

VIII COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE

PAPER

ISBN 978-88-909832-0-7

GOVERNANCE, ACCOUNTABILITY E MANAGEMENT DEI VOLONTARI NELLE ORGANIZZAZIONI NONPROFIT ITALIANE AI TEMPI DEL SECONDO CENSIMENTO ISTAT

Laura Berardi

Dipartimento di Economia, Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara

Michele Antonio Rea

Dipartimento di Economia, Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara

paper presentato in occasione di

Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 23-34 maggio 2014

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia

Ir
...
is

Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale



UNIVERSITA'
DEGLI STUDI
DI PERUGIA

Abstract

La “governance” nelle organizzazioni nonprofit (NPO) può essere definita come: *“the systems by which organizations are directed, controlled and accountable”* (Cornforth, 2003). In linea con questa consolidata definizione l’accountability può essere considerato un tema centrale per lo studio del funzionamento generale delle aziende operanti nel terzo settore. La nostra analisi parte dunque dallo studio dell’accountability delle NPO al fine di verificare empiricamente l’uso di standard di rendicontazione, sia nazionali, sia internazionali.

In corrispondenza del periodo di rilevazione da parte dell’ISTAT per il Censimento sulle Istituzioni Nonprofit (l’anno di somministrazione è 2012, il periodo amministrativo di riferimento è il 2011), abbiamo verificato, su un campione di 1000 NPO, il livello di implementazione delle linee guida dell’ex. “Agenzia per il terzo settore” e di altri standard contabili, sia internazionali, sia nazionali. L’implementazione dei nuovi standard contabili è strettamente connessa ai temi dell’accountability economica e sociale, della governance, nonché del management (Hyndman & McDonnell, 2009) delle NPO. La popolazione considerata della nostra indagine si riferisce all’elenco degli “enti del volontariato”, ovvero soggetti che hanno chiesto di accedere al beneficio del 5 per mille nel 2012. Detto elenco comprende organizzazioni di volontariato, onlus, associazioni di promozione sociale, associazioni e fondazioni riconosciute, etc. per un totale di 37.614 distribuite su tutto il territorio nazionale. Obiettivo della ricerca è dunque analizzare empiricamente, sulla base del campione esaminato, le principali variabili di governance, accountability e management che caratterizzano le NPO italiane anche alla luce dei risultati del Censimento 2011. I risultati di detta analisi potranno contribuire ad accrescere le conoscenze sulle tematiche in oggetto riferite specificatamente all’universo nonprofit, nonché il grado di consapevolezza da parte delle NPO italiane del potenziale di crescita derivante da un governo e da una gestione più partecipati e trasparenti.

1. Introduzione

In letteratura sono stati identificati cinque modelli di sviluppo del settore nonprofit, tre dei quali corrispondono a quelli affermatisi, in particolare, nei paesi dell'Europa occidentale e del Nord America e sono: il modello liberale o anglo-sassone (in Nuova Zelanda, UK, USA, e tendenzialmente anche in Canada, Australia e Svizzera), il modello di welfare partecipativo (in Belgio, Francia, Germania, Irlanda, Olanda, Israele, così come, con qualche restrizione anche in Italia - il cui modello appare "ibrido" - nonché in Portogallo e Spagna), il modello social-democratico (in Finlandia, Norvegia, Svezia e Austria). Gli altri due modelli si sono affermati in quei paesi in cui il "terzo settore" assume un ruolo ancora molto marginale, e sono: il modello della democratizzazione differita (in Brasile, Colombia, Polonia e Slovacchia, così come in alcuni casi limite quali Repubblica Ceca, Giappone, Corea del Sud, Ungheria, Messico, Perù e Romania) e il modello tradizionale (in Pakistan, Kenya, Tanzania, Uganda, Filippine. Altri paesi come India, e Sud Africa presentano solo alcune caratteristiche di questo modello) (Helmig et al., 2011).

Detti modelli si caratterizzano per (Salamon, Sokolowski, & Regina, 2003): un diverso impiego della forza lavoro, in particolare dei volontari; un diverso peso del supporto pubblico, rispetto a quello da privati (filantropia); una diversa tipologia di attività prevalenti (*expressive functions* e *service functions*) (Tabella 1).

