

Università degli Studi di Salerno
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E STATISTICHE

Adalgiso Amendola* – Roberta Troisi**

**STRUMENTI D'INCENTIVO E MODELLI DI
GESTIONE DEL PERSONALE VOLONTARIO NELLE
ORGANIZZAZIONI NON PROFIT.**

WORKING PAPER 3.154
NOVEMBRE 2004

* Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche – Università degli Studi di Salerno – via Ponte Don Melillo – 84084 Fisciano (Salerno), adamendola@unisa.it

** Dipartimento di Studi Internazionali – Università degli Studi di Salerno – via Ponte Don Melillo – 84084 Fisciano (Salerno), rtroisi@unisa.it

Indice

Abstract.....	pag. 3
Introduzione.....	pag. 4
1. La gestione del personale volontario.....	pag. 7
2. La selezione.....	pag. 8
3. La preposizione alla mansione, la natura della mansione.....	pag. 11
4. Conseguenze organizzative.....	pag. 15
5. Addestramento/valutazione.....	pag. 18
Bibliografia.....	pag. 20

Abstract

Questo lavoro prova ad offrire soluzioni ai problemi legati alla complessa gestione dei volontari nel mondo non profit, considerando il ciclo di vita del lavoratore volontario, dalla selezione alla definizione del ruolo e della mansione ai meccanismi d'incentivo e di valutazione. Il modello d'agente utilizzato, riconducibile al lavoratore volontario è quello del "non egoista per simpatia". È inoltre scopo di questo lavoro considerare le conseguenze, in termini di soluzioni organizzative, derivanti da una corretta gestione di tali risorse umane.

Introduzione – L'importanza della gestione delle risorse umane nelle organizzazioni non profit.

Il ruolo centrale delle risorse umane nelle organizzazioni non profit è indiscutibile: la caratteristica labor intensive del settore (Oster, 1995), la mancanza, nella maggioranza dei casi, di una chiara struttura proprietaria (Brosio, 1995), la natura dell'output prevalentemente orientato all'erogazione del servizio, la possibilità di ricorrere a personale volontario, fanno delle risorse umane la ricchezza primaria delle organizzazioni senza scopo di lucro.

Rispetto alla prima circostanza, si tratta di un settore labor intensive: una delle conseguenze di questa caratteristica fa sì che le spese sostenute per il personale incidono, secondo ricerche empiriche realizzate in Usa ed in Italia (Oster, 1995, Torre, 2000) pesantemente sul totale dei costi generali dell'impresa non profit con un aumento più che proporzionale all'aumento delle risorse finanziarie a disposizione delle imprese. Col crescere delle dimensioni delle organizzazioni non profit cresce l'esigenza di organizzare in maniera sistematica le risorse umane: non sono solo i costi del personale retribuito a pesare, ma anche i costi, di cui si dirà, rivolti a migliorare il percorso professionale del volontario in un'ottica di una loro maggiore stabilità.

L'assenza di una chiara struttura proprietaria, seconda caratteristica delle organizzazioni non profit, è strettamente connessa al divieto di distribuzione degli utili sui prodotti o servizi erogati. L'output di un'organizzazione non profit può portare alla realizzazione di profitti: essi, però, sono reinvestibili nell'organizzazione stessa ma non distribuibili a titolo di corrispettivo di un possibile diritto di proprietà. È questa la ragione per la quale il settore non profit presenta raramente un assetto proprietario: ne sono completamente sprovviste le organizzazioni di volontariato, le organizzazioni non governative, le fondazioni. Possono esserci soci fondatori, ma questi erogano fondi a beneficio delle organizzazioni non profit non vantando un diritto all'appropriazione del residuo. Venuto meno il diritto al residuo, una struttura proprietaria risulta di difficile configurazione, con ripercussioni, riportate in seguito sui meccanismi di controllo (Brosio, 1995). La difficoltà di garantire una determinata stabilità nell'assetto proprietario sussiste anche nel caso delle cooperative sociali, unico esempio di organizzazione non profit dotata di soci. In realtà in questo caso i soci – lavoratori possono percepire utili,

attraverso il meccanismo del ristorno, ma si tratta di una distribuzione “sui generis” la cui entità è molto contenuta, proporzionale al rapporto di scambio tra socio e cooperativa, e può risolversi nel semplice aumento della quota detenuta. Ciò che invece va remunerata è l’attività lavorativa svolta. I soci-lavoratori sono perciò titolari di un diritto di proprietà incompleto, caratterizzato dal solo diritto al controllo nella sua forma piena e da un diritto alla distribuzione degli utili quanto mai ridotto, vincolato a precise condizioni e contenuto nell’entità. L’incentivo all’esercizio del diritto di controllo dovrebbe dipendere in maniera molto stretta dall’appropriazione del residuo in senso pieno: la tecnica del ristorno invece non garantisce, per modalità ed entità, una percezione degli utili sufficiente a rappresentare il giusto incentivo all’esercizio del diritto di controllo.

Nella difficoltà di individuazione degli assetti proprietari le risorse umane acquistano una posizione critica: a supplenza dei proprietari, dipendenti e volontari assumono il ruolo di stakeholders cui rendere conto della mission e delle strategie ed, allo stesso tempo, la posizione d’interlocutori dell’ambiente di riferimento dell’organizzazione.

