



---

# La “ricaduta formativa”

dei corsi di formazione “Progettisti per il volontariato”

A cura di Andrea Salvini  
Dipartimento di Scienze Sociali • Università di Pisa

---



Giugno 2009

---

# La “ricaduta”

Un concetto controverso

---

## 1. Premessa

Questo Report di indagine tratta una materia difficile, finora scarsamente frequentata nella letteratura e nella prassi del volontariato, cioè la valutazione della “ricaduta” di corsi di formazione. In particolare, il riferimento è alla ricaduta di corsi di “progettisti per il volontariato”; questa circostanza non è affatto secondaria, ma è centrale nel ragionamento che seguirà.

Si tratta di una materia difficile per tre ragioni tra loro, evidentemente, connesse: la prima, perché se la letteratura sulle modalità ed i processi di valutazione della formazione in quanto tale - cioè della sua qualità - è piuttosto consolidata<sup>1</sup>, il panorama è piuttosto avaro con riguardo a teorie e metodi di valutazione della ricaduta dei processi formativi - cioè dei risultati di quella formazione. La seconda, perché l’oggetto della formazione ha un contenuto in parte teorico, in gran parte metodologico ed operativo: si tratta di acquisire conoscenze da tradurre in prassi (la progettazione), possibilmente prassi che colgano obiettivi e successi (la realizzazione del progetto). Se è vero che non si deve confondere il progetto (la stesura) con il processo di progettazione (l’insieme di tutte le azioni, riflessioni, verifiche che conducono da un’idea alla sua realizzazione<sup>2</sup>), allora non è detto che la “ricaduta” coincida necessariamente con l’approvazione od il finanziamento stesso del progetto, oppure con il raggiungimento degli obiettivi del progetto stesso. A ciò si deve aggiungere il fatto che il destinatario della formazione è un soggetto (il progettista) che opera in una organizzazione, e in tale contesto incontra vincoli e opportunità. Di conseguenza, la “ricaduta”, come si vedrà in seguito, non è un evento circoscrivibile nello spazio e nel tempo, ma un processo che, al contrario, si manifesta in modalità le più differenti, promuove dinamiche sociali e culturali di diverso tipo, sostiene trasformazioni organizzative e personali di varia natura, in una parola è un fenomeno sociale complesso difficilmente sintetizzabile in indicatori numerici. La terza ragione sta nel fatto che si sta parlando di progettazione promossa e realizzata dal volontariato, cioè da organizzazioni che fanno

---

<sup>1</sup> Cfr., ad esempio, M. Lichtner, *La qualità delle azioni formative. Criteri di valutazione tra esigenze di funzionalità e costruzione del significato*, FrancoAngeli, Milano, 1999.

<sup>2</sup> G. Sordelli, *Progetti volontari. Il lavoro per progetti tra miti e realtà*, in “Fogli di informazione e coordinamento”, anno XV n° 4-5 Luglio /Ottobre 2000.

dell'azione volontaria organizzata *il mezzo* necessario della propria esistenza<sup>3</sup>. Ciò significa che il contesto specifico in cui si realizza la progettazione (cioè l'oggetto dei corsi di formazione di cui si vuole valutare la "ricaduta") è diverso da quello dei servizi sociali e anche da quello dell'impresa sociale. A meno di non ipotizzare, fin dall'inizio, che l'organizzazione di volontariato debba essere considerata *isomorfa* rispetto alle istituzioni pubbliche o alle imprese private (profit o non profit). Su questo punto è legittimo nutrire qualche consistente dubbio.

Il CESVOT ha avuto il merito di porsi il problema e di sviluppare un percorso di indagine che possa contribuire a fare chiarezza, sia da un punto di vista concettuale che metodologico, sulle tre questioni problematiche appena poste. Naturalmente si tratta di un percorso tra i diversi possibili, ma di un percorso fondato sul piano dei metodi di ricerca e, crediamo, coerente e appropriato sul piano teorico.

Di questo percorso di indagine e dei suoi esiti si dà conto in questo Report di indagine, che costituisce il momento conclusivo di molte azioni di ricerca e di confronto che si sono sviluppate nel corso di circa due anni. Il presente documento si articola in due parti. Nella prima si offrirà una proposta concettuale relativa al termine "ricaduta", inquadrando i contesti semantici in cui esso si colloca e tenendo di conto delle problematiche sopra esposte. Da tale definizione concettuale procede poi la proposta dei metodi di indagine utilizzati e la descrizione del disegno della ricerca nonché degli strumenti utilizzati. La seconda parte è dedicata alla presentazione dei dati emersi dall'indagine; a sua volta questa parte è suddivisa in due sezioni, ognuna delle quali descrive gli esiti dell'indagine valorizzando la diversa natura dei dati elaborati, di tipo qualitativo nella prima e di tipo quantitativo nella seconda.

## **La rilevanza della progettazione nel volontariato**

Su questo punto, cioè sull'estrema rilevanza strategica della progettazione all'interno del volontariato esiste, nell'ambiente, un consenso generalizzato; sebbene le ragioni di tale consenso debbano rintracciarsi, spesso in una constatazione di necessità, da parte delle organizzazioni, del doversi avventurarsi in queste procedure, in linea generale molti se non tutti concordano circa tale rilevanza. L'impressione è che il consenso sia riconosciuto "a denti stretti", cioè non come un'opportunità di modificare o strutturare le strategie di lavoro interne all'organizzazione, dotandole di riferimenti teorico-metodologici più solidi, ma come una via "obbligata" all'accesso alle risorse necessarie per far "sopravvivere" l'organizzazione.

---

<sup>3</sup> Essendo il fine (o i fini) quelli previsti dalla *vision* e dalla *mission* delle organizzazioni.

Il lavoro per progetti, prima di tutto, è una “forma mentis”, un modo possibile di pensare la presenza e la dinamica dell’organizzazione e delle sue proposte di attività all’interno di diversi livelli di contesto sociale (il territorio ed i suoi bisogni; i soggetti istituzionali e del terzo settore; l’organizzazione stessa ed il suo contesto interno). La sua importanza all’interno del volontariato è stata ormai segnalata da tempo, tuttavia non sempre nei termini più “adeguati” per il volontariato; si consideri, ad esempio, questo passaggio:

Il volontariato moderno non può più operare con spontaneità, ma deve essere efficace nelle risposte ed efficiente nell’uso delle risorse umane ed economiche. La capacità progettuale è una competenza necessaria, è una modalità e uno strumento di lavoro, ma anche un modo di essere del volontariato; permette di rifondare il linguaggio delle associazioni, avvicinarlo a quello delle altre organizzazioni con cui il volontariato si confronta. La pubblica amministrazione parla in termini di progetti, di obiettivi, di azioni, di fabbisogni, di indicatori, di orientamento alle risorse. Lo stesso linguaggio parlano i bandi che mettono a disposizione risorse per le attività, sebbene la mentalità progettuale sia un modo non solo per ottenere dei finanziamenti, ma anche per riorganizzare la propria associazione, dandosi nuovi obiettivi e strategie, per coinvolgere nuovi volontari e per stringere nuove relazioni. La logica del lavoro per progetti risponde, inoltre, a una necessità di coerenza e controllo rispetto alla struttura organizzativa, al suo sistema di valori, alla vision, alla mission. Per questo motivo, tanto nella logica progettuale quanto in quella organizzativa, sono inseriti sistemi di controllo in varie fasi: ex ante, in itinere, ex post. La formulazione di sistemi di indicatori, di bilanci preventivi e bilanci consuntivi, il controllo di gestione, la redazione di report sociali, la rendicontazione dell’uso di risorse, rispondono in vario modo a tali esigenze<sup>4</sup>.

Questo passaggio è emblematico, perché propone sostanzialmente il lavoro per progetti in una prospettiva neo-istituzionale applicata al volontariato; tale proposta presenta alcuni rischi: in primo luogo quello relativo all’isomorfismo (cioè alla tendenza, peraltro auspicata nella citazione, delle OdV di assomigliare ed assumere le caratteristiche delle istituzioni pubbliche e delle imprese), in secondo luogo quello della razionalizzazione e dell’adozione di *metodologie forti*<sup>5</sup> di progettazione (uso di indicatori quantitativi, programmazione dei percorsi in forme rigide, legata a strategie di controllo), in terzo luogo quello di confondere il mezzo (il progetto) con il fine (il cambiamento sociale)<sup>6</sup>. Si tratta, tuttavia, di una prospettiva diffusa e condivisa nel mondo del volontariato e, più in generale, all’interno delle politiche sociali<sup>7</sup>.

D’altra parte, quest’impostazione di tipo “aziendalistico” costituisce una delle prospettive più diffuse, per quanto non totalmente appropriata, nell’ambito della progettazione del volontariato, anche perché in effetti i quadri burocratici e le procedure amministrative previste dagli enti promotori dei bandi - salvo eccezioni - non fanno differenza se a partecipare sono organizzazioni di volontariato

---

<sup>4</sup> A. Caldelli, F. Gentili, S. Giusti, *Oggi vado volontario. Il volontariato come strumento di empowerment individuale e sociale*, Erickson, Trento, 2005.

<sup>5</sup> Sulla distinzione tra metodologie forti e metodologie deboli nel processo d’aiuto del servizio sociale, ma valida anche per qualsiasi forma di intervento in ambito sociale, sia consentito rinviare a A. Salvini, *Progettare in rete*, in M.A. Toscano, *Introduzione al servizio sociale*, Laterza, Roma-Bari, 1996.

<sup>6</sup> Più corrette rispetto allo specifico ambito del volontariato sono le indicazioni contenute in R. Bertola, E. Linati, *Voler cambiare, poter cambiare. Come tradurre le idee in progetti. Strumenti e metodi per il volontariato*, Lecco, Centro di Servizio Solidarietà Lecco Volontariato.

<sup>7</sup> Per quanto la prospettiva su esposta si adatti con maggior precisione ad un’impresa sociale o a un servizio sociale, il tema della progettazione nel sociale e della valutazione dei progetti costituisce un ambito cruciale e controverso, ancora sottoposto a un confronto articolato tra gli studiosi.

o imprese sociali o di altro tipo. Si presuppone, in altri termini, che la progettazione coincida sostanzialmente con la partecipazione a bandi per il finanziamento di attività e che tale partecipazione risponda a procedure standardizzate a prescindere dai soggetti attuatori - ciò significa che qualsiasi organizzazione che voglia partecipare ad un bando deve necessariamente sviluppare competenze non soltanto nell'ambito della definizione dei bisogni cui dare risposta e nelle metodologie di intervento, ma anche e soprattutto nell'ambito della compilazione dei formulari, della rendicontazione, della *public relations* con le istituzioni finanziatrici e del *networking* con i soggetti partner. Si tratta senz'altro di una dimensione essenziale per la sopravvivenza del volontariato, senza la quale le organizzazioni sono destinate a non compiere quel salto di qualità che promuoverebbe ulteriore sviluppo. Due riflessioni vanno ulteriormente compiute: la prima, di carattere più "pragmatico" riguarda il rischio che tali competenze e abilità possano essere coltivate (oppure, peggio ancora, "esternalizzate" da quelle associazioni che hanno livelli organizzativi e di bilancio già consistenti). La seconda, di carattere più strettamente concettuale, riguarda il fatto che la progettazione costituisce una *forma mentis* organizzativa per tutte le attività dell'associazione, a prescindere o meno dal dover presentare una domanda ad un bando. Progettare, in questo senso, significa

anticipare processi ed azioni ritenute coerenti al raggiungimento di un certo obiettivo, mediante l'identificazione di sotto-obiettivi e di procedure anche alternative di utilizzo di risorse per realizzare quegli obiettivi (...) normalmente si allude al progetto intendendolo come progetto di intervento a partire dalla espressione di un bisogno e dalla individuazione degli obiettivi per dare una qualche risposta a quel bisogno<sup>8</sup>.

In questo senso, tutta l'attività del volontario e della sua organizzazione può essere considerata un'*azione progettuale*.

Si comprende meglio come, in effetti, il lavoro per progetti presupponga una rivisitazione culturale del modo di pensare il volontariato e la sua attività, e poi preveda la diffusione il più possibile non selettiva e non diseguale delle competenze generali e specifiche alla progettazione. Da questo punto di vista il CESVOT è stato coerente e corretto nell'impostazione di una lunga serie di momenti di formazione per progettisti nel volontariato, in qualche caso specificatamente rivolti al volontariato di tipo socio-sanitario, che senz'altro è più "esposto" nel senso del coinvolgimento in attività di intervento diretto ad utenti. La ricaduta dell'azione diretta ed indiretta del CESVOT nell'ambito della formazione alla progettazione è stata effettiva; riportiamo a tal proposito un passaggio significativo della ricerca "Le trasformazioni del volontariato in Toscana":

Anche nel 2004 si notano, tra le OV intervistate, diverse strategie di progettazione, ma i risultati sono nettamente migliorati rispetto al 1998: sei anni fa, il 30% circa svolge tale attività una volta l'anno, mentre nel 2004 questa percentuale scende al 22,3%; il 20% 2-3 volte l'anno, mentre nella recente rilevazione la percentuale sale al 24%. Ancora, nel 1998 il 30% dichiarava di compiere progettazione con continuità, percentuale che sale al 36,9% mentre le restanti organizzazioni

---

<sup>8</sup> Cfr. Salvini, *op. cit.*, p. 182

la svolgono occasionalmente (13% circa nel 1998, 14% circa nel 2004); le organizzazioni che non svolgono affatto progettazione scendono dal 3,0% al 2,5%. Tra le associazioni piccole troviamo le maggiori percentuali di assenza di progettazione, e di maggiore discontinuità – anche se in modo decisamente più ridotto sia comparativamente alle altre tipologie organizzative, sia rispetto al 1998. La dimensione dell'organizzazione e le attività compiute sono fattori che certamente contribuiscono a discriminare circa la frequenza delle attività di progettazione<sup>9</sup>.

Il Cesvot ha promosso sette edizioni di corsi per progettisti e per progettisti di interventi in ambito socio-sanitario, frequentati da alcune decine di persone. Si tratta certamente di un patrimonio notevole di conoscenze offerte e di abilità costruite nel tempo, che hanno rafforzato nel volontariato la consapevolezza dell'importanza della progettazione ed hanno moltiplicato le possibilità, per decine di organizzazioni di ogni tipo, di avviare processi di modificazione organizzativa, e di accedere a risorse finanziarie attraverso la presentazione di progetti in bandi di diversa natura.

All'interno di questi corsi è stata prevista una attenta valutazione in itinere ed ex post, come si dice, della qualità percepita della formazione; gli esiti di tale valutazione sono lusinghieri e presentano livelli di soddisfazione soggettiva ed indicatori di efficacia ed efficienza sempre molto elevati. Tuttavia, come già si è detto in precedenza, la formazione in questione è assai particolare e prevede una “traduzione” in attività strettamente connesse con l'oggetto stesso della formazione, cioè in attività di progettazione. Il Cesvot ha promosso, avviato e realizzato, con la partnership del Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università di Pisa, un'azione di ricerca finalizzata a valutare la ricaduta dell'esperienza formativa dei partecipanti ai corsi per esperti in progettazione in ambito socio-sanitario e per il volontariato. Si tratta di un patrimonio, in termini di capitale umano, piuttosto considerevole, dato che alle sei edizioni complessive di corso hanno partecipato più di cento allievi.

Questa indagine si è realizzata sostanzialmente in quattro passaggi: a) la concettualizzazione della ricaduta; b) gli strumenti per la “misurazione” della ricaduta; c) la raccolta dei dati e la descrizione dei percorsi di ricaduta; d) la verifica di ulteriori esigenze formative emerse a distanza di tempo. Le prossime pagine sono dedicate a render conto degli esiti dei quattro passaggi.

### **La concettualizzazione della “ricaduta”**

L'ipotesi collegata all'azione di ricerca è che l'apparato formativo predisposto dal Cesvot produca, nel corso del tempo, un graduale aumento della capacità da parte delle organizzazioni di volontariato di presentare proposte progettuali nelle sedi opportune (pianificazione socio-sanitaria a livello locale, bandi del Centro Servizi, ecc...). Lo scopo dell'indagine è quello di comprendere la variabilità dei

---

<sup>9</sup> Cfr. A. Salvini, D. Cordaz (a cura di), *Le trasformazioni del volontariato in Toscana. 2° Rapporto di indagine*, I Quaderni del Cesvot, n. 27, Firenze, 2005, p. 48.

contesti in cui si realizza la ricaduta, immaginando che i cambiamenti correlati all'aumento previsto di capacità progettuale, possano avvenire con modalità, forme e tempi differenziati.

Il presupposto di fondo è che, a prescindere, per ora, dal modo di definire la ricaduta, essa dipenderà in modo rilevante dai singoli contesti organizzativi, dai livelli di strutturazione interna alle organizzazioni, dalle risorse effettivamente mobilitate, dall'esposizione sul territorio, del loro investimento progettuale e dalla effettiva posizione del volontario "progettista" nella gerarchia organizzativa. In altri termini, si privilegiano dimensioni esogene rispetto alla qualità dei corsi e alla soddisfazione soggettiva degli allievi, elementi che vengono dati per presupposti in termini positivi.

Questo presupposto trova il proprio fondamento in alcune proposte presenti nella letteratura più consolidata sulla valutazione della qualità della formazione, in particolare trae spunto dai lavori di Kirkpatrick<sup>10</sup> e di Lichtner. Del primo è noto il c.d. "Modello di Kirkpatrick", di cui qui si recepisce sostanzialmente l'articolazione, specie nei suoi ultimi due punti, e non le proposte di misurazione della qualità stessa. Il "Modello di Kirkpatrick" prevede quattro livelli di misurazione della qualità della formazione, livelli disposti gerarchicamente per complessità crescente; i primi due livelli si riferiscono alla valutazione di soddisfazione e di gradimento dei corsisti rispetto al corso frequentato e ai suoi contenuti (qualità percepita), mentre nel secondo livello si compie un monitoraggio sugli apprendimenti (cosa che permette, nel contempo, di compiere una riflessione a latere sulle metodologie formative applicate). Il terzo livello ha come obiettivo quello di monitorare e valutare la traduzione delle conoscenze acquisite nella pratica lavorativa di ogni giorno, che ne dovrebbe beneficiare in termini sia qualitativi che quantitativi. È un livello in cui quello che rileva è il cambiamento che si verifica a livello soggettivo nella dinamica lavorativa - ed ovviamente nessuno è in grado di assicurare che ad un elevato livello di gradimento e di soddisfazione proceda un altrettanto elevato livello di "traduzione" operativa. Le variabili in gioco nel determinare la "ricaduta" sono numerose, riguardano il contesto organizzativo, e non ultimo il tipo di "supporto" che i corsisti ricevono durante la fase successiva alla frequentazione del corso. Il quarto livello, dunque, prende in considerazione la posizione dell'organizzazione rispetto alle nuove competenze maturate dai corsisti, alle loro richieste di innovazione, di trasformazione, di razionalizzazione; inoltre, deve essere tenuto in debito conto la crescita (o meno) che l'organizzazione registra in virtù delle innovazioni, i suoi cambiamenti ed i suoi "successi".

Ovviamente, una riflessione sulla definizione di ricaduta chiama in causa direttamente i due ultimi livelli, che sono i più complessi da sottoporre a valutazione e tra i quali si introduce un elemento di discontinuità: se i primi tre livelli individuati da Kirkpatrick sono valutabili ricorrendo al soggetto (si

---

<sup>10</sup> D. L. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, 1998.

collocano nella dimensione individuale), il quarto si dispone a livello di organizzazione, e dunque è assai più complesso da “misurare”.

Questo modello “classico” si applica al contesto aziendale, quindi necessita di una attenta riflessione qualora lo si ritenga in grado di essere “trasferito” ai contesti organizzativi del volontariato. In particolare c’è una dimensione che Kirkpatrick non tiene adeguatamente di conto, e che deve essere invece considerata in tutte le sue implicazioni, che hanno a che fare con la dimensione dei rapporti tra volontario-progettista formativo e organizzazione. Tra il livello individuale e quello organizzativo, intanto, non c’è un’articolazione di tipo gerarchico, almeno non nei modi in cui si verifica in azienda; questo significa che le trasformazioni di tipo organizzativo possono essere “negoziate”, per così dire, all’interno di un quadro non di mercato o di semi-mercato, in cui la appartenenza, la fiducia, l’identificazione sono risorse più incisive rispetto al denaro o all’avanzamento di carriera. Non è appropriato, dunque, individuare tre livelli individuali ed uno organizzativo (collettivo) in cui collocare gli strumenti di valutazione, ma tre livelli micro (individuali), un livello meso (caratterizzato dalla relazione tra soggetto e struttura organizzativa) ed un livello macro (organizzazione).

Poiché i primi due livelli micro sono riservati alla valutazione parallela allo sviluppo dei corsi, la valutazione della ricaduta prende in considerazione tre livelli sostanziali: uno micro relativo ai cambiamenti soggettivi e alla applicazione delle conoscenze acquisite nelle proprie prassi di lavoro; uno meso relativo alle interazioni complesse tra il soggetto formato e l’organizzazione in cui si riversano le conoscenze, ed uno macro relativo ai cambiamenti organizzativi connessi con le nuove condizioni di lavoro del progettista.

Riprenderemo tra breve questo ragionamento. Qui vale la pena incrociare la riflessione teorica con quanto è stato fatto nelle fasi iniziali dell’indagine per costruire e condividere con i promotori dell’indagine, i quadri teorici e definitori riferiti al concetto di “ricaduta”.