Le funzioni di "servizio" si riferiscono ad attività che comportano la fornitura di servizi diretti come l'istruzione, la sanità, i servizi alla comunità, i servizi sociali etc.; mentre le funzioni "espressive" si riferiscono ad attività che consentono l'espressione di valori ed interessi artistici, culturali, religiosi, professionali, politici, ambientali, etc. (Salamon et al., 2003).

Modello	Dimensione forza lavoro	Quota volontari	Supporto pubblico	Supporto filantropico	Attività prevalenti
Liberale	ampia	medio-alta	medio-basso	medio-alta	service
Welfare partecipativo	ampia	medio-bassa	alto	bassa	service
Social-democratico	ampia	alta	medio	media	espressive
Democratizzazione differita (statista)	ristretta	bassa	basso	medio-alta	-
Tradizionale	ristretta	medio-alta	basso	medio-alta	service

Tabella 1 - Modelli di sviluppo del settore nonprofit - Fonte: (Salamon, 2010)

In Italia si è affermato un modello "ibrido" di sviluppo del terzo settore che presenta caratteristiche proprie del modello "*Welfare Partnership*", ma tendenzialmente per alcuni aspetti si avvicina anche al modello "*Social Democratic*" (Salamon & Anheier, 1998). L'Italia è caratterizzata infatti, da una quota relativamente alta di

spesa pubblica in welfare sociale e da un settore nonprofit relativamente contenuto, in particolare, se si fa riferimento alla dimensione della forza lavoro impiegata (Salamon, Sokolowski, & Associates, 2004). La quota di volontari è di gran lunga superiore a quella relativa al personale remunerato. Il supporto proveniente dal pubblico è consistente anche se inferiore a quello proveniente da fonte privata. Le attività prevalenti sono quelle culturali, di sport e ricreazione; seguono, per numero di organizzazioni, i settori dell'assistenza sociale, delle relazioni sindacali e rappresentanza d'interessi, dell'istruzione e della ricerca. Altri settori comprendono: religione, filantropia e promozione del volontariato, cooperazione e solidarietà internazionale etc.

Le organizzazioni del nonprofit italiano operano, dunque, nei diversi campi riconducibili ai gruppi di attività della ICNPO (*International classification of Nonprofit Organization*) (Salamon & Anheier, 1996) e presentano, con qualche adattamento, le caratteristiche incluse nella definizione universalmente accettata di *Nonprofit Organization* (NPO) (Salamon et al., 2003). Secondo la definizione di Salamon le aziende del terzo settore devono essere: formalmente strutturate, private, senza distribuzione dei risultati di gestione, con autonomia di governo, con la presenza, a vario titolo, di una componente volontaria.

Dal Censimento ISTAT 2011 (9° censimento ISTAT, industria, servizi ed istituzioni nonprofit) emerge chiaramente che, quello del nonprofit, è un settore in continua crescita nel nostro paese (ISTAT, 2011). La crescita impone alle NPO di dotarsi di adeguati strumenti di governo, gestione e rendicontazione.

Il presente lavoro intende proporre una preliminare verifica su un campione di NPO italiane dello stato dell'arte in tema di governance, accountability e management. I dati non disponibili su fonti secondarie (web-database, etc.), sono stati raccolti mediante questionario somministrato online agli "enti del volontariato", ovvero soggetti ammessi al beneficio del 5 per mille per l'anno 2012.

Le pratiche di Governance, Accountability e Management (GAM) delle NPO italiane potranno successivamente essere comparate con quelle di altri paesi al fine di identificare quei punti di criticità del sistema Italiano su cui è opportuno intervenire per migliorare l'efficacia dell'azione delle organizzazioni che vi fanno parte. La comparazione potrà essere fatta solo dopo aver identificato le variabili più significative, i cui dati sono reperibili in alcuni Paesi (es. Canada, USA, UK) anche più semplicemente attingendo da fonti secondarie.

2. Il modello di sviluppo del nonprofit italiano. Tendenza evolutive

La definizione di Salamon (*structural-operational definition*) di NPO (Salamon & Anheier, 1992) può essere applicata con degli opportuni adattamenti al contesto italiano. Secondo detta definizione, una organizzazione nonprofit (Barbetta, 1993): deve essere formalmente costituita (*formal*) mediante un atto formale ed eventuale riconoscimento legale; non deve essere istituzionalmente affiliata allo Stato o ad altro ente pubblico (*private*); deve poter assumere le proprie decisioni autonomamente, senza l'influenza di soggetti esterni, pubblici e/o privati (*Self-governing*); non deve prevedere la distribuzione degli utili o avanzi di gestione (*Non-profit-distributing*) ai fondatori, membri, etc.

