capacità del management delle strutture di volontariato di gestire la relazionalità e i relativi segnali 'inviati' dai volontari. Uno dei literature gap più interessanti da colmare fa riferimento all'applicazione del modello *Relationship Management* all'interno delle organizzazioni non-profit, dal momento che tale teoria è stata tradizionalmente applicata nelle imprese commerciali.

Infine, un elemento caratterizzante la realtà di volontariato toscano, in linea con gli sviluppi nazionali, è la dinamica evolutiva che di continuo e costantemente trasforma gli assetti istituzionali, ambientali, gestionali e organizzativi di tali organizzazioni. La presente ricerca ha analizzato un periodo molto dinamico e in evoluzione per il volontariato toscano, i cui risultati sono una rappresentazione in continuo cambiamento sia per motivi normativi che di management interno. Sarà interessante analizzare nel prossimo futuro lo sviluppo di interazioni sociali, modelli di governance e gestione dei volontari delle NPOs, soprattutto in riferimento ai cambiamenti ambientali che, come detto precedentemente, implicano un isomorfismo coercitivo di tali realtà le quali sempre più devono fare attenzione a mantenere la propria identità originaria. Essa, infatti, rappresenta lo spirito essenziale che ha reso le associazioni di volontariato attori sociali al pari dell'ente pubblico e delle imprese for-profit. Al fine di mantenere la propria identità, uno degli elementi su cui porre maggiormente l'attenzione a livello di ricerca accademica è il meccanismo di narrazione dei valori caratterizzanti la nonprofit, la quale dovrà ineluttabilmente rinunciare alla propria autonomia attraverso uno 'spirito' di servizio nei confronti della propria comunità territoriale di riferimento. Per far ciò, il management nonprofit dovrà focalizzarsi su uno degli elementi di maggior rilievo della presente tesi, ossia il ruolo della pura gratuità nelle varie forme di dono, grazie alla forte relazionalità che si viene a creare all'interno del contesto organizzativo di tali particolari realtà. L'elemento di narrativa risulta efficace per essere in grado di trasmettere ai volontari lo 'spirito' dell'associazione, che come 'clan' trasmette la propria identità e i propri valori nonostante le contingenze ambientali che ne erodono l'autonomia.

BIBLIOGRAFIA

- Agranoff, R., McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Georgetown University Press, Georgetown.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Altieri, L., & Martino, F. (2014). *Valutazione del fundraising nell'ambito della cooperazione sociale. Il caso della Provincia di Mantova*. Franco Angeli.
- Alvesson, M. and Skoldberg, K. (2000). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*, London: Sage Publications.
- Alvord, S.H., Brown, L.D. and Letts, C.W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40: 260–282.
- Amerio, P. (2000). *Ottica nomotetica e ottica idiografica in psicologia sociale*. Rassegna di Psicologia.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.
- Amit, R., & Zott, C. (2002). Value drivers of e-commerce business models. In M. A. Hitt, R. Amit, C. Lucier, & R. D. Nixon (Eds.), *Creating value: Winners in the new business environment*: 15-47. Oxford, UK: Blackwell.
- Anderson, A.R., Drakopoulou Dodd, S., Sarah, S. (2010). Network practices and entrepreneurial growth. *Scandinavian Journal of Management*, 26: 121—133
- Andreoni, J. (1990). Impure altruism and donations to public goods: a theory of warm-glow giving. *The Economic Journal*, pp. 464-477.
- Andrews, R., Entwistle, T. (2010). “Does cross-sectoral partnership deliver? An empirical exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20: 679–701.
- Arbuckle, J.L., & Wothke, W. (1999). *AMOS 4.0 user's guide* [Computer software manual]. Chicago: Smallwaters.
- Aria, M., & Dei, F. (Eds.). (2008). *Culture del dono*. Meltemi Editore.
- Arino, A., De La Torre, J. (1998). “Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures”. *Organization Science*, 9(3): 306-325.
- Aron, R. (1972). *Le tappe del pensiero sociologico*, Mondadori, Milano.

- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G., & Weibler, J. (2014). Heuristics as adaptive decision strategies in management. *Journal of Organizational Behavior*. doi: 10.1002/job.1950.
- Arya, B., Salk, J. E. (2006). "Cross-sector alliance learning and effectiveness of voluntary codes of corporate social responsibility". *Business Ethics Quarterly*, 211-234.
- Austin, J. and Seitanidi, M. M., (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Austin, J. E., Gutiérrez, R., Ogliastrì, E., & Reficco, E. (2007). Capitalizing on convergence. *Stanford Social Innovation Review*, 5(1), 24-31.
- Austin, J. E., Seitanidi, M. M. (2012). "Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6): 929–968.
- Austin, J., Stevenson H. and Wei-Skillern J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1(22).
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 421-458.
- Balmer, J.M.T. and Greywe, S.H. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 44(3): 72-86.
- Barbaranelli, C., Caprara, G. V., Capanna, C., & Imbimbo, A. (2003). Le ragioni del volontariato: un contributo empirico. *Giornale italiano di Psicologia*, 30(2), 369-388.
- Barbaranelli, C., Ingoglia, S. (2013). *I modelli di equazioni strutturali. Temi e prospettive*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia e Diritto, Milano.
- Barkema, H. G., Shenkar, O., Vermeulen, F., & Bell, J. H. (1997). "Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures". *Academy of Management Journal*, 40(2): 426-442.
- Battilana, J. M. Lee, Walker J. and Dorsey C. (2012). In search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10: 51-55.
- Bentler, P. M. (1976). Multistructure statistical model applied to factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 11(1), 3-25.

- Blundell-Wignall, A, Atkinson, P. E. and Roulet, C. (2012). The Business Models of Large Interconnected Banks and the Lessons of the Financial Crisis. *National Institute Economic Review*, 221(1).
- Bollen, K. A. (2002). Latent variables in psychology and the social sciences. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 605-634.
- Boschee, J. and McClurg, J. (2003). Towards a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions. *Social Entrepreneurship*.
- Bourgine, P., & Stewart, J. (2004). Autopoiesis and cognition. *Artificial life*, 10(3), pp. 327-345.
- Brinkerhoff, J. M. 2002. "Government-Nonprofit Partnership: A Defining Framework". *Public Administration and Development*, 22: 19-30.
- Brinkerhoff, J. M., Brinkerhoff, D. W. (2002). "Government–nonprofit relations in comparative perspective: evolution, themes and new directions". *Public Administration and Development*, 22(1): 3-18.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford, New York.
- Brown, W. A., & Iverson, J. O. (2004). Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 377-400.
- Bruni, L. (2006). *Reciprocità: dinamiche di cooperazione, economia e società civile*. Bruno Mondadori, Milano.
- Bruni, L., & Stanca, L. (2008). Watching alone: Relational goods, television and happiness. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 65(3), pp. 506-528.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). "The design and implementation of Cross - Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1): 44-55.
- Cacciari, M. (1997). *L'Arcipelago*. Adelphi, Milano.
- Campbell, J. P., Bownas, D. A., Peterson, N. G., and Dunnette, M. D. (1974). *The measurement of organizational effectiveness: A review of the relevant research and opinion*. Report Tr-71-1 (Final Technical Report), San Diego: Navy Personnel Research and Development Center.
- Cattaneo, F. (2007). *Forme del conflitto: la filosofia di Heidegger degli anni Trenta tra politica e arte*. [Dissertation thesis], Alma Mater Studiorum Università di Bologna. Dottorato di ricerca in Filosofia (estetica ed etica), 19 Ciclo.