Come detto, dunque, un corretto processo di valutazione della ricaduta formativa deve prevedere un lavoro attento di definizione del concetto stesso di ricaduta, soprattutto in relazione agli obiettivi formativi generali previsti per i corsi, al sistema di aspettative iniziali e, infine, al sistema di vincoli e opportunità esistenti nelle organizzazioni, sistema che può favorire od ostacolare l’opportuna valorizzazione delle competenze acquisite dai corsisti.

A tal proposito, lo schema esecutivo dell’indagine ha previsto la realizzazione di un *focus group* congiunto tra i soggetti che hanno progettato in sede formativa i corsi ed il gruppo di ricerca, in modo da ricostruire, in modo condiviso e, se possibile, esaustivo, lo “spettro” semantico del concetto di ricaduta, tenendo ovviamente presenti tutti gli elementi sopra esposti. Tale occasione, che si è effettivamente realizzata nelle fasi di avvio operativo dell’indagine, ha consentito anche di operare e

raggiungere le opportune sintonie informative e conoscitive per ridurre al minimo i rischi di “riduzione” arbitraria della multidimensionalità con cui il concetto di ricaduta dovrebbe essere pensato.

Il *focus group* ha visto la partecipazione non soltanto di coloro che hanno progettato i corsi, ma anche dei tutor che hanno seguito il loro svolgimento e sostenuto le esigenze logistiche e formative dei corsisti. L’incontro, che ha seguito diverse occasioni di comunicazione informale tra diversi soggetti del Cesvot e del gruppo di ricerca, si è svolto in forma libera, sebbene lo schema comunicativo di base abbia previsto momenti di “sollecitazione” e di approfondimento conoscitivo di alcuni aspetti concettuali considerati critici per una corretta definizione della “ricaduta”.

Dal confronto comune sono emersi alcuni aspetti essenziali che devono essere necessariamente considerati ai fini di definizione concettuale della “ricaduta”:

- (1) in primo luogo è stata ribadita l’ampiezza dell’orizzonte delle finalità formative: i corsi di formazione, infatti non erano orientati soltanto a far acquisire ai corsisti specifiche competenze tecniche nell’ambito della progettazione, ma anche e soprattutto a favorire il consolidamento di una nuova cultura organizzativa nel volontariato, basato sostanzialmente sul lavoro per obiettivi e per progetti e sul lavoro di rete;
- (2) in secondo luogo, è stata sottolineata l’importanza delle modalità di scelta e cooptazione dei corsisti, sostanzialmente basate sull’indicazione dei partecipanti da parte delle stesse organizzazioni, che hanno deliberatamente scelto di investire risorse (di diversa natura) nella progettazione – dunque, di mettersi in gioco sul piano organizzativo o di consolidare in forma più razionale la propria azione progettuale;
- (3) in terzo luogo si è posta la necessità di individuare un indicatore di carattere quantitativo, legato alla verifica immediata della ricaduta, costituito dal tasso di partecipazione delle organizzazioni a cui appartengono i corsisti ai bandi promossi dal Cesvot.

In relazione a questi stessi elementi, la focalizzazione tematica ha consentito di evidenziare alcuni aspetti di criticità significativi ai fini di una corretta concettualizzazione. Segnatamente, con riferimento al primo punto, il fatto che gli obiettivi formativi si predispongano su *continuum* generalità/specificità implica che anche la ricaduta debba essere pensata in termini di estrema articolazione.

Ciò significa essenzialmente due cose: prima di tutto, che ad obiettivi più generali corrispondano aspettative di ricaduta più blande con riguardo alle sue effettive possibilità, ai suoi tempi e ai suoi modi. Ad esempio, il cambiamento organizzativo derivante dall’adozione del lavoro per obiettivi e,

poniamo il caso, del lavoro di rete, costituisce esso stesso un obiettivo di medio-lungo periodo, comunque dipendente da altri fattori, essenzialmente esterni rispetto al momento formativo in sé. In secondo luogo, che la valutazione di questi aspetti debba essere compiuta utilizzando strumenti in grado di monitorare i processi, piuttosto che gli *outcomes*.

Su questo aspetto si ritornerà in seguito, data la sua crucialità dal punto di vista metodologico; qui conviene sottolineare come il perseguimento di obiettivi di trasformazione organizzativa implichi la valutazione di elementi che si rifanno al modo in cui nell'organizzazione si interpreta la propria presenza sul territorio, la forza da annettere alla prassi di acquisizione delle risorse, alla strutturazione gerarchica e alle modalità di distribuzione del potere nelle sue diverse forme.

In stretta relazione con il secondo punto, dunque, un passaggio importante sembra essere proprio quello di ripercorrere a ritroso i processi che hanno portato le organizzazioni a investire sul piano progettuale, indicando il nome di un qualche volontario come partecipante al corso. Si tratta di comprendere in che modo si sono prodotte le aspettative iniziali dell'organizzazione, come si sono modificate in relazione alla effettiva partecipazione al corso, come si sono attuate in virtù delle modificazioni nel quadro delle competenze acquisite soggettivamente dai volontari progettisti. In questo modo diviene anche possibile valutare il sistema dei vincoli o delle opportunità offerte dall'organizzazione stessa alla propria trasformazione.

Con riferimento al terzo punto, è stato evidenziato, durante il focus, che la definizione di parametri di valutazione quantitativa della ricaduta contenga un forte rischio di riduzione della complessità e multidimensionalità implicati nell'idea stessa di ricaduta. Infatti, la mera presentazione di un qualche progetto non implica necessariamente una modificazione sostanziale della qualità organizzativa ed operativa di un'associazione, se non in termini soltanto quantitativi (nell'ipotesi che in precedenza non si fossero presentati mai progetti). Ciò che dovrebbe differenziare le organizzazioni i cui membri hanno partecipato ai corsi, dalle altre, dovrebbe essere la qualità del progetto, sia in termini formali, sia in termini sostanziali, per cui un indicatore efficiente di carattere quantitativo dovrebbe essere costituito dal rapporto tra progetti presentati e progetti accettati con riferimento ai due tipi di organizzazioni sopra menzionati. Ma anche questo indicatore, per quanto corretto sul piano logico-matematico, rischia di non tenere in considerazione le logiche multidimensionali che operano in fase di valutazione dei progetti: nella fattispecie, l'interpretazione di un indicatore quantitativo di tal fatta, dovrebbe tener presenti i criteri di valutazione delle commissioni giudicatrici, ma soprattutto i modi attraverso cui tali criteri sono stati applicati, cosa che richiederebbe di per sé una ricerca ad hoc.

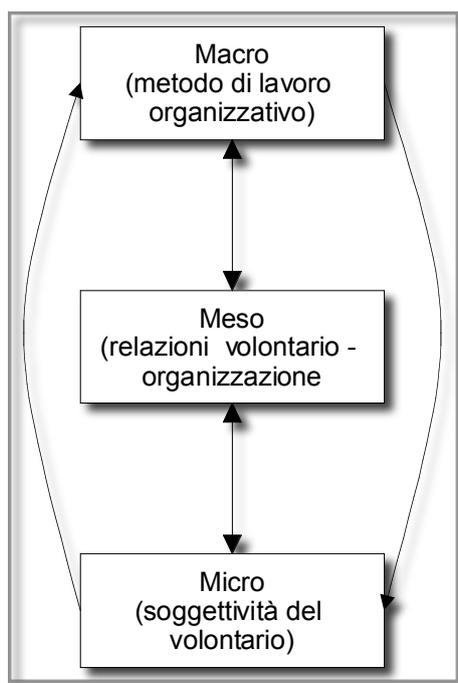
Non si deve peraltro dimenticare che, nel valutare la ricaduta, un elemento essenziale è costituito anche dalla dimensione soggettiva dei partecipanti ai corsi, che ovviamente agisce e si articola essa

stessa su più livelli. Ad esempio, il primo e più ovvio di questi livelli è costituito dall'arricchimento del patrimonio conoscitivo individuale dovuto alla partecipazione al corso di formazione e alla modificazione dei propri metodi di lavoro proprio in virtù di quelle conoscenze. Un secondo livello ha a che fare con l'analisi dei rapporti tra volontario e organizzazione (per esempio, nell'ipotesi in cui la valorizzazione del ruolo di progettista produca una diversa posizione del volontario nella gerarchia istituzionale – cosa che può essere più o meno favorita) ed un terzo con le “proiezioni” individuali di tipo extra-associativo (a fini, ad esempio, di professionalizzazione e di utilizzo delle competenze in ambito lavorativo). L'aumento di competenza del soggetto partecipante può dar vita a dinamiche conflittuali o integrative all'interno dell'organizzazione, da considerare secondo il punto di vista dell'interazione tra soggetto e organizzazione e secondo un'ottica prettamente processuale. Ad esempio, in qualche caso i volontari corsisti, nella misura in cui non abbiano avuto adeguato spazio per tradurre le proprie competenze acquisite in percorsi progettuali, hanno lasciato l'organizzazione proponente per passare ad altra organizzazione. Tali dinamiche di flusso “strutturale” costituiscono senz'altro un aspetto emblematicamente interessanti delle interazioni complesse che si possono istituire tra soggetto e organizzazione.

Alla luce delle riflessioni sopra condotte, è ora possibile definire il concetto di ricaduta formativa, nel caso specifico dell'azione di ricerca che qui viene descritta:

Per *ricaduta formativa*, si intende l'insieme degli effetti complessi della partecipazione all'esperienza formativa su tre livelli: quello *micro*, legato alle trasformazioni soggettive del volontario in virtù della partecipazione al corso (ad esempio: nei progetti personali rispetto all'organizzazione, rispetto alla professione, ecc.); quello *macro*, legato alla modificazione del metodo di lavoro organizzativo a livello di associazione, derivante dalla elaborazione di proposte progettuali nuove; quello *meso*, legato alle trasformazioni delle relazioni tra volontario (progettista) e la propria organizzazione, relazioni dipendenti dal quadro di vincoli e opportunità “negoziati” tra i due soggetti (individuale e organizzativo).

Dalla definizione sopra descritta derivano una serie di riflessioni di carattere sostantivo e metodologico. In primo luogo, l'analisi della ricaduta dovrà privilegiare gli aspetti processuali connessi alle tre dimensioni, perché in questo modo è possibile cogliere in modo più appropriato la complessità delle situazioni, elaborando i vissuti, le esperienze e le interdipendenze dei soggetti implicati; in secondo luogo, essa dovrà essere condotta attraverso l'adozione di metodi qualitativi di analisi, in particolare mediante lo strumento dell'intervista semi-strutturata.



**Figura 1.** *Livelli entro cui valutare in forma combinata la ricaduta formativa*

Tale strumento di raccolta dei dati consentirà di acquisire informazioni utili sia dal versante dei soggetti individuali coinvolti (i volontari partecipanti ai corsi) che su quello dell'organizzazione. In questo modo un esito importante del *focus group* effettuato è stato senz'altro quello di orientare la ricerca verso un "rilassamento" del concetto di "misurazione" della ricaduta – termine usato nello schema operativo dell'indagine –, per privilegiare invece l'espressione "valutazione" in modo pieno, soprattutto cogliendo gli aspetti processuali della ricaduta.

Un esito ulteriore del *focus group* è stato quello relativo alla individuazione del campione; infatti dal confronto è emersa l'idea di entrare nello specifico delle situazioni individuali valorizzando le diversità dei casi piuttosto che le ricorrenze. Ciò non esclude, tuttavia, il ricorso, come vedremo alla elaborazione di alcuni indici quantitativi che aiuteranno a comprendere in modo sintetico la situazione all'interno dei tre livelli di analisi.

Qui il contributo dei *tutor* è stato determinante; infatti, essi conoscono tutti i corsisti e sono stati in grado di ricostruire un campione da sottoporre ad intervista sulla base di un criterio di *tipicità*; sul piano metodologico si tratta, come è noto, di un "campione ragionato": poiché non si è alla ricerca di elementi conoscitivi da generalizzare, ma da approfondire, questa forma di campionamento è stata considerata la più adeguata al raggiungimento degli obiettivi conoscitivi. L'obiettivo non è stato

quello di costruire un campione statisticamente rappresentativo – anche perché la numerosità dell’universo è piuttosto circoscritta dal punto di vista meramente quantitativo - ma di individuare “tipi” che fossero in grado di descrivere la diversità delle situazioni a seconda non soltanto delle caratteristiche socio-demografiche, culturali, territoriali, organizzative, ecc..., ma anche delle situazioni processuali che si sono verificate nel tempo.

Come detto in precedenza, alla luce delle riflessioni sin qui condotte, sono state scelte le interviste semi-strutturate (focalizzate) come strumenti di raccolta dei dati. Si tratta di una tecnica di acquisizione che sostanzialmente si fonda su alcune sollecitazioni da parte dell’intervistatore il cui obiettivo è quello di approfondire alcuni aspetti dei vissuti degli intervistati che sono connessi con l’oggetto di studio; si tratta di un tipo particolare di intervista biografica, che però si concentra soprattutto su aspetti che sono inerenti agli interessi conoscitivi della ricerca.

Per ciò che concerne la coerenza tra gli strumenti elaborati e lo schema analitico a tre livelli presentato in precedenza, è possibile osservare le seguenti corrispondenze:

<b>Livelli di analisi</b>	<b>Elementi tematici</b>
<i>Micro</i>	Dati socio-demografici Le esigenze formative Soddisfazione del corso a distanza di tempo Utilità delle conoscenze acquisite nel corso rispetto alla attività attuale di progettista Ridefinizione soggettiva del metodo di lavoro in virtù della partecipazione al corso Proiezione professionale e investimento nell’organizzazione
<i>Macro</i>	Ridefinizione dei metodi di lavoro organizzativi in virtù della partecipazione al corso dei progettisti Ricadute in termini di modificazioni strutturali (volontari, risorse)
<i>Meso</i>	La progettazione realizzata Ridefinizione del ruolo e dei compiti del progettista nell’organizzazione; aspettative individuali e investimenti organizzativi

Come si nota, la dimensione micro è caratterizzata da elementi tematici incardinati nelle caratteristiche, e nei vissuti esperienziali dei soggetti coinvolti (e nelle loro eventuali trasformazioni); la dimensione macro è caratterizzata da elementi tematici connessi con le dinamiche di ridefinizione organizzativa che si sono eventualmente verificati, mentre a livello meso si collocano gli elementi tematici che richiamano la reciproca interdipendenza in termini di integrazione o di conflitto tra dimensione soggettiva (micro) e dimensione organizzativa (macro).

Le riflessioni sopra condotte hanno consentito di elaborare una proposta di canovaccio di intervista di cui si presenta lo schema in corrispondenza con il riferimento teorico-concettuale che lo giustifica.

Elemento tematico	Quadri conoscitivi
Dati socio-demografici Età, sesso, stato civile, condizione professionale, eventuale posizione nella professione	Ricostruzione dei dati di attributo dei soggetti
Posizione e ruolo nell'organizzazione di appartenenza (da quanto tempo si è volontario, idea maturata di "azione volontaria", "carriera" nel volontariato, compiti svolti nell'organizzazione, ruoli gerarchici assunti, valutazione degli investimenti personali nel volontariato, valutazione del "riconoscimento" da parte dell'organizzazione)	La predisposizione all'innovazione organizzativa non è soltanto frutto di caratteristiche individuali, ma soprattutto dei significati attribuiti all'azione volontaria. Tali significati possono essere condivisi (dall'organizzazione, dagli altri volontari...) o meno, e da ciò dipende anche lo "spazio" a disposizione nell'organizzazione, i margini di manovra, la posizione ed i ruoli e le risorse disponibili.
Modalità attraverso cui è sorto il proprio coinvolgimento nel corso per progettisti (ricostruzione dei processi di decisione rispetto alla partecipazione, forme di negoziazione – assicurazione rispetto alle risorse presenti e future da investire, da parte dell'organizzazione; elementi di conferma in itinere derivanti dall'organizzazione relativamente alla partecipazione). Soddisfazione soggettiva e organizzativa rispetto al corso.	La genesi del coinvolgimento del volontario nel corso di formazione è importante ai fini della verifica del sistema di aspettative iniziali soggettive e organizzative. Tale sistema di aspettative può modificarsi nel tempo alla luce dell'andamento del corso e dei livelli di soddisfazione delle aspettative stesse.
Ridefinizione soggettiva e organizzativa in virtù della partecipazione al corso Processi di ridefinizione dell'idea di azione volontaria sia a livello soggettivo che organizzativo, ridefinizione ed eventuale cambiamento del ruolo, dei compiti individuali ed eventuali trasformazioni nei metodi di lavoro; effettiva progettazione realizzata; analisi del clima organizzativo, delle risorse messe a disposizione, delle difficoltà incontrate nella traduzione operativa delle abilità acquisite. Relazioni con i vertici e con gli altri volontari (integrazione-conflitto). Eventuali cambiamenti di appartenenza; eventuali cambiamenti nelle scelte professionali.	La partecipazione al corso produce cambiamenti a livello di professionalità del volontario ed, eventualmente, nelle sue coordinate mediante cui si colloca nello spazio organizzativo; questo processo di ridefinizione soggettiva interagisce con il sistema di vincoli-opportunità opposti-offerte dall'organizzazione in termini di disponibilità al cambiamento, di risorse a sostegno del cambiamento. In questo quadro, l'analisi delle relazioni e delle interazioni con gli altri soggetti operanti nell'organizzazione diviene strategica e fini conoscitivi.
La progettazione realizzata (descrizione delle azioni progettuali eventualmente elaborate ed eventualmente realizzate; impatto della progettazione sul metodo di lavoro organizzativo – lavoro per progetti, lavoro di rete, ecc...). Risultati raggiunti rispetto ai progetti; utilità delle competenze acquisite nei corsi rispetto ai processi specifici di progettazione e degli <i>outcomes</i> realizzati. Eventuali fallimenti, processi non terminati, risultati raggiunti non congruenti con le attese.	Una delle principali attese formative riguarda senza dubbio la produzione di progetti. La dimensione tecnica acquisisce qui un rilievo importante, così come rilevante diventa l'analisi delle coerenze tra competenze acquisite, progetti realizzati e risultati raggiunti. Tuttavia si possono esser verificati anche processi di tipo fallimentare la cui analisi può esser utile per introdurre nuovi elementi formativi
Le esigenze formative Eventuali esigenze formative da approfondire alla luce dei vissuti e delle esperienze condotte, e aspetti tematici da introdurre ex novo in occasioni formative ad hoc	Analisi delle esigenze formative da approfondire o da inserire ex novo che si ritengono utili, alla luce dell'esperienze condotte.

---

# Valutare la “ricaduta”

La percezione dell’impatto della formazione da parte dei “progettisti”

---

Come già detto, questa parte del Rapporto è dedicata alla presentazione degli esiti dell’indagine quali-quantitativa sulla “ricaduta” della formazione. Essa si articola in due sezioni: nella prima si presenteranno dati di tipo qualitativo, nella seconda dati di tipo quantitativo. La base empirica è piuttosto articolata, in corrispondenza con il disegno dell’indagine, che ha previsto i seguenti due passaggi:

- a) invio via mail di una traccia di intervista a 70 soggetti che, in passato, hanno frequentato un corso di formazione di progettisti per il volontariato (o per progettisti in area socio-sanitaria); la traccia ha previsto la compilazione “aperta” - in forma di autosomministrazione - di 32 domande ed un modulo di name generator per la ricostruzione delle reti di relazione tra progettisti<sup>11</sup>; i questionari ritornati, sempre per e-mail, sono stati 62. I soggetti sono stati scelti secondo i criteri, come detto in precedenza, del “campionamento ragionato”.
- b) l’effettuazione di 22 interviste in profondità ad altrettanti progettisti, scelti in base alla disponibilità a farsi intervistare e alla particolarità della propria esperienza personale ed organizzativa.

Osservando il questionario somministrato al campione dei corsisti, è possibile notare che esso è suddiviso in 6 brevi ma intense sezioni tematiche: la prima contiene le consuete richieste anagrafiche, mentre la seconda ha l’obiettivo di indagare i significati dell’essere e del fare volontariato assegnati dai nostri interlocutori alla propria esperienza (va ricordato che, peraltro, non tutti sono volontari e inseriti in organizzazioni di volontariato), e la posizione che essi ricoprono all’interno dell’organizzazione.

La terza sezione riguarda le modalità attraverso cui è sorto il proprio coinvolgimento nel corso per progettisti, in particolare sottolineando le aspettative iniziali, le eventuali “consegne” da parte dell’organizzazione proponente; inoltre, è prevista una domanda – che prenderemo in considerazione del proseguo del ragionamento per via della sua rilevanza ai fini specifici della valutazione della ricaduta, riguardante il grado di soddisfazione soggettiva – a distanza di tempo – rispetto alla propria

---

<sup>11</sup> Il questionario a domande aperte ed il name generator è riportato in appendice al lavoro.

partecipazione al corso (D 3.1). Questa domanda servirà, insieme alla 4.1 e alla 6.1 per verificare il livello “micro” della ricaduta, cioè il livello dei cambiamenti nella dimensione soggettiva.

La Sezione 4 prevede domande che operano una ricognizione non soltanto sulla ridefinizione soggettiva, ma anche su quella organizzativa in virtù della partecipazione al corso. Si tratta di domande che tendono a valutare se, in conseguenza di quella partecipazione, vi sono state modificazioni nell’investimento dell’organizzazione rispetto ai compiti e ai ruoli della progettazione, mediante la valorizzazione interna del soggetto corsista. Di conseguenza sono proprio queste domande – e segnatamente quelle dalla D 4.2 alla D 4.6 – a costituire la base per l’analisi della ricaduta a livello “meso”.