Sulla terza caratteristica che individua il settore in esame, l’output delle non profit è prevalentemente orientato all’erogazione di servizi di “utilità sociale” (Barbetta, 1996, Hansmann, 2003). Si tratta preliminarmente di un servizio: tra i numerosi autori che si sono occupati della natura e dei contenuti del servizio tout court, esiste una sostanziale intesa su quale definizione debba esserne comunemente adottata. Sinteticamente, il servizio risulta essere un’esperienza frutto di un contatto tra un soggetto appartenente ad un’organizzazione ed un utente (Regan, 1963, Blois, 1974, Normann, 1985...). Elementi centrali dell’erogazione sono l’intangibilità, il grado di partecipazione dell’erogatore ed il grado di partecipazione/percezione dell’utente contemporaneo all’atto di erogazione. La funzione della produzione e la funzione del consumo sono contestuali: il servizio, erogato dall’organizzazione attraverso una propria risorsa è simultaneamente recepito dall’utente cui spetta la valutazione della qualità attraverso il proprio personale grado di soddisfazione (Buzzell and Gale, 1987). Con una particolarità: chi sta sul confine, chi entra in contatto con l’utenza è genericamente il personale dipendente in bassa posizione gerarchica, laddove, al contrario, nel prodotto, il personale front line, che entra in rapporto con la clientela, si trova in genere in posizione di vertice (Bowen- Schenider, 1992). In aggiunta, nel caso delle organizzazioni non

profit, si tratta di un servizio di utilità sociale: accezione composta a seconda della tipologia di organizzazioni non profit e delle loro attività, con una comune caratteristica che risiede nella multidimensionalità, nella presenza, cioè, di diverse dimensioni qualitative non sempre facilmente individuabili e valutabili (Borzaga, 2003). Questa difficoltà di individuare la qualità complessiva del servizio influenza tanto il rapporto tra utente e erogatore quanto il rapporto tra organizzazione e lavoratore/erogatore. Tenere conto del coinvolgimento dell'utente è naturale nell'erogazione dei servizi: nel caso di erogazione di servizi di utilità sociale il ruolo dell'utente diventa ancora più critico, poiché spesso si traduce in una posizione di precisi vantaggi informativi rispetto all'erogatore. L'utente conosce meglio del produttore le proprie preferenze e l'elasticità della propria domanda, quanto cioè sarebbe disposto a pagare per una data quantità e qualità di un dato servizio. La multidimensionalità inoltre, vietando implicitamente la standardizzazione dei servizi, deve lasciare ampi margini discrezionali al lavoratore /erogatore con la possibile conseguenza di vantaggi informativi e quindi di comportamenti opportunistici anche da parte del lavoratore nei riguardi dell'organizzazione.

Sia la posizione dell'utente, posto in condizione di valutazione del servizio, quanto quella del lavoratore e la sua normale appartenenza alla base, devono condizionare le politiche di gestione delle risorse umane degli enti non profit. L'utente sta dentro e non fuori il processo di erogazione del servizio, chiamato a chiudere questo processo con una valutazione dell'esperienza realizzata, percependo e tenendo conto nella sua valutazione non solo del servizio nei suoi contenuti, ma anche del modo in cui questo è reso. Verrà valutato il servizio, chi lo eroga, come lo eroga: il contenuto della prestazione ed il grado d'impegno profuso. La gestione delle risorse umane è integralmente coinvolta intrecciandosi con la funzione di produzione. Per questo il management delle risorse umane deve essere volto alla ricerca ed all'attuazione di una serie di soluzioni capaci di rendere la risorsa umana addetta all'erogazione risorsa di valore. Più la risorsa sarà considerata e dunque si considererà di valore, qualsiasi posizione investa nella gerarchia interna, più tale considerazione emergerà nel contatto col cliente e nel tipo di erogazione (Bowen-Schneider, 1992, Turri, 2001) - in termini di giusta motivazione. Essere risorsa di valore, dunque motivata e soddisfatta, rappresenta un primo importante incentivo per i lavoratori addetti non all'erogazione di un semplice servizio ma all'erogazione di un servizio di utilità sociale, allo

scopo di ridurre quei comportamenti opportunistici derivanti dagli specifici vantaggi informativi di cui questi godono rispetto all'organizzazione. Inoltre: chi è trattato come risorsa di valore, tratterà come risorsa di valore i propri interlocutori. Questo “transfert positivo” nel settore non profit può permettere di andare oltre un assenso sulla qualità del servizio da parte dell'utente ed ambire a costruire un autentico rapporto fiduciario, che può risultare determinante ad abbattere quella ulteriore condizione di vantaggio informativo di cui gode l'utente di servizi di utilità sociale.

L'interesse che va accordato alla gestione delle risorse umane complessivamente considerate deve fare i conti, infine, con una circostanza, espressione tipica delle professionalità richiamate dal terzo settore. Gli sforzi del non profit nell'amministrazione delle risorse umane sono vere e proprie gestione delle antitesi: oltre a quelle legate alla qualità professionali ed all'impegno dei lavoratori che oppongono il professionista all'inesperto, l'abile al non perfettamente abile, il lavoratore full time a quello part-time, la differenza più critica riguarda la posizione del retribuito a fronte di quella del volontario. Appartiene alle politiche di gestione delle risorse umane disciplinare se non comporre le differenze tra retribuiti e volontari.

Questo lavoro prova ad offrire soluzioni ai problemi legati alla complicata gestione delle risorse umane non retribuite considerando le singole fasi dell'attività lavorativa offerta, dalla selezione alla preposizione al ruolo ed alla mansione ai meccanismi d'incentivo e di valutazione. È inoltre scopo di questo lavoro osservare le conseguenze, in termini di soluzioni organizzative che derivano da una corretta gestione di tali risorse umane.