- Cesareo, V. (1993). *Socializzazione e controllo sociale: una critica della concezione dell'uomo ultrasocializzato*. Franco Angeli, Milano.
- Chen, B., Graddy, E. A. (2010). "The effectiveness of nonprofit lead - organization networks for social service delivery" . *Nonprofit Management and Leadership*, 20(4): 405-422.
- Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11: 533-534.
- Cho, S., Gillespie, D. F. (2006). "A conceptual model exploring the dynamics of government-nonprofit service delivery". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(3): 493-509.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). "Disruptive innovation for social change". *Harvard Business Review*, 84(12): 94.
- Clarke, A., Fuller, M. (2010). "Collaborative strategic management: Strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships". *Journal of Business Ethics*, 94(1): 85-101.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516.
- Clément, C. (2004). Lévi-Strauss. Melterni editore.
- Cocoza, A. (2005). *La razionalità nel pensiero sociologico tra olismo e individualismo* (Vol. 494). Franco Angeli, Milano.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 1-25.
- Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Cooney, K. (2006). The Institutional and Technical Structuring of Nonprofit Ventures: Case Study of a U.S. Hybrid Organization Caught Between Two Fields. *Voluntas*, 17(2): 137-155
- Coyle, J. R., & Thorson, E. (2001). The effects of progressive levels of interactivity and vividness in web marketing sites. *Journal of Advertising*, 30(3), 65-77.

- D'Aunno, T., Sutton, R., and Price, R. (1991). Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units. *Academy of Management Journal*, 34: 636-661.
- Das, T. K., Teng, B. S. (2002). "The dynamics of alliance conditions in the alliance development process". *Journal of Management Studies*, 39(5): 725-746.
- Davidsson, P., Kirchoff, B., Hatemi-J, A. and Gustavsson, H. (2002). Empirical analysis of growth factors using Swedish data. *Journal of Small Business Management* 40(4): 332-349.
- De Massis A., Kotlar, J. and Frattini F. (2013). Is Social Capital Perceived as a Source of Competitive Advantage or Disadvantage for Family Firms? An Exploratory Analysis of CEO Perceptions. *Journal of Entrepreneurship*, 22(15).
- Deakins, D., Logan, D. and Steele, L. (2001). The Financial Management of the Small Enterprise. *ACCA Research Report* No. 64.
- Deephouse, D. (1996). Does isomorphism legitimate?. *Academy of Management Journal*, 39: 1024-1039.
- Dell, P. F. (1986). Bateson e Maturana: verso una fondazione biologica delle scienze sociali. *Terapia familiare*, 21, pp. 35-60.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43: 227-246.
- Derrida, J. (1990). *La scrittura e la differenza*. Einaudi, Torino.
- Derrida, J. (1996). *Donare il tempo. La moneta falsa*. Raffaello Cortina Editore, Milano.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Donati, P., & Solci, R. (2011). *I beni relazionali: che cosa sono e quali effetti producono*. Bollati Boringhieri.
- Doz, Y. L. (1996). "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes". *Strategic Management Journal*. 17:55-83.
- Dunn, P. and Cheatham, L. (1993). Fundamentals of Small Business Financial Management for Start-up, Survival, Growth, and Changing Economic Circumstances. *Managerial Finance*, 19(8): 1-13

- Egloff, B., Richter, D., & Schmukle, S. C. (2013). Need for conclusive evidence that positive and negative reciprocity are unrelated. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 110(9), 786.
- Eikenberry, A. M. and Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?. *Public Administration Review*, 64(2): 132-140.
- Eisenhardt K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). “An integrative framework for collaborative governance”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1): 1-29.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage, London.
- Frank, R. H. (1987). If homo economicus could choose his own utility function, would he want one with a conscience?. *The American Economic Review*, pp. 593-604.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), pp. 589-611.
- Galeotti, G. (2005). *Tempus datur: un'analisi sociologica delle banche del tempo in Italia*. Vita e Pensiero.
- Gazley, B., Brudney, J. L. (2007). “The purpose (and perils) of government-nonprofit partnership”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3): 389-415.
- Gigerenzer, G. (2001). The adaptive toolbox: Toward a darwinian rationality. In J. A. French, A.C. Kamil, & D. W. Leger (Eds.), *Evolutionary psychology and motivation (Nebraska Symposium on Motivation)*, Vol. 48. (pp. 113–143). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482.
- Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (2011). The recognition heuristic: A decade of research. *Judgment and Decision Making*, 6(1), 100–121.
- Glasbergen, P. (2011). “Understanding partnerships for sustainable development analytically: the ladder of partnership activity as a methodological tool”. *Environmental Policy and Governance*, 21(1): 1-13.
- Godbout, J. T. (1998). *Il linguaggio del dono*. Bollati Boringhieri, Torino.