La Sezione 5 riguarda la progettazione “realizzata”, cioè la ricaduta in senso stretto: qui vi sono domande che tendono a verificare se la partecipazione al corso ha prodotto una modificazione in qualità e quantità delle prassi progettuali della organizzazione nel suo complesso, se le azioni progettuali hanno avuto un qualche successo, sia in termini di modificazione dei metodi di lavoro interni, sia in termini di raggiungimento di obiettivi specifici dei progetti – ed anche in quelli di una maggiore disponibilità al lavoro di rete. Queste domande – dalla D 5.1 alla D 5.4 – costituiscono la base empirica per l’analisi della ricaduta a livello “macro”

Il questionario, inoltre, indaga sulla maturazione di ulteriore esigenze formative alla luce delle attività di progettazione svolte e domanda suggerimenti per approfondimenti tematici in ulteriori corsi di formazione. Infine, attraverso l’analisi delle eventuali interconnessioni tra i corsisti dopo la partecipazione ai corsi, si tenta di verificare il livello di coesione, di lavoro collaborativo e semplicemente la “persistenza dei contatti” tra tutti i partecipanti (una specie di “capitale sociale specifico”, cui attingere in caso di necessità).

Successivamente, le risposte di tipo qualitativo, sono state considerate nella loro sostanza e ri-tradotte in termini quantitativi, assegnando un valore numerico da 0 a 3 – secondo la modalità della scala di Likert – ai significati e alle indicazioni espresse dagli intervistati - dove 0 corrisponde ad un valore minimo rispetto all’oggetto della domanda (soddisfazione, livello di attività, ecc...) e 3 al valore massimo. E’ stato così possibile, nei modi che si diranno in seguito, costruire degli indicatori numerici in grado di misurare l’intensità della ricaduta nei tre livelli individuati nella definizione stessa di ricaduta, che qui si ricordano: quello micro relativo all’identità e alla posizione del corsista nell’organizzazione, quello meso, relativo all’interazione tra il corsista e l’organizzazione che ne ha promosso la partecipazione al corso e, infine, quello macro, relativo alle ricadute sui contesti organizzativi (con riferimento all’organizzazione di appartenenza o di invio).

## LA “QUALITÀ” DELLA RICADUTA

### 1. I Corsisti ed il loro modo di intendere il volontariato (ed il proprio ruolo al suo interno).

I corsisti che hanno risposto al questionario sono 62, di cui 44 donne e 17 maschi (di un corsista non è stato possibile individuare il sesso). La maggior parte ricade nella fascia d'età compresa tra 30 e 40 anni, con alcune eccezioni riguardanti persone in età più avanzata. La prevalenza dei corsisti in questa fascia d'età è piuttosto significativa, poiché l'inclinazione, l'interesse e le possibilità di sviluppare la dimensione progettuale si matura sulla base di un'esperienza di volontariato o professionale già piuttosto consolidata. Lo conferma il fatto che gran parte dei rispondenti può vantare, per così dire, una consistente esperienza in ambito del volontariato, normalmente più ampia rispetto al periodo di appartenenza alla associazione di invio. L'avvio delle attività di volontariato nella biografia di moltissimi progettisti si colloca nell'età adolescenziale e giovanile, tra i 14 e i 20 anni;

I soggetti intervistati presentano percorsi di azione volontaria differenziati, di lungo periodo, in prevalenza maturati all'interno della stessa associazione, ma per alcuni arricchiti da altre esperienze associative. Il numero medio di anni di volontariato svolto in passato è 16,8, che indica dunque il livello di esperienza maturato dai corsisti, in media.

Alcuni sono studenti universitari, ma la gran parte sono occupati come liberi professionisti (tra cui alcuni avvocati, psicologi) e come dipendenti in pubbliche amministrazioni; alcuni ancora sono soci di cooperative o dirigenti di strutture sociali; altri ancora ricoprono incarichi dirigenziali in agenzie formative o in associazioni di volontariato. Alcuni, infine sono pensionati. Una quota consistente di corsisti, dunque, opera già da tempo, anche a livello professionale, nel campo sociale o in quello della formazione.

La modalità attraverso cui è sorto il coinvolgimento nel corso varia: in parte deriva dalla iniziativa soggettiva, come un indicatore della capacità e necessità di essere *intraprendenti*, di farsi promotori di aspetti valoriali e culturali importanti dentro l'associazione, partecipando nell'associazione; in parte risponde ad esigenze di formazione individuali in relazione all'attività svolta nell'associazione; ed anche alla capacità di recepire continui stimoli per l'attività volontaria, alla luce dell'intensa attività di promozione del Cesvot sul territorio delle numerose iniziative formative.

In alcuni casi è il singolo volontario a segnalare la richiesta di partecipare al corso,

*ho chiesto se mi potevano presentare come associazione per fare il corso. Formare i volontari anche questo è un bisogno; ..... tante persone sono molto occupate; anche lo scegliere sul fronte della formazione dipende molto dalla persona se uno ritiene che è una cosa utile l'associazione può anche dire guarda c'è un corso interessante guarda è a Firenze ce la fai a fare tutti i viaggi e questo movimento non tutti hanno la disponibilità non che io avessi tempo, però per i miei bisogni, le mie conoscenze, la mia volontà anche di mettere nell'associazione un altro tipo di intervento, di venire, di fare cose*

In altri casi si tratta di veri e propri processi di interconnessione tra richiesta del volontario e quella dell'associazione di appartenenza, processi che hanno portato la singola associazione ad investire sul piano progettuale valorizzando le funzioni già presenti nell'associazione e che hanno trovato terreno fertile nelle competenze acquisite soggettivamente dai volontari progettisti, già inseriti in una situazione altamente positiva per la progettazione:

*Sono venuta a conoscenza del corso all'interno dell'associazione e anche dalla segretaria della delegazione del Cesvot parlai con la presidente e le dissi che ero interessata..... sono stata spinta dalla Presidente a fare questo corso e di conseguenza c'era un interesse ai vertici. Mandai il curriculum e partecipai alla selezione...*

L'interconnessione sopra citata richiama l'importanza di considerare, nella valutazione della ricaduta, quel livello "meso" troppo spesso trascurato nei modelli di valutazione; è nella stretta relazione tra istanze individuali e "intuizioni" organizzative che nasce l'opportunità della partecipazione; quasi mai, salvo rare eccezioni, la scelta di "far partecipare" un soggetto al corso nasce come esigenza dell'organizzazione di investire in forma decisa e determinata nel lavoro per progetti, ma costituisce una risposta "intuitiva" - il presidente dell'organizzazione ne intuisce il rilievo:

*.....la mia associazione non è che mette molto a disposizione, bisogna un po' sollecitare, quindi io ho sempre chiesto quando c'era la necessità e ho trovato terreno fertile nella presidente per esempio quindi non ho avuto né ostacoli anche perché in quei momenti chiedo ma prima di chiedere valuto se è opportuno chiedere, ci penso un po'.*

*.....C'è una sensibilizzazione di alcuni soggetti, altri, come succede sempre, no. All'interno della mia struttura c'erano persone che ci volevano andare e non si occupavano di progettazione e io ho dovuto fare la "voce grassa" dicendo "io mi occupo di progettazione e a questo corso ci vado io". Non c'era stata una valutazione di chi doveva fare il corso. Poi successivamente è stato riprodotto, ma in questi anni non c'è andato più nessuno e quindi si vede che la volontà poi in realtà non c'era....*

Di seguito si riportano due casi in cui è la stessa organizzazione ad aver richiesto deliberatamente al volontario di partecipare al corso al fine di riuscire a promuovere un maggior sviluppo e consolidamento dell'azione progettuale all'interno dell'organizzazione, coinvolgendo in misura più diretta i propri volontari o affidando tale percorso a persone *ad hoc*. Nelle seguenti parole è possibile ricostruire i processi che sono stati appena richiamati:

*“Il Cesvot mise il bando sulla progettazione fu l’associazione che mi mandò a fare il corso di progettazione perché nel frattempo erano state avviate altre cose e quindi sempre con l’associazione cominciai a fare progetti, furono fatti diversi progetti, e nel frattempo si attivò anche l’attività di formazione professionale della sede, me ne occupai io quindi continuai a fare i corsi a Roma, ci vado tutti gli anni.”;*

*“Fu un invito dell’allora presidente all’interno dell’associazione interessato a migliorare e allargare il discorso della progettualità all’interno dell’associazione. All’epoca l’associazione si avvaleva di un professionista a contratto. Mi fece questa proposta e accettai di buon grado...”*

La figura del progettista è piuttosto controversa all’interno dell’organizzazione; a meno che essa non preveda un ruolo specifico, quella figura è sottoposta a varie interpretazioni circa il profilo; in primo luogo: è sostenibile che il ruolo di progettista venga ricoperto da un volontario? Di quale credibilità gode all’interno? Quali spazi reali ed effettivi sono riservati a questi compiti e a queste persone?

*Ci eravamo confrontati in qualche assemblea regionale con altre associazioni che nello specifico lavoravano in questo settore, che disconoscevano qui e non avevano mai preso in considerazione e che in effetti ci è tornato comodo perché c’era qualcosa nel cassetto, delle idee progettuali, ma lasciate lì. Quello è stato il momento in cui si è detto c’è questa potenzialità, si è preso consapevolezza. ... si voleva prendere come spunto questo per cui dici si iniziamo a pensare. Effettivamente questo corso ci lasciò sottintendere che non era fattibile da parte nostra.....*

*Si, si voleva ampliare il discorso legato alla progettualità interna associativa, ma ci siamo resi conto, anzi è stato quello l’inizio che ci ha permesso di capire che così non era fattibile gestire questo argomento da volontario. La persona che si occupa attualmente di progettazione ci lavora a tempo pieno. È una questione di tempo disponibile del volontario di se per se o effettivamente una persona è un volontario part-time e quasi dipendente statale però gestirlo a scappatempo non è una cosa fattibile, è difficile poter sposare questa possibilità.*

In effetti, molti di coloro che hanno partecipato ai corsi erano già inseriti in misura rilevante e con ruoli significativi all’interno delle organizzazioni di provenienza; ci sono diversi presidenti, la maggior parte però è costituita da soggetti che svolgono in diversa misura attività di coordinamento organizzativo, di segreteria, di progettazione a livello non “professionale” di attività di formazione, oppure che ricoprono cariche intermedie, per esempio sono nel consiglio della propria organizzazione, sono vicepresidenti. Altri ancora, ma in minor misura sono consulenti esterni oppure semplici volontari. Si dovrà, allora, distinguere le situazioni. In genere, coloro che sono coinvolti nell’associazione con cariche di responsabilità a vario titolo, dichiarano che la propria attività è considerata e valorizzata; la percezione è quella di persone gratificate dalla propria posizione e dal proprio ruolo, al quale vogliono aggiungere un elemento di qualità in più, derivante proprio dalla acquisizione di competenze nell’ambito della progettazione. Tra i volontari che si autodefiniscono “semplici” è più diffusa la sensazione che la propria attività non sia adeguatamente riconosciuta,

mentre altri lamentano l'impossibilità di dedicare più tempo alle attività di volontariato e, nello specifico, di progettazione.

Tuttavia emerge con una certa chiarezza la percezione prima e l'opinione poi che le attività di progettazione non possono essere "sostenute" all'interno di una semplice attività di volontariato, che, per definizione non è "strutturata" e dipende dalle possibilità e disponibilità "variabili" dei volontari. Questa attività prevede un investimento in termini di energie cognitive, creative e poi temporali e strutturali tale da poter essere immaginato soltanto con riferimento ad una figura dedicata, ad un ruolo specifico, dunque, difficilmente rispondenti ai semplici canoni del volontario. La figura del progettista, in altri termini, deve essere strutturata, "totalizzante", possibilmente retribuita per via della sua professionalità - ed è il grado e la qualità della professionalizzazione che distingue il progettista dal resto delle figure presenti all'interno dell'organizzazione.

Altrimenti, il ruolo del progettista resterà ambivalente, se non addirittura ambiguo, compreso tra la volontarietà dell'appartenenza e dell'azione e le istanze di professionalizzazione e investimento.

*C'era l'idea di voler ampliare questo settore pensando che fosse una cosa molto più semplice e molto più applicabile, mentre ci siamo resi conto che è un dispendio di ore e che il volontario di se per se qui all'interno non riesce a gestire per cui ci siamo avvalsi di collaboratori, professionisti del settore che sulla progettazione portano ovviamente degli ottimi risultati, persone che nello specifico fanno quello. ....Così è molto più semplice. Primo perché sono persone che già sono instradate per formazione, a questo tipo di lavoro e per il tempo. Perché noi essendo volontari e avendo famiglia, stare dietro ad un progetto è complesso effettivamente prenderlo dall'inizio alla fine. Si cerca di starci dietro nel cammino che fanno questi ragazzi per conto nostro ed effettivamente allora uno riesce a seguire meglio le procedure e le formulazioni di questi progetti. .... è molto tecnico come settore e meno facile di quello che avevamo preventivato, per cui ci siamo trovati in difficoltà per questo... Effettivamente il ruolo del progettista è un ruolo impegnativo, farlo a scappatempo è difficilissimo, ed è per questo che noi nell'arco del tempo abbiamo sposato sempre la causa di professionisti ad hoc per gestire questo percorso, che possono documentarsi, anche dall'idea progettuale in se per se, trovare percorsi innovativi, trovare un qualcosa valido sul mercato e lavorare su quell'idea, perché a volte l'idea progettuale non è quella che alla fine si interseca nel progetto stesso".*

D'altra parte, la riflessione che i corsisti svolgono sul cambiamento del volontariato riflette, in qualche misura, questa riflessione, o forse sarebbe meglio dire che costituisce il quadro generale in cui si sviluppano le aspettative e le idee circa il ruolo del progettista nell'organizzazione.

In termini di ricaduta personale all'interno dell'associazione, la partecipazione al corso non ha prodotto sostanzialmente modificazioni in relazione al ruolo del volontario, nel senso che il volontario ha continuato poi sostanzialmente a fare quello che già faceva; in alcuni casi ha tuttavia contribuito ad una maggiore identificazione e consolidamento dell'identità soggettiva del volontario nei confronti

dell'organizzazione, di riconoscimento in termini formali, anche nel quotidiano operare con le altre figure all'interno dell'associazione.

*“A seguito del corso ho avuto un riconoscimento dentro l'associazione come progettista la mia figura è cambiata da semplice volontaria a progettista; si un riconoscimento nell'associazione magari dicevo guarda io ho delle esperienze legate alla progettazione ma per loro era difficile credere perché nessuno ti conosce, poi sei in un altro territorio collegato ad un'azione precedente e il corso mi ha dato questo riconoscimento; la mia posizione è migliorata; ho un master fatto all'università di Pisa in management sociale e sviluppo locale, ho fatto la prima versione del Master, però è sempre molto astratto, magari il corso di progettista essendo molto specifico se io dico guarda ma io ho un Master in Management Sociale fatto all'Università di Pisa sembra molto generale ma se dico ho un corso per progettista è particolareggiato, si conosce di più. In alcuni momenti per esempio invece di presentarmi con questo Master ho pensato di dire io ho un corso di progettista del Cevot perché sul mercato è più conosciuto, una cosa più semplice niente in contrario in confronto al Master, più specifica però con un valore impegna la presenza del Cevot nella regione che è conosciuto; quasi tutte le associazioni e le organizzazioni conoscono il Cevot e per l'associazione mi hanno rispettato di più in questo senso ho iniziato a scrivere i progetti, a cercare i bandi”*

Per alcuni si è trattato di un vero riconoscimento soggettivo verso l'esterno, al di fuori dell'organizzazione; una opportunità per valorizzare le proprie competenze professionali non solo all'interno dell'associazione ma soprattutto fuori. Quindi c'è stata una ricaduta soggettiva molto forte:

*“.....ho cominciato a progettare tanto e ho iniziato a progettare anche in Università; quindi c'è stata una ricaduta sull'associazione fortissima e anche dal punto di vista del mio lavoro. Ho fatto il primo corso nel 2002-03, fino ad allora qualche progetto lo avevo già fatto ma cose piccole, da allora continuo invece a fare anche cose grosse...all'Università ho fatto un progetto grossissimo con sette Università coinvolte, progetti finanziati con i fondi sociali europei.*

*Dal punto di vista personale ho avuto anche grandi soddisfazioni, io lo faccio anche per il volontariato, non è che lo faccio per lavoro, magari faccio anche progetti che mi pagano ma quando faccio un progetto per l'associazione io lo faccio gratuitamente; ho fatto anche rendicontazione perché poi nell'associazione si fa un po' di tutto..... all'Università ho fatto un progetto grossissimo con sette Università coinvolte, progetti finanziati con i fondi sociali europei.*

*.....Direi che anche in termini di legittimazione la ricaduta è stata positiva. Abbiamo rifatto le elezioni e mi hanno rieletto all'unanimità.[...] Io poi mi sono specializzata a fare analisi dei bisogni, e ricerca, che è la cosa che più mi piace. Ho iniziato a fare anche analisi dei bisogni in azienda. Adesso iniziamo a farle anche interne. Noi siamo una struttura nazionale.....io ho progettato su Sassari nel territorio della Sardegna a Dicembre, ho fatto quattro progetti grossi. Questa è una cosa personale al di là dell'associazione. Posso dirti che non è tutto merito del corso Cevot per fare formazione professionale devi avere le competenze non sono proprio quelle che mi hanno insegnato loro e basta. Comunque sia è stato un ottimo punto di partenza per capire la struttura di un progetto. ”*

Per quanto riguarda più direttamente l'impatto del corso sulla percezione cognitiva e valoriale di azione volontaria e volontariato, dalle interviste condotte emergono aspetti e contenuti di forte

ambiguità. In primo luogo i corsisti tendono a precisare come l'idea di azione volontaria sia soggettivamente connessa alla gratuità e spontaneità,

*“è la cosa più semplice da fare e gratuita, mettersi al servizio degli altri..... Io vivo il volontariato come una necessità. Perché devo fare volontariato? Che cosa ci guadagno? È proprio lì il problema, non devi guadagnarci nulla ma nello stesso tempo nel tuo io devi stare meglio senz'altro perché quando si tira le somme i motivi che ti spingono a fare volontariato sono abbastanza spiccioli; è l'idea di aver salvato qualcuno..... Ci cambia il benessere che ti dà effettivamente il pensiero di aver aiutato qualcuno, perché nella vita in realtà non cambia nulla.”;*

e al tempo stesso l'esperienza del corso li porta sempre più a valorizzare e sottolineare come il volontariato si stia sempre più “professionalizzando” in risposta ai bisogni della società sempre più specifici e ingenti; si enfatizza dunque l'importanza della professionalità e competenza all'interno dell'azione volontaria; l'azione volontaria non è più un qualcosa che risponde solo alla “buona volontà”, ma che per una serie di motivi, tra cui principalmente le trasformazioni avvenute nella società contemporanea, nei bisogni e nella domanda di servizi, richiama sempre più la necessità di disporre di competenze specifiche, obiettivi ben definiti. Così la messa in atto di strategie quali il lavoro per progetti chiama in causa un vero e proprio “ripensamento” degli assetti dell'associazione non solo in termini operativi, ma soprattutto valoriali.

*“Per quanto riguarda l'azione volontaria penso che volontaria è sempre nel senso che decido io, scelgo il settore di lavoro, l'area dove lavorare, ho meno tempo per diventare più spontaneo mentre per me la mia singola volontà di venire, di offrire il mio tempo la mia disposizione all'associazione, penso che questa propensione di azione volontaria che non è gestita, vengo quando mi piace, quando mi interessa è cambiata un poco perché penso che questa azione volontaria non può essere spontanea perché se è spontanea l'associazione rimane solo nella parte di accoglienza, di incontri, di auto-aiuto, non riesce ad uscire dall'autoaiuto che offre; per esempio noi facciamo accoglienza di donne immigrate e si ascolta il racconto di ognuno, la storia, per stare un po' insieme, per non sentirsi da sola, che è una cosa importante dell'accoglienza, ma dobbiamo pensare e andare avanti. Queste donne che sono qua è solo per questo? Che tipo di risorse possiamo mettere? Dal momento che noi pensiamo oltre la sola accoglienza questa azione inizia ad essere un'azione programmata, non più un'azione solo spontanea ogni giorno, così ogni settimana facciamo accoglienza per l'accoglienza, ma possiamo pensare anche a livello di interventi mirati ai problemi che compaiono nell'accoglienza, che tipo di cose possiamo offrire come associazione, che idee si può aprire sulle problematiche che presentano le persone, su tutte le donne che vengono qui che hanno problemi con i bambini e che non sanno dove lasciare i bambini per andare a lavorare da questa cosa può uscire un altro tipo di azione; di cercare asili un po' di auto-aiuto dove lasciare i bambini; i bisogni che sono emersi dentro in questo momento poi possono essere indirizzati ad un'azione programmata di interventi sia di rapporti con il territorio mettere i territori in rete con altri servizi che ci sono sul territorio sia l'associazione che si propone in prima persona ad organizzare la cosa.”*

È chiaro qui il riferimento allora ad un volontariato che sta cambiando, per alcuni proprio esplicitamente, per altri meno, seppur consciamente presente, nella direzione del “profit”, dell’aziendalizzazione, e di tutto ciò che essa comporta, non solo negli aspetti più propriamente connessi alle risorse economiche, soprattutto per quanto riguarda le organizzazioni più grandi.

