

**Le nuove competenze professionali per le  
organizzazioni di volontariato nel welfare community**

**Rapporto di ricerca**

**-Bozza-**

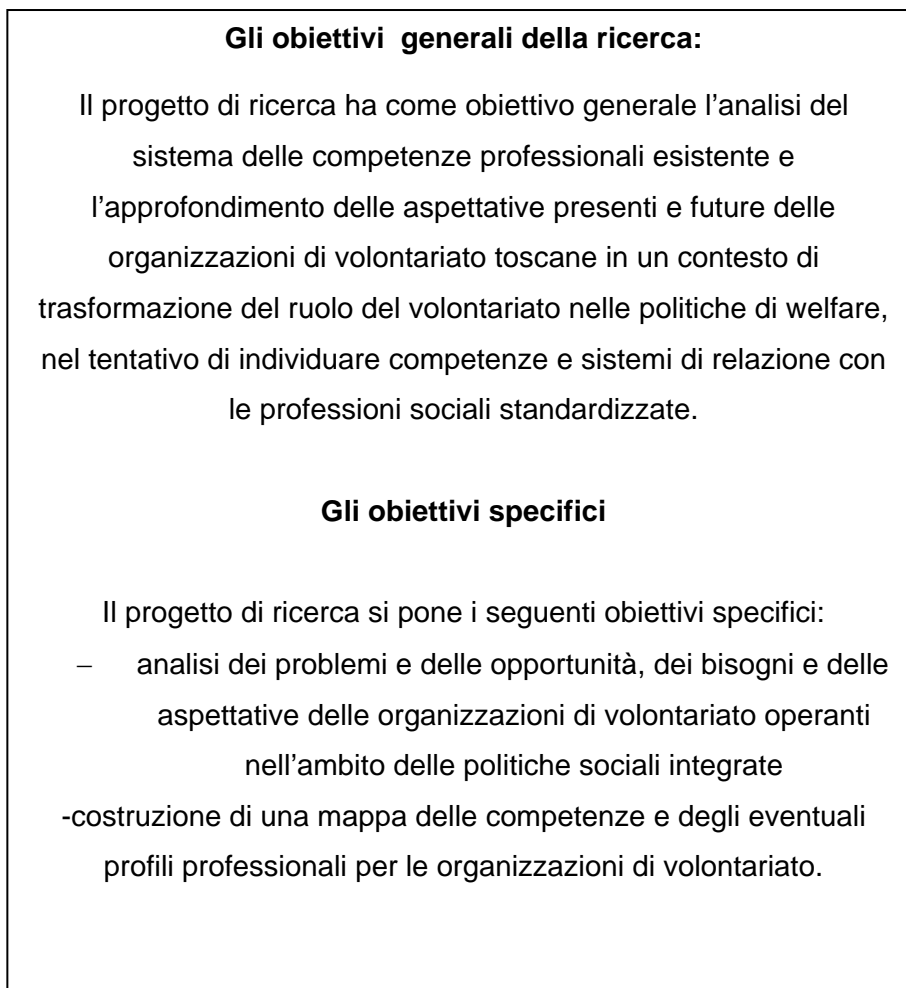
A cura di: Paola Tola,  
Coordinatore scientifico: Andrea Volterrani.

1:introduzione - obiettivi della ricerca	Pag. 3
2.Le organizzazioni di volontariato	Pag.5
3:l'area identitaria e il contesto organizzativo nelle associazioni	Pag.10
3.1:organizzazione e identità	Pag.11
3.2:organizzazione e clima associativo	Pag.13
3.3:La comunicazione e l'organizzazione	Pag.16
3.4:Le competenze amministrative-gestionali	Pag.20
4-Area formativa:il valore dell'esperienza e della formazione nell'acquisizione delle competenze.	Pag.25
4.1:i percorsi di formazione: interni o esterni?	Pag.30
4.2:la formazione come opportunità di crescita reale	Pag.32
5:area della governance:le competenze in materia di governo delle associazioni	Pag.36
5.2 Le competenze trasversali	Pag.37
5.1 le competenze valutative	Pag.38
5.2 Governare la complessità	Pag.42
Conclusioni:la mappa riassuntiva delle competenze	Pag.46
metodologia	Pag.49
bibliografia	Pag.55

## **1 Introduzione. Gli obiettivi della ricerca**

La ricerca dal titolo: Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community viene alla luce inserendosi in un contesto di studi in corso sul tema delle professioni sociali. Il tema delle competenze e dei relativi profili professionali non sembra a prima vista adattabile ad un contesto come quello del volontariato, dove la maggior parte dei soggetti coinvolti svolgono la propria attività in maniera volontaria, a volte poco continuativa, e senza un inquadramento contrattuale e lavorativo che ne identifichi i ruoli in maniera precisa. Ma non per questo all'interno delle associazioni non è possibile ritrovare, in maniera sempre crescente, elementi di professionalità e competenza che consentono di attivare e portare avanti servizi di alto livello qualitativo e rispondenti a bisogni degli utenti in continuo mutamento. A partire da queste considerazioni, il gruppo di ricerca ha individuato una serie di obiettivi specifici al fine di indagare il sistema di competenze presenti nelle associazioni:

**Figura 1-obiettivi della ricerca**



## 2-Le organizzazioni di volontariato

Nel panorama del terzo settore, le organizzazioni di volontariato si differenziano senz'altro dal resto dei soggetti del privato sociale. A livello più generale, gli attori e i contesti sociali mutano rapidamente, e tutto sembra volgere molto rapidamente verso due dimensioni opposte:

Da un lato l'individualismo più estremo con l'accentuazione di una solitudine inevitabile e difficile da fuggire soprattutto perché spesso improvvisa e legata alla frantumazione delle sfere della vita<sup>1</sup>.