1. La gestione del personale volontario.

Uno dei problemi principali che caratterizza la presenza dei volontari nelle organizzazioni non profit riguarda il loro elevato turn-over: il ricambio di risorse volontarie può dipendere da diverse ragioni, dall'assenza di motivazione all'assenza di corrispondenza di valori tra l'organizzazione e la risorsa, alla semplice assenza di prospettive lavorative future. Dal punto di vista dei manager invece, un turn-over elevato può rafforzare la considerazione di figure occasionali per le quali non vale la pena investire in costi di addestramento, di valutazione o

d'incentivi. Dal punto di vista del personale retribuito può maturare l'idea di mercenari del settore con i quali risulta difficile ogni forma di cooperazione o di coordinamento. Ridurre il turn-over potrebbe perciò produrre una serie di effetti positivi, sia a beneficio della risorsa volontaria, che a beneficio dei manager ed in generale del personale retribuito.

Il volontariato rappresenta un serbatoio enorme di potenzialità e risorse che una cattiva gestione potrebbe interamente vanificare mentre, al contrario, ridurre il più possibile il turn over potrebbe passare per un'idea estremamente semplice: adottare politiche di selezione, formazione, valutazione e scelte d'incentivi della risorsa umana volontaria che siano conformi a quelle stabilite per la risorsa retribuita. Le politiche e gli strumenti da adottare per le risorse umane nel non profit devono promuovere l'idea della gestione di staff senza dare particolare enfasi alla distinzione tra paid ed unpaid (Drucker, 1990) che, in questa prospettiva, risulta completamente irrilevante. In uno staff, allineare il percorso professionale del volontario a quello del retribuito, potrebbe risolvere problemi legati alla motivazione del volontario ed al riconoscimento da parte delle risorse di natura diversa.

Perciò scandendo le stesse tappe lavorative previste per il personale retribuito gli interventi gestionali devono coinvolgere:

2. La selezione

La selezione dovrebbe considerare, contemporaneamente, due versanti: quello per cui si cercano qualità e competenze adeguate alla posizione e quello per cui si cercano qualità adeguate all'organizzazione.

1.a I requisiti per la posizione

Si è già detto della natura del servizio multidimensionale e della relativa impossibilità di standardizzarlo. Esiste perciò un'influenza diretta tra la natura della prestazione e le qualità personali ricercate all'atto della selezione. La non standardizzazione del servizio, infatti, suppone una buona autonomia decisionale da parte dell'erogatore: si mira ad una prestazione che veda la prevalenza dello spirito d'iniziativa e delle capacità personali, si cercheranno soggetti dotati di queste qualità. Rispetto alle competenze si dovrebbe tendere al scelta di soggetti con professionalità già formate in misura meno rilevante il servizio sarà basato su competenze da acquisire nell'organizzazioni. Queste ultime

comunque, saranno deliberatamente dotazioni di competenze generiche per ragioni di cui si dirà in seguito. Inoltre, soluzioni organizzative trattate successivamente spingono alla ricerca di soggetti dotati dello stesso vissuto professionale: si dimostrerà della convenienza della sistemazione del lavoro non retribuito in gruppi, in cui, in presenza di affinità professionali e dello stesso linguaggio si minimizzano i costi di coordinamento.

1.b I requisiti per l'organizzazione.

Non basta. Così realizzato, questo tipo di selezione non sarebbe molto dissimile da quella operata da un'organizzazione profit che eroga un servizio multidimensionale. C'è da considerare l'aspetto valoriale che è il vero distinguo tra il mondo profit e non profit. Si selezioneranno soggetti che condividano "l'essere ed il fare" dell'organizzazione, la missione - sia essa educativa, etica, religiosa- che ne giustifica l'esistenza e il modo in cui questa è realizzata. Più che di una classica selezione - transazione, luogo di asimmetrie informative, (Milgrom and Roberts, 1994) si tratterà di una negoziazione basata sul confronto delle reciproche esigenze. Si selezionano soggetti per l'organizzazione perché condividono l'idea che essa promuove: vanno comunicati perciò obiettivi, valori, regole del gioco, in modo da orientare il comportamento della risorsa con le aspettative dell'organizzazione.

In sintesi:

- A) Preferire soggetti dotati di professionalità, capacità d'iniziativa e di buona autonomia decisionale.
- B) Scegliere soggetti con background professionali simili per annullare i costi di coordinamento di gruppi in cui risulterà conveniente far lavorare i non retribuiti.
- C) Considerare la selezione uno strumento di negoziazione con confronto, piuttosto che una tipica dinamica transazionale con costi d'incentivo volti ad annullare l'informazione nascosta.