Il nonprofit italiano, con le sue 301.191 unità attive (ISTAT, 2011), presenta alcune caratteristiche tipiche del modello di *welfare partnership*, ma sempre più si vanno affermando alcuni caratteri del modello *social democratic* quali¹:

- Un numero consistente di forza lavoro attiva nel settore, pari a 5.715.746, di cui personale direttamente impiegato nelle NPO pari a 680.811, volontari 4.758.622, tutti gli altri sono lavoratori esterni (270.769) o temporanei (5.544);
- Quasi il 30% dei proventi/entrate provengono da contratti e/o convenzioni con istituzioni e/o enti pubblici nazionali e internazionali (18.645.786.810), il 26% è rappresentato dai contributi annui versati dagli aderenti (16.810.037.518), il 19% derivano dalla vendita di beni e servizi (11.935.552.593), solo il 7% deriva da contributi, offerte, donazioni, lasciti testamentari e liberalità (4.584.545.733); seguono altri proventi/entrate di fonte privata (4.372.096.917), proventi/entrate derivanti dalla gestione finanziaria e patrimoniale (4.331.958.844), e infine, sussidi e contributi a titolo gratuito da istituzioni e/o enti pubblici nazionali e internazionali (3.259.906.028);
- Il settore di attività prevalente è quello della cultura, sport e ricreazione con oltre 195mila istituzioni, pari al 65% del totale nazionale. Segue, per numero di istituzioni, il settore dell'assistenza sociale e protezione civile, con 25mila istituzioni (8,3%); il settore delle relazioni sindacali e rappresentanza d'interessi, con 16mila istituzioni (5,4%); l'istruzione e la ricerca con 15mila istituzioni (5,2%). Gli Altri settori comprendono: Religione (2,3%), Filantropia e promozione del volontariato (1,6%), Cooperazione e solidarietà internazionale (1,2%) e Altre attività (0,5%).

In un contesto come quello Italiano, con un terzo settore in continua crescita, è bene riflettere sull'adeguatezza degli strumenti a disposizione delle organizzazioni per governare, gestire e rendicontare le risorse messe in campo per le finalità tipiche del privato sociale.

In tema di governance occorre verificare le caratteristiche dei principali organi di governo (Worth, 2011): Direttore generale (*CEO duality, tenure, gender, compensation, etc.*), Consiglio direttivo (*board members, committees, meetings, etc.*), Presidente, Assemblea dei soci o associati.

In tema di accountability occorre: verificare quali sono i modelli e gli standard di riferimento sia per la rendicontazione economica (Bilancio di cassa o Bilancio di competenza; Modello civilistico, Modello dell'ex. Agenzia per il Terzo settore, etc.), sia per la rendicontazione sociale (Standard GBS, Modello dell'ex. Agenzia per il Terzo settore, GRI, Standard AA 1000, etc.); analizzare i principali valori di bilancio e le modalità di riclassificazione; verificare l'esistenza di pratiche di rendicontazione e di comunicazione economico-finanziaria e sociale ulteriori e più innovativi rispetto a quelli più canonici quali il Bilancio annuale, il Bilancio sociale o di missione.

In tema di management, in particolare, ci si sofferma su due aspetti fondamentali per le organizzazioni che a vario titolo impiegano volontari per lo svolgimento delle proprie attività, che sono: la misurazione e

¹ I dati sono disponibili sul sito: <http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it/>

rendicontazione del lavoro volontario (ILO, 2011; Mook, Quarter, & Richmond, 2007; Salamon, Sokolowski, & Haddock, 2011), l'implementazione delle altre buone pratiche di management identificate in letteratura (Brudney & Meijs, 2009; Brudney, 2010; Hager & Brudney, 2004a, 2004b, 2005).

3. Il metodo di analisi: *survey* sugli enti del volontariato ammessi al beneficio del 5 per mille

Lo studio empirico si basa sulla raccolta di dati primari mediante *survey* somministrata online ai responsabili delle organizzazioni, non altrimenti reperibili da altre fonti.