È la solitudine dell'individuo contemporaneo che vive la disgregazione familiare e non trova una consolazione per questo nell'istituzione, non può avere voce in capitolo all'interno dei sindacati o dei partiti che già da tempo faticano essi stessi a ritrovare una identità profonda e spesso stentano a riconoscersi in mezzo al panorama politico, non trova opportunità lavorative economicamente vantaggiose e vive in una situazione di instabilità che favorisce e alimenta il riflusso nel privato. Ma d'altra parte proprio questa condizione di estremo disagio dovuta alla situazione sociale e politica alimenta anche forme di partecipazione in negativo, che invece di costruire legami sul territorio, volti all'integrazione di tutte le componenti sociali e alla salvaguardia degli individui più deboli, fomentano i sentimenti di paura e non-partecipazione al contesto territoriale, rifiutando l'approccio "*community care*" e costituendo i presupposti più validi per l'aumento della vulnerabilità. Come afferma Ambrosini:

*"...non pare sopravvivere alcuno spazio significativo per un agire dotato di senso, volto all'ampliamento di spazi per relazioni intersoggettive buone e alla costruzione dal basso di circuiti di integrazione sociale..."<sup>2</sup>*

In realtà il panorama non corrisponde esattamente (per fortuna aggiungiamo) a questa descrizione abbastanza catastrofista. Vi sono ancora ambiti particolari che sfuggono alle logiche evidenziate sopra, dove i cittadini creano, con il loro impegno attivo, reti di impegno negli ambiti più disparati in stretto contatto con il territorio e le sue istituzioni. Questi ambiti, rappresentati dalle organizzazioni di volontariato, sembrano infatti caratterizzarsi per due componenti fondamentali:

---

<sup>1</sup> Cfr Castel R. *Les metamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard. 1995

<sup>2</sup> Cfr.: Ambrosini M. "*Scelte solidali, l'impegno per gli altri in tempi di soggettivismo*", ed. Il Mulino, Bologna 2005, pag. 20.

*"Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community"*

1. perché enfatizzano notevolmente il ruolo dell'individuo nel suo complesso di relazioni e di connessioni con gli altri individui.
2. perché i valori che orientano l'azione e il pensiero non sono mai diretti al rendiconto personale quanto piuttosto alla propagazione di valori positivi che ricalcano istanze di solidarietà, aiuto verso i deboli, compassione e impegno.

Questo implica una strutturazione delle azioni sottoforma di dono che un individuo porge ad un altro, senza richiedere nulla per sé.

Gli aspetti sopra indicati (importanza della relazione e importanza del dono) sono a nostro parere quelli che meglio descrivono il fenomeno del volontariato.

In particolare il primo aspetto si colloca in quella prospettiva che vede il capitale sociale come oggetto privilegiato di sviluppo da parte delle associazioni di volontariato.

Il concetto di capitale sociale ha subito nel corso degli anni una evoluzione continua, dalle prime definizioni incentrate sui risvolti economici e sui riflessi nel mercato del lavoro dei cosiddetti "legami deboli".<sup>3</sup>

In seguito, una definizione di capitale sociale più estesa si è avuta con Putnam,<sup>4</sup>, che lo ha definito come:

*"L'insieme di quegli elementi dell'organizzazione sociale – come la fiducia, le norme condivise, le reti sociali, che possono migliorare l'efficienza della società nel suo insieme, nella misura in cui facilitano l'azione coordinata degli individui"*<sup>5</sup>

Vi è un legame stretto fra il capitale sociale e l'azione delle organizzazioni solidaristiche, tanto che Ambrosini, in una ricerca svolta sul volontariato giovanile, illustra come vi siano diversi livelli di connessione fra il capitale sociale e le associazioni di volontariato:<sup>6</sup>

-il livello individuale: l'individuo dispone di una rete di relazioni che utilizza per perseguire i propri scopi. Partecipare all'associazionismo volontario è un modo per accrescere questo capitale di relazioni che in futuro può costituire un prezioso aiuto per l'individuo

---

<sup>3</sup> Vedi a tal proposito Granovetter 1973

<sup>4</sup> Vedi Putnam R.: "capitale sociale e individualismo", Ed. Il mulino, Bologna 2004,

<sup>5</sup> vedi Putnam R. : la tradizione civica nelle regioni italiane, Ed. Mondadori Milano 1993, pag. 169

<sup>6</sup> Ambrosini M.: "Per gli altri e per sé, motivazioni e percorsi del volontariato giovanile", Ed. Franco Angeli, Milano 2004

*"Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community"*

-Bozza rapporto di ricerca-

-*il livello associativo*: quello in cui il capitale sociale si arricchisce in virtù proprio dell'arricchimento di ciascun individuo che collabora insieme ad altri allargando la rete di relazioni ad ulteriori soggetti.

-*il livello societario*: il capitale sociale di tutta una comunità cresce grazie alla rete di relazioni fra soggetti e all'accumularsi dei capitali di ciascun individuo e di ciascuna associazione o gruppo, è questo il livello più alto di capitale sociale.

L'aspetto del dono merita senz'altro una riflessione approfondita se non altro perché concetto da sempre legato a diverse prospettive, e che influenza da molto vicino la tematica della professionalizzazione dei volontari.

La riflessione sul dono parte dal cosiddetto terzo paradigma, riconducibile al Mauss, *Mouvement anti utilitariste dans les sciences sociales*.

Il terzo paradigma è una visione delle scienze sociali che rifiuta l'approccio utilitarista (il primo paradigma) secondo cui gli uomini agiscono solamente e interamente per profitto, e l'approccio istituzionalista, che vede l'azione dell'individuo influenzata dalla totalità degli individui, o dalle istituzioni. Il terzo paradigma, quello appunto del dono, crede invece che l'agire umano sia orientato alla relazionalità e quindi allo scambio reciproco. Ciò che contraddistingue il dono e lo rende aspetto fondamentale del volontariato è che non può essere imposto per definizione.

Il dono, infatti, ha in sé la caratteristica di un passaggio di un bene fisico o meno da un individuo a un altro compiuto con uno spirito di coesione e reciproco aiuto.