*“come associazione oggi io metto il 50% del mio tempo che non è pagato; ma un 50% bisogna essere riconosciuti anche a livello economico perché un’associazione anche se è un’associazione di volontariato non può funzionare solo a livello della gratuità delle persone perché magari è una cosa professionale ma ha anche bisogno di sempre più professionisti; tu non puoi immaginare che la rendicontazione; od altre attività, per esempio noi facciamo attività di mediazione nelle scuole, nell’ospedale, che tutto debba essere fatto in modo gratuito.”*

Ed ancora

*“..... io considero questa associazione ora che sono passato alla più alta carica, al pari quasi di mandare avanti un’azienda; in fondo all’anno devi guardare i bilanci, sistemare, controllare tutto; le convenzioni con la Asl, il carico di attività, dovendo gestire tutto, dovendo garantire lo stipendio a quattro persone, il carico di attività è pari ad un’azienda privata.”*

Chiamati in causa a riflettere sulle trasformazioni attuali del volontariato, sugli elementi e aspetti di criticità, emerge una autoriflessione che porta il volontario da un lato a sottolineare l’esigenza di rendere la progettazione sostanzialmente parte integrante dell’azione volontaria:

*“Manca la progettualità nell’azione volontaria; penso che prima c’era più la passione, l’idea del “faccio questa cosa, mi muovo per qualcosa”, l’idea che il lavoro è un lavoro per un progetto che ha uno scopo finale che arriverà non so dove ma che ha anche questa dimensione. Adesso penso che lo Stato ha sempre più bisogno di questo lavoro delle associazioni di volontariato perché non riesce più ad andare avanti solo con i servizi pubblici, gestiti dal pubblico e ha bisogno di questo settore. E nel momento in cui ha bisogno di questo settore l’azione che non è più “io che decido di fare” ma ha proprio un bisogno concreto di arrivare al pubblico e di intervenire cambia un poco; cambia perché ha bisogno di professionisti, ha bisogno di persone per rispondere a quel servizio che è stato richiesto dal quel Comune, da quella Provincia, un servizio concreto; qualcosa cambia perché non è più un mio interesse di essere lì, che magari è presente ancora in alcune persone e associazioni, la missione, qual è il mio obiettivo. Penso che queste due cose stanno camminando perché il mondo dell’associazioni prende più responsabilità rispetto ai servizi, che prima erano servizi pubblici, ha bisogno di intervenire a livello di professionisti non solo con la mia volontà, ho paura che quest’altra parte vada avanti, diciamo solo un tecnico che lavora, e quest’altra dimensione sia persa, perché poi non è più e il volontariato puro penso che non ci sia però un’idea di progetto dove stiamo andando, che cosa pensiamo per il futuro a livello di qualità di vita delle persone non solo bisogno immediato di essere soccorso da una situazione difficile, ma anche come prospettive a livello di cultura; penso che sono due dimensioni che stanno andando, magari questa più legata a questa utopia, ed in questo momento si rallenta in confronto a questi altri bisogni di perché più organizzati e strutturati che rispondono a determinati bisogni che prima era lo stato e che oggi non riesce più a rispondere. Non posso impedire solo con la mia azione, a fare interventi mirati, organizzati.”*

Dall'altro lato ecco emergere una profonda contraddizione e ambiguità, perché *“...Qui si va volontariato, .....non è solo poi progettare”* quasi ad indicare che progettare non è fare volontariato. Come se “progettare” e “fare volontariato” fossero percepite come due componenti ben distinte, separate, quasi appartenenti a due ambiti, dimensioni o assetti completamente diversi, che potremmo ricondurre l'una a quella “strumentale” e l'altra “valoriale”, e tuttavia complementari tra loro.

È chiaro le implicazioni in termini di azione volontaria ed il rimando alle numerose contraddizioni e problematiche di fondo presenti nel mondo del volontariato odierno: da un lato si evidenzia fortemente ancora il senso soggettivo attribuito all'azione volontaria come gratuità e assenza di costrizione; dall'altro la progettualità si associa alla richiesta di una maggiore crescita di professionalità dell'associazione in risposta ai bisogni e alle domande emergenti del tessuto sociale del territorio, che necessariamente, ma al tempo stesso paradossalmente, non può essere fatta gratuitamente, a fronte di un carico di lavoro maggiore e del modo più specifico di vedere l'attività volontaria stessa.

*“La maggior parte dei volontari nell'associazioni vivono le associazioni in maniera dilettantistica, quasi così che c'è volontà, mi metto là, si fa qualcosa, però a livelli come siamo ora noi con tutte le problematiche e le convezioni, abbiamo una serie di obblighi non possiamo più vivere in maniera dilettantistica l'associazione, ma bisogna essere professionalizzati ed anche per questo la richiesta di certificazione, perché bisogna andare avanti a fronte delle maggiori necessità della società, delle istituzioni che non riescono a reggere il carico di bisogni. Non possiamo permetterci di andare avanti così allo sbaraglio perché noi dobbiamo garantire i donatori. Questo comporta anche degli obblighi da parte nostra; in fondo al mese devi in ogni caso garantire certe prestazioni. Non tutti sono entrati in questa ottica.”*

In effetti, secondo i corsisti, il volontariato toscano sta cambiando notevolmente le proprie caratteristiche, sebbene essi mettano in evidenza aspetti e fattori differenziati di questo cambiamento. L'opinione più ricorrente tra i corsisti rispondenti è che il volontariato si stia orientando verso una maggiore specializzazione e professionalizzazione delle attività; questi due fattori sono la conseguenza, da una parte, della richiesta di maggiore qualificazione richiesta dalle amministrazioni pubbliche per l'effettuazione e l'erogazione di servizi ai cittadini, dall'altra, di una maggiore attenzione delle organizzazioni alla qualità delle risposte ai bisogni dei cittadini. Si tratta, dunque, di un duplice processo uno *esogeno* ed uno *endogeno*, che orienta e, in qualche misura, obbliga, verso l'innalzamento dei livelli di professionalità e qualificazione delle attività. Vi sono varie ulteriori implicazioni di questo processo: in primo luogo, le OdV tendono ad assomigliare sempre più alle istituzioni pubbliche, in particolare all'organizzazione degli enti locali oppure alle imprese di terzo settore - se non a quelle *for profit*, almeno sul piano della “filosofia aziendale”. In secondo luogo, le

associazioni diventano un luogo in cui poter cercare e costruirsi una sorta di secondo lavoro (almeno per gli adulti o per gli anziani) o addirittura le opportunità di un primo lavoro per i più giovani. Le persone che interpretano l'azione volontaria in termini di genuinità e di gratuità in senso puro stanno gradatamente diminuendo.

Vi sono poi alcune riflessioni che si collocano in polarità opposte circa la situazione presente e futura del volontariato: un corsista evidenzia come il volontariato sia “in crisi totale”, una crisi dovuta alla diffusione di personalismi, alla frammentazione, alla scarsa partecipazione dei volontari; un'altra, al contrario, sostiene come il volontariato sia sviluppato notevolmente avvicinandosi sempre di più alle persone, cercando di riappropriarsi delle relazioni interpersonali.

Alla luce di queste riflessioni è possibile ipotizzare che la “progettazione” implichi la definizione di ruoli e compiti molto probabilmente più specifici, settoriali, che sia rivolta al raggiungimento di risultati a breve termine, circostanziati, immediatamente tangibili, cosa che forse per l'azione volontaria è più latente. È chiaro che qui non si sta sostenendo che tali caratteristiche vengano meno nell'azione volontaria ma semplicemente che siano presenti, ma meno visibili, quantomeno nell'immediato.

L'idea di “progettualità” entra così in parte in conflitto con l'idea di azione volontaria “

*.....forse è proprio questo che spaventa, cioè dovendo essere molto professionali oggi nel volontariato, cioè non si può essere più volontari sprovveduti, che la gente lo sente un impegno troppo gravoso. Forse non è solo una questione di tempo disponibile, ma paura nel confrontarsi, nel mettersi in gioco.*

Nel volontario convivono in questo modo da una parte motivazioni, attese e aspettative valoriali soggettive legate ad una visione e percezione del volontariato “tradizionale”, inteso come *gratuità*, e dall'altra la consapevolezza che l'azione volontaria sia sempre più proiettata verso importanti trasformazioni, per poter far fronte ai propri bisogni ed in risposta a quelli della società, che posizionano il mondo associativo al pari delle altre realtà organizzative. Tale antinomia induce i soggetti intervistati a sottolineare la valenza originaria dell'azione volontaria ....

*“L'azione volontaria è un'azione gratuita e sentita per cui io la vedo così. L'azione volontaria deve essere un'azione che viene da dentro e nessuno ti chiede. Il volontariato si può spiegare così, in un gesto d'amore, gratuito dove non si aspetta nessun ritorno.*

*È ancora questo..... Oggi il vero volontario è chi raggiunta una certa maturità ha voglia di mettersi in gioco e al servizio degli altri...c'è il servizio civile e le associazioni fanno tanto capo a questo pseudo-volontariato perché poi in definitiva non è un volontariato vero... Si credo ci sia stata una trasformazione questo però non so darti un motivo..... Io non condivido il fatto che dal nonprofit si passa al profit è abbastanza agghiacciante voler pensare a questo.. quello che sta succedendo ad altre associazioni grosse....”*

E a modificare solo in parte questa valenza: *“È cambiato il modo di intendere l’azione volontaria nella direzione del profit e quindi diciamo a me non trova più molto d’accordo, perché se no si snatura. Sono d’accordo che il volontariato deve cambiare nel senso che non può essere più solo volontariato ci devono essere sicuramente prestazioni occasionali, collaborazioni dei giovani come occasioni per fare esperienza per poi avere esperienza da riversare nel mondo del lavoro, questo sicuramente sono d’accordo, però non mi piace l’accanimento da un punto di vista profit selvaggio che allora si diventa peggio dell’azienda, perché si prendono tutti gli aspetti negativi dell’azienda e allora si diventa una macchina “tritasoldi”. Il volontariato si è aziendalizzato perché purtroppo è una questione di sopravvivenza..... quando si inizia a dire la bisogna fare profit, bisogna fare cassa, ecco allora che li mi inizio a sentire un po’ fuori.*

*È una tendenza un po’ generalizzata. Forse dove ci sono organizzazioni molto grosse, dove ci sono molti settori che devono portare qualcosa per tenere l’equilibrio economico, questo sicuramente; l’associazione forse piccola che vive di poche cose forse questi problemi non se li pone. Mentre invece l’organizzazione grossa, dove ci sono dipendenti, entrate, ecc., si, non è solo della mia è sicuramente di tutte quelle organizzazioni che hanno queste caratteristiche e però ecco per chi è già dentro come dipendente è un conto; per chi viene da fuori e offre l’attività di volontariato ecco li diventa un po’ più difficile dover dire “vado li per far fare cassa” continuamente e allora forse ho sbagliato ambiente, allora vado in un’azienda privata. Secondo me l’azione volontaria rimane sempre legata alla spontaneità e gratuità nella sua radice, non tanto al 100% perché oggi non può essere più così;..... c’è il problema del reclutamento....ci stanno un pochino ma poi se ne vanno, se li vuoi trattenere ci deve essere uno scambio, qualcosa devono avere, o acquisiscono competenze o ci prendono qualche soldino gli studenti per studiare ecco questo è un po’ la situazione e mi sembra giusto che ci sia questo movimento. Non mi sembra più giusto quando poi questo diventa mercato ecco allora li non mi piace più.”*

L’esperienza del corso sulla progettazione solleva pertanto una questione ancora irrisolta di fondamentale importanza per la realtà del volontariato, estremamente complessa che porta a riflettere su ulteriori aspetti, quali il problema del rapporto fra dipendenti e volontari,

*“alcuni problemi stanno venendo fuori nella mia associazione ma sento un po’ anche nelle altre quando ci sono i dipendenti e il modo in cui i dipendenti si relazionano con il volontario; non si relazionano bene, perché si dimenticano che sono volontari, si dimenticano del contesto dove sono. Il dipendente che è anche dipendente di un’associazione di volontariato dovrebbe avere una sensibilità diversa rispetto al dipendente di una pubblica amministrazione. Questo crea delle fratture paurose e questo crea dei problemi, problemi che portano i volontari ad andare via. Perché i dipendenti diventano quasi più “padroni” rispetto quasi ad un datore di lavoro. Entrano in un ruolo sbagliato completamente ed infatti si perdono i volontari. Non c’è una disponibilità a venire incontro all’altro. Quando uno è dipendente si sente dipendente e quindi è tranquillo entrano in un meccanismo lontano, completamente sbagliato perché dall’altra parte non ci sono altrettanti dipendenti, ci sono soggetti che vanno li nel loro tempo libero e ci devono andare perché trovano un clima adatto altrimenti che ci vengono al fare. Se devono venire ci devono venire per trovare gruppo, per trovare un clima favorevole, mentre invece non ce lo trovano. Trovano chi li dice fai questo in modo impositivo. Con questo sistema si perdono i volontari perché si creano dei conflitti del tipo a lui li dai il turno meglio a me mi fai lavorare di domenica.. cose che si trovano anche negli ambienti pubblici dove però una persona deve lavorare, ha il suo stipendio e ci deve fare i conti. Nelle associazioni non è così, una*

*persona può decidere di interrompere al momento che vuole. Questi problemi ci sono. ....Purtroppo in questo momento il gruppo si sta frantumando. Questo non solo nel settore della formazione ma in tutta l'organizzazione si è perso l'equilibrio per questi giochi di potere tra dipendente e volontario..... Questi meccanismi portano insoddisfazione. Si vede che c'è un turn-over ampio e pochi sono quelli che rimangono per lungo tempo. Come fai allora a fare reclutamento se poi quando entrano nell'associazione non ci trovano un clima giusto, un terreno adatto. Questo è fondamentale.”;*

del reclutamento, soprattutto dei giovani e dell'impegno volontario:

*“I dipendenti ci sono sempre stati, ce n'erano due e la mole di lavoro era diversa, si è evoluto tutto, sono moltiplicate le chiamate, è cambiata l'attività dell'associazione, si cerca molta più visibilità perché fino a che non ti vedono, nessuno sa che esisti, quindi la visibilità si raggiunge presenziando in vari luoghi e lì si è deciso privilegiare lo sport e le scuole dove c'è un bacino di utenza giovane dove un domani potrebbe essere il futuro donatore nella speranza di un futuro attivista nell'associazione. Però per fare questo tipo di attività ci vuole tempo da spendere, persone, poi ognuno di noi deve essere minimamente preparato a dare spiegazioni specifiche, ecco che bisogna preparare come si fa, con i consiglieri ad ogni rinnovo del consiglio in modo specifico, perché è un settore piuttosto delicato di intervento.....*

*.... le esigenze sono sempre di più ma i volontari meno. Il ruolo del volontariato è sempre più centrale ma i volontari sono sempre quelli. È una catena. La società chiede. Aumentano le esigenze, le necessità, le richieste; a fronte degli avanzamenti stessi nel settore medico la richiesta di sangue aumenta. È chiaro che devi aumentare le persone. Se la scienza va avanti nel campo medico di pari passo andiamo avanti anche noi. Assumere personale costa e è sempre più un problema. Nonostante questo si va avanti però le difficoltà ci sono.”; “dieci anni fa l'attività non era questa. Con gli anni abbiamo sviluppato una maggiore apertura all'esterno, ma per fare questo ci vuole persone, personale formato e strutture adeguate. Il processo di evoluzione della società è irreversibile, si va sempre più verso maggior esigenze e noi cerchiamo di seguire questa direzione ma sono molte le difficoltà da affrontare.*

*.....le maggiori difficoltà sono nel trovare il volontario attivo per esempio io faccio parte di questa associazione però come va avanti l'associazione?.. Noi abbiamo consiglieri che io vedo due o tre volte l'anno quando si fa il consiglio e credo che purtroppo quando si relazione sull'attività degli ultimi tre quattro mesi forse non sanno neanche di che cosa si sta parlando. La difficoltà poi è questa. La gestione è enorme, la mole di lavoro è tantissima. Magari a qualcuno li basta dire “io sono consigliere, sono volontario” e con questo pensa di aver risolto i suoi problemi magari di far pensare agli altri chi sa che cosa, però non gli andare a chiedere niente perché non saprebbe cosa dirti oltre a dov'è la sede dell'associazione. Io questo lo riscontro purtroppo per cui sarebbe più giusto che chi deve essere presente in una struttura si debba impegnare di più.”;*

## 2. I corsisti ed il corso: esplorazioni nella dimensione “micro”

A distanza di tempo, in alcuni casi si tratta di qualche anno, nella stragrande maggioranza dei casi, il grado di soddisfazione percepito con riguardo al corso è ancora molto buono, se non più alto ancora. Le risposte sono piuttosto evidenti: molto buono, molto soddisfacente, ottimo, felice, pienamente soddisfatto; si fa prima a citare un unico caso in cui il corso è considerato inutile. Per il resto, i rispondenti segnalano l'assoluta soddisfazione ed utilità del corso. Le aspettative iniziali dichiarate erano abbastanza prevedibili e coerenti con l'impianto e gli obiettivi del corso: acquisire conoscenze e abilità per “fronteggiare” compiti innovativi e relativamente sconosciuti. In diversi casi, la partecipazione al corso è vista come una possibilità per migliorare ed approfondire queste capacità, in pochi altri ancora l'aspettativa è quella di far chiarezza su alcuni aspetti processuali e tecnici come la redazione di un formulario. Le aspettative iniziali, per la maggior parte dei corsisti sono state soddisfatte e rispettate, solo pochi casi hanno evidenziato una loro parziale soddisfazione. Più controversa ed eterogenea la questione relativa all'atteggiamento dell'organizzazione di “invio” rispetto alla partecipazione al corso dei soggetti.

I due terzi circa dei rispondenti segnalano un atteggiamento positivo dell'organizzazione rispetto alla propria partecipazione al corso: hanno ricevuto incoraggiamento, disponibilità, supporto, appoggio valorizzazione; alcuni, invece, hanno notato una certa indifferenza, un atteggiamento talvolta critico ed utilitaristico. Come si è già avuto modo di sottolineare in precedenza, il filo (più o meno) sottile che collega il corsista con l'organizzazione deve essere tenuto in grande considerazione, dato che le possibilità di ricaduta (presenti e future) dipendono proprio dal tipo di rapporto che si instaura tra le due dimensioni. Partecipare ad un corso sapendo di avere l'appoggio ed il sostegno della propria organizzazione da una parte consolida i quadri motivazionali e produce incentivi a livello micro (soggettivo), dall'altra consente di identificare i processi progettuali che rispondono in modo più adeguato alle esigenze e alle caratteristiche dell'organizzazione stessa.

Tanto è rilevante questa connessione micro-meso, che laddove si siano rilevate incrinature e smagliature, si sono anche verificate modificazioni rilevanti, come il cambiamento, da parte del corsista, dell'ambito associativo ed un investimento specifico in ambito professionale.

D'altra parte, si deve anche dire che una cosa è la manifestazione di sostegno da parte dell'organizzazione, un'altra è indicare già una possibile “ricaduta” organizzativa in conseguenza alla partecipazione al corso. Detto in altro modo, le organizzazioni non sono state in grado di prospettare ipotesi circa eventuali investimenti strutturali interni qualora la partecipazione al corso avesse prodotto un qualche risultato. Se si eccettua rarissimi casi (in cui sono state presentate al corsista

proposte significative di valorizzazione della propria attività di progettista), tutti i nostri rispondenti hanno sottolineato come l'organizzazione non abbia prospettato niente di particolare come possibili conseguenze della partecipazione al corso, salvo le caute quanto vaghe indicazioni come "maggiore autonomia di lavoro" (dimensione peraltro non secondaria in una organizzazione), non meglio specificate fiducia e sostegno nel caso di presentazione di idee progettuali, oppure il riferimento ad una più sistematica ed organizzata continuazione di un'attività già presente nell'associazione.

Un dato interessante da sottolineare è stato il rapporto, evidenziato da alcuni corsisti, tra le dimensioni dell'organizzazione e le possibilità di investimento in ambito progettuale, come se, in particolare, la piccola dimensione dell'associazione fosse già un elemento in grado di scoraggiare fin dall'inizio la formulazione di una ipotesi di investimento nella dimensione organizzativa. In altre parole, la partecipazione al corso, in molti casi è stato un modo per favorire la crescita "professionale" a livello individuale, senza alle spalle una qualche ipotesi (a sua volta) progettuale in termini di ricaduta. Di conseguenza l'invio al corso, in molti casi, può essere considerato come una sorta di investimento "al buio" (di tipo "attendista" oppure già in qualche misura "rassegnato"), oppure un investimento prudentiale, o, ancora, solo una copertura istituzionale per l'avanzamento del capitale culturale a livello soggettivo. La conferma di questa situazione piuttosto eterogenea in termini di "ricaduta attesa" da parte delle organizzazioni, si è avuta osservando le risposte date alle domande che erano riservate alla verifica dei cambiamenti interni eventualmente verificatisi nelle associazioni in virtù della partecipazione al corso. Si può dire che nel 70% circa dei rispondenti, la partecipazione al corso non abbia intanto portato alcun cambiamento in termini di ridefinizione formale di ruoli e compiti nell'organizzazione. Come detto, in alcuni casi (nella misura di 4-5) il corsista ha cambiato organizzazione o ha smesso di fare volontariato. Dunque, una trasformazione effettiva dello status di corsista si è verificata per il 20-25% dei soggetti: queste trasformazioni hanno previsto una visibilità più chiara nell'organigramma dell'ambito formativo-progettuale e la nomina a responsabile - coordinatore - collaboratore strutturato del soggetto.