Una selezione fondata su questi criteri potrebbe favorire soggetti ex utenti, cioè beneficiari del servizio in passato. La corrispondenza valoriale con l'organizzazione non dovrebbe mancare avendo usufruito dei suoi servizi e perciò, implicitamente, se ne dovrebbe riconoscere e condividere i fini. Lo spirito d'iniziativa si forgia sull'essere stati in passato beneficiari dell'erogazione: l'essere stati utenti con una propria domanda da soddisfare, facilita la lettura e l'immediata comprensione dei bisogni dei nuovi utenti, abbattendo quella condizione di vantaggio

informativo a questi ultimi riconosciuta come fruitori di un servizio di utilità sociale. Inoltre: le organizzazioni non profit come le profit insistono su un ambiente transazionale (Adams, 1975) che avrà, naturalmente, caratteristiche differenti rispetto all'ambiente di riferimento di una paradigmatica impresa produttrice di beni e a scopo di lucro. La nicchia dell'ambiente generale su cui le organizzazioni non profit disegneranno una zona d'azione coinvolge singoli individui e gruppi con cui realizzano scambi di risorse genericamente diversi dagli scambi di risorse delle imprese profit, ma altrettanto diretti a garantire la sopravvivenza ed il mantenimento di condizioni di economicità, immancabili anche in presenza di una mission a contenuto sociale. Realizzare utilità sociali attraverso la produzione di beni collettivi o relazionali pretende in ogni caso la realizzazione di ricchezza economica strumentale ad un equilibrio durevole nel tempo (Antoldi, 2003). Non saranno però combinazioni produttive e tecnologie utilizzate a disegnare il perimetro dei propri interlocutori o perlomeno non lo saranno in maniera prevalente (Perrone, 1990). La rete di relazioni potrebbe definirsi sulla base dei valori scelti, del tipo dei servizi offerti, del modo in cui questi sono erogati e, naturalmente, sulla base degli utenti di riferimento. Gli interlocutori saranno principalmente soggetti privati o istituzioni per la domanda di fondi e soggetti utenti per l'offerta dei servizi, legati da un unico collante: la corrispondenza valoriale. Si è disposti a donare fondi anche perché si condivide la mission dell'organizzazione, si beneficia dei suoi servizi per ragioni analoghe. I criteri che definiscono l'ambiente transazionale insegnano che comprendere ogni evoluzione o ogni input proveniente da tale segmento di relazioni, parte del più generale ambiente di riferimento, rappresenta la ragione stessa della sopravvivenza dell'organizzazione. Gli ex utenti, per le caratteristiche riportate, condividendo gli stessi valori che dovrebbero guidare sia le scelte dell'utenza che degli investitori, ed inoltre avendo vissuto un'esperienza diretta della qualità del servizio, ragione giustificatrice sia dell'offerta di donazione che della domanda di erogazione, rappresentano una naturale unità di frontiera a costi di addestramento zero o molto contenuti, capaci di leggere e prevedere i mutamenti di entrambi i sott'ambienti di riferimento (Lawrence and Lorsch, 1967).

3. La preposizione alla mansione, la natura della mansione

I problemi da affrontare in tema di mansioni riguardano i suoi contenuti in una duplice prospettiva:

- Quali sono i contenuti delle mansioni. Sono necessari degli incentivi legati alle mansioni?
- Di quali decisioni le mansioni devono rappresentare l'implementazione. Deve, anche questa circostanza, rappresentare un incentivo?

A) Già a proposito della selezione si è ritenuto necessario definire un'attività volta anche a stabilire la corrispondenza tra i valori dell'organizzazione con i valori della risorsa umana volontaria. La preposizione alla mansione può risolversi in uno strumento con cui dare concretezza alla condivisione di tali valori, attraverso gli obiettivi da realizzare. Svolgere un compito che sia un'espressione immediata della mission organizzativa rappresenta un forte corroborante della motivazione: condividendo la mission ed i valori sottesi, si partecipa alla realizzazione diretta di questa, attraverso un ruolo che ne rappresenta una naturale manifestazione. Ciò fa pensare allo stare sulla frontiera, a diretto contatto con l'utente, ad erogare un servizio. La ricerca di valori condivisi e la possibilità di preporre il volontario ad un compito specifico, che sia riflesso immediato del meta - compito dell'organizzazione dipende dall'adottare per il volontario, nonostante letteratura contraria (Mittone, 2003), il modello descritto da Sen (1986, p.157ss.) di "non egoista per simpatia" anziché quello del "non egoista per obbligazione". In sintesi, entrambe le figure comportano una scelta da parte dell'agente che incrementi il livello di benessere dei destinatari senza che questi riconoscano alcun ritorno nei riguardi dell'agente. Con una sostanziale differenza: agire per simpatia comporta comunque un ritorno, dato dal proprio aumento di benessere conseguenza dell'aver migliorato le altrui condizioni. Differentemente, nel caso del non egoista per obbligazione si agisce indifferentemente ad un proprio benessere, al contrario si sceglie per ciò che si ritiene più giusto anche a costo di un decremento del proprio benessere. Il primo agente va incentivato al compimento di una scelta. Agirà secondo i meccanismi della reciprocazione, attenderà un ritorno, sia pure eticamente ispirato, quale il benessere per l'altrui benessere o una semplice assenza di rimorso. Il secondo applica un codice etico ritenendolo giusto, senza ulteriori conseguenze, senza necessità di premi o punizioni. E' il senso della norma kantiana che s'impone in se stessa,

perché intimamente ritenuta giusta, aldilà di meccanismi incentivanti che ne possano rafforzare la validità. La condivisione dei valori è preconditione per un agente non altruista per simpatia. Agirà, opererà in un'organizzazione perché dal benessere offerto alla organizzazione riceverà una propria soddisfazione. Tenderà ad operare a contatto con l'utente perché è nel servizio finale che si misura la crescita del benessere dell'utente, motivo principale della crescita del benessere dell'erogatore. All'esame dei dati che seguono:

Atteggiamenti nei confronti del volontariato per natura delle organizzazioni

	Ep	Np laica	Np religiosa	Media
Un'occasione per aiutare gli altri	6,5	6,4	6,5	6,5
Un'esperienza che arricchisce sul piano umano	6,6	6,5	6,7	6,6
Un modo per instaurare rapporti umani nuovi	5,9	5,8	5,9	5,9
Un modo per fare qualcosa coerente con i propri valori	6,1	5,8	6,0	5,9
Un dovere morale di ogni cittadino	4,6	4,6	4,8	4,6
Un'opportunità per sentirsi pienamente realizzato.	4,5	4,6	4,7	4,6

(Borzaga, 2000)

il dovere morale nei confronti di ogni cittadino, unica motivazione coerente con la figura del non egoista per obbligazione, ha un valore inferiore a motivazioni quali un'occasione per aiutare gli altri (c'è un benessere personale sotteso), un'esperienza che arricchisce sul piano umano (l'aumentato benessere è nell'arricchimento personale) o un'occasione per instaurare rapporto umani profondi (il rapporto è causa di benessere) e valori pari alla più "non altruista" delle motivazioni: il sentirsi pienamente realizzato.

Un esame più di dettaglio, rivolto alle sole cooperative sociali del trentino, conferma la tendenza a motivazioni di tipo non altruistico per simpatia:

Benefici ottenuti dai volontari ripartiti per il sesso

	Maschi	Femmine	Totale
Non risposto	3,4	2,5	2,9
Realizzazione	9,1	11,0	10,2
Fare qlcs di utile	45,5	30,5	36,9
Rapporti veri	21,6	33,1	28,2
Fare esperienza	15,9	21,2	19,9
Altro	4,5	1,7	2,9

(Soraruf, 1995)

In questo caso si tratta di valori percentuali: il 36,9% risponde “fare qualcosa di utile” (apparentemente senza ritorno), contro il restante 63,1% che addita benefici tipici del non altruista per simpatia. Inoltre, se il volontario rispecchiasse in pieno il modello del non egoista per obbligazione non si dovrebbe né registrare una netta preferenza a lavorare sulla front-line (anche il back –office può rappresentare l’adempimento dello stesso dovere morale) né un turn-over particolarmente elevato. Ad adiuvandum: anche chi definisce il modello del non altruista per obbligazione più semplicemente modello kantiano, ne accetta la praticabilità nel mondo non profit soltanto attraverso una serie di correttivi, in primo luogo quello di una reciprocità sui generis - la percezione da parte dell’agente che chiunque appartenga a quella organizzazione si comporti nella medesima maniera (Bordignon, 1994).

Si preferisce ad un altruista con cautele date dall’assenza collettiva di free riding, il modello del “non altruista per simpatia”. Al pari di un lavoratore retribuito cercherà di massimizzare la propria utilità individuale: il fine è identico, i contenuti delle preferenze invece antitetici. Sarà un’utilità non economica, altamente valoriale, ma pur sempre capace di procurare benessere. Agirà al fine di ottenere: esiste un preciso rapporto di causa – effetto su cui taluni incentivi di tipo extra contrattuale ed extra monetario fondati sui meccanismi di reciprocazione possono intervenire positivamente.

A partire dai contenuti delle mansioni. Secondo quanto abbiamo sostenuto il meccanismo di maggiore incentivo starebbe nel consentire al volontario di ricevere il doppio beneficio derivante dallo svolgere un compito che sia espressione della mission (con cui accrescere direttamente il benessere dell’organizzazione di cui trarre il proprio benessere) e allo stesso tempo diretta erogazione del servizio (con cui accrescere il benessere dell’utente da cui trarre il proprio benessere).

Ma il servizio non viaggia isolatamente. In estrema sintesi, scomponendolo, esso presenta un core principale (Grönroos, 1978, Normann, 1984) che pone la risorsa interna sulla front line a stretto contatto con l’utente, e servizi aggiuntivi di tipo strumentale o di facilitazione (Maister and Lovelock, 1982). Riteniamo che in una forma allargata si possano includere nel secondo gruppo non solo i servizi aggiuntivi comunque offerti all’esterno ma anche quelli meramente strumentali al servizio principale, prerogativa del lavoratore nel back office, lontano dal contatto con l’utente. Le risorse che erogano il servizio finale, infatti, sono servite da altre risorse, cui spetta il compito