Nonostante possa sembrare un fenomeno pressoché estinto, il dono è invece presente nelle società moderne svincolato da logiche di appartenenza religiosa (l'agire per carità cristiana) e improntate alla libertà del donare (in questo rientra l'aspetto voloniaristico e la prerogativa della completa gratuità del dono).

Jacques Godbout individua nel dono una delle caratteristiche costituenti dell'esistenza sociale, e ne fa, al pari dello stato e del mercato, un sistema:

*“...bisogna piuttosto concepire il dono come un sistema, e questo sistema non è altro che il sistema sociale in quanto tale. Il dono costituisce il sistema dei rapporti propriamente sociali in quanto questi sono irriducibili ai rapporti di interesse economico o di potere”<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> Vedi J. T. Godbout, *Lo spirito del dono*, Ed Bollati Boringhieri, Torino 2002, pag. 22

*“Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community”*

*-Bozza rapporto di ricerca-*

Il dono è, quindi, universale, e l'aspetto più interessante è che il dono, nella società moderna, si mette al servizio dei legami sociali, attraverso il ciclo continuo del *dare-ricevere-ricambiare*, che mira ad accrescere la relazionalità rifuggendo le logiche utilitaristiche.

La gratuità infatti è componente imprescindibile del dono.

Gratuità che per le associazioni di volontariato è obbligatoria, e riveste una importanza particolare. In un intervento a seguito della conferenza nazionale sul volontariato, il presidente dell'Agenzia per le Onlus Stefano Zamagni afferma che la gratuità del dono non si riconosce solo nella non remuneratività dello stesso.

Questo criterio infatti non è sufficiente anche se è indiscutibilmente utile a definire la gratuità. Secondo Zamagni:

*“...la gratuità, la quale è essenzialmente una virtù, che postula una precisa disposizione d'animo. Solo ciò che nasce da una motivazione intrinseca può essere veramente gratuito(...).solamente l'atto che promana da norme interiorizzate e non dal desiderio di conseguire un obiettivo specifico- fosse anche quello della gratificazione,il cosiddetto warm glow della letteratura anglosassone- può essere propriamente gratuito”<sup>8</sup>*

Bisogna quindi che questo requisito di gratuità vera venga ampliato e valorizzato in primo luogo dal mondo dallo stato e dal mercato,che invece sembrano fare del principio di gratuità un residuo di società antiche, lo vedono come un principio esclusivo della sfera buonista-volontaria.

In particolare, il dono fra estranei, che caratterizza il mondo del volontariato, si presenta come una forma moderna di dono, fatto ad individui che non rientrano quasi mai nella sfera familiare e compiuto da organizzazioni che hanno come principio chiave quello della *non separazione* fra colui che da e colui che riceve.

Vi è una tendenza cioè a considerare gli individui in un insieme comunitario, e di conseguenza a instaurare dei rapporti paritari con loro.

Il dono rappresenta in questo caso il collante e l'alimentatore dei rapporti diretti fra i membri di questa comunità, e in particolare l'unico tipo di dono che riceve una gratificazione non in qualcosa di personale ma in qualcosa di universale e a sua volta donato, lo spirito cioè del dono stesso. L'associazionismo, sempre secondo Caillé che

---

<sup>8</sup> Vedi Zamagni S. in “volontari”, sul mensile *Communitas*, ed.Vita, n°16/2007, pag.124

*“Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community”*

*-Bozza rapporto di ricerca-*



riprende Mauss<sup>9</sup>, "...*riposa su un principio di libertà e di obbligo strettamente mescolati, attraverso il quale si realizzano interessi comuni*"<sup>10</sup>

Gratuità e reciprocità, nell'ottica di diffondere l'interesse per il bene comune sono allora i due pilastri del dono volontario e allo stesso tempo per il volontariato. Dimostrare che queste due caratteristiche sono in grado di generare circuiti virtuosi di aiuto al prossimo e ristabilire il valore della solidarietà e del dono anche in ambiti poco convenzionali, mercato e stato su tutti.

A partire da questi presupposti di base, l'analisi si è mossa andando ad indagare tre macroaree dell'universo-volontariato che rappresentano la complessità delle dimensioni illustrate in precedenza. La prima area è quella identitaria/organizzativa, dove viene ampliata la riflessione sul tema della gratuità e ella relazionalità incrociandolo con le figure deputate alla comunicazione e alla struttura organizzativa nell'associazione. Nel terzo capitolo,dedicato all'analisi dell'area formativa andremo ad esplorare in quale modo le associazioni costruiscono in maniera a volte inconsapevole dei veri e propri sistemi di formazione basati sul doppio binario dell'esperienza e della formazione strutturata. Infine nel quarto capitolo verranno analizzate le competenze che le associazioni utilizzano, soprattutto a livello delle *governance*, per adattarsi in maniera efficace ai mutamenti sempre più frequenti nel contesto sociale e alle sfide future.

---

<sup>9</sup> Marcel Mauss, sociologo che ha ispirato il movimento che porta il suo nome, e che ha scritto nel 1923 il trattato "*Essai sur le don*", manifesto dell'antiutilitarismo moderno.

<sup>10</sup> Vedi A. Caillé in : "*Le organizzazioni nel nuovo welfare: l'approccio sociologico*", Maggioli editore, 2001  
"*Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community*"

### **3:l'area identitaria e il contesto organizzativo nelle associazioni**

L'organizzazione può essere definita come”:

*“Elaborazione di una strategia che preveda la definizione precisa ed esplicita di ruoli e procedure e la creazione di canali di partecipazione aperti sia agli associati che agli esterni e attenzione a processi organizzativi, metodi di lavoro, modalità di organizzazione e gestione di riunioni, assemblee e in generale delle occasioni di coinvolgimento degli utenti<sup>11</sup>.”*

All'interno delle associazioni di volontariato l'organizzazione rappresenta il riflesso delle scelte valoriali ed etiche sui criteri di azione e elaborazione dei servizi.