Tuttavia tutti, salvo appunto i pochi casi già varie volte evocati, hanno segnalato un cambiamento effettivo nei metodi di lavoro soggettivo e, laddove la progettazione fosse già avviata nell'associazione, anche di quello collettivo. *Le ricadute a livello micro più consistenti non si sono avute, dunque, in una qualche formalizzazione dei ruoli e dei compiti inerenti la progettazione - e quindi nel cambiamento di status del progettista -, ma nella acquisizione di un metodo più razionale di lavoro che ha condotto alla possibilità di ritagliarsi una maggiore autonomia e autorevolezza.*

**La prima, importante e rilevante ricaduta della partecipazione al corso a livello micro si è avuta nel cambiamento dei metodi di lavoro progettuale, nella maggiore consapevolezza circa la necessità di razionalizzare tempi e risorse e nella conseguente maggiore libertà ed autonomia**

**dell'attività, proprio grazie alla autorevolezza “guadagnata”. Sebbene, al momento della rilevazione, tale autonomia non si sia tradotta - se non in un quinto dei casi, soprattutto in organizzazioni già predisposte per intenzione e per condizioni materiali - in una formalizzazione istituzionale del ruolo della progettazione e del progettista, nella sostanza la ricaduta è stata consistente ed effettiva sul piano del cambiamento del metodo e dei metodi.**

**Se si dovesse, dunque, ricapitolare la dimensione della ricaduta a livello micro, si dovrebbe sicuramente citare:**

- 1) la perdurante soddisfazione circa la partecipazione al corso, quindi il consolidamento dell'idea positiva di ciò che se ne è tratto. Tale persistenza è sicuramente alimentata dalla percezione che ciò che si è appreso e sperimentato si è rilevato utile. In termini di efficacia i corsi sono stati particolarmente apprezzati e ancora a distanza di tempo le aspettative iniziali sono state soddisfatte.
- 2) la trasformazione delle consapevolezza circa il modo di “essere” e di lavorare nell'organizzazione; ciò significa una maggiore rilevanza assegnata alla razionalizzazione del rapporto tra obiettivi e risorse e, dunque, alle esigenze di “professionalità” per i compiti inerenti la progettazione. Sebbene questa considerazione possa far sorgere (e abbia fatto sorgere) qualche contraddizione interna, almeno sul piano delle compatibilità concettuali se non anche in quelle operative, il capitale umano e culturale è stato un ambito di particolare ricaduta;
- 3) Tale ricaduta concettuale si è ulteriormente manifestata nel cambiamento dei metodi di lavoro, che hanno assunto maggiore rigore, maggiore autonomia e maggiore autorevolezza. In qualche caso questa autonomia si è pure formalizzata in termini organizzativi mediante l'istituzione di “uffici” o “settori” relativi alla progettazione (con relativo responsabile).

### **3. I corsisti e l'organizzazione: esplorazioni nella dimensione “meso”**

Alcuni aspetti relativi alla dimensione “meso”, quella del rapporto tra organizzazione e corsista, sono già stati esplorati in precedenza; si deve qui aggiungere qualche elemento utile per comprendere in modo più completo come si sia strutturata nel tempo quella relazione complessa che media le istanze organizzative con quelle soggettive.

Dagli intervistati emerge una forte consapevolezza connessa all'*utilità formativa del corso*, sia in termini di consapevolezza organizzativa, legata agli obiettivi da raggiungere, ai percorsi decisionali dell'associazione, sia in termini propriamente soggettivi, anche quando non si è potuto mettere personalmente in pratica ciò che è stato appreso nel corso.

Questi aspetti non sono mai nettamente separati tra loro. Dalle narrative individuali si evince in modo immediato la ricaduta formativa positiva che ha avuto il corso nella sua continua dinamica processuale tra la dimensione soggettiva del volontario, in termini di aspettative individuali sia legate all'organizzazione che non, e quella più propriamente associativa.

*“Penso che il corso sia stato molto interessante non solo per me personalmente ma anche per l'associazione; è il Cesvot che ha aperto questa possibilità alle associazioni di avere all'interno di ognuna, per quelle che hanno fatto il corso, una figura che potesse aiutare nella progettazione. È un problema, per esempio pensando alla nostra associazione, ma penso che anche per parecchie altre associazioni, se manca questa figura professionista, mentre è una ricchezza, invece che andare a cercare un progettista esterno che magari non ha una conoscenza, non conosce i problemi dell'associazione, avere all'interno dell'associazione questa risorsa. Penso che il mio corso per esempio è servito tantissimo perché avevo già un po' di esperienza di progettazione in Brasile lavoravo in questo settore, nel sociale, lavoravo nella progettazione in un ONG in Brasile; questo corso mi ha dato gli strumenti per conoscere la progettazione in Italia, i codici addirittura di un progetto, di un bando; una sensibilità alla progettazione la avevo già e questa sensibilità è stata messa insieme ad una conoscenza di tutti i requisiti per l'elaborazione di un progetto in questo senso è stata molto utile.”*

Si è già detto di come a distanza di tempo i corsisti sottolineano la valenza positiva del corso e l'alto grado di soddisfazione nonostante l'esigenza di approfondire alcuni aspetti specifici più strettamente connessi alle carenze formative dei singoli soggetti, (ad esempio la valutazione, la progettazione internazionale,....) al grado di riflessività maturato sull'esperienza condotta come progettista; alle singole necessità derivanti dai contesti associativi in cui il progettista si trova ad operare.

Nel brano precedente, tuttavia, si introduce un elemento assolutamente significativo e utile per la nostra riflessione: assegnare il ruolo ed il compito della progettazione ad un consulente esterno all'organizzazione, sebbene funzionalmente utile, rischia di essere una manovra controproducente per l'organizzazione, poiché per definizione il consulente esterno non conosce le problematiche, la storia, le caratteristiche dell'organizzazione stessa. In altre parole, qui emerge una considerazione interessante in base alla quale la progettazione non può essere un processo totalmente e funzionalmente collegato a delle mere competenze (almeno nell'ambito del volontariato). La progettazione, in altre parole, non si riduce ad una questione “tecnica”, ma impone la comprensione dei significati che emergono nel contesto sociale ed organizzativo in cui essa si definisce e si realizza. Per questo essa deve essere un compito ed una funzione “interna”: non soltanto per essere più “partecipata” o sostenibile relazionalmente, ma proprio perché solo in questo modo i significati

attualmente prodotti, la memoria delle biografie e degli eventi passati, e l'intenzionalità rivolta al futuro possono essere costantemente interpretati, valorizzati e "tradotti" nel progetto, sia nelle sue dimensioni sostanziali, che in quelle formali che, ancora, in quelle processuali.

Ne deriva anche un'indicazione formativa "forte" per il progettista: si tratta di una figura certamente *professionale* perché in grado di dominare tecniche, procedure e processi dotati di un alto grado di specializzazione e di formalizzazione; ma è una figura che dev'essere immersa nella storia e nelle relazioni organizzative, dev'essere in grado di esercitare non solo creatività ma anche interpretazione ermeneutica, radicata nelle interazioni comunicative e simboliche tipiche dell'organizzazione di volontariato. Si tratta di competenze che devono trovare compatibilità e compenetrazione, pena l'eccesso di tecnicismo (e di burocratizzazione del ruolo) oppure, all'opposto, di improvvisazione e spontaneismo<sup>12</sup>.

Vale la pena sintetizzare alcuni aspetti relativi alla dimensione "meso":

1. Il partecipante ai corsi in linea generale, ha ricevuto sostegno e incoraggiamento alla frequenza da parte dell'organizzazione, ma ben poco è stato prospettato in termini di effettivi investimenti futuri; da ciò ne è derivata una quasi totale mancanza di modificazioni nello status organizzativo dei progettisti e nel riconoscimento formale del ruolo e dei compiti;
2. Solo una parte delle organizzazioni ha messo a disposizione dei progettisti risorse (di vario genere) per l'effettuazione delle attività di progettazione.

#### **4. I corsisti e l'organizzazione: esplorazioni nella dimensione "macro"**

Come sappiamo, uno degli aspetti sicuramente più interessanti è quello relativo all'impatto della partecipazione al corso sull'organizzazione "inviante"; nel contempo è anche uno degli elementi più controversi e, in effetti, difficile da "valutare". Tale difficoltà risiede sostanzialmente nella diversa velocità dei tempi di ricaduta, a loro volta dipendenti da fattori soggettivi, organizzativi e di disponibilità di risorse. Fortunatamente, già nell'impostazione dei corsi è stata prevista la possibilità di costruire progetti - come elemento pratico-operativo - da presentare poi al Cesvot; ovviamente il momento di applicazione concreta delle dimensioni teoriche acquisite durante il corso, costituisce un elemento indispensabile e assai utile in termini di "traduzione" operativa delle conoscenze. In virtù di

---

12. I corsi per progettisti futuri potrebbero tener di conto di questa dimensione indispensabile ed irrinunciabile, quella cioè legata alla capacità di interpretazione dei significati.

questa scelta strategica e formativa, 46 corsisti dichiarano esplicitamente di aver compiuto attività di progettazione ulteriore rispetto a quella normalmente compiuta in organizzazione, una decina sottolinea di aver introdotto elementi di miglioramento e razionalizzazione nella progettazione già prevista, mentre i restanti hanno evidenziato l'esistenza di problematiche relative alle possibilità di progettazione in organizzazione. I progetti realizzati riguardano in larga misura, come detto, i bandi Cesvot, ma in molti casi si sono avanzati progetti anche in bandi delle amministrazioni locali (Province, Regioni) e solo in alcuni casi in bandi europei. Va tenuto presente che "solo" in circa la metà dei casi, le organizzazioni di volontariato hanno messo a disposizione ulteriori risorse per migliorare la progettazione, mentre nell'altra metà dei casi vi è stata una risposta - nella percezione dei corsisti - non del tutto sufficiente. Ciò accade, come già in parte sappiamo, per via dell'economia di scala delle organizzazioni, o perché, come dice qualche rispondente "le organizzazioni non sanno cogliere le opportunità". In 8 casi su 10, tuttavia, la partecipazione al corso ha prodotto in modo diretto o indiretto un aumento qualitativo delle forme e dei modi della progettazione all'interno dell'organizzazione. Sebbene la mobilitazione di ulteriori risorse interne destinate proprio allo specifico settore della progettazione sia stata limitata, il lavoro individuale dei corsisti nella propria organizzazione ha prodotto una maggiore razionalizzazione delle procedure, una maggiore "velocità" nella produzione dei progetti, una maggiore consapevolezza, da parte dei quadri dirigenti delle OdV circa l'importanza della fase progettuale.

Le ricadute dei corsi, quindi, non si sono avute soltanto nella acquisizione di competenze tecniche a livello del singolo, come volontario e nei termini più propriamente soggettivi, ma anche a livello dell'associazione, in relazione al consolidamento di una nuova "cultura organizzativa" nel volontariato, che si sostanzia sul lavoro per progetti, per obiettivi e sul lavoro di rete:

*"il corso ha fortificato il lavoro di rete soprattutto al di fuori del territorio livornese. Collaboro con Pisa, Firenze, Lucca. Su Livorno no, su Livorno la situazione è rimasta quella che era, non c'è stato un gran cambiamento anche perché nel corso a cui ho partecipato io non c'erano persone di Livorno. È questo che apprezzi di più perché ovviamente sono esperienze diverse che si mettono insieme. Lavoro di rete sia sul piano operativo che non.....sul piano formale c'è il lavoro di rete, serve anche quello perché quando arrivi a fare un progetto c'è la necessità di mettere insieme una serie di soggetti perché comunque fanno numero e punteggio, ma c'è anche la necessità di avere soggetti attivi che ti portano valore aggiunto...ci vuole tutti e due uno serve per un aspetto e l'altro serve per integrare risorse che integrano esperienze."*

E' nella dimensione del lavoro di rete che si è avuta la maggiore "ricaduta" a livello macro: praticamente tutti i corsisti, salvo rarissime eccezioni, sottolineano il nuovo slancio che ha avuto questa stessa dimensione; spesso è stata chiamata con diversi nomi (partnership, collaborazione con altri soggetti, ecc...), ma quasi tutti riconoscono la rilevanza strategica effettivamente praticata della rete:

*“Attraverso la progettazione si è aperto un mondo nuovo quando si progetta si fa lavoro di rete.*

*Si lavora con l'SVS, si cercano partenariati a seconda del progetto, si crea la rete, attraverso un ponte conosci l'altro. C'è una collaborazione reale e non solo formale.”*

E' ovvio che la costruzione delle reti di partenariato costituisce un'operazione difficoltosa, non semplice nelle sue dinamiche, ma sicuramente efficace rispetto all'obiettivo progettuale:

*“La difficoltà più evidente è la costruzione di rete perché molti progetti te non puoi fare come singola associazione ma devi costruire una rete secondo me manca la cultura di questo lavoro ha una competizione molto grossa tra associazioni è difficile mettersi in un tavolo di progettazione per arrivare ad un accordo ad una cosa che sia comune e dove ognuno possa mettere delle risorse. Non mi sento male per questa cosa perché penso che sia un obiettivo da raggiungere e questo settore debba arrivare alla comprensione del bisogno di lavorare di rete dove io posso lasciare qualcosa, che magari mi è piaciuto tanto, e accettare qualcosa dall'altro che può essere più interessante per tutti; ed è molto difficile. Ho vissuto questa cosa su un progetto della Provincia, assessorato alla cultura, dove chiedeva questa progettazione. Non era una singola struttura del progetto ma un processo nel senso che dovevamo mettersi ad un tavolo prima per decidere che cosa era per presentare un unico progetto. I comuni che hanno già vinto con quella provincia dicono a me servono tanti soldi, altri lo stesso. Non entra più il bisogno concreto di che cos'è questo progetto ma il bisogno di ogni singola associazione di mantenersi, della continuità e questa è una cosa brutta secondo me. Ed è un problema che ci confrontiamo quasi sempre con quando si vede le altre associazioni. Non che noi siamo più aperti a questo discorso. Siamo chiusi ugualmente. La causa è culturale. La cultura locale molto forte non solo del mondo associazionistico ma della società. Ho paura se metto qualcosa insieme all'altro di perdere la mia identità, di non essere riconosciuto, oppure si sono già abituati a questo rapporto con il pubblico.*

“Far rete” è difficile, in una cultura associativa (e non solo associativa) in cui si è ritenuto, e talvolta si ritiene ancora, che si possano perseguire i propri progetti da soli, magari anche in competizione con altri soggetti; inoltre, talvolta si ha la sensazione che il “far rete” sia una necessità da assecondare “a denti stretti”, poiché costituisce l'unico viatico all'acquisizione di risorse che ti consente di sopravvivere. Si tratterebbe, in qualche caso, di un “male minore”, non di una scelta strategica e culturale.

Vi sono altri aspetti da tener di conto parlando di ricadute a livello “macro”, che hanno a che fare con il miglioramento delle procedure e la razionalizzazione dei percorsi di progettazione. Vediamo qualche esempio:

*“a livello contenutistico nella presentazione dei progetti, c'è stata una maggior efficienza sicuramente nella modalità... mi è servito più ad avere dei contatti e a cercare di lavorare in rete, per poter approfondire poi anche successivamente le tematiche e le collaborazioni, perché poi da un punto di vista proprio dei formulari più o meno la struttura è rimasta quella, si è arricchita sicuramente, ma ecco non c'è stato uno sconvolgimento totale, quello no..... ho approfondito quello che già facevo. E tra l'altro si mi è servito sicuramente da un punto di vista progettuale per approfondire la modalità*

*progettuale, gli strumenti e confrontarmi con gli altri questo sicuramente. Da lì poi io ho continuato a fare quello che già facevo”.*

Si riducono tempi e spazi dell'improvvisazione, l'orizzonte diventa ampio e strategico, la qualità del lavoro ne risente in termini positivi:

*“Oggi credo che l'associazione lavora di più, progetti di più le sue cose; invece di fare un lavoro solo oggi c'è questo, domani c'è quest'altro, possiamo fare questo o quest'altro l'associazione ha un'idea più progettuale del lavoro, che cos'è specifico dell'associazione, non è che possiamo fare tutto, dove cammina quali sono i nostri progetti strategici, dov'è che dobbiamo fare più forza. L'organizzazione è cresciuta in qualità.”*

Ci sono due aspetti ulteriori che vale la pena sottolineare, che derivano dalle riflessioni del corsista, sotto riportate. Il primo ha a che fare con la graduale diffusione, all'interno della organizzazione, della “cultura” della progettazione; ovviamente, il rilievo dato alla prassi dipende da una scelta strategica e culturale, e non da una “necessità. Sebbene anche la “necessità” possa essere un elemento “motivazionale”, è ovvio che la scelta culturale garantisce maggiori coerenze e continuità; tuttavia, e qui subentra il secondo aspetto, la scelta culturale si mantiene e si consolida in virtù dell'effetto di “moltiplicazione” che si ottiene proprio con l'avvio della progettazione. Quest'ultima, infatti, è in grado di produrre processi che, nel tempo, tendono a moltiplicarsi verso una sorta di “autosostentamento” della progettazione stessa. Il lavoro per progetti, quando si accompagna al lavoro di rete, provoca un effetto “a cascata”: l'arrivo di risorse produce nuove possibilità e nuovi coinvolgimenti, che a loro volta sono causa di nuove attività e nuova progettazione, che produce la mobilitazione di nuove energie e nuove risorse, e così via.

Naturalmente, ciò avviene a prescindere dalle dimensioni di scala della organizzazione; ciò che conta è l'effetto che prende avvio, e che necessita, ovviamente di essere gestito correttamente:

*“Il corso del Cevot è stato quello che ha dato un indirizzo alle cose ...è iniziata la progettazione anche qui è stato un tentativo di fare una cosa diversa. Nel frattempo avevo fatto il percorso di formazione socio-sanitaria sempre con il Cevot e nell'ambito di quel percorso fu fatto un progettino di stage e fu adoperato quello per attivare una nuova sede, perché noi prima avevamo un'altra sede più piccola e con quello fu attivata una nuova sede. Questi finanziamenti ci dettero la possibilità di comprare delle attrezzature; e quindi l'impatto è stato favorevole anche nelle associate perché arrivano dei finanziamenti, ti ingrandisci, compri le cose si inizia una nuova attività. Comunque devo dire che al di là della progettazione una mentalità un po' più di programmazione anche delle cose, il fatto che si sia aperta questa sede, che si siano avviati nuovi servizi, si è iniziato a fare doposcuola, corsi di formazione non-formale. Poi abbiamo fatto altri progetti più piccoli in associazione. Diciamo che negli ultimi quattro anni tutti gli anni uno o due progetti ce l'abbiamo, o con il Cevot o con le fondazioni. Regolarmente qui finanziamo, lavoriamo molto sul finanziato, anche non grossi progetti. Prima qui non c'era progettazione. Il comunale era un gruppo anche piuttosto piccolo rispetto ad ora; rispetto alle nostre potenzialità siamo cresciuti molto anche da quel punto di vista e poi al solito fai le cose e si avvicinano le persone, coinvolgi le persone; noi abbiamo anche molte ragazze giovani che per il circolo*

*è una cosa eccezionale perché l'età media in genere è piuttosto alta. Quindi direi c'è stata una ricaduta piuttosto importante come per l'associazione comunale, ma anche a livello provinciale perché hanno iniziato a progettare anche loro su varie situazioni. Poi è nata la formazione professionale là e quest'anno è nata anche qua, ci siamo accreditati ora, di recente..... Il corso ha inciso in direzione del cominciare a progettare.”*

Gli intervistati sottolineano - in termini di progettazione realizzata - un incremento del numero dei progetti elaborati dall'associazione e soprattutto di quelli approvati e finanziati. Essi evidenziano soprattutto l'incremento qualitativo in termini di efficienza, come testimoniano le seguenti riflessioni:

*“uscita dal corso avrò fatto più di dieci progetti da quando ho fatto il corso, in due anni, l'80% sono stati approvati con la Cassa di Risparmi di Livorno, con la Regione Toscana, progetti con il Comune, abbiamo fatto un tavolo di progettazione del comune per un progetto al carcere; oltre a questi i progetti con il Cesvot, due corsi di formazione già con il Cesvot; il progetto di immigrazione; l'attività nell'associazione è incrementata ed è stata valorizzata; magari ci avevamo moltissime risorse e anche bisogni ma mancava questa lettura di questi bisogni e potevano essere trasformati in idee progettuali, potevamo andare avanti. Questa cosa forse grazie a me insieme a quelli che sono dell'associazione in questo momento sono solo io che faccio progetti ma nella propria direzione facciamo già insieme uno fa una parte un altro fa un'altra parte. Magari chi è più sensibile alla parte economica fa la parte economica, io faccio il discorso, l'idee, gli obiettivi, i risultati del progetto. Per me come associazione penso che sia stata una risorsa grande, un salto di qualità nell'associazione.”*

Non deve essere trascurato, ovviamente, il fatto che, a livello associativo, gli intervistati sottolineano il modo in cui il corso abbia avviato o rafforzato una modalità operativa più efficace ed efficiente, e soprattutto abbia aiutato a fronteggiare uno degli aspetti di maggiore criticità, quello connesso alla scarsità di risorse, valorizzando pertanto una nuova modalità operativa capace di portare risorse, economiche ed umane:

*“È uno dei modo più spiccioli per ottenere finanziamenti dalle associazioni di volontariato che non accedono ad altri finanziamento per cui la progettazione, uno fa dei progetti, di idee ce n'è tante sul mercato poi l'importante è stringerle e renderle appetibili per l'ente finanziatore al fine che sposi la tua causa.”; “...sul piano del volontariato ha cambiato sicuramente nel coinvolgere i ragazzi giovani perché attraverso i progetti riesci a prendere ragazzi a darli un piccolo contributo, lavoro se vuoi, ed è il modo moderno di fare adepti se vuoi nell'associazione, perché altrimenti, specialmente ragazzi giovani non è facile.”..... “Ora piano piano tutti arrivano a capire che è il nuovo modo di lavorare se no non fai mica niente, o ti fai pagare le risorse allora ...però siccome noi siamo tutti a fare dei servizi, almeno noi la vediamo così.....”*

In alcuni casi questo percorso ha dato avvio ad importanti trasformazioni interne, quali percorsi di accreditamento formativo in alcune associazioni:

*“Poi è nata la formazione professionale là e quest'anno è nata anche qua, ci siamo accreditati ora, di recente. Perché poi facevo progetti con agenzie formative che poi si realizzavano qui; per esempio*

*abbiamo fatto corsi sul fondo sociale ultimamente, i circoli sono ancora attivi, e poi si realizzavano qui. Quindi abbiamo deciso di accreditarci in proprio, le strutture le abbiamo.”*

*“L’associazione SVS Pubblica Assistenza si è poi anche accreditata, è diventata agenzia formativa in quel periodo, 2001, e quindi ci siamo perfezionati nella progettazione ed erogazione dei corsi formativi, ovviamente essendo accreditati abbiamo poi sperimentato anche fondi sia riconosciuti che finanziati dal fondo sociale europeo che già facevamo dal 1998. Quindi già dal 1998 facevamo progettazione con i fondi della Provincia e poi ci siamo ancor più affinati. Abbiamo poi sperimentato altri tipi di finanziamento dei ministeri vari e anche la legge sul volontariato. E poi tutto quello che può offrire il Cesvot, impartire dai percorsi di formazione provinciali a percorsi di innovazione ecc..”*

Non devono essere neppure trascurate le difficoltà, per esempio legate alle relazioni comunicative tra organizzazioni finanche all’interno dello stesso settore:

*La difficoltà di essere coinvolti in iniziative comuni è legata al settore di appartenenza dell’associazione. Ad esempio nel corso era l’unica associazione legata al settore dell’immigrazione forse è più facile alcune volte collaborare se si lavora nello stesso settore, avvicina. .... Ma forse non siamo riusciti a raggiungere ancora la dimensione di riuscire a fare un progetto insieme nemmeno nello stesso settore di attività”;*

Alcuni corsisti, tuttavia, di fronte ad eventuali difficoltà, avanzano alcune possibili soluzioni, valorizzando il ruolo del Cesvot sul territorio,

*“Il Cesvot può dare un fortissimo aiuto alla cultura di rete per capire la progettazione di ogni singolo e sperimentare la progettazione collettiva. È importante far nascere qualcosa insieme, costruire un’esperienza insieme.”;*

e anche l’importanza delle Consulte sul Volontariato:

*“Allo stato attuale forse l’unica struttura sul territorio attualmente è la neo Consulta del Volontariato costituita in Provincia che potrebbe essere quello l’organismo che essendo esteso su tutta la provincia potrebbe avere efficacia come piano di intervento e di sensibilizzazione a tappeto. Quello è una cosa sempre allo stato embrionale perché è stata costituita da pochissimo, sta muovendo i suoi passi iniziali però quella forse potrei, in questa struttura, ravvedere chi potrebbe fare interventi mirati per poter cercare.....perché singolarmente diventa una rincorsa al volontario invece poter offrire da una struttura unica la possibilità di conoscere, di avvicinarsi in modo neutro, perché ognuno è portavoce dei propri interessi nello specifico con il volontario a diventare il proprio volontario, ecco che secondo me potrebbe essere una soluzione questa”;*

C’è la necessità, tuttavia, di ripensare gli stessi assetti organizzativi propri delle singole associazioni:

*“Non c’è formazione al management. Ci sono persone messe lì senza alcuna capacità di coordinare gli altri ed anche se stessi. Per questi ruoli bisognerebbe avere un minimo di capacità di coordinamento, di comunicazione e relazione tra gruppi, invece no, non c’è questa attenzione che è fondamentale in tutti i settori avere persone con caratteristiche che tengano i gruppi insieme. I ruoli devono essere più mirati e studiati sulla persona, diventa fondamentale. Il gruppo o si ristabilisce o si frantuma.”*

*“...Non si può pensare di andare avanti senza le persone, senza l’impegno delle persone. C’è poco interesse spesso si potrebbe lavorare meglio, di più dividere i carichi di lavoro in modo più adeguato, condividere sul piano conoscitivo tutte le informazioni inerenti l’attività dell’associazione è molto importante.” “...È un processo che richiede tempo, alcuni cambiamenti ci sono stati come il “ringiovanimento” del consiglio e la speranza c’è che si possa ottenere ulteriori risultati.”*

Volendo sintetizzare ciò che emerge nella dimensione “macro”, possiamo dire:

(a) si registra una ricaduta in termini di progettazione realizzata nel breve-medio periodo abbastanza consistente proprio come progettazione “aggiuntiva” rispetto a quella normalmente effettuata nelle organizzazioni;

(b) sebbene tale incremento quantitativo sia consistente, la ricaduta più importante si ha in due dimensioni: quella della diffusione della cultura della progettazione e quella delle prassi progettuali orientate a far rete. Va anche aggiunto, tuttavia, che queste ricadute si sono avute, diciamo così, a costi assai ridotti per le organizzazioni, nel senso che non c’è stata mobilitazione di risorse per sostenere questa “ricaduta”. Di conseguenza, l’attivazione di nuove modalità procedurali, ed il raggiungimento dei conseguenti obiettivi interni (razionalizzazione e cultura) ed esterni (mobilitazione di risorse comuni, in rete) è avvenuta grazie alla capacità e alla professionalità dei corsisti in quanto soggetti;

(c) si registrano anche difficoltà in termini di comunicazione inter-organizzativa (persino all’interno dello stesso settore di attività) ed intra-organizzativa, dovuta talvolta alla non piena consapevolezza dei quadri dirigenti rispetto all’importanza della progettazione;

(d) infine si deve sottolineare una ricaduta importante, dal punto di vista macro, che è quella dell’effetto moltiplicatore attribuibile alla progettazione praticata. E’ come se la progettazione, in qualche misura, provocasse la crescita di “capitale sociale” ulteriore, cioè l’attivazione, mobilitazione ed accesso a nuove risorse, messe in circolazione mediante la rete di relazioni. Ed è proprio qui che risiede il “potere nascosto” ed indiretto della progettazione: non soltanto quello di predisporre ed attivare progetti utili sul territorio per molte fasce di popolazione, o di assicurare finanziamenti per le organizzazioni, ma anche quello di attivare dinamicamente capitale sociale intra ed inter-organizzativo.

---

# La “misura” della ricaduta

## Aspetti quantitativi della valutazione di impatto

---

Si deve, dunque, ricordare, che l’obiettivo è quello di “misurare” ed, ovviamente, comprendere le tre diverse dimensioni della ricaduta, in modo preliminare ai successivi approfondimenti che saranno effettuati attraverso le interviste in profondità ai corsisti. Già si è visto la corrispondenza tra domande del questionario e livelli della ricaduta; la riproponiamo sinteticamente qui di seguito:

Livelli della ricaduta	Domande del questionario
Micro	D3.1; D4.1; D6.1
Meso	D4.2; D4.3; D4.4; D4.5
Macro	D5.1; D5.2; D5.3; D5.4

Le risposte alle domande relative alla prima dimensione, quella della soggettività del corsista, sono state analizzate singolarmente, per le ragioni che si vedranno in seguito, relative soprattutto alla particolarità delle risposte alla D4.1; per i livelli “meso” e “macro” sono stati elaborati due indicatori sintetici, costruiti secondo il metodo della somma. Ad ogni risposta è stato assegnato un punteggio oscillante tra 3 (massimo valore positivo) e 0 (massimo valore negativo);

I due indicatori presentano un’oscillazione massima e minima compresa tra 0 e 12 (essendo 4 le dimensioni dell’indicatore – cioè le domande – di cui ognuna compresa tra un minimo di 0 e un massimo di 3); ogni indicatore è stato a sua volta ulteriormente suddiviso in tre classi di cui la prima (punteggio 0-4) relativa ai valori più bassi, la seconda (5-8) relativa ai valori intermedi e la terza (9-12) relativa ai valori più elevati. La prima classe è di dimensioni leggermente più ampie delle altre e ciò si spiega in base alla scelta di allargare la considerazione delle valutazioni maggiormente negative con riferimento alle fattispecie osservate – ed evitare così una eventuale tendenza a “sovrastimare” i risultati positivi.

Nel protocollo di intervista che abbiamo inviato ai corsisti, era presente anche una parte che consideriamo di estremo interesse, per quanto di carattere sperimentale, relativa all’analisi delle reti di relazione di scambio tra corsisti; questa elaborazione sperimentale persegue l’obiettivo di introdurre un’altra dimensione nella valutazione della ricaduta, relativa alle modalità di costruzione di

processi di *knowledge sharing* tra i corsisti. I processi di *knowledge sharing* sono, loro volta, indicatori di capacità di coesione, scambio e innovazione - oltre che reciproco sostegno - tra progettisti - per esteso, tra organizzazioni. Per far questo si sono adottate le metodiche di analisi più consolidate di analisi delle reti sociali (social network analysis)<sup>13</sup>; si tratta indubbiamente di un elemento di novità ed originalità metodologica e concettuale nel quadro delle rilevazioni orientate alla valutazione della ricaduta dei processi formativi.

Nelle prossime pagine si procederà in questo modo: trattandosi di dati quantitativi, saranno presentate le tabelle con i valori assoluti e percentuali relativi alla distribuzione delle risposte dei corsisti con riferimento alle tre dimensioni sottoposte a valutazione: quella micro, quella meso e quella macro, di modo da poter notare, con una certa immediatezza, su quale di queste tre dimensioni si sono avute tendenzialmente le ricadute principali. Le tabelle quantitative saranno anticipate da alcune tavole riassuntive sui caratteri della rilevazione e sui suoi obiettivi; tutte le tavole hanno la forma di diapositive, che sono state presentate e discusse in un incontro di restituzione dei risultati con i corsisti stessi, incontro che si è tenuto nel 2008 a Lucca.

Dal punto di vista tecnico-metodologico vale la pena sottolineare come la numerosità campionaria - pari a 62 - consentirebbe solo un'analisi imperniata sulla distribuzione delle frequenze assolute. Abbiamo voluto riportare anche quelle percentuali per facilitare, laddove necessario, l'analisi stessa.

---

<sup>13</sup> Su queste metodiche e sulle loro applicazioni nelle scienze sociali ci sia consentito rinviare a A. Salvini, *Analisi delle reti sociali. Risorse e meccanismi*, PLUS, Pisa, 2005.

Come descritto nelle prime pagine di questo Report finale, la ricaduta formativa (dei corsi di formazione del Cesvot in analisi), costituisce un processo complesso che si distribuisce su tre livelli, di cui si sintetizzano di seguito i caratteri:

## Ricaduta della formazione

Per *ricaduta formativa*, si intende l'insieme degli effetti complessi della partecipazione all'esperienza formativa su tre livelli:

1. quello *micro*, legato alle trasformazioni soggettive del volontario in virtù della partecipazione al corso (ad esempio: nei progetti personali rispetto all'organizzazione, rispetto alla professione, ecc.);
2. quello *macro*, legato alla modificazione del metodo di lavoro organizzativo a livello di associazione, derivante dalla elaborazione di proposte progettuali nuove;
3. quello *meso*, legato alle trasformazioni delle relazioni tra volontario (progettista) e la propria organizzazione, relazioni dipendenti dal quadro di vincoli e opportunità "negoziati" tra i due soggetti (individuale e organizzativo).

La rilevazione ha assunto i caratteri di un'indagine mixed methods, in cui una fase di analisi qualitativa è stata affiancata da una fase di analisi quantitativa, in modo da far riferimento anche a parametri quantitativi sintetici di valutazione. Questo carattere di integrazione dei metodi costituisce sicuramente un elemento di forza dell'indagine stessa.

## Indagine quali-quantitativa

Ha teso a focalizzare gli aspetti qualitativi e quantitativi della ricaduta formativa, mediante la somministrazione via e-mail di questionari a domande aperte (62 questionari ritornati su una lista di campionamento costituita da 75 nomi – tasso di ritorno pari all'82,6%), e la effettuazione di 22 interviste ad altrettanti corsisti.

Anche l'impostazione del questionario e la sua articolazione in sezioni sono state discusse in precedenza nel presente Report. Qui se ne sintetizzano rapidamente i contenuti:

## Il questionario



Questionario suddiviso in sei sezioni:

la prima contiene le consuete richieste anagrafiche  
la seconda ha l'obiettivo di indagare i significati del essere e del fare volontariato  
la terza sezione riguarda le modalità attraverso cui è sorto il coinvolgimento nel corso, e il grado di soddisfazione soggettiva – a distanza di tempo;  
la quarta sezione tende a valutare se, in conseguenza della partecipazione, vi sono state modificazioni nell'organizzazione rispetto ai compiti e ai ruoli della progettazione;  
la quinta sezione riguarda la progettazione "realizzata": se la partecipazione al corso ha prodotto una modificazione in qualità e quantità delle prassi progettuali della organizzazione nel suo complesso, (modificazioni del metodo di lavoro: progetti, rete, successo);  
la sesta sulla maturazione di ulteriori esigenze formative e suggerimenti per approfondimenti tematici,  
Infine, l'analisi delle eventuali interconnessioni tra i corsisti dopo la partecipazione ai corsi, "capitale sociale specifico", cui attingere in caso di necessità)

E' possibile cominciare, adesso, con la discussione delle principali risultanze dei dati quantitativi. Attraverso le prime tre tavole cercheremo di comprendere se la tipologia delle organizzazioni di appartenenza dei corsisti incide in qualche misura sulla ricaduta formativa; in altre parole, ci si domanda se, per un corsista, è più probabile essere "influenti" e incisivi a seconda delle dimensioni quantitative dell'organizzazione in cui opera. Seguendo una ormai consolidata tripartizione, utilizzata anche nelle indagini su "Identità e bisogni del volontariato in Toscana", artoleremo le OdV in "piccole" (1-20 volontari), "medie" (21-50 volontari) e "grandi" (più di 50 volontari).

La tabella 1 mostra la relazione tra l'entità della ricaduta nel livello micro (cioè quello soggettivo) e le dimensioni dell'organizzazione; intanto possiamo notare che il 42% dei nostri intervistati appartiene ad organizzazioni piccole, il 38,7% fa riferimento ad organizzazioni "grandi" e solo il 19% circa ad organizzazioni "medie". Nel livello "micro" prevale, per quasi la metà dei rispondenti, una ricaduta "media", mentre quella "bassa" e quella "alta" costituiscono due code quasi simili dal punto di vista percentuale. La ricaduta soggettiva più alta si registra nelle piccole e nelle grandi organizzazioni, mentre quella più bassa si registra nelle organizzazioni di medie dimensioni; una ricaduta media si registra soprattutto nelle organizzazioni grandi e in quelle piccole.

Possiamo dunque stabilire che le organizzazioni di grandi dimensioni e quelle di piccole dimensioni sono in grado di valorizzare le ricadute del percorso formativo sul piano soggettivo in misura maggiore (anche rispetto a quelle di medie dimensioni); ciò accade per una ragione, per così dire,

opposta: da una parte, le grandi organizzazioni dispongono, tendenzialmente, degli strumenti e delle risorse per poter effettivamente accogliere le istanze che soggettivamente sono avanzate dai corsisti in merito al ruolo di progettista; dall'altra, le piccole organizzazioni, non disponendo tendenzialmente del medesimo livello di risorse, si affidano praticamente in modo totale alle capacità del progettista, rendendosi dipendenti dalle sue attività; ciò, ovviamente, può essere percepito come un'attribuzione di credito proprio a vantaggio del progettista. Più controversa la possibilità di interpretare la posizione delle organizzazioni di medie dimensioni, sulle quali, per il momento, si sospende la valutazione, in attesa di considerare gli altri livelli. Per questo, osserviamo le tabelle n. 2 e n. 3.

*Tabella 1*

		Micro * Tip_org			Total	
		Tip_org				
		Grande	Media	Piccola		
Micro	Bassa Ricaduta			5	7	17
		29,4%	29,4%	41,2%	100,0%	
	Media ricaduta	20,8%	41,7%	26,9%	27,4%	
			13	5	12	30
		43,3%	16,7%	40,0%	100,0%	
	Alta ricaduta	54,2%	41,7%	46,2%	48,4%	
		6	2	7	15	
40,0%		13,3%	46,7%	100,0%		
Total		25,0%	16,7%	26,9%	24,2%	
		24	12	26	62	
		38,7%	19,4%	41,9%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

La ricaduta a livello “meso” è “alta” solo nel 14,5% dei casi; ciò significa - come già sappiamo - che la ricaduta della partecipazione ai corsi non ha prodotto una modificazione dei ruoli e della posizione dei corsisti all'interno delle proprie organizzazioni, salvo, appunto, una quota di situazioni che coinvolge il 15% circa dei rispondenti. Di essi, quasi il 70% si riferisce a organizzazioni di grandi dimensioni e soli il 4% a OdV di piccole dimensioni. Anche in questo caso, livelli di ricaduta più bassi si registrano soprattutto nelle organizzazioni di medie dimensioni, oltre che, come è comprensibile, in quelle piccole. Anche con riferimento alla dimensione “meso”, che chiama in causa la ridefinizione dei rapporti tra progettista e organizzazione, notiamo che la maggiore “sofferenza” si registra tra le OdV piccole (ma questo è comprensibile per via della ristrettezza delle opportunità disponibili) e in quelle di medie dimensioni (e questo è, a dire il vero, un po' meno comprensibile).

Tabella n. 2

		Meso * Tip_org Crosstabulation			
		Tip_org			Total
		Grande	Media	Piccola	
Meso	Bassa Ricaduta		7	11	26
		30,8%	26,9%	42,3%	100,0%
	Media Ricaduta	33,3%	58,3%	42,3%	41,9%
		10	3	14	27
	Alta Ricaduta	37,0%	11,1%	51,9%	100,0%
		41,7%	25,0%	53,8%	43,5%
Total	Bassa Ricaduta	6	2	1	9
		66,7%	22,2%	11,1%	100,0%
	Media Ricaduta	25,0%	16,7%	3,8%	14,5%
		24	12	26	62
	Alta Ricaduta	38,7%	19,4%	41,9%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

I risultati relativi alla tabella n. 3, relativa alla ricaduta di tipo macro, segnala che un alto livello di questo tipo di ricaduta prevale sui livelli medio e basso; possiamo dunque affermare che la ricaduta a livello di organizzazione (lavoro di rete, cultura della progettazione, razionalizzazione delle procedure) è più consistente ed alta rispetto a ciò che avviene a livello micro e a livello meso.

Tabella n. 3

		Macro * Tip_org Crosstabulation			
		Tip_org			Total
		Grande	Media	Piccola	
Macro	Bassa Ricaduta		5	7	17
		29,4%	29,4%	41,2%	100,0%
	Media Ricaduta	20,8%	41,7%	26,9%	27,4%
		7	3	9	19
	Alta Ricaduta	36,8%	15,8%	47,4%	100,0%
		29,2%	25,0%	34,6%	30,6%
Total	Bassa Ricaduta	12	4	10	26
		46,2%	15,4%	38,5%	100,0%
	Media Ricaduta	50,0%	33,3%	38,5%	41,9%
		24	12	26	62
	Alta Ricaduta	38,7%	19,4%	41,9%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

I più alti livelli di ricaduta a livello macro si registrano nelle organizzazioni di grandi dimensioni (dove incide più del 50% dei corsisti rispondenti), ed a seguire nelle organizzazioni di piccole dimensioni (con un'incidenza del 38,5% di corsisti). I livelli di più bassa ricaduta si registrano nelle organizzazioni di medie dimensioni. Questi dati confermano, dunque, la criticità delle organizzazioni di medie dimensioni, dove forse l'economia di scala non consente una "presa di posizione" netta sul ruolo della progettazione per lo sviluppo stesso della propria organizzazione.

Vediamo adesso se esiste una qualche relazione tra il ruolo ricoperto dai corsisti e il livello di ricaduta; dalla tabella n. 4 possiamo notare, prima di tutto, che il 55% dei corsisti rispondenti ricopre il ruolo di volontario, il 27,4% il ruolo di collaboratore dell'organizzazione e il 17,7% il ruolo di dirigente-presidente dell'organizzazione. Il più alto livello di ricaduta a livello micro si registra soprattutto tra chi ricopre ruoli dirigenziali ed i collaboratori, e meno tra i volontari. La lettura, dei dati, tuttavia, non è lineare, infatti considerando i livelli più bassi di ricaduta, troviamo la più alta percentuale tra i dirigenti-presidenti (e tra i volontari). Il dato meno chiaro, dunque, riguarda la ricaduta soggettiva con riferimento proprio ai dirigenti, tra i quali ci sono persone che, evidentemente per sensibilità e cultura, riescono a valorizzare il proprio ruolo dirigenziale mediante la progettazione, ed altri che invece, tutto sommato, non riescono ad individuarne la possibile ricaduta a livello soggettivo. Chi svolge attività di volontariato non manifesta particolari gratificazioni e valorizzazioni in virtù della propria partecipazione ai corsi.