di preparazione, di raccolta dati, di istruttoria e di quanto altro precede l'erogazione del servizio terminale. Se si scegliesse per contenuti specifici, non fungibili, a composizione della mansione, le competenze richieste renderebbero queste ultime uniche. Sarebbero cioè modellate sul singolo o su pochi individui e non potrebbero essere intercambiabili: il back office risulterebbe composto da un nucleo di risorse e la front line da un nucleo differente. Questa netta divisione di posizioni escluderebbe il coinvolgimento di parte delle risorse volontarie nel processo di erogazione diretta con ovvie ripercussioni negative sul benessere dell'agente "non altruista per simpatia". Il funzionamento dei meccanismi di reciprocazione andrebbe in crisi: lavorare "dietro le quinte" fa scemare gli incentivi, per quella parte delle risorse volontarie preposte esclusivamente al back office, a prestare una propria attività, poiché questa non sarebbe manifestazione diretta di un procurato benessere per l'organizzazione e/o per l'utenza da cui trarre un proprio beneficio. Al contrario, la soluzione organizzativa che corrisponda ad un pieno rapporto "do ut des" vitale per l'agente così come descritto sopra, dovrebbe garantire a tutti lo stretto legame tra il fine particolare ed il fine generale, cioè tra il compito del singolo ed il compito dell'organizzazione, con il primo, come già detto, manifestazione ridotta del secondo (Torre, 2000). Il lavorare in prima fila è foriero d'incentivi tanto intrinseci che relazionali, basati rispettivamente sulla soddisfazione per la posizione assunta nell'organizzazione e sul coinvolgimento immediato, come parte di un tutto, nella realizzazione della mission dell'organizzazione, in linea con i propri bisogni e le proprie aspettative, ragione base della motivazione del volontario "non altruista" a sostegno del suo effort (Musella, 2003). Perciò, andrebbe garantita a tutti la possibilità di erogare il servizio finale attraverso la rotazione tra back office e front line. Perché a sua volta questa sia possibile, sarà compito dell'organizzazione amministrare il back-office su competenze generiche ed intercambiabili fornite ai volontari, a costi di addestramento non elevati, al posto di costi elevati di addestramento connessi all'offerta di competenze specifiche ed infungibili e rischio di deficit motivazionali. In sintesi nessuno deve essere preposto ad un compito di frontiera in maniera esclusiva, nessuno deve essere preposto in maniera esclusiva a compiti routinari normalmente svolti nel back office (Melandri-Mason, 1999).

B) Chiarito che la mansione dovrebbe essere costruita secondo criteri incentivanti, occorre un ulteriore requisito perché l'agente sia realmente

al centro di legami di stretta reciprocità. Il proprio compito deve essere, in ogni occasione, l'implementazione di una decisione condivisa.

Il sistema di governance delle non profit, oltre le peculiarità dei singoli disegni organizzativi, presenta, comunque, come caratteristica comune, una certa democraticità della struttura. E' un modo per garantire, sempre e comunque, spazio adeguato nelle decisioni adottate dalle organizzazioni a tutti i portatori d'interessi (Musella, 2003), in cui, come detto, per difficoltà di concepire una struttura proprietaria in senso assoluto, vanno incluse le risorse umane, comprensive dei volontari. Si tratta del participation effect (Bowles & Gintis, 1994), incentivo intrinseco, che indica le conseguenze positive della condivisione delle decisioni sia sulla soddisfazione del lavoratore volontario sia sulla capacità di ridurre i meccanismi (ed i relativi costi) di controllo.

Inoltre, riemerge la necessità del legame tra meta- compito e singoli compiti insieme con la corrispondenza di valori tra membri dell'organizzazione a prescindere da ruoli e posizioni.

Perciò, perché siano condivise le decisioni devono essere riflesso di un'ideologia (valori) condivisa: chiare, circoscritte, internamente coerenti, (Bonazzi, 1999) perché chi è chiamato all'implementazione possa partecipare alla decisione aderendovi, valutandola buona o cattiva se pure in sede di esecuzione. Le risorse di cui ci occupiamo realizzano azioni volontarie intese strettamente come azione del volontario, e, secondo letteratura (Adams, 1976) equiparabili al gioco, perciò per definizione, da effettuarsi liberamente. Si sceglie liberamente di aderire a norme, o nel nostro caso alle decisioni, specie perché si posseggono le informazioni necessarie per comprendere i contenuti delle decisioni. I costi di coordinamento dovrebbero essere bassissimi in presenza di persone che fanno di una condivisione di obiettivi il proprio codice comunicazionale. Non c'è spazio per la decisione imposta dall'alto o per la sua forma più mite di decisione con mancata adesione dei volontari. Non aderire equivale a subire, spossando completamente il senso dell'azione volontaria.

4. Conseguenze organizzative

Ricostruita come prestazione oggetto di rotazione, esito di una decisione condivisa dal volontario, in se stessa incentivo intrinseco per il personale non retribuito, il disegno delle mansioni si riflette su precise

soluzioni organizzative ritenute incentivi- di tipo relazionale- alla permanenza del volontario nell'organizzazione .

A)Le scelte strategiche e le scelte operative non possono essere concentrate nelle mani di un solo organo. Le decisioni operative non possono spettare a vertici in cui , normalmente è presente una consistente componente politica : i processi decisionali sarebbero frammentati ed adottati da chi non ha una lettura chiara dell'ambiente di riferimento, col paradosso di una base abbastanza solida, col possesso pieno delle informazioni necessarie, che implementa decisioni adottate da un vertice eterogeneo carente delle necessarie informazioni. I costi di coordinamento sarebbero così pesanti da strozzare il flusso comunicazionale e da impoverire la partecipazione alle decisioni da parte della base, con ovvie ripercussioni sul decremento di benessere - motivazione. Non può a maggior ragione esistere alcuna economia di scala della comunicazione capace di sfruttare codici condivisi.

B) E' fondamentale moltiplicare i livelli decisionali e proporre al nuovo livello personale retribuito per tre ragioni.