- Godelier, M. (2007). *Au fondement des sociétés humaines: ce que nous apprend l'anthropologie*. Albin Michel.
- Googins, B. K., Rochlin, S. A. (2000). "Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross - sectoral partnerships" . *Business and Society Review*, 105(1): 127-144.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 481-510.
- Greiner, L. (1998). Evolution and Revolution as Organization Grow, *Harvard Business Review*.
- Gui, B. (2002), "Più che scambi incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni relazionali", in Sacco e Zamagni (2002), pp. 15-66.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2014). "Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework". *Journal of Business Ethics*, 1-20.
- Haigh N. and A. Hoffman. (2012). Hybrid Organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41: 126-134
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hamel, G. (1991). "Competition for Competence and Inter-partner Learning Within International Strategic Alliances". *Strategic Management Journal*, 12:83-103.
- Harrison, G. (2002). *I fondamenti antropologici dei diritti umani*. (Vol. 15). Meltemi Editore.
- Human, S. E., and Provan, K. G. (1996). External resource exchange and perceptions of competitiveness within organizational networks: An organizational learning perspective. In P. Reynolds, S. Birley, J. E. Butler, W. D. Bygrave, P. Davidsson, W. B. Gartner, & P. P. McDougall (Eds.), *Frontiers of entrepreneurial research* (pp. 240—267). Babson, MA: Babson College.
- Human, S. E., Provan, K. G. (2000). "Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise". *Administrative Science Quarterly*, 45(2): 327-365.
- Huxham, C. (1993). "Collaborative capability: An intra - organizational perspective on collaborative advantage" . *Public Money & Management*, 13(3): 21-28.

- Huxham, C., Vangen, S. (1996). "Working together: Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations". *International Journal of Public Sector Management*, 9(7): 5-17.
- Huxham, C., Vangen, S. (2000). "Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world". *Academy of Management Journal*, 43(6): 1159-1175.
- Ingold, T. (2000). *The perception of the environment: essays on livelihood, dwelling and skill*. Psychology Press.
- Isett, K.R. and Provan P.K. (2005). The evolution of dyadic interorganizational relationships in a network of publicly funded nonprofit agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2005 15: 149-165.
- Jamali, D., Keshishian, T. (2009). "Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR". *Journal of Business Ethics*, 84(2): 277-295.
- Johnson, M. W., Christensen, C. C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12): 50-59.
- Jöreskog, K. G. (1967). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *ETS Research Bulletin Series*, 1967(2), 183-202.
- Jöreskog, K. G. (1974). Analyzing psychological data by structural analysis of covariance matrices. In R.C. Atkinson, D.H. Krantz, R.D. Luce, and P. Suppes (eds.), *Contemporary Developments in Mathematical Psychology*, vol. 1, 1-56. Freeman: San Francisco.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2001). *Lisrel 8: User's reference guide*. Scientific Software International, New York.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, 4th ed.: 233-65. Boston: McGraw-Hill.
- Klijn, E. H., Teisman, G. R. (2003). "Institutional and strategic barriers to public—private partnership: An analysis of Dutch cases". *Public Money and Management*, 23(3): 137-146.
- Kolk, A., van Dolen, W., & Vock, M. (2010). "Trickle effects of cross-sector social partnerships". *Journal of Business Ethics*, 94(1): 123-137.