All'epoca della rilevazione – dicembre 2012 – non era disponibile una lista completa ed aggiornata delle NPO italiane quindi la popolazione di riferimento è stata ricostruita facendo riferimento all'elenco degli "enti del volontariato"², ovvero soggetti che hanno chiesto di accedere al beneficio del 5 per mille 2012.

Detto elenco comprende gli enti individuati dall'articolo 1, comma 1, lettera a), del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 23 aprile 2010, denominati "enti del volontariato": organizzazioni di volontariato di cui alla legge 266 del 1991; Onlus - Organizzazioni non lucrative di utilità sociale (articolo 10 del D.lgs. 460/1997); associazioni di promozione sociale iscritte nei registri nazionale, regionali e provinciali (articolo 7, commi da 1 a 4, legge 383/2000); associazioni riconosciute che operano nei settori indicati dall'articolo 10, comma 1, lettera a) del D.lgs. 460/1997; fondazioni riconosciute che operano nei settori indicati dall'articolo 10, comma 1, lettera a) del D.lgs. 460/1997. Detti elenchi, pubblicati sul sito dell'Agenzia delle Entrate nella sezione dedicata al 5 per mille, ci hanno permesso di ricostruire la popolazione di riferimento di 37.614 da cui abbiamo estratto in maniera casuale (senza ripetizione) il campione di 1000 NPO.

Il periodo di rilevazione è stato dicembre 2012-gennaio 2013. L'avvio della *survey* ha coinciso con la chiusura delle rilevazioni del Censimento ISTAT. Su 1000 questionari inviati online tramite piattaforma dedicata hanno risposto 165 NPO, con un tasso di risposta del 16,5%. Hanno completato il questionario in circa 92 NPO. Il questionario era articolato in 5 sezioni: *dati anagrafici, dimensione e raggio d'azione, governance, accountability, volontariato*.

² Non sono ricompresi nella nostra ricognizione: gli enti della ricerca scientifica e dell'Università, gli enti della ricerca Sanitaria, le associazioni sportive dilettantistiche che svolgono una rilevante attività di carattere sociale, pur essendo soggetti ammessi per legge al contributo del 5 per mille.

4. Analisi e discussione dei risultati dell'analisi empirica

Informazioni generali e dimensionali sulle NPO esaminate

Ai quesiti generali sull'organizzazione hanno risposto 165 NPO. Dalle risposte è emerso quanto segue:

- La forma giuridica prevalente è quella dell'associazione riconosciuta (44%), seguono associazione non riconosciuta (20%), fondazione (8,5%), cooperativa sociale o consorzio di cooperative (15,2%), ONG (1,2%), APS (11,5%);
- La maggior parte delle organizzazioni sono nate dopo il 1991 (80%), il 18% tra il 1961 e il 1990, solo il 2% prima 1961;
- L'80% sono ONLUS (ex. D.lgs. 460/1997);
- Il 54% sono organizzazioni di volontariato (ex. L. 266/1991) registrate presso i registri regionali del volontariato, il 6% sono organizzazioni non registrate;
- Il 12% sono cooperative di tipo A, il 4% sono cooperative di tipo B, il 3% sono cooperative miste;
- Circa l'8% delle organizzazioni si qualifica come impresa sociale.
- Il 44% delle organizzazioni fa parte di aggregazioni e/o coordinamenti.

Ai quesiti sulle dimensioni dell'organizzazione e sulle attività svolte hanno risposto 151 NPO. Dalle risposte è emerso quanto segue:

- Il numero medio di soci o associati è pari a 202;
- Il numero medio delle risorse umane attive è di 46, di cui 28 sono volontari (60%) e la restante parte è rappresentata da personale remunerato (28%), e altri lavoratori (12%);
- L'ambito territoriale prevalente è quello comunale e locale (29%), segue quello provinciale (28,5%), regionale (16,6%), nazionale (13,2%), europeo ed internazionale (12,6%);
- I settori prevalenti risultano essere rispettivamente quello dell'assistenza sociale e protezione civile (25,8%) e sanitario (22,5%), seguono cultura, sport e ricreazione (12%), cooperazione e solidarietà internazionale (8,6%), istruzione e ricerca (4,6%), sviluppo economico e coesione sociale (4%), ambiente (3%), filantropia e promozione del volontariato (2,6%), religione (1,3%), tutela dei diritti ed attività politica (0,7%), infine altre attività (14,6%);
- Le organizzazioni normalmente sono impegnate in un solo (43,7%) o due campi di attività (38,4%). Il 17,9% delle organizzazioni dichiara di essere impegnato in 3 o più campi di attività;
- Beneficiari delle attività svolte dalle organizzazioni sono tutti i cittadini (85,4%), solo soci ed associati (6,6%), alcune particolari categorie di cittadini ad esclusione dei soci e associati (7,9%).