*Tabella n. 4*

		Micro * Ruolo Crosstabulation				
		Ruolo			Total	
		Volontario	Collaborato re	Dirig/Pres		
Micro	Bassa Ricaduta			1	5	17
			64,7%	5,9%	29,4%	100,0%
			32,4%	5,9%	45,5%	27,4%
	Media ricaduta		18	10	2	30
			60,0%	33,3%	6,7%	100,0%
			52,9%	58,8%	18,2%	48,4%
	Alta ricaduta		5	6	4	15
			33,3%	40,0%	26,7%	100,0%
			14,7%	35,3%	36,4%	24,2%
Total		34	17	11	62	
		54,8%	27,4%	17,7%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Anche la ricaduta a livello “meso” presenta la stessa situazione relativa alla ricaduta a livello “micro”: notiamo, infatti, che essere dirigenti o presidenti favorisce più alti livelli di ricaduta meso, oltre che micro, ma anche più bassi livelli di ricaduta. Viene anche confermata la più critica posizione dei volontari rispetto ai collaboratori (esterni):

*Tabella n. 5*

		Meso * Ruolo Crosstabulation				
		Ruolo			Total	
		Volontario	Collaborator	Dirig/Pres		
		e				
Meso	Bassa Ricaduta			4	6	26
		61,5%	15,4%	23,1%	100,0%	
		47,1%	23,5%	54,5%	41,9%	
	Media Ricaduta		15	10	2	27
		55,6%	37,0%	7,4%	100,0%	
		44,1%	58,8%	18,2%	43,5%	
Alta Ricaduta		3	3	3	9	
	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%		
	8,8%	17,6%	27,3%	14,5%		
Total		34	17	11	62	
	54,8%	27,4%	17,7%	100,0%		
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

A conferma definitiva, osserviamo i dati della tabella n. 6, relativa alla ricaduta di tipo macro per tipologia di ruolo ricoperto dai corsisti. Qui notiamo che essere collaboratori produce la maggior incidenza nella dimensione macro rispetto ad essere dirigenti o volontari; questo dato è assai significativo, perché sembra dimostrare che giocare un ruolo interno all’organizzazione favorisce in misura minore rispetto ad essere esterni, la possibilità di introdurre modificazioni a livello macro. Questo punto ci riporta alla discussione già avviata su quali debbano essere le caratteristiche del progettista non tanto e non solo dal punto di vista delle competenze soggettive ma soprattutto da quello della posizione rispetto all’organizzazione. Il collaboratore esterno (ma non estraneo) può godere di un maggior prestigio, maggiore autonomia, maggiore libertà di movimento (d’altra parte, alla sua professionalità è assegnata una “consegna” o una “commissione” da parte dell’organizzazione, quindi, fino a prova contraria, gode della fiducia assegnata da essa).

Tabella n. 6

		Macro * Ruolo Crosstabulation				
		Ruolo			Total	
		Volontario	Collaboratore	Dirig./Pres re		
Macro	Bassa Ricaduta			2	4	
		64,7%	11,8%	23,5%	100,0%	
		32,4%	11,8%	36,4%	27,4%	
	Media Ricaduta		10	6	3	19
		52,6%	31,6%	15,8%	100,0%	
		29,4%	35,3%	27,3%	30,6%	
Alta Ricaduta		13	9	4	26	
	50,0%	34,6%	15,4%	100,0%		
	38,2%	52,9%	36,4%	41,9%		
Total		34	17	11	62	
		54,8%	27,4%	17,7%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Vediamo adesso se l'età dei corsisti gioca un ruolo altrettanto significativo del ruolo e della tipologia dell'organizzazione sui livelli di ricaduta. L'età è una variabile individuale, quindi rischia di essere strettamente correlata con il ruolo; la gran parte dei corsisti ricade nella fascia d'età giovane (da 20 a 40, il 63%), il 32% nella fascia 41-60 e solo il 4,8% nella fascia più anziana. E' però in questa ultima fascia che si registra la percentuale comparativamente più alta di alta ricaduta nella dimensione micro (anche se i numeri in valore assoluto sono abbastanza circoscritti); in effetti, ad essere precisi, potremmo dire che l'età dei corsisti non sembra essere una variabile che incide nella determinazione dei livelli di ricaduta.

Conferme si hanno, infatti, anche per le tavole n. 8 e n.9, dove non si notano tendenze numericamente e statisticamente affidabili e chiare.

Tabella n. 7

		Micro * Età Crosstabulation			Total
		Età			
		20-40	41-60	61 e +	
Micro	Bassa Ricaduta	6	1		17
		58,8%	35,3%	5,9%	100,0%
		25,6%	30,0%	33,3%	27,4%
Media ricaduta		22	8	0	30
		73,3%	26,7%	,0%	100,0%
		56,4%	40,0%	,0%	48,4%
Alta ricaduta		7	6	2	15
		46,7%	40,0%	13,3%	100,0%
		17,9%	30,0%	66,7%	24,2%
Total		39	20	3	62
		62,9%	32,3%	4,8%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella n. 8

		Meso * Età Crosstabulation			Total
		Età			
		20-40	41-60	61 e +	
Meso	Bassa Ricaduta	7	2		26
		65,4%	26,9%	7,7%	100,0%
		43,6%	35,0%	66,7%	41,9%
Media Ricaduta		16	11	0	27
		59,3%	40,7%	,0%	100,0%
		41,0%	55,0%	,0%	43,5%
Alta Ricaduta		6	2	1	9
		66,7%	22,2%	11,1%	100,0%
		15,4%	10,0%	33,3%	14,5%
Total		39	20	3	62
		62,9%	32,3%	4,8%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella n. 9

		Macro * Et� Crosstabulation			
		Et�			Total
		20-40	41-60	61 e +	
Macro	Bassa Ricaduta	52,9%	35,3%	11,8%	100,0%
		23,1%	30,0%	66,7%	27,4%
	Media Ricaduta	11	8	0	19
		57,9%	42,1%	,0%	100,0%
		28,2%	40,0%	,0%	30,6%
	Alta Ricaduta	19	6	1	26
		73,1%	23,1%	3,8%	100,0%
		48,7%	30,0%	33,3%	41,9%
Total		39	20	3	62
		62,9%	32,3%	4,8%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pi  interessante, invece,   notare la combinazione dei reciproci effetti tra livelli di ricaduta. Dalla tabella n.10, notiamo infatti una sorta di linearit  nel rapporto tra i livelli micro e meso; in altri termini, appare chiaro che a bassi livelli di micro corrispondono bassi livelli di meso e che ad alti livelli di micro corrispondono alti livelli di meso.

Sebbene la ricaduta a livello meso sia meno rilevante rispetto a quella micro (e a quella macro), si pu  affermare che una delle condizioni necessarie per il verificarsi di elevati livelli meso   sicuramente il verificarsi della ricaduta a livello micro. Non altrettanto si pu  dire del viceversa. In altri termini, le opportunit  di rinegoziazione e ridefinizione del ruolo dei progettisti nell'organizzazione (livello meso) possono trovare realizzazione in corrispondenza di una particolare mobilitazione e valorizzazione delle qualit  soggettive del progettista. Di converso, a tale riconoscimento e valorizzazione non conseguono necessariamente modificazioni nella posizione dei corsisti all'interno dell'organizzazione di riferimento. Inoltre, a bassi livelli micro corrispondono ovviamente bassi livelli meso.

Tabella n. 10

		Meso * Micro Crosstabulation			Total
		Micro			
		Bassa Ricaduta	Media ricaduta	Alta ricaduta	
Meso	Bassa Ricaduta	7	3	26	
		61,5%	26,9%	11,5%	100,0%
		94,1%	23,3%	20,0%	41,9%
Media Ricaduta		1	18	8	27
		3,7%	66,7%	29,6%	100,0%
		5,9%	60,0%	53,3%	43,5%
Alta Ricaduta		0	5	4	9
		,0%	55,6%	44,4%	100,0%
		,0%	16,7%	26,7%	14,5%
Total		17	30	15	62
		27,4%	48,4%	24,2%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella n. 11

		Macro * Micro Crosstabulation			Total
		Micro			
		Bassa Ricaduta	Media ricaduta	Alta ricaduta	
Macro	Bassa Ricaduta	4	1	17	
		70,6%	23,5%	5,9%	100,0%
		70,6%	13,3%	6,7%	27,4%
Media Ricaduta		3	9	7	19
		15,8%	47,4%	36,8%	100,0%
		17,6%	30,0%	46,7%	30,6%
Alta Ricaduta		2	17	7	26
		7,7%	65,4%	26,9%	100,0%
		11,8%	56,7%	46,7%	41,9%
Total		17	30	15	62
		27,4%	48,4%	24,2%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Vediamo, con l'ausilio della tabella n.11, la combinazione tra livello di ricaduta micro e livello di ricaduta macro. Sebbene in modo meno chiaro, anche in questo caso micro e macro sono collegate, anche se dalla tabella si può notare che i più alti valori di ricaduta macro si verificano in corrispondenza di valori micro medi e alti. Ciò significa che la condizione affinché si realizzino

cambiamenti strutturali non è strettamente dipendente dalla massima soddisfazione personale e dalla massima valorizzazione personale del corsista. In effetti, tali trasformazioni a livello macro dipendono da molti fattori, tra cui anche le risorse disponibili; è possibile dunque immaginare una serie di variabili intervenienti che devono affiancare le variabili soggettive nella determinazione di cambiamenti rilevanti sul piano strutturale.

*Tabella n. 12*

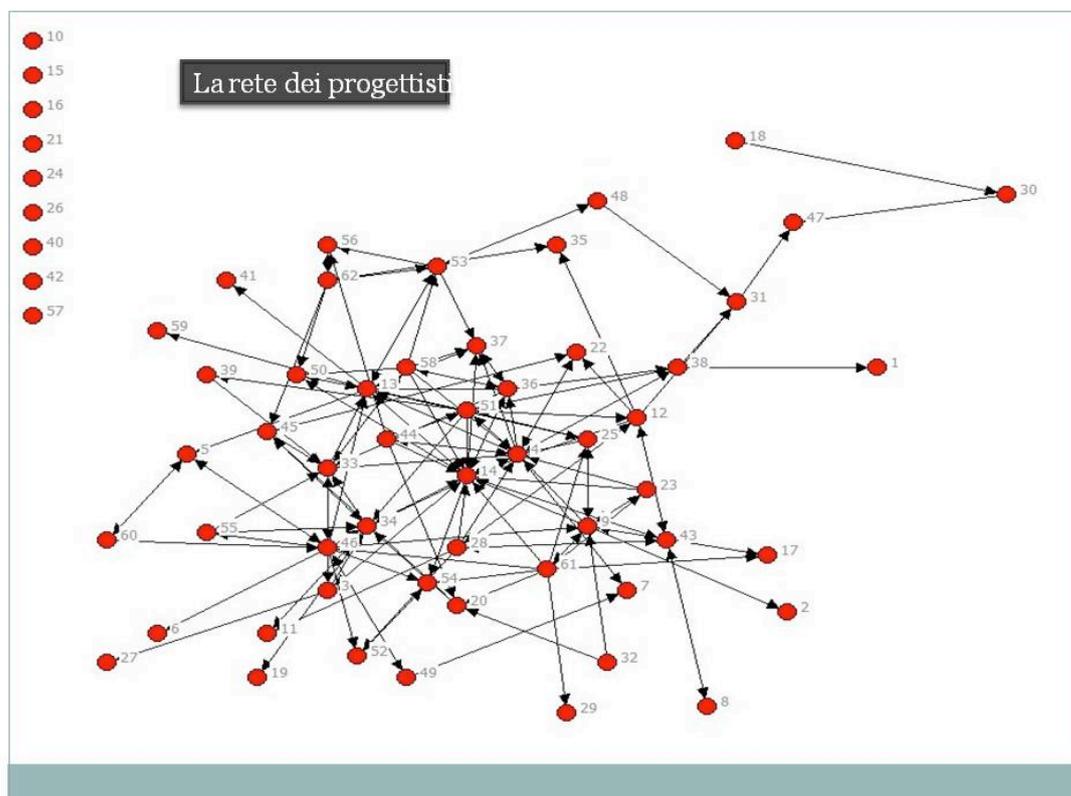
		Macro * Meso Crosstabulation			Total
		Bassa Ricaduta	Media Ricaduta	Alta Ricaduta	
Macro	Bassa Ricaduta		1	0	17
		94,1%	5,9%	,0%	100,0%
	Media Ricaduta		9	1	19
		61,5%	3,7%	,0%	27,4%
	Alta Ricaduta		1	17	8
		47,4%	47,4%	5,3%	100,0%
Total		26	27	9	62
		34,6%	33,3%	11,1%	30,6%
		3,8%	65,4%	30,8%	100,0%
		3,8%	63,0%	88,9%	41,9%
		41,9%	43,5%	14,5%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tra queste variabili intervenienti, va considerata, ad esempio, il modo in cui agisce il livello di ricaduta di tipo meso; esso, infatti, interagisce in modo più consistente sul livello macro ed in modo più lineare: questo significa che cambiamenti nella dimensione meso producono di conseguenza cambiamenti in quella macro (ma anche in questo caso, cambiamenti di tipo macro non producono necessariamente modificazioni a livello meso). Da qui derivano una serie di osservazioni, che possono essere così sintetizzate: dal punto di vista della ricaduta formativa, si possono avere effetti indipendenti sui tre livelli individuati, ognuno dei quali costituisce senz'altro una dimensione importante da valutare. La ricaduta quantitativamente più rilevante si è avuta nella dimensione macro, poi in quella micro e, in ultimo, in quella meso. In qualche misura, tuttavia, la combinazione degli effetti mostra un reciproco rafforzamento della dimensione micro su quella macro e di quella meso su quella macro; a sua volta la dimensione meso è rafforzata da quella micro. Di conseguenza si può dire che una condizione indispensabile affinché si provochino cambiamenti su tutte e tre le dimensioni è

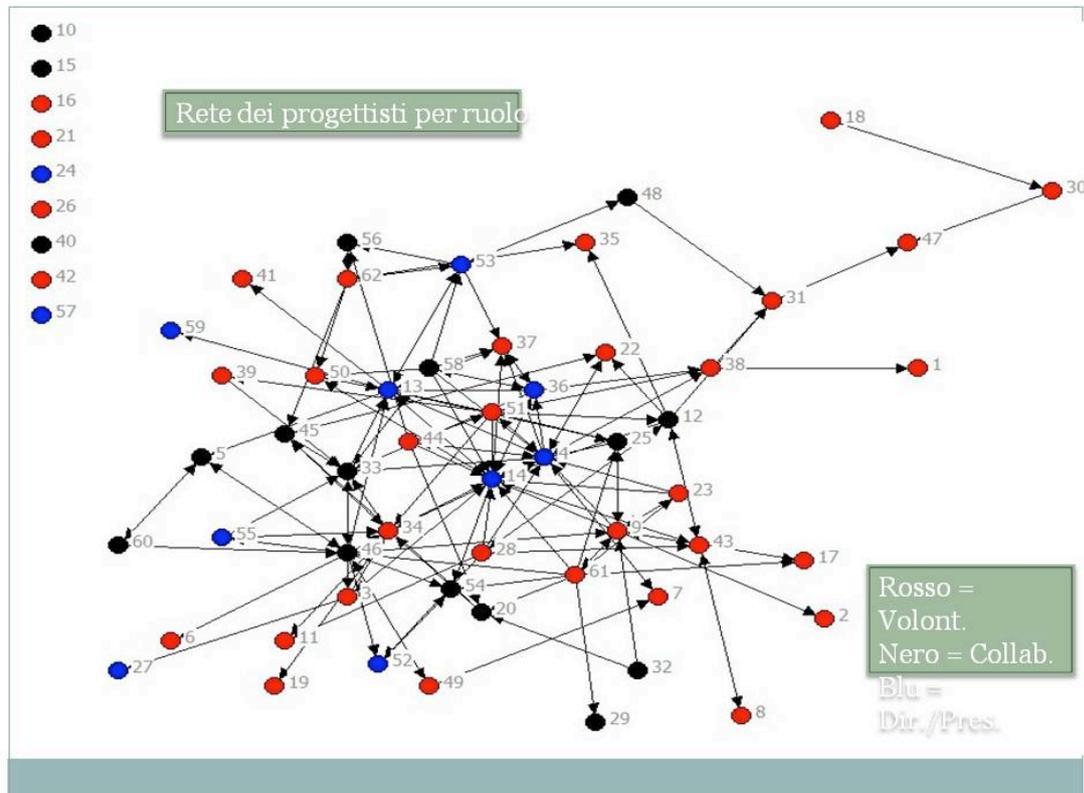
sicuramente la presenza di un elevato livello di ricaduta nella dimensione micro, cioè in quella della soddisfazione e riconoscimento della soggettività del progettista.

Vediamo ora alcune osservazioni sulla rete di scambio di consigli e risorse informative o di altro tipo che si verificano tra i corsisti, naturalmente il tutto “fotografato” al momento della rilevazione. Una rilevazione nel tempo può consentire di monitorare nel corso del tempo i livelli di *knowledge sharing*, anche grazie all’utilizzo della piattaforma formativa on-line predisposta ad hoc per i corsisti stessi.

Si tratta di una rete in cui la densità è molto bassa - tra l’altro, la presenza di ben 9 elementi isolati non consente il calcolo della densità stessa su tutta la rete; gli “isolati” - coloro che non hanno avuto scambi di nessun tipo con nessun altro, costituiscono un primo momento di riflessione: sono coloro che, probabilmente, si sono “distaccati” dal sistema progettazione e addirittura dal sistema “volontariato”. Vi è un nucleo di corsisti che costituisce un nucleo abbastanza consistente in termini di relazioni e una certa parte di elementi periferici, che costruisce relazioni diadiche o asimmetriche con pochi altri elementi. La media del degree (il numero di relazioni che ogni nodi stringe con altri in modo diretto) è pari circa a 4, mentre vi sono alcuni nodi che hanno un grado molto elevato, per esempio i corsisti n. 14, n. 4, n. 13, n. 46. I primi due hanno anche un indegree molto consistente (sono persone, cioè, a cui molti altri chiedono consiglio rispetto a quanto non chiedano essi stessi ad altri - outdegree). Vi sono inoltre nodi che chiedono di più ad altri e, infine, un basso livello di reciprocità.