- Koschmann, M. A., Kuhn, T. R., & Pfarrer, M. D. (2012). "A communicative framework of value in cross-sector partnerships". *Academy of Management Review*, 37(3): 332-354.
- Kostova, T., Zaheer, S. (1999). "Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise". *Academy of Management Review*, 24(1): 64-81.
- Koza, M. P., Lewin, A. Y. (1998). "The co-evolution of strategic alliances". *Organization Science*, 9(3): 255-264.
- Kramer, R. M. (2000). "A third sector in the third millennium?". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1): 1-23.
- Kumar, R., Nti, K. O. (1998). "Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model". *Organization Science*, 9(3): 356-367.
- Lane, P. J., Lubatkin, M. (1998). "Relative absorptive capacity and interorganizational learning". *Strategic Management Journal*, 19(5): 461-477.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social - An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford University Press.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-47.
- Le Ber, M. J., Branzei, O. (2010). "Value frame fusion in cross sector interactions". *Journal of Business Ethics*, 94(1): 163-195.
- Lindenberg, S. (2000). It takes both trust and lack of mistrust: The workings of cooperation and relational signaling in contractual relationships. *Journal of Management and Governance*, 4(1), 11-33.
- Lindenberg, S., & Foss, N. J. (2011). Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms. *Academy of Management Review*, 36(3), 500-525.
- Lister, S. (1999). "Power in partnership?: an analysis of an NGO's relationships with its partners". *Journal of International Development*, 12: 227-239.
- Lodovici, G. S. (2004). *L'utilità del bene: Jeremy Bentham, l'utilitarismo e il consequenzialismo*. Vita e Pensiero.
- Mair J., I. Marti (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41 (1), p. 36-44

- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5): 86-92.
- Malloy, D. C., Agarwal, J. (2010). "Ethical climate in government and nonprofit sectors: Public policy implications for service delivery". *Journal of Business Ethics*, 94(1): 3-21.
- Mamao G.M. (2011). Growth Strategy for Hybrid Organizations: Balancing Economic, Environmental, and Social Impacts. *MIT School of Management Press*.
- Manning, S., Roessler, D. (2013). "The Formation of Cross-Sector Development Partnerships: How Bridging Agents Shape Project Agendas and Longer-Term Alliances". *Journal of Business Ethics*, 1-21.
- Mariotti, H. (1999). Autopoiesis, culture and society. Business School São Paulo, SP, Brasil.
- Martin, R. L. and Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. Stanford, *Social Innovation Review*, pp. 29-39.
- Maturana, H. R., & Varela, F. (1981). Autopoiesis. Autopoiesis: A theory of living organization, pp. 21-35.
- McCann, J. E. (1983). "Design guidelines for social problem-solving interventions". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(2): 177-189.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. San Francisco: McGraw-Hill.
- Milward, H. B., Provan, K. G. (2000). "Governing the hollow state". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2): 359-380.
- Mitchell, S. M., Shortell, S. M. (2000). "The governance and management of effective community health partnerships: a typology for research, policy, and practice". *Milbank Quarterly*, 78(2): 241-289.
- Mongardini, C. (1993). *La conoscenza sociologica*. ECIG.
- Morin, E. (1990). Introduction à la pensée complexe. Paris: EST Editeurs.
- Mort, G., Weerawardena, J. and Carnegie, K. (2003). Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1).
- Nambisan, S. (2009). "Platforms for collaboration". *Stanford Social Innovation Review*, 7(3): 44-49.

- Omoto, A. M., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 671.
- Parsons, T. (1995). *Prolegomeni a una teoria delle istituzioni sociali*. Armando Editore.
- Peel, M. J. Wilson, N. and Howorth, C. A. (2000). "Late payment and Credit management in the small firm sector: Some Empirical Evidence". *International Small Business Journal* 18(2): 52-68.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*, New York: Harper & Row.
- Piperno, R., & Zani, R.. (2012). *Abitare l'altro. La psicoterapia nella prospettiva intersoggettiva*. Franco Angeli.
- Powell, W. W. (1990). "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization". In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 12: 295-336. Greenwich, CT: JAI Press.
- Putnam R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press.
- Reast, J., Lindgreen, A., Vanhamme, J., & Maon, F. (2010). "The Manchester super casino: experience and learning in a cross-sector social partnership". *Journal of Business Ethics*, 94(1): 197-218.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). "A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership". *Journal of Business Ethics*, 63(4): 345-359.
- Ring, P. S., Van de Ven, A. H. (1994). "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships". *Academy of Management Review*, 19(1): 90-118.
- Rivera-Santos, M., Rufin, C. (2010). "Odd couples: understanding the governance of firm-NGO alliances". *Journal of Business Ethics*, 94(1): 55-70.
- Rizzo, J.R., House, R.J., and Lirtzman S.,I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organization. *Administrative Science Quarterly*, 15:150-163.
- Rondinelli, D. A., London, T. (2003). "How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations". *The Academy of Management Executive*, 17(1): 61-76.
- Rosenau, P. V. (2000). *Public-private policy partnerships*. MIT Press.