La governance nelle NPO esaminate

Ai quesiti sulla governance hanno risposto 140 NPO. Dalle risposte è emerso quanto segue:

- Per l'80% delle organizzazioni la figura del presidente corrisponde con quella del direttore (o amministratore) generale; mediamente il direttore generale ha una età di 48 anni, resta in carica per 7

- anni; il suo compenso medio mensile è di circa 2000 euro; nel 67% dei casi è di sesso maschile;
- Il consiglio direttivo è composto mediamente da 7 membri per lo più interni e volontari. Solo il 21% delle organizzazioni dichiara l'esistenza di sottocommissioni, gruppi o comitati più o meno formalizzati all'interno del direttivo. Il consiglio si riunisce mediamente 8 volte l'anno;
- L'assemblea dei soci o associati si riunisce mediamente 3 volte l'anno.

L'accountability economica e sociale nelle NPO esaminate

Cala drasticamente il numero dei rispondenti quando i quesiti vertono sulle questioni relative alla rendicontazione (99). Dalle risposte è emerso quanto segue:

- La maggior parte delle organizzazioni dichiara di redigere il bilancio annuale per cassa (58%), il 31% per competenza economica, altri dichiarano di seguire una forma ibrida di rendicontazione (7%);
- Il 56% dei proventi/entrate risulta essere da fonte pubblica, mentre il 26% da fonte privata. Il 49% degli oneri/uscite risulta essere per attività istituzionali, mentre il 35% per attività di natura commerciale. Il Patrimonio medio dichiarato dalle organizzazioni è pari a 251.600.
- Il 32% delle organizzazioni dichiara di redigere il bilancio o rendiconto annuale seguendo il modello dell'ex. Agenzia per il Terzo Settore, il 24% redige il bilancio seguendo il modello civilistico, il 5% segue il modello previsto per le Imprese sociali, il 2% si ispira a principi internazionali, il 4% dichiara di adottare un modello ibrido, il 9% un modello diverso da quelli indicati;
- Il 37,4% delle organizzazioni dichiara di redigere un Bilancio Sociale; nessuno segue il modello GBS, il 18% dichiara di seguire il modello dell'ex. Agenzia per il terzo settore, il 7% segue il modello previsto per le imprese sociali, il 3% segue standard internazionali, il 3% segue un modello ibrido, il 41% dichiara di adottare un modello diverso da quelli indicati;
- Il 91% delle organizzazioni dichiara di utilizzare altri strumenti di comunicazione sociale quali la carta dei servizi, le *newsletter*, i comunicati, le *brochure*, la pubblicità, il sito internet istituzionale, i social network (pagina facebook, blog, forum, chat, etc.).

Il management dei volontari nelle NPO esaminate

Ai quesiti sul management dei volontari hanno risposto 92 NPO. Dalle risposte è emerso quanto segue:

- Le organizzazioni raccolgono dati sul numero dei volontari (numero medio 54), impegnati nelle attività dell'organizzazione full-time (numero medio 5), part-time (numero medio 21), volontari entrati nell'anno (numero medio 6), volontari usciti nell'anno (numero medio 3);
- Il 67% delle organizzazioni dichiara che i propri volontari partecipano alla governance dell'associazione;
- Il 16% delle organizzazioni calcola regolarmente il numero di ore di volontariato svolte al suo interno, il 20% calcola detto valore in circostanze particolari (es. rendicontazione di progetti, partecipazione a bandi) quindi non regolarmente, il 64% dichiara di non calcolare detto valore;
- Il 5% delle organizzazioni calcola regolarmente il valore economico di ore di volontariato svolte al suo interno, il 17% calcola detto valore non regolarmente, il 78% dichiara di non calcolare detto valore;