Gli studi sulle organizzazioni sono spesso analisi fatte ad uso del mercato, perché giocate sulla razionalizzazione totale e il radicamento intorno all' utilità individuale. Nel caso delle organizzazioni di volontariato, dove si attua un tipo di radicamento valoriale e culturale, le implicazioni relazionali e solidali che si creano hanno delle influenze sulla struttura e la gestione organizzativa.

Ambrosini<sup>12</sup> ha efficacemente elencato le peculiarità delle organizzazioni del terzo settore differenziandole da quelle private per una sostanziale complessità di fondo riassunta così:

1. le organizzazioni di terzo settore nascono in maniera più laboriosa e difficile delle aziende profit. Necessitano infatti di un clima organizzativo proprio che va mantenuto sempre costante onde consentire l'avvicinamento dei volontari.
2. il personale da gestire nelle organizzazioni di privato sociale è molto variegato e articolato, con gradi diversi di partecipazione (operatori dipendenti, volontari, soci ecc.) e l'impossibilità di attuare forme coercitive nei confronti del personale volontario
3. da questo ultimo punto ne consegue che agli operatori è richiesta una motivazione altissima per continuare a svolgere il loro ruolo, non ottenendo ne sanzioni ne premi per la loro attività (esclusi i dipendenti)

---

<sup>11</sup> Volterrani A. (a cura di) *“la qualità di valore”*, Protagon editori, Siena 2004 pag. 15

<sup>12</sup> Ambrosini M. : *“Tra altruismo e professionalità- terzo settore e cooperazione in Lombardia”* Ed. Franco Angeli, Milano 1999.

*“Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community”*  
-Bozza rapporto di ricerca-

4. non esistono rapporti gerarchici ma rapporti di collaborazione che escludano l'utilizzo dell'autorità data dal ruolo e per questo infinitamente più complessi da gestire.

È indubbio che proprio la mancanza di gerarchie e la alta motivazione richiesta ai membri portino ad avere servizi più efficienti, se non altro perché basati su una reale condivisione degli obiettivi che l'organizzazione si prefigge, ma allo stesso tempo possono rallentare fino al blocco la pianificazione e l'attuazione dei servizi, spostandosi sul versante dell'inefficienza più totale.

Affrontare il tema dell'organizzazione significa allora indicare in quale maniera queste caratteristiche possono declinarsi in maniera tale da incrementare la qualità dei servizi senza per questo subire una eccessiva strutturazione e professionalizzazione che porterebbe ad una deriva, soprattutto per le organizzazioni di puro volontariato, troppo aziendalistica.

Lo stesso tipo di discorso vale per la gestione delle risorse umane, che soprattutto nel caso del volontariato risente della varietà di apporti descritti in precedenza e del background non omogeneo delle soggettività presenti nell'associazione e rappresenta un componente importante dell'organizzazione. I nodi più rappresentativi sono quelli relativi ai metodi di reclutamento delle risorse umane, all'assegnamento dei ruoli (che possono determinare atteggiamenti diversi a seconda delle aspettative del volontario) al vero e proprio metodo di lavoro<sup>13</sup> che include il ricorso a strumenti di valutazione della prestazione, la suddivisione dei compiti organizzativi, la gestione della comunicazione. La strada da percorrere è quindi quella dell'analisi dei diversi fattori che uniti portano alla descrizione totale dell'organizzazione.

### **3.1 Organizzazione e identità**

Rispetto all'assetto organizzativo del mondo profit e a quello delle cooperative sociali si può affermare che all'interno delle associazioni di volontariato vi siano delle peculiarità organizzative che si legano, a doppia mandata il tema dell'identità che viene veicolata all'interno delle stesse organizzazioni. Il panorama organizzativo in senso generale è il più variegato: la complessità del volontariato è legata alla presenza di molteplici identità,

---

<sup>13</sup> Vedi a tal proposito C. Cominelli in "tra altruismo e solidarietà-terzo settore e cooperazione in Lombardia." pp.121-181

a volte distanti fra loro, ma tuttavia è possibile individuare alcune tipologie organizzative differenti: da una parte le strutture organizzative legate alle associazioni di piccole dimensioni, generalmente con un livello di volontari prossimo al 100%, e delle strutture leggere e poco formali, dall'altra parte delle tipologie organizzative più simile al modello cooperativo, con a presenza di dipendenti maggiore e dei ruoli più definiti. Ma in entrambi i casi, viene indicata come essenziale la capacità di coniugare l'aspetto identitario con la necessità crescente di professionalizzazione<sup>14</sup>:

*"il volontario viene dalla cultura del fare e con una scarsa propensione... come se anche le singole persone. Talvolta il fatto di dire che "io lo faccio volontariamente" diventa un alibi per dire "cosa vuoi da me?" Non basta la generosità e il fatto è che essere volontari non vuol dire essere approssimativi o dilettanti ma vuol dire impegnarsi al meglio. Ma anche se lo faccio volontariamente a maggior ragione voglio soddisfazione, risultati." (dirigente AP)*

Organizzazione e identità associativa sono due variabili strettamente legate: la struttura organizzativa delle associazioni risente in maniera maggiore rispetto al mondo del profit di dinamiche legate alla relazionalità e alla condivisione di valori come la partecipazione, l'empatia e la condivisione, perché grazie a questi aspetti che riesce ad emergere uno dei tratti caratteristici dell'agire delle organizzazioni di volontariato<sup>15</sup>: quella flessibilità che consente di sopperire a volte a delle carenze sotto il profilo professionale e strutturale e a gestire situazioni organizzative anche abbastanza complesse, come ci spiega questo coordinatore:

*"il punto di forza quello che siamo una squadra e qui c'è una motivazione fortissima di tutti: evochiamo il virus che entra qui dentro: non fa mai l'orario che deve fare, fa sempre più del dovuto e un senso di responsabilità disumano. Ci si fa un gran culo però ci divertiamo anche molto perché c'è un umorismo in generale, che riesce davvero diminuire i conflitti a darti un po' di leggerezza. L'importante è il ridere, cerchiamo anche nel lavoro di trovare l'aspetto comico*

---

<sup>14</sup> Per comprendere appieno i temi trattati, inseriamo all'interno del rapporto alcuni brani tratti dalle interviste, contraddistinti da una sigla che sta ad indicare il tipo di struttura a cui fa riferimento l'organizzazione in questi termini: (AL)= associazione locale (AP)= associazione provinciale (AR) associazione regionale (AN) associazione nazionale.