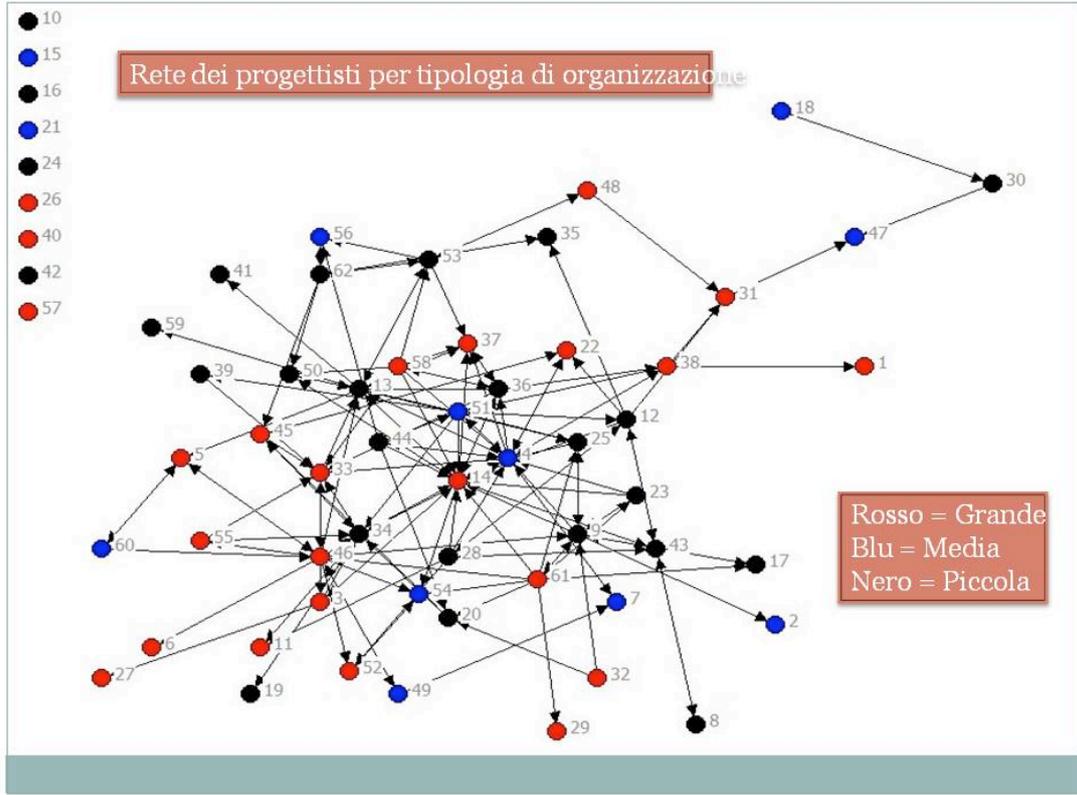
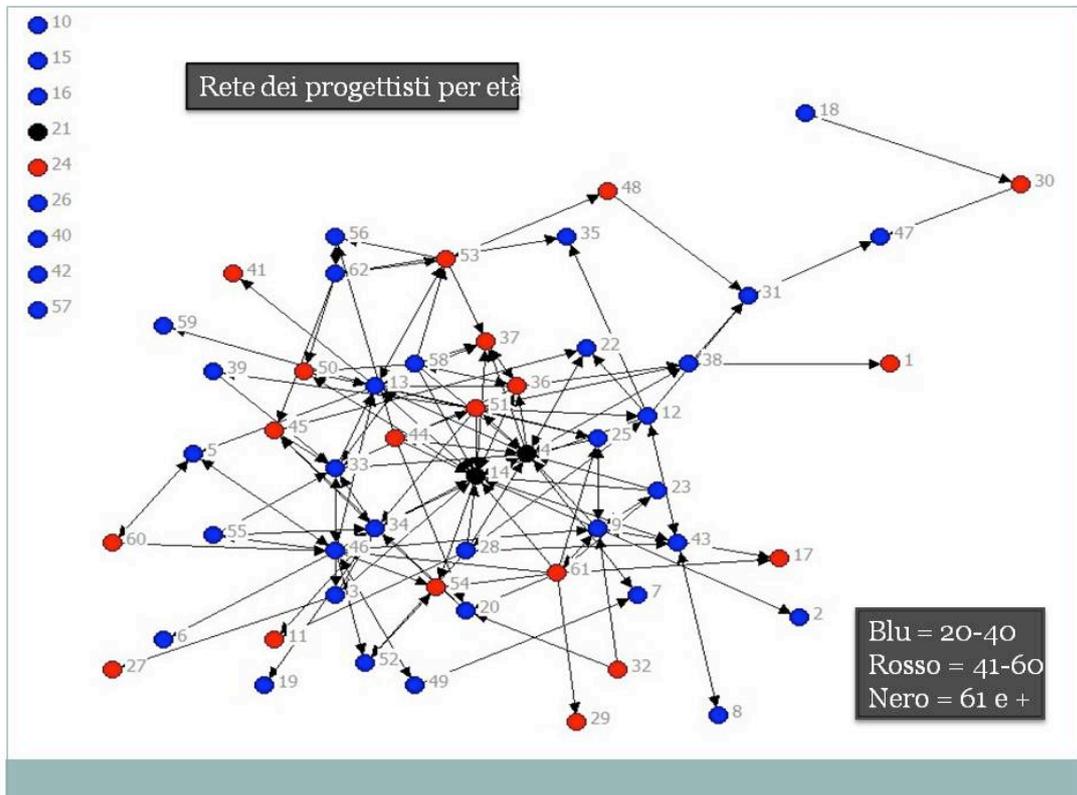


E' interessante notare, per emendare parzialmente quanto detto prima, che tra gli isolati vi si trovano anche alcuni collaboratori esterni, cui evidentemente non è successo di scambiare informazioni con altri; vale la pena inoltre osservare che tra coloro che hanno un indegree alto troviamo Dirigenti/ presidenti e collaboratori, cosa che dimostra come la posizione ricoperta nell'organizzazione possa essere considerata una risorsa cui attingere (anche se non è sempre vero: basta vedere che tra gli isolati vi sono anche alcuni che ricoprono posizioni dirigenziali).



Gli scambi tendono ad essere di tipo omogeneo (volontari scambiano con volontari e collaboratori con collaboratori, in linea di tendenza) sia rispetto al ruolo, sia rispetto all'età, se si eccettua il fatto che i nodi n. 4 e 14 sono omogenei fra loro per età e ruolo, ma eterogenei rispetto a coloro con cui scambiano consigli e informazioni.

Rispetto alla tipologia di organizzazione, la rete di collaborazione si dimostra più eterogenea: da ciò si desume che l'opportunità di stringere scambi a livello informativo non dipende essenzialmente da fattori organizzativi, ma più propriamente da fattori relazionali e sociali.



---

# Riflessioni sintetiche e conclusive

---

L'analisi dei materiali raccolti in diverse modalità metodologiche mostrano una serie di elementi significativi ai fini della valutazione dei corsi di progettisti; qui si propongono in forma sintetica:

1. La perdurante soddisfazione circa la partecipazione al corso, quindi il consolidamento dell'idea positiva di ciò che se ne è tratto. Tale persistenza è sicuramente alimentata dalla percezione che ciò che si è appreso e sperimentato si è rilevato utile. In termini di efficacia i corsi sono stati particolarmente apprezzati e ancora a distanza di tempo le aspettative iniziali sono state soddisfatte;
2. La trasformazione delle consapevolezza circa il modo di “essere” e di lavorare nell'organizzazione; ciò significa una maggiore rilevanza assegnata alla razionalizzazione del rapporto tra obiettivi e risorse e, dunque, alle esigenze di “professionalità” per i compiti inerenti la progettazione. Sebbene questa considerazione possa far sorgere (e abbia fatto sorgere) qualche contraddizione interna, almeno sul piano delle compatibilità concettuali se non anche in quelle operative, il capitale umano e culturale è stato un ambito di particolare ricaduta;
3. Tale ricaduta concettuale si è ulteriormente manifestata nel cambiamento dei metodi di lavoro, che hanno assunto maggiore rigore, maggiore autonomia e maggiore autorevolezza. In qualche caso questa autonomia si è pure formalizzata in termini organizzativi mediante l'istituzione di “uffici” o “settori” relativi alla progettazione (con relativo responsabile);
4. Il partecipante ai corsi in linea generale, ha ricevuto sostegno e incoraggiamento alla frequenza da parte dell'organizzazione, ma ben poco è stato prospettato in termini di effettivi investimenti futuri; da ciò ne è derivata una quasi totale mancanza di modificazioni nello status organizzativo dei progettisti e nel riconoscimento formale del ruolo e dei compiti;
5. Solo una parte delle organizzazioni ha messo a disposizione dei progettisti risorse (di vario genere) per l'effettuazione delle attività di progettazione;

6. Si registra una ricaduta in termini di progettazione realizzata nel breve-medio periodo abbastanza consistente proprio come progettazione “aggiuntiva” rispetto a quella normalmente effettuata nelle organizzazioni;

7. Sebbene tale incremento quantitativo sia consistente, la ricaduta più importante si ha in due dimensioni: quella della diffusione della cultura della progettazione e quella delle prassi progettuali orientate a far rete. Va anche aggiunto, tuttavia, che queste ricadute si sono avute, diciamo così, a costi assai ridotti per le organizzazioni, nel senso che non c'è stata mobilitazione di risorse per sostenere questa “ricaduta”. Di conseguenza, l'attivazione di nuove modalità procedurali, ed il raggiungimento dei conseguenti obiettivi interni (razionalizzazione e cultura) ed esterni (mobilitazione di risorse comuni, in rete) è avvenuta grazie alla capacità e alla professionalità dei corsisti in quanto soggetti;

8. Si registrano anche difficoltà in termini di comunicazione inter-organizzativa (persino all'interno dello stesso settore di attività) ed intra-organizzativa, dovuta talvolta alla non piena consapevolezza dei quadri dirigenti rispetto all'importanza della progettazione;

9. Infine si deve sottolineare una ricaduta importante, dal punto di vista macro, che è quella dell'effetto moltiplicatore attribuibile alla progettazione praticata. E' come se la progettazione, in qualche misura, provocasse la crescita di “capitale sociale” ulteriore, cioè l'attivazione, mobilitazione ed accesso a nuove risorse, messe in circolazione mediante la rete di relazioni. Ed è proprio qui che risiede il “potere nascosto” ed indiretto della progettazione: non soltanto quello di predisporre ed attivare progetti utili sul territorio per molte fasce di popolazione, o di assicurare finanziamenti per le organizzazioni, ma anche quello di attivare dinamicamente capitale sociale intra ed inter-organizzativo;

Scendendo più nel particolare rispetto ai meccanismi che presiedono alle dinamiche di ricaduta, è possibile individuare punti di forza e di criticità di cui tener conto nella progettazione di corsi in futuro:

(a) la soddisfazione e il gradimento di tipo individuale rispetto al corso frequentato, ai suoi contenuti e alla sua organizzazione sono molto elevati – indice di un livello di coinvolgimento personale consistente e di una ricaduta in termini di crescita formativa e professionale di estremo rilievo;

(b) la traduzione in attività progettuali delle competenze acquisite nel corso all'interno della propria organizzazione è stata rilevante ed immediata; nella gran parte dei casi osservati, la partecipazione al corso ha promosso un aumento di iniziativa da parte dei corsisti che hanno aumentato in

quantità e qualità la propria proposta progettuale rivolte in primo luogo alla propria organizzazione;

- (c) questo aumento di protagonismo, tuttavia, indice di un aumento di livello nel capitale culturale individuale, in una certa quantità di casi, non è stata adeguatamente supportata dalle organizzazioni, il cui atteggiamento nei confronti dei corsisti ha assunto contorni contraddittori: in alcuni casi, l'organizzazione ha ulteriormente delegato alla persona la funzione di progettazione, creando una sorta di "vuoto" tra diverse funzioni; in altri casi l'organizzazione ha continuato a conservare un atteggiamento "neutro" e relativamente indifferente rispetto al nuovo patrimonio acquisito; in altri ancora, e non sono pochi, questo nuovo protagonismo ha prodotto "rottture" di equilibri interni, che si sono risolte in conflittualità relazionali più o meno evidenti;
- (d) è difficile, dunque, delineare delle regolarità nel campo delle ricadute di tipo organizzativo, poiché i casi particolari sono numerosissimi: tuttavia appare chiaro che l'organizzazione spesso non possiede gli strumenti (culturali prima di tutto) per "valorizzare" la presenza di nuove competenze e "attende" pragmaticamente di vedere i primi risultati prima di procedere ad eventuali ulteriori investimenti;
- (e) per quanto, come detto, la soddisfazione dell'esperienza personale dei progettisti sia elevata, paradossalmente in diversi casi, tale energia si è tradotta in frustrazione proprio in relazione a tale mancato riconoscimento di tipo organizzativo. Tuttavia non mancano situazioni in cui l'organizzazione ha ulteriormente incrementato la propria richiesta ai progettisti, di fatto delegando una funzione tecnica a una persona, quando la progettazione va molto al di là dell'aspetto tecnico;
- (f) l'impatto principale sulle pratiche organizzative e associative si è verificato, infatti, soprattutto sul livello tecnico-metodologico: in altre parole, i cambiamenti che si sono verificati hanno a che fare con una maggiore razionalizzazione delle attività complessive dell'organizzazione (tempistica, efficacia-efficienza, ecc...) ma non con un più preciso ed articolato rapporto tra obiettivi generali da perseguire e mezzi per realizzarli – secondo un approccio "olistico". La progettazione viene sostanzialmente intesa come un "metodo procedurale necessario" per acquisire risorse e non come momento di autoriflessività organizzativa: essa è vista pragmaticamente (e talvolta utilitaristicamente) come una tecnica di *fund raising* (per quanto dispendiosa) piuttosto che come una strategia di lavoro congruente con le premesse della mission organizzativa;
- (g) gli elementi di criticità riguardano dunque l'interazione comunicativa tra il progettista e i propri referenti organizzativi: c'è bisogno che i due interlocutori riescano a parlare una stessa lingua (in termini concettuali, oltre che di intenti), almeno negli aspetti generali e non tecnici legati alla

funzione di progettazione. In questo senso mi sentirei di proporre come momento significativo nella vita delle organizzazioni (ma anche all'interno dei processi formativi e nei corsi) la sperimentazione delle *comunità di pratica*, così come avviene in altri contesti organizzativi, cioè momenti comunitari intra e inter-organizzativi in cui diversi membri dell'organizzazione si scambiano conoscenze utili relative al proprio ambito di lavoro e di intervento, ne fanno partecipi gli altri e da essi ricevono osservazioni e indicazioni sulle possibilità di miglioramento.

In questo quadro, la sperimentazione delle CoPS (*comunità di pratica*) può costituire un momento costruttivo di riduzione della distanza culturale e comunicativa tra le diverse parti dell'organizzazione, può consolidare i rapporti interni anche su basi fiduciarie e, infine, può avviare e consolidare momento di interscambio relazionale e comunicativo con altri membri di organizzazioni diverse; da quanto appare dai dati emersi dalla rilevazione in atto, infatti, i corsisti attualmente – a diverse distanze temporali dalla frequentazione dei corsi – non intrattengono relazioni di scambio e collaborazione con gli altri corsisti, se non limitatamente a uno, massimo due persone, e in casi circoscritti.

# Bibliografia di riferimento

Bertola, R., Linati, E., *Voler cambiare, poter cambiare. Come tradurre le idee in progetti. Strumenti e metodi per il volontariato*, Lecco, Centro di Servizio Solidarietà Lecco Volontariato

Caldelli, A., F. Gentili, F., Giusti, S., *Oggi vado volontario. Il volontariato come strumento di empowerment individuale e sociale*, Erickson, Trento, 2005

Lichtner, M., *La qualità delle azioni formative. Criteri di valutazione tra esigenze di funzionalità e costruzione del significato*, FrancoAngeli, Milano, 1999

Kirkpatrick, L., *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, 1998

Salvini, A., *Progettare in rete*, in M.A. Toscano, *Introduzione al servizio sociale*, Laterza, Roma-Bari, 1996

Salvini, A., *Analisi delle reti sociali. Risorse e meccanismi*, PLUS, Pisa, 2005

Salvini, A., Cordaz, D. (a cura di), *Le trasformazioni del volontariato in Toscana. 2° Rapporto di indagine*, I Quaderni del Cesvot, n. 27, Firenze, 2003

Sordelli, G. *Progetti volontari. Il lavoro per progetti tra miti e realtà*, in “Fogli di informazione e coordinamento”, anno XV n° 4-5 Luglio /Ottobre 2000.

## A DOMANDE APERTE PER I PARTECIPANTI AI CORSI

Riempire il questionario inserendo le risposte nella colonna di destra

### 1) Dati socio-demografici

- 1.1. Età
- 1.2 Sesso
- 1.3 Stato civile
- 1.4 Condizione professionale
- 1.5 Posizione professionale (*eventuale*)
- 1.6 Comune di residenza attuale

### 2) Volontariato e organizzazione di appartenenza

2.1 A che età ha iniziato a svolgere attività di volontariato?

2.2 Qual è la denominazione della sua attuale organizzazione di volontariato (quella in cui svolge in modo prevalente la sua attività) e il Comune in cui ha sede principale?

2.2 Quale significato ha, per lei, l'espressione "azione volontaria"?

2.3 Da quanto tempo lei è volontario all'interno della sua organizzazione di appartenenza?

2.4 Attualmente svolge, o ha svolto in passato, attività di volontariato in altre organizzazioni di volontariato, oltre a quella che ha indicato alla D. 2.2?

2.5 Ha ricoperto in passato/ricopre attualmente un ruolo gerarchico nella sua organizzazione? Se sì, quale?

2.6 Quali compiti ha svolto o svolge attualmente all'interno della sua organizzazione?

2.7 Ritiene che la sua *attività di volontariato* sia sufficientemente valorizzata e riconosciuta all'interno della sua organizzazione?

2.8 Ritiene che il volontariato toscano sia in fase di cambiamento? Se sì, in quale direzione e con quali caratteristiche?

### 3) Modalità attraverso cui è sorto il proprio coinvolgimento nel corso per progettisti

3.1 A distanza di tempo, qual è il suo grado di soddisfazione rispetto alla partecipazione al corso per progettisti?

3.2 Quali erano le sue aspettative iniziali rispetto al corso?

3.3 Quale è stato l'atteggiamento dell'organizzazione rispetto alla sua partecipazione al corso?

3.1 A distanza di tempo, qual è il suo grado di soddisfazione rispetto alla partecipazione al corso per progettisti?

3.4 Che cosa le è stato prospettato dall'organizzazione in relazione al suo futuro ruolo di progettista, ad esempio in termini di risorse presenti e future da investire?

3.5 In che misura le sue aspettative rispetto al corso sono state soddisfatte?	
--	--

#### **4) Ridefinizione soggettiva e organizzativa in virtù della partecipazione al corso**

4.1 In che modo è cambiata (se è cambiata) la sua idea di "azione volontaria" dopo l'esperienza del corso per progettisti?

4.2 La sua partecipazione al corso ha comportato la ridefinizione del suo ruolo/l'assunzione di un ruolo diverso all'interno dell'organizzazione?

4.3 La partecipazione al corso ha comportato una ridefinizione dei suoi compiti e/o dei suoi metodi di lavoro?

4.4 A seguito della partecipazione al corso, quale attività di progettazione è stata effettivamente realizzata all'interno dell'organizzazione?

4.5 L'organizzazione le ha messo a disposizione le risorse necessarie per la sua attività di progettazione?

4.6 Quali sono le principali difficoltà che ha incontrato nel "tradurre" operativamente le competenze acquisite durante il corso?

#### **5) La progettazione realizzata**

5.1 La partecipazione al corso, secondo lei, ha prodotto un aumento qualitativo e quantitativo della progettazione nella sua organizzazione? Se sì, con quali tempi?

5.2 Che impatto ha avuto la progettazione sul metodo di lavoro organizzativo della sua associazione (ad es. lavoro per progetti, lavoro di rete, ecc.)?

5.3 Che risultati sono stati raggiunti rispetto ai progetti proposti?

5.4 In che misura le competenze acquisite durante il corso si sono rivelate utili rispetto ai processi specifici di progettazione e agli *outcomes* realizzati?

5.1 La partecipazione al corso, secondo lei, ha prodotto un aumento qualitativo e quantitativo della progettazione nella sua organizzazione? Se sì, con quali tempi?

5.5 Può dirci se, nell'ambito della progettazione, si sono verificati eventuali fallimenti, processi non portati a termine, oppure se alcuni dei risultati raggiunti non sono stati congruenti con quelli attesi?

## 6) Le esigenze formative

6.1 Alla luce dell'esperienza condotta durante il corso e nell'attività di progettazione, ha personalmente maturato ulteriori esigenze formative che vorrebbe fossero soddisfatte?

6.2 Può suggerire qualche approfondimento tematico da inserire in specifiche occasioni formative future?

**7) Infine: potrebbe indicarci con quali delle seguenti persone (sono i partecipanti alle diverse edizioni dei corsi) *attualmente è in contatto* (cioè mantiene un rapporto, anche se discontinuo) per ragioni legate 1) a collaborazioni comuni nell'ambito della progettazione; 2) alla realizzazione comune di attività di volontariato di vario genere; 3) allo scambio di consigli-informazioni su temi legati alla progettazione; ? (i contatti si intendono anche "a distanza", attraverso le tecnologie informatiche – forum, e-mail... -cellulare)**

*Per ogni nome (riga) segnare con una "X" se si mantengono contatti con riferimento ad ognuna delle tre colonne; se non vi sono contatti, lasciare la cella vuota.*

Nome	Cognome	Collaborazioni nell'ambito della progettazione	Realizzazione comune di attività di volontariato	Scambio di consigli – informazioni su temi legati alla progettazione
Paola	Ambrogini			
Sandra	Bargagli			
Lucia	Barsotti			
Barbara	Bartolini			
Maria Rosaria	Bassi			
Khalid	Ben Bahtane			
Linda	Bertelli			
Enrico	Berti			
Michele G.	Biagiotti			
Federico	Bindi			
Michela	Bongi			
Francesca	Bonuccelli			

Serena	Bracciali			
Valentina	Brizzi			
Michela	Buongiovanni			
Caterina	Campanelli			
Damiano	Carli			
Fabiana	Carosella			
Rosangela	Carvalho Amorin			
Anna Maria	Castaldi			
Debora	Codecasa			
Daniela	Colombo			
Francesco	Conti			
Enrica	Corti			
Claudia	Corti			
Tina	Cuffari			
Piergiorgio	Curti			
Domenico	De Crescenzo			
Francesca	Di Summa			
Giuseppe	Ducci			
Sodini	Elena			
Stefania	Ermanno			
Eva	Fedi			
Lorenzo	Filippeschi			
Cristina	Fosella			
Marzio	Francesconi			
Marzia	Frediani			
Emanuele	Gambini			
Liana	Giannini			
Andrea	Gioffredi			
Donatella	Giuliani			
Luca	Gori			
Honorio	Huertas			
Riccardo	Innocenti			
Serena	Innocenti			
Riccardo	Innocenti			
Valentina	La Malfa			
Elisabetta	Lambruschini			
Stefano	Larucci			
Martina	Magrini			
Primetta	Marcelli			
Maria Teresa	Martina			
Meri	Mazzei			
Massimo	Negro			
Katia	Orlandi			

Silvia	Orsi			
Ilaria	Palla			
Gabriella	Paolini			
Francesco	Parri			
Roberta	Perlini			
Raffaella	Perone			
Patrizia	Perucca			
Dimitri	Pezzini			
Gian Marco	Piattelli			
Luigina	Pierazzuoli			
Gianluca	Poli			
Margherita	Quercioli			
Giorgio	Raimo Ruggieri			
Romina	Raspini			
Elisa	Ricci			
Silvia	Rodani			
Massimo	Rosselli			
Angelo	Rossi			
Piero	Tomei			
Nadia	Vannucci			
Sara Giulia	Vignozzi			
Mirco	Zanaboni			

**8. Sarebbe eventualmente disponibile ad un colloquio telefonico per approfondire alcuni degli aspetti trattati in questo questionario?)**

**EVENTUALI OSSERVAZIONI INTEGRATIVE:**