- Le attività dei volontari sono chiaramente identificabili per il 74% delle organizzazioni; il 36% delle organizzazioni dichiara di tenere traccia delle ore di volontariato per tipo di attività svolta;
- Il 69% delle organizzazioni dichiara di non rendicontare all'esterno le ore di volontariato svolte; il 3% le rendicontra sul bilancio annuale, l'11% sulla relazione annuale delle attività, il 2% sul bilancio sociale o di missione, il 14% sui rendiconti di progetto;
- Il 77% delle organizzazioni dichiara di non rendicontare all'esterno il valore economico delle ore di volontariato svolte; il 2% le rendicontra sul bilancio annuale, il 4% sulla relazione annuale delle attività, il 3% sul bilancio sociale o di missione, il 14% sui rendiconti di progetto;
- Il 50% delle organizzazioni dichiara di rendicontare esplicitamente i rimborsi spese riconosciuti ai volontari, il 5% non li rendicontra esplicitamente nel bilancio annuale, il 45% dichiara di non prevedere rimborsi spese per i volontari;
- Le organizzazioni applicano variamente le “buone pratiche” di management dei volontari, quali: regole scritte e descrizione delle attività per i volontari (42%); formazione e opportunità di crescita professionale per i volontari (42%); formazione per personale remunerato che lavora con i volontari (16%); presenza di coordinatori dei volontari (52%); regolare supervisione e comunicazione con i volontari (57%); copertura assicurativa dei volontari (80%); procedure di screening ai volontari (49%); riconoscimenti e premi ai volontari (34%).

Da questa preliminare indagine esplorativa è possibile trarre alcune considerazioni di sintesi che potranno rappresentare la base per altre ulteriori analisi anche comparative con realtà diverse da quella italiana.

L'associazionismo si afferma quale forma giuridica prevalente fra gli “enti del volontariato”. Il 1991 è un anno fondamentale per il nonprofit italiano in quanto, a partire da quell'anno, vengono emanate una serie di leggi speciali che disciplinano: le organizzazioni di volontariato (L. 266/1991), gli enti di promozione sociale (art. 3, comma 6, L. 287/1991 e L. 383/2000), le cooperative sociali (L. 381/1991), le associazioni sportive dilettantistiche (L. 398/1991, artt. 1-4), le associazioni senza fine di lucro e pro-loco (L. 66/1992), gli enti lirici (367/1996), le ONLUS (D.lgs. 469/1997), le imprese sociali (D.lgs. 155/2006), etc. Questo ha favorito, evidentemente la nascita di un numero via via più consistente di organizzazioni impegnate nel privato sociale, manca però ad oggi una legislazione organica e coerente in grado di disciplinare l'intero settore e questa poca chiarezza si riflette anche nelle risposte fornite da alcuni dagli intervistati sulla tipologia giuridica (associazione, fondazione, cooperativa, etc.) e sulle varie leggi speciali applicabili (organizzazioni di volontariato, ONLUS, Impresa sociale, etc.).

Le organizzazioni esaminate hanno al proprio interno un consistente numero di risorse umane, sia personale remunerato, sia volontari. Si tratta di organizzazioni per lo più di piccole o medie dimensioni, che operano prevalentemente a livello locale o provinciale - impegnate sia in attività di servizio (assistenza sociale, protezione civile, sanità, istruzione e ricerca, sviluppo economico e coesione sociale), sia in attività espressive (cultura, sport e ricreazione, ambiente, tutela dei diritti ed attività politica, etc.) - ma anche a livello internazionale (Cooperazione e solidarietà internazionale).

A livello di governance delle NPO analizzate si rivela che la figura del direttore generale (o amministratore) non è nettamente distinta dalla figura del presidente. L'età media del DG è relativamente alta e solitamente si tratta di una figura maschile. Il presidente è un volontario pertanto, solitamente quando le due figure coincidono la remunerazione è nulla. Negli altri casi il DG riceve un compenso medio mensile relativamente basso se rapportato al compenso di una figura apicale equivalente impiegata nel privato *for profit* e nel settore pubblico. Questo potrebbe rappresentare un deterrente per figure professionalmente valide che potrebbero decidere di optare per gli altri due settori dove, ad evidenza, riceverebbero compensi mediamente più elevati. Il consiglio direttivo è composto da pochi membri, perlopiù interni all'organizzazione e molto spesso sono gli stessi volontari dell'organizzazione. Raramente si trovano comitati o sottogruppi all'interno del "direttivo". Le riunioni sono abbastanza frequenti durante tutto l'anno, meno frequenti sono le riunioni dell'assemblea dei soci (o associati) che a volte si riducono ad un unico incontro annuale in occasione dell'approvazione del bilancio.