<sup>15</sup> Vedi in riferimento a questo: volterrani 2009 (in corso di pubblicazione)

*"Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community"*  
-Bozza rapporto di ricerca-

*positivo, ci si diverte, è un ambiente piacevole.. Qui non c'è un orario perché comunque nostri dirigenti, ti chiamano a tutte le ore perché hanno degli orari che non sono quelli canonici del cartellino e quindi la cosa bella che si vive qui e là squadra. C'è anche chiarezza, si può litigare ma si litiga frontalmente ci si scontra anche su posizioni divergenti, però poi si arriva ad avere chiarezza l'uno dell'altro e c'è una grande collaborazione” .( Dipendente AR)*

E allo stesso tempo ci si chiede il motivo per cui i principi di innovatività e immaginazione non possano essere trasportati anche sul versante organizzativo per quanto riguarda la componente non volontaria delle organizzazioni, che nelle strutture medio-grandi diviene un punto di riferimento per tutta l'organizzazione al pari della componente volontaria:

*Allora perché non inventarsi anche rapporti diversi, sistemi organizzativi diversi che possono in qualche maniera mitigare questi tipi di confronto, oppure quello che io non capisco è perché all'interno dei rapporti non si fa che riproporre modelli che sono di tipo aziendalistico: bisogna entrare quest'ora qui. Ma perché non si può dire che abbiamo una flessibilità? facciamo cose innovative anche noi... introduciamo qualcosa di diverso senza vediamo problemi anche rispetto alle pari opportunità potremmo noi mettere un qualcosa di diverso all'interno e fare in modo che i nostri dipendenti siano bene più di quello che potrebbero fare da un'altra parte, perché io vengo incontro alle esigenze cerco di capirla: perché devono replicare un modello organizzativo pari pari in questa realtà dove invece sono io che potrei gestirle sperimentarlo maniera diversa.(Dirigente AR)*

### **3.2 organizzazione e clima associativo**

Se infatti, come accennato prima, un tratto caratterizzante strettamente connesso alla capacità delle associazioni di ricreare un clima favorevole per il funzionamento della macchina organizzativa, questo è ancora più importante se confrontato con l'estrema eterogeneità di provenienze che gravitano all'interno delle associazioni.

Il clima associativo che si rispecchia all'interno delle associazioni è difficile da descrivere, ma viene ritenuto dalla quasi totalità degli intervistati come una componente fondamentale, come spiega questo volontario di un'associazione :

*“Anche se uno fa il volontariato si deve non è che si deve accontentare di tutto: e poi l'altra cosa è che se non ci si aiuta con il volontario a capire il perché si fa tutto questo alla lunga ci si stanca. C'è bisogno, come dire: (...)c'è tanta gente che va e viene, ma l'importante è con tutta questa gente trovare dei momenti comuni in cui si sta insieme, e allora loro raccontano tutti la loro esperienza: I casi di gente mandata in associazione da amici figli e moglie, il pensionato andato in pensione dopo una vita lavorativa a casa vicino all'esaurimento nervoso perché non sa più che fare sono numerosissimi. Ora è gente che si sente motivata: e tutto questo va valorizzato e va capito. Io ho le mie e ognuno alle proprie cariche ideali per cui fa questa cosa, io guardo quelle per ritrovare. Tutto questo va capito e valorizzato: un intervento in cui uno chiacchierando davanti una pizza che racconta che magari aveva gli psicofarmaci invece ora si è ritrovato va a fare le cose sono questioni che danno voglia della gente di fare o di chiamare altri amici.”( Volontario AL)*

E in questo stralcio di intervista intravediamo la prima implicazione dovuta al particolare clima organizzativo: la capacità delle associazioni di aumentare la relazionalità a livello individuale e associativo, sfruttando il clima che si crea come primo agente di promozione nel territorio.

Vi è una consapevolezza forte da parte delle associazioni, soprattutto quelle di tipo generalista (e cioè non nata intorno ad uno specifico tema come potrebbe essere il caso delle organizzazioni che si occupano di malati di tumore, di diversamente abili ecc.) dell'importanza del clima nello sviluppo del capitale sociale sia individuale, legato cioè ai singoli volontari che partecipano che territoriale, cioè alla capacità degli stessi volontari coinvolti di riportare il clima organizzativo all'esterno per acquisire nuovi volontari e coinvolgere altri utenti nell'associazione. Laddove questa particolare capacità manca viene vissuta come una carenza che influenza tutta la macchina organizzativa:

*“Noi abbiamo quest'”incapacità. Quello che manca molto spesso nel clima associativo è l'ironia. Bisognerebbe fare della formazione all'autoironia e all'ironia.Sarebbe centrale, questo provocherebbe probabilmente un elemento fondamentale perché il clima associativo è un elemento fondamentale per la produzione di capitale sociale. Il clima associativo sarebbe un altro elemento su*

*cui lavorare cioè la lettura del clima alla capacità di individuare il volontario che ha come ruolo la felicità durante servizio, specialmente nel volontariato”.(Dirigente AN)*

La creazione ed il mantenimento del clima associativo si possono allora prefigurare come delle vere e proprie competenze che rivestono un ruolo significativo nello sviluppo del capitale sociale proprio dell'associazione, perché favoriscono lo sviluppo di relazionalità su diversi livelli e le mettono direttamente a disposizione degli individui per l'accrescimento delle proprie capacità e il superamento delle difficoltà individuali<sup>16</sup>. Unitamente a questo, accrescono le capacità comunicative interne dell'associazione, con particolari risvolti positivi per quanto riguarda l'efficienza organizzativa e non ultimo creano i presupposti per la partecipazione attiva nel contesto territoriale.