- Rosenzweig, P. M., & Singh, J. V. (1991). Organizational environments and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 16: 340-361.
- Rossi, G. (2007). LISREL per principianti. Introduzione ai modelli di equazione strutturale (versione ridotta). Disponibile online: <http://www.germanorossi.it/mi/file/disp/Lisrel-solo.pdf>
- Sacco, P. L., Vanin, P., & Zamagni, S. (2006). The economics of human relationships. *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, 1, pp. 695-730.
- Salamon, L. M. (1987). Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 16(1-2), 29-49.
- Salamon, L. M. (1995). *Partners in public service: Government-nonprofit relations in the modern welfare state*. Baltimore: JHU Press.
- Salancik, G. R., Pfeffer, J. (1978). "A social information processing approach to job attitudes and task design". *Administrative Science Quarterly*, 224-253.
- Salvini A. (2011). *Le Trasformazioni del Volontariato in Toscana*, University of Pisa Press.
- Salvini, A. (2010). *Profili dei volontari in Toscana*. Università di Pisa.
- Seibel, W. (1990). "Government/third-sector relationship in a comparative perspective: the cases of France and West Germany". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1(1): 42-60.
- Seitanidi, M. M. (2010). *The politics of partnerships: A critical examination of nonprofit-business partnerships*. Springer Science & Business Media.
- Seitanidi, M. M., Crane, A. (2009). "Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships". *Journal of Business Ethics*, 85(2): 413-429.
- Seitanidi, M. M., Koufopoulos, D. N., & Palmer, P. (2010). "Partnership formation for change: indicators for transformative potential in cross sector social partnerships". *Journal of Business Ethics*, 94(1): 139-161.
- Selsky, J. W., Parker, B. (2005). "Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice". *Journal of Management*, 31(6): 849-873.
- Selsky, J. W., Parker, B. (2010). "Platforms for cross-sector social partnerships: Prospective sensemaking devices for social benefit". *Journal of Business Ethics*, 94(1): 21-37.

- Shaw, M. M. (2003). "Successful collaboration between the nonprofit and public sectors. *Nonprofit Management and Leadership*", 14(1): 107-120.
- Simon, H. A. (1993). Strategy and organizational evolution. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 131-142.
- Sowa, J. E. (2008). "The collaboration decision in nonprofit organizations: Views from the front line". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(6): 1003-1025.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43: 172-194.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2): 3-8.
- Trist, E. (1983). "Referent organizations and the development of inter-organizational domains". *Human Relations*, 36(3): 269-284.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 674-698.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 35-67.
- Van de Ven. A. H. (1992). "Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note". *Strategic Management Journal*. 13: 169-188
- Varela, F. G., Maturana, H. R., & Uribe, R. (1974). Autopoiesis: the organization of living systems, its characterization and a model. *Biosystems*, 5(4), pp. 187-196.
- Varela, F. J., Rosch, E., & Thompson, E. (1992). *The embodied mind: Cognitive science and human experience*. MIT press.
- Voica, F., & Ferencz-Flatz, C. (2009). Il valore e la fenomenologia della situazione nelle opere di Heidegger. *META: Research in Hermeneutics, Phenomenology, and Practical Philosophy*.
- Waddell, S., Brown, L. D. (1997). "Fostering Intersectoral Partnering: A Guide to Promoting Cooperation Among Government, Business and Civil Society Actors". *IDR Reports*, 13(3).
- Waddock, S. (1989). "Understanding Social Partnerships. An Evolutionary Model of Partnership Organisations", *Administration & Society*, 21(1): 78-100.