- Il lievitare dei costi di controllo: non essendovi in queste organizzazioni alcuno che si appropria del residuo, l'interesse al controllo scema (Brosio, 1995): i livelli intermedi invece, specie se ex volontari, possono coordinare il lavoro dei volontari organizzati in gruppi a costi di coordinamento e controllo ridotti , essendo pienamente competenti del lavoro da svolgersi. Si tratterà di personale retribuito preferibilmente sui risultati (responsabili di prodotto o progetto)annullando così ogni spazio ai loro comportamenti opportunistici diversamente realizzabili per difficoltà di controllo diretto.
- Garantire l'intervento dei livelli intermedi nelle assemblee dei fondatori e dei finanziatori al fine di condizionare decisioni strategiche, espressione del compito ufficiale, a cui la base deve aderire.
- Il personale volontario e quello retribuito non possono svolgere la stessa funzione. L'equità percepita non è solo funzione del valore attribuito alla prestazione ma anche della ricompensa degli altri (Neri M., 1994). Ciò comporta o la definizione di compiti organizzati in differenti posizioni gerarchiche, o una netta separazione di funzione. Si

preferisce la prima soluzione organizzativa perché più rispettosa dell'idea di staff e di affiancamento dei percorsi lavorativi che invece un clima di netta separazione non garantirebbe. La comunità in luogo del compartimento stagno nel rispetto di ruoli gerarchicamente differenti ma non di funzioni separate migliorerebbe inoltre le condizioni di economicità al cui rispetto a comunque chiamata l'organizzazione non profit.

I fini dell'azienda si attingono economicamente quando tutti gli operatori sono collaboratori : secondo questa condizione si attua anche la partecipazione nelle sue varie forme ed ai differenti livelli di decisione ed azione (Masini C., cit. Baglieri,2000)

Si preferisce infine la prima opzione, specie nel caso del retribuito ex volontario la cui reputation può valere da incentivo nei riguardi dei volontari sottoposti , supponendo in più che da ex volontario condivide, con i volontari, codici di comunicazioni a costi di coordinamento bassi (Rugiadini, 1979)

C) Il lavoro dei volontari va organizzato in gruppi caratterizzati da coordinamento stretto tra ruoli di back e front –line e da posizioni intercambiabili . Il modello del non altruista per simpatia richiede la costruzione di condizioni di natura organizzativa in cui gli agenti diventano nodi di una fitta rete di legami di reciprocità. Il lavoro di team con l'ulteriore condizione della rotazione suppongono però competenze omogenee ricercate già all'atto della selezione. Coordinare per gruppi a ruoli intercambiabili rende partecipi all'erogazione del servizio anche chi concretamente non lo eroga nella singola circostanza . Tutti coloro che intervengono nell'erogazione del servizio , anche non entrando in contatto diretto con l'utente sono indispensabili : ognuno eroga un servizio ad un altro , fino alla fine del ciclo in cui il membro dell'organizzazione offre un'esperienza complessa all'utente. La struttura dei gruppi così modellata ha alcune delle caratteristiche del gruppo di pari (Williamson,1975). Sono presenti quelle competenze omogenee , fondamento sostanziale del gruppo di pari, utili a che tutti facciano tutto. In questo caso non ci sarebbe potere decisionale ma potrebbe essere garantita un certa autonomia operativa ed una funzione di raccordo affidata ad un responsabile a rotazione in base alla natura del compito da svolgersi a seconda se questo richieda quelle abilità personali dell'uno o dell'altro membro del gruppo come centrali. Affinità di background , competenze omogenee e nessun sacrificio dello spirito d'iniziativa che al

contrario, garantisce una posizione di responsabilità nelle singole circostanze, sono, è bene ripeterlo, elementi calcificanti in un simile “gruppo di pari” e vanno ricercati al momento della selezione. Si tratta inoltre di caratteristiche che consentirebbero di superare le deficienze del lavoro volontario organizzato per gruppi che secondo ricerche (Fenn, 1981) „sarebbe troppo lento e presenterebbe enormi difficoltà nel reperimento di leaders tra persone eterogenee.

5. Addestramento/valutazione

Alle differenze di competenze tra personale retribuito e volontario non deve corrispondere nessuna differenza nemmeno in sede di addestramento e di valutazione. Non riteniamo che la formazione debba rivestire un ruolo centrale specie se la selezione mira ad individuare risorse dotate di un precedente vissuto professionale. Non viene meno, comunque, un'importante funzione: creare le ulteriori condizioni perché si raggiungano standard condivisi affinché possa essere promosso un clima organizzativo condiviso, fondamentale nelle organizzazioni ad alto contenuto valoriale. L'addestramento-socializzazione mira ad inserire in un gruppo ed in secondo luogo a formare. Per quanto riguarda la valutazione della prestazione poiché funzione di produzione e di consumo sono un unicum,-e per rotazione spetterà a tutti i volontari erogare il servizio finale oggetto di valutazione -, anche i problemi di misurabilità della prestazione, particolarmente accentuati nel caso di servizi multidimensionali, si spostano dai criteri oggettivi a quelli soggettivi: la misura della qualità sta nella misura della soddisfazione.

La prestazione perciò non è misurabile se non mediamente, perché il valore si trasla sulla soddisfazione dell'utente - stakeholder. L'ottenuta fiducia del portatore d'interesse cruciale

(quantificabile attraverso taluni indicatori del bilancio sociale) dovrebbe generare un processo a cascata, rafforzare cioè la fiducia degli altri stakeholder (enti pubblici, investitori). La fiducia ed il consenso diffuso sugli obiettivi (Antoldi, 2003) conduce alla creazione di transazioni stabili con i propri interlocutori al fine di minimizzare i costi di coordinamento e di incentivo, conseguenza di relazioni saltuarie. Ai costi variabili di rinegoziazione delle transazioni si preferirà un costo fisso di governo delle transazioni (Milgrom and Roberts) che possiamo ipotizzare essere in maniera indiretta il costo di costituzione di un clima

organizzativo condiviso e capace di produrre benessere sia per il personale interno che il personale di frontiera. Essere partecipe di un clima organizzativo ottimale in cui si è percepiti come risorsa di valore, significherà servire, all'interno, un servizio strumentale di valore e farsi garanti, all'esterno, di un servizio ottimale per l'utente, perno della fiducia a catena di tutti gli stakeholder che ruotano intorno alla organizzazione.