---

<sup>16</sup> Sulla relazionalità e il capitale sociale vedi: Putnam R.2004 Capitale sociale e individualismo, Il Mulino, Bologna, Lin N. 2005 Verso una teoria reticolare del capitale sociale, in Forsè M. Tronca L. , Capitale sociale e analisi dei reticoli, Sociologia e politiche sociali, volume 8, Franco Angeli, Milano.

*“Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community”*

*-Bozza rapporto di ricerca-*

## Organizzazione e comunicazione

La comunicazione rappresenta un tratto importante per le organizzazioni di volontariato, legata in maniera salda al tema della relazionalità e della visibilità esterna.. Numerose interviste ci hanno confermato che il tema “comunicare” rientra spesso nelle prospettive di crescita delle associazioni, e viene spesso interpretato come un’opportunità mancata di costruire immaginari condivisi intorno al sistema-volontariato. Se è vero come afferma Binotto<sup>17</sup>:

*“La comunicazione nel volontariato si caratterizza per una certa artigianalità nella costruzione e conduzione nell’attività di relazione. Questo dato di relativa povertà non deve però significare un mancato investimento nelle attività di comunicazione. Anzi, il limite costituito dalla ristrettezza delle risorse può e deve essere compensato con la ricchezza delle idee”.*

Ancora una volta, quella specificità e distinzione che nel volontariato (da limite dettato dalla scarsità di risorse e a volte dalla precarietà delle azioni portate avanti in maniera volontaria) diventano risorsa. L’artigianalità nel costruire la relazione appartiene all’identità del volontariato ma può essere migliorata sfruttando il contatto costante con i territori, la relazione continua con i soggetti della società civile, il carattere informale dei linguaggi utilizzati, che diventano potenziale patrimonio di contenuti e visioni per ricreare nuovi significati, dare ai territori strumenti di discussione e sensibilizzazione. Si profila quindi in questo caso un investimento sulle competenze e le figure deputate alla promozione sul territorio, ai rapporti con i media, alla presenza nei luoghi e nei momenti di maggior visibilità. Quel che sembra mancare però nella comunicazione esterna è la volontà da parte delle associazioni di mettere in circolo le informazioni, di legare alla normale comunicazione associativa delle riflessioni più ampie portate avanti con mezzi inusuali, che non rientrino nei soliti giornali ad uso e consumo unicamente dei volontari, e di strutturare percorsi professionali specifici che aiutino l’associazione a divulgare dei messaggi omogenei in linea con gli scopi associativi:

:

*“c’è necessità di sviluppare un lavoro "politico e non solo organizzativo nella festa, nel momento di socializzazione, questa importante. Così come l’associazione dovrebbe per imparare a utilizzare gli strumenti di informazione che oggi ci sono:*

---

<sup>17</sup> Binotto M. in “raccontare il volontariato”, a cura di Volterrani A., ed i quaderni Cesvot, 2006 Firenze  
“Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community”  
-Bozza rapporto di ricerca-



*i giornali, la radio quant'altro. Non è più il passaparola com'era prima nell'ambito del singolo paese del singolo comune: ma c'è una necessità di creare un messaggio omogeneo in tutta la Toscana”(AR)*

In questo senso la prospettiva di sviluppo per quanto riguarda le competenze è quella di implementare le capacità di creare reti di comunicazioni efficienti fra volontari della stessa associazione e fra diverse associazioni legate da un territorio comune.

la riflessione sulla comunicazione esterna appena citata mette in evidenza come le modalità di promozione messe in atto da volontariato facciano uso molto spesso di momenti di condivisione e socializzazione, cosa che le differenzia notevolmente dal mondo ad esempio della cooperazione. I momenti di festa, le giornate dedicate alle iniziative di solidarietà si pongono come un'occasione per mettere a frutto le capacità relazionali dell'associazione e far percepire all'esterno non solo l'importanza della partecipazione attiva, ma anche e soprattutto far respirare il clima organizzativo proprio dell'associazione per come lo abbiamo definito in precedenza. Come suggeriscono Cesarini e Locatelli<sup>18</sup>:

*“la visibilità sociale si pone come una missione aziendale aggiuntiva, dal momento che è proprio attraverso l'attivazione dei meccanismi di consenso esterno che l'impresa sociale può ottenere nuove energie per la produzione/erogazione di servizi.”*

Per quanto riguarda le reti di associazioni medio-grandi, facenti parte di organizzazioni complesse su livello regionale o addirittura nazionale, il problema dell'omogeneità della comunicazione si rivela particolarmente stringente, tanto da inficiare gli sforzi comunicativi delle singole associazioni:

*Vanno messe in atto strategie metodiche che sono molto simili a quelle di una qualunque campagna pubblicitaria del mondo profit rispetto quindi a disposizione di un percorso valoriale come quello della donazione e le tecnologie: tutti gli strumenti tutte le ricerche tutte le consulenze che normalmente si adoperano nella comunicazione. Questo è un po' difficile perché c'è la tendenza a dire e a considerare che l'entusiasmo l'impegno siano*

---

<sup>18</sup> Cesarini F., Locatelli R. : le imprese sociali: modelli di governance e problemi gestionali,  
“Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community”  
-Bozza rapporto di ricerca-

*sufficienti, ma non sono sufficienti, bisogna aggiungere metodo bisogna aggiungere strategie alla buona volontà. È talvolta specialmente nei livelli medio bassi dell'associazione più si scende sul locale più difficile convincere che invece c'è bisogno di una strategia di questo tipo. A volte si vedono casi dove un'associazione locale produce un manifesto per conto proprio, non c'è la percezione che in quel modo non si fa al bene dall'associazione ma si fa un danno. La nostra associazione ha tantissime sedi che dovrebbe capire che se abbiamo scelto un tema e abbiamo scelto manifesto quel manifesto dovrebbero rifarlo tutte e invece c'è ancora una consuetudine una tendenza a differenziarsi e pensare di essere più furbi degli altri. Invece quello che serve a noi e di dare meno spazio all'individualismo e considerare che invece il lavoro di squadra è più utile e paga di più.”(Dirigente AR)*