In tema di *accountability* è possibile osservare che la maggioranza delle organizzazioni redige il Bilancio annuale utilizzando un criterio finanziario (o di cassa). I principali modelli di rendicontazione di riferimento sono quello dell'ex Agenzia per il terzo settore e quello civilistico. Una quota consistente di NPO dichiara di redigere il Bilancio sociale (o di missione) e lo fa seguendo vari standard di riferimento. Il modello più frequentemente utilizzato è quello dell'ex. Agenzia per il terzo settore. La comunicazione sociale delle NPO italiane passa frequentemente per altri canali quali: Carta dei servizi, Newsletter, Comunicati, brochure, pubblicità, Sito internet, Social network, blog, forum, chat, etc.

A livello di management dei volontari si rileva che quasi tutte le organizzazioni esaminate raccolgono dati sul numero di volontari (*totale volontari attivi, volontari full-time, volontari part-time, nuovi volontari entrati nell'anno, volontari usciti nell'anno*). Alcune organizzazioni raccolgono dati sulle ore di volontariato svolte al loro interno. Il più delle volte questo accade per rendicontare progetti specifici o per partecipare a bandi che richiedono informazioni dettagliate sulle ore di volontariato impiegate per portare a termine un dato progetto. Un numero contenuto di organizzazioni prova ad assegnare un valore economico alle ore di volontariato ma, anche in questo caso, la misurazione non viene fatta con regolarità ma è legata ad esigenze specifiche di rendicontazione. Informazioni sulle attività svolte dai volontari, sulle ore di lavoro e sul valore di detto lavoro trovano spazio principalmente nei rendiconti di progetto e, in misura ridotta nelle relazioni che accompagnano il bilancio annuale. Il valore economico generato dall'attività dei volontari non viene riportato nel documento di bilancio (o rendiconto) sotto forma di provento/entrata. I rimborsi spese ai volontari invece, quando sono presenti, sono esplicitamente riportati in bilancio in maniera distinta rispetto alle altre voci.

Le pratiche di management dei volontari maggiormente diffuse fra le NPO esaminate sono: la previsione di una copertura assicurativa per i volontari; l'esistenza di pratiche di supervisione e comunicazione con i volontari; l'esistenza di figure specificatamente dedicate al coordinamento e alla gestione dei volontari; l'esistenza di meccanismi di controllo (*screening*) ed assegnazione dei volontari ai compiti più appropriati in base alle loro caratteristiche e capacità (*matching*).

Un congruo numero di organizzazioni ha affermato di disporre di regole scritte che descrivono il lavoro dei volontari; di prevedere attività o iniziative per il riconoscimento formale del lavoro dei volontari, e di prevedere programmi di inserimento e training per i volontari. Mentre sono assai più rari i casi in cui le organizzazioni prevedono programmi di formazione e training per personale remunerato che lavorano con i volontari.

5. Conclusioni

Dall'analisi svolta è possibile dunque trarre le seguenti considerazioni di sintesi:

- Un riordino della normativa sul nonprofit appare quanto mai necessaria al fine di definire meglio i confini del settore e le prerogative di ciascuna delle tipologie giuridiche riconducibili alla realtà delle NPO;
- Occorre creare un database liberamente accessibile e facilmente consultabile su tutte le NPO contenente dati identificativi, nonché - nella logica della trasparenza e della partecipazione - dati di bilancio e dati su attività svolte, progetti attivati ed iniziative intraprese, come accade in molti altri paesi;
- A livello di governo delle NPO occorrerebbe definire meglio ruoli e funzioni degli organi di governo (presidente, direttore generale, consiglio direttivo, assemblea dei soci o associati), promuovere la partecipazione di tutte parti interessate (stakeholder) nella governance dell'organizzazione per esempio favorendo l'ingresso di soggetti esterni ed indipendenti nel consiglio direttivo; favorire la creazione di comitati interni al consiglio direttivo che lavorano su temi specifici (es. la gestione del personale sia volontario che remunerato);
- Occorre favorire la diffusione generalizzata dei modelli di rendicontazione economico-finanziaria e sociale che si stanno già affermando spontaneamente nella prassi rendicontativa di molte delle organizzazioni da noi esaminate, come i modelli proposti nelle linee guida dall'ex. Agenzia per il terzo settore;
- Occorre promuovere la cultura della misurazione e rendicontazione del lavoro volontario, quale risorsa fondamentale impiegata nelle attività svolte dall'organizzazione e valore economico e sociale creato a vantaggio della collettività;
- La risorsa "volontariato" prima di essere misurata e rendicontata va innanzitutto gestita per consentirle di essere il più possibile efficace oltre che efficiente. A tal proposito, occorre diffondere le buone pratiche di management individuate in letteratura e ancora poco utilizzate dalle nostre organizzazioni;
- Infine occorre promuovere l'uso della rete per la comunicazione delle informazioni economico-finanziarie e sociali delle NPO, veicolandole in maniera controllata attraverso siti istituzionali, motori di ricerca dedicati, social-media etc.