Bibliografia:

Adams D.S.(1976), Volunteer Action: speculation on the thing itself, in Journal of volunteer administration , n.6

Adams,J.S:(1963), Towards an understanding of inequity,in Journal of abnormal and social psychology, n. 67, citata in Neri M. (1994), L'equità nelle organizzazioni, in Sviluppo & Organizzazione , n.145.

Ambrosio G. E Bandini F. (1998), La gestione del personale nelle aziende non profit, Milano Etas.

Antoldi F.(2003), Il governo strategico delle organizzazioni non profit, Milano.

Barbetta G.P.(1996), Senza scopo di lucro, Bologna.

Blois K.J.(1974), The marketing of services: an approach, in European Journal of marketing, Estate.

Bonazzi, G. (1999) Dire fare pensare, decisioni e creazioni di senso nelle organizzazioni, Milano.

Bordignon M.(1994), L'economia della reciprocità, scelte private e beni pubblici in il Mulino, 6,974-987.

Borzaga C. (2003), L'analisi economica delle organizzazioni non profit: teorie , limiti e possibili sviluppi. In C. Borzaga, M. Musella, Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit, Lavis (TN).

Borzaga C. (2000), Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali, Roma.

Bowen D.E. – Schneider B., 1992, Personnel and Human resource management in service delivery, in Research in personnel and Human resources, Vol.10.

- Bowles S. Gintis H: (1994), Credit market imperfections and the incidence of Worker-Owner Firms, "Metroeconomica", 45,3.
- Brosio G.(1995), Introduzione all'economia dell'organizzazione, Urbino .
- Buzzell R.D. –Gale B.T. (1987), The PIMS principles. Linking strategies to Performance, in The Free Press, New York.
- Drucker P.F. (1990), Managing the non profit organizations, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Fenn D.(1981), Executives as Community volunteers, in Harvard Business Review, n.3
- Ferris J. (1998), The role of non profit sector in a self –governing society : a view from the United States in Voluntas :international journal of voluntary and non profit organizations, Vol. 9, n.2.
- Grönroos C.(1978), A service-oriented approach to marketing of services, in European Journal of marketing , 8.
- Hansmann H.B.(1986) The role of non profit enterprise, 57-84 in R. Akerman, the economics of non profit institutions, studies in structure and policies, New York.
- Hansmann H. B. (2003), The role of trust in non profit enterprise 115-122 in Anheier H.K. e Ben-Ner A. (a cura di) , The studies of non profit enterprise, theories and approaches, New York, Kluwer Academy.
- Lawrence P. Lorsch J. W (1967) , Organization and environment.Managing differentiation and integration, Harvard University Press.
- Maister and Lovelock (1982), Managing Facilitator Services, in Sloan Management Review, Estate.

Masini C., Lavoro e risparmio, in Utet II ediz. Torino, in Baglieri D.(2000), La gestione delle dinamiche motivazionali quale condizioni di sviluppo delle cooperative sociali: alcune evidenze empiriche, in AAVV, Dall'eterogeneità all'economicità, a cura di Manfredi-Zangrandi, Milano.

Meyer C. (1992), A step back as donors shift institutions building from the public to the private sector in World Development, 20:115-1126

Melandri-Mason (1999), Il management delle organizzazioni non profit, S. Marino.

Miles R.H.(1980), Macro organizational behavior, Santa Monica.

Milgrom P. and Roberts J.,(1994), Economia, organizzazione, management, Bologna.

Mirvis P.H. e Hackett (1983) Work and work force characteristics in non profit sector, in in C. Borzaga, M. Musella, Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit, Lavis (TN).

Monthly Labour Review, 106,4, pp.3-12.

Mittone L., Altruismo etico e coordinamento nelle organizzazioni: un approccio sperimentale, in Musella M. (2003), Le caratteristiche dell'occupazione nel settore non profit in C. Borzaga, M. Musella, Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit, Lavis (TN).

Normann R.(1995), La gestione strategica dei servizi, Etas libri.

Oster R.(1995), Strategic management for non profit organizations, theory and cases, Oxford University Press.

Perrone V.(1990), Le strutture organizzative d'impresa, Milano.

Regan W. J. (1963), The service revolution, in Journal of marketing, VII.

Rugiadini A.,(1979) Organizzazione d'impresa, Milano.

Sen A. (1986), *Collective choice and social welfare*, San Francisco, Holden-Day inc.

Torre T.(2000), *Le risorse umane quale fattore critico di successo per lo sviluppo delle aziende non profit:lo human resource management dei dipendenti*, in AAVV, *Dall'eterogeneità all'economicità*, a cura di Manfredi-Zangrandi , Milano

Turri M. (2001), *La gestione del personale negli enti non profit* in Liuc Paper n.88 Serie Economia ed Istituzioni.

Weisbroad B.A. (1975), *Towards a theory of the voluntary non profit sector in a three sector economy* in *Altruism, morality and economic theory*, 171-195 New York, Russel Sage Fondation.

Williamson O.E. (1975), *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications*, The Free Press.