A volte nemmeno gli sforzi strategici compiuti a livello nazionale o regionale per creare delle strategie comunicative comuni riescono a valicare l'aspetto di autonomia delle singole associazioni, e a veicolare i messaggi in maniera condivisa:

*“È una stupidaggine però quando si fece il salto da federazione ad associazione nazionale l' allora vicepresidente fece incontro fra segreterie regionali e nazionali anche passando da queste cose che sembrano banali ma davano l'idea del movimento unico: fare un lavoro sull'immagine cominciare davvero uniformare tutti i nostri siti regionale nazionale che abbiamo il perché sono tutti diversi. Stiamo lavorando sul logo, noi abbiamo elaborato un luogo nuovo che quello che tu vedi da tutte le parti(...)ma le sedi continuano utilizzare un logo non conforme fuori dallo statuto del regolamento. Per fare questo lavoro, cioè per dire puntiamo sull'omogeneizzazione anche per sviluppare il senso di appartenenza, ma se noi per primi abbiamo tutto differente non possiamo pretendere che l'associazione si uniformi”(Dipendente AN)*

Le conseguenze di una mancata strategia comunicativa interna ed esterna si ripercuotono su tutti i livelli associativi, anche considerando lo stretto legame che vige fra comunicazione e organizzazione, ma soprattutto agiscono ad un livello più strategico nel reperimento della materia prima fondamentale per le associazioni: il volontario:

*“vedì, è un nodo centrale perché anche il discorso della mancanza dei volontari della perdita di valenza sul territorio come rappresentanza, se non viene stimolato questo discorso della comunicazione riscoperta dei valori degli stimoli credo che potrebbe questa essere una strada per riuscire a migliorare la situazione. Si è di nuovo mi impongo come associazione che porta avanti certe cose perché questi sono i propri ideali e la propria storia alle spalle il futuro davanti forse qualcosa di più si potrebbe muovere, anche come persone che possono venire fra volontari” ( Volontario AP)*

E non ultimo il ruolo che la comunicazione gioca nel rafforzare l'identità, agendo direttamente sui gruppi di volontari che si occupano delle comunicazione, coinvolgendoli nelle dinamiche promozionali e aumentano la condivisione e la percezione di trasparenza all'interno dell'organizzazione. Numerose da questo punto di vista sono le prospettive di sviluppo di conoscenze rispetto al mondo dei media, e delle nuove tecnologie che possono assicurare alle associazioni un ruolo di interlocutore nei confronti del territorio e un luogo di scambio comunicativo efficiente. Ancora troppo spesso vengono lasciate al caso o non valorizzate le competenze che i volontari più giovani possiedono rispetto all'utilizzo della rete come bacino di opportunità da scovare rispetto alla ricerca di fondi, alla promozione, alla formazione, e a numerosi ambiti di servizi disponibili.<sup>19</sup> Allo stesso modo, un possibile ambito di sviluppo è volto ad implementare e diffondere le strategie di comunicazione interna , investendo sulla qualità delle comunicazioni e l'utilizzo di una pluralità di canali informativi attraverso cui veicolare i messaggi fra le diverse componenti dell'associazione.

---

<sup>19</sup> Interessante sul tema il contributo di: Bentivegna S. (2009): Disuguaglianze digitali, ed. Laterza, Roma  
*“Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community”*  
-Bozza rapporto di ricerca-

## **Le competenze amministrativo/gestionali.**

Le competenze sviluppate dalle associazioni sotto il profilo gestionale e amministrativo hanno risentito in maniera abbastanza omogenea della cornice di irrigidimento normativo che ha coinvolto il terzo settore, introducendo criteri di qualità nell'esternalizzazione di servizi e precise verifiche riguardo il rispetto di normative per la sicurezza e in quelle fiscali. Le figure storiche delle associazioni, magari quelle fondatrici di soggetti presenti da molti anni sui territori, hanno visto mutare nel corso degli anni le modalità con cui si reperiscono le risorse, si rendicontano le attività svolte, si gestiscono i fondi a disposizione e si adempie agli obblighi previsti dalla legge. A questo proposito, due ambiti ci sono sembrati quelli dove si concentrano il maggior numero di forze e anche la richiesta maggiore di competenze: quella del fundraising e quella della gestione dei rapporti con la pubblica amministrazione. Il fundraising è diventato per le associazioni un'attività complessa, perché coniuga la capacità di instaurare reti di relazioni con i soggetti erogatori con la capacità progettuale e la gestione delle risorse esistenti, comici illustrano questi due dirigenti:

*Questo settore è carente: abbiamo studiato molto per un'autonomia molto improvvisando e questo sarebbe uno dei settori su cui occorrerebbe investire per avere delle figure professionali in grado di fare un salto di qualità. L'ho chiara questa questione. La raccolta fondi oggi come oggi è un lavoro, non può essere improvvisata come ho fatto io fino ad oggi, :io mi presento alla fondazione bancaria e dispiego i progetti e non: per un po' può andare avanti ma poi diventa un lavoro, io non lo so fare.(AR)*

*“Per cui chiaramente organizzazioni di volontariato un suo specifico e delle sue normative e dei tipi di rapporto fra le associate diverso da una società e da un'impresa. Però effettivamente la gestione si diventa una realtà abbastanza corposa con una nostra che arriva un bilancio intorno milione di euro all'anno ci vogliono le competenze amministrative per gestire tutto questo. Ci vogliono delle competenze un po' da imprenditore sicuramente perché chi ha ruoli di responsabilità ha tutti gli oneri e gli onori di un'impresa normale perché comunque c'è da tenere una contabilità, c'è da far fronte alle tasse che ci sono, c'è bisogno di assumere e fare contratti di lavoro e poi c'è da fare un controllo di*