Per rendere ancora più utile l'indagine esplorativa da noi effettuata occorrerebbe comparare i risultati italiani con quelli di altri paesi che corrispondono a diversi modelli di sviluppo del settore nonprofit al fine di identificare pratiche di governance, accountability e management da replicare, con opportuni adattamenti, alla realtà del nostro Paese.

Bibliografia

- Barbetta, G. P. (1993). *Defining the nonprofit sector: Italy* (No. 8) (pp. 1–15). Baltimore, MD: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Brudney, J. L. (2010). Designing and Managing Volunteer Programs. In D. O. Renz & Associates (Eds.), *Jossey-Bass Handbook of nonprofit leadership and management* (Third., pp. 753–793). San Francisco CA.
- Brudney, J. L., & Meijs, L. C. P. M. (2009). It Ain't Natural Toward a New (Natural) Resource Conceptualization for Volunteer Management. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 564–581.
- Cornforth, C. (2003). *The Changing Context of Governance – Emerging Issues and Paradoxes “T.”* (C. Cornforth, Ed.) (The Govern.). Oxford: Routledge.
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2004a). *Balancing Act: The Challenges and Benefits of Volunteers. Challenges* (pp. 1–13). Washington, DC.
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2004b). *Volunteer Management Practices and the Retention of Volunteers. Management* (pp. 1–13). Washington, DC: The Urban Institute.
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2005). Net Benefits : Weighing the Challenges and Benefits of Volunteers. *The Journal Of Volunteer Administration*, 23(1), 26–31.
- Helmig, B., Gmür, M., Bärlocher, C., Schnurbein, G. Von, Degen, B., Nollert, M., ... Salamon, L. M. (2011). The Swiss Civil Society Sector in a Comparative Perspective. Fribourg, CH: Institute for Research on Management of Associations, Foundations and Cooperatives (VMI) University of Fribourg/Switzerland.
- Hyndman, N., & McDonnell, P. (2009). Governance and charities : an exploration of key themes and the development of a research agenda. *Financial Accountability & Management*, 25(February), 5–31.
- ILO. (2011). *Manual on the measurement of volunteer work* (pp. 1–110).
- ISTAT. (2011). *La rilevazione sulle istituzioni non profit: un settore in crescita* (Vol. 191, pp. 1–7). Roma. Retrieved from http://www.istat.it/it/files/2013/07/05-Scheda-Non-Profit_DEF.pdf
- Mook, L., Quarter, J., & Richmond, B. J. (2007). *What counts: social accounting for nonprofits and cooperatives* (pp. 1–243). Sigel Press.
- Salamon, L. M. (2010). Putting the civil society sector on the economic map of the world. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81(2), 167–210.

- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas*, 3(2), 125–151.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The International Classification of Nonprofit Organizations* (No. ICNPO-REVISION 1) (p. 24). Baltimore, MD.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social Origins of Civil Society : Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3).
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Associates. (2004). *Global Civil Society. Dimension of the nonprofit sector (Volume two)* (pp. 1–335). Bloomfield, CT USA: Kumarian Press, Inc.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Haddock, M. A. (2011). Measuring the economic value of volunteer work globally: concepts, estimates, and a roadmap to the future. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(3), 217–252.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Regina, L. (2003). *Global Civil Society. An Overview. Comparative and General Pharmacology* (pp. 1–64). Baltimore, MD: Lester M. Salamon.
- Worth, M. J. (2011). *Nonprofit Management: Principles and Practice* (2nd ed., p. 456). Thousand Oaks, CA: SAGE.