- Waddock, S., Smith, N. (2000). "Relationships: The real challenge of corporate global citizenship". *Business and Society Review*, 105(1), 47-62.
- Webb, D. J., Green, C. L., & Brashear, T. G. (2000). Development and validation of scales to measure attitudes influencing monetary donations to charitable organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 299-309.
- Weber, M. (1949). *The methodology of the social sciences* (Vol. 90). E. A. Shils, & H. A. Finch (Eds.). Free Press, New York.
- Westley, F., Vredenburg, H. (1997). "Interorganizational collaboration and the preservation of global biodiversity". *Organization Science*, 8(4): 381-403.
- Westney, E. (1993). Institutionalization theory and the MNE, in S. Ghoshal and E. Westney (Eds.), *Organization theory and the multinational corporation*: 53-76. New York:St. Martin's Press.
- Whitney J.O., 2000, "Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities". *California Management Review*, 42(3): 118-147.
- Wilkes, R. E., Burnett, J. J., & Howell, R. D. (1986). On the meaning and measurement of religiosity in consumer research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14(1), 47-56.
- Worthington, I., Ram, M., Boyal, H., & Shah, M. (2008). "Researching the drivers of socially responsible purchasing: a cross-national study of supplier diversity initiatives". *Journal of Business Ethics*, 79(3): 319-331.
- Yan, Y. (1996). *The flow of gifts: Reciprocity and social networks in a Chinese village*. Stanford University Press.
- Yin R.K., 2003, *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, MA: Sage.
- Young, D. R., & Salamon, L. M., 2002, Commercialization and social ventures, in L. M. Salamon (Ed.), *The state of nonprofit America*. Washington, DC: Brookings Institute Press, pp. 423-446.
- Zaheer, S., 1995, "Circadian rhythms: The effects of global market integration in the currency trading industry". *Journal of International Business Studies*, 26: 699-728.
- Zamagni, S. (1996). Per un'economia relazionale. *Nuova Umanità*, XVIII, 1, pp. 41-57.
- Zamagni, S. (2005). *La svolta antropologica in economia. Il ritorno della relazionalità. La Società degli Individui*.
- Zamagni, S. (2007). *La svolta antropologica in economia: il ritorno della relazionalità. In Da Re, A. (Ed.). Etica e forme di vita (Vol. 30). Vita e Pensiero*.

- Zollo, L., Pellegrini, M. (2014). Managing Hybrid Realities. *14th EURAM Conference*.
- Zott, C., & Amit, R. 2007. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18: 181-199.
- Zott, C., & Amit, R. 2008. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29: 1-26.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare il Prof. Cristiano Ciappei per avermi introdotto nel mondo della ricerca accademica, soprattutto per avermi guidato in questi anni di lavoro, collaborazione, conoscenza e crescita non solo professionale ma anche umana.

Inoltre, i più sentiti ringraziamenti sono rivolti a tutti i Professori del Consiglio dei Docenti del Dottorato Regionale in Economia Aziendale e Management.

Si ringraziano per la disponibilità mostrata e la preziosa collaborazione il Dott. Massimiliano Pellegrini (University of West London), la Dott.ssa Micaela Surchi (Università di Firenze), i miei colleghi Dott. Giacomo Fabietti, Dott. Andrea Boccardi, Dott. Giacomo Marzi, Dott. Riccardo Rialti, Dott.ssa Laura Grazzini e Dott.ssa Sara Lombardi. Altresì, desidero ringraziare per il supporto e la disponibilità mostrati, oltre che per i materiali e le informazioni concessi, i Direttori e Presidenti delle Associazioni di Volontariato toscane, tra cui Fratellanza Militare, ANPAS, Humanitas, Misericordia.

Infine, ringrazio Laura e Antonio infinitamente, grazie a cui tutto ciò è stato possibile, come sempre.