*gestione perché uno comunque alle e alle prese normalmente con gli rapporti con gli enti pubblici. Le associazioni di volontariato normalmente a parte il fundraising che riesce a fare con i fondi privati, per i servizi che svolge spesso lo fa attraverso convenzioni con le amministrazioni pubbliche e notoriamente le amministrazioni pubbliche non pagano immediatamente al momento in cui tu ero di servizio ma passano anche diversi mesi per cui c'è un problema finanziario da gestire soprattutto se la mole della finanza abbastanza grande. Soprattutto negli ultimi tempi ne ad esempio abbiamo dei ritardi molto forte nei pagamenti dell'amministrazione comunale per cui ci sono le questioni legate rapporti con le banche e le trattative per avere condizioni migliori, la scelta se fare un tipo di prodotto o un altro, che sicuramente incidono perché portano a spendere più o meno denaro”(AL)*

Ascoltando le esperienze di volontari, si può leggere la difficoltà nell'adattarsi cambiamenti a volte piuttosto rapidi, che costringevano le associazioni a perdere forse quella caratteristica di spontaneismo per acquisire un modus operandi più improntato al mondo del profit, anche dal profilo della responsabilità delle figure dirigenziali.

*“Ci è chiesta più professionalità. Prima anche a livello normativo il volontariato riusciva a fare cose un po' il filo, con il fatto che era gratuito di intervento. Ora di fatto c'è chiesta una professionalizzazione, basta pensare a tutte le leggi sulla sicurezza di generi alimentari, che prima non era così curata. Noi siamo sottoposti a molta vigilanza soprattutto nelle strutture e questo ti costringe ad aggiornarti sulla normativa e a fare cose per bene. Questo ci ha costretto ad una professionalizzazione sotto l'aspetto amministrativo e anche nei rapporti con l'amministrazione pubblica. E anche l'amministrazione pubblica si sente più responsabile di quello che accade. E poi c'è tutto l'aspetto educativo che nel tempo, mentre prima era più approssimativo ora invece su certe cose è dovuto trovare una strada di formazione perché l'intervento fosse più capace di rispondere alle esigenze vere.”(AR)*

Per quanto riguarda il rapporto con il pubblico, la componente gestionale-amministrativa delle odv si trova a dover assumere il ruolo primario di tramite con i soggetti pubblico-

stituzionali, soprattutto per quanto riguarda le risorse finanziarie provenienti dalla partecipazione dell'associazione alla gestione dei servizi. L'esternalizzazione crescente degli stessi ha portato sempre con maggior frequenza le associazioni a sottostare ad una mole di lavoro imponente e ad adattarsi alle dinamiche amministrative pubbliche, soprattutto per le associazioni che svolgono servizi sociali di base:

*“da quando volontariato comincia da rapportarsi in maniera più organizzata programmata con l'istituzione dell'esempio quando entrata in volontariato da prima legge in cui veniva riconosciuto un ruolo volontariato e in cui volontariato diventa un interlocutore, secondo me aumentata questa capacità di adattarsi e di adeguarsi, perché diventava la controparte necessaria per poter stare un tavolo, per poter fare un sistema. Quando volontariato era meno istituzionalizzato, più spontaneista, c'era il porsi come spina nel fianco delle istituzioni, forse c'era meno questa capacità o voglia di assorbire. Poi è diventata quasi una necessità, e quindi anche forse una competenza, c'è la necessità è diventato anche capacità interpretativa di trovare quello che può essere utile e di assorbire e di rispondere in maniera precisa a quelle che sono delle richieste che ci vengono e quindi di adattarsi su questo punto”(AR)*

. Le teorie che ipotizzano un isomorfismo crescente nelle organizzazioni affermano infatti che il rapporto costante con istituzioni o soggetti profit abbia portato le imprese sociali ad assumere dei tratti peculiari appartenenti agli altri contesti operativi, ma mentre per la cooperazione sociale questo processo sembra già in atto in maniera abbastanza consistente, per le associazioni di volontariato permangono delle resistenze, la capacità di mantenere anche nella gestione amministrativa caratteristiche di spiccata autonomia :

*Noi dobbiamo fuggire dal modello della pubblica amministrazione perché secondo me dobbiamo fuggire dalla burocratizzazione. Se la pubblica amministrazione ora come vero sta facendo dei percorsi dove tende alla burocratizzazione, in ogni caso questo funziona in alcuni posti forse, ma in altri noi ci scontriamo con una difficoltà di approccio di qualsiasi tipo con la pubblica amministrazione(AL).*

*“D:quali materie verrebbero ritenute indispensabili nella formazione dei dirigenti delle associazioni di volontariato?”*

*sicuramente la parte normativa per forza di cose perché tutto diventato così talmente complesso e complicato per quel che riguarda la normativa in questo ambito qui: quello giuridico amministrativo”*

*l'elemento organizzativo e gestionale ha pesato e pesa sempre di più. In più tutta una serie di condizioni di vincoli esterni del contesto sociale dell'evoluzione del non-profit e della normativa che anche nelle nostre organizzazioni necessariamente devono ottemperare questo prodotto incarico organizzativo gestionale ulteriore. Questo necessariamente ha imposto in qualche misura la necessità di sviluppare delle competenze ulteriori: oggi governatore il segretario, i vari responsabili di xxxxx laddove si sono impiegati in direzione eccetera, sono necessariamente coinvolti in un percorso di tipo gestionale e organizzativo sicuramente più gravosa più complesso quanto meno che non 10 15 anni fa, questo impone lo sviluppo di competenze specialistiche specifiche che non sempre si trovano, acquisendole dall'esterno, penso al mondo della consulenza piuttosto che alle organizzazioni che sono deputate a fare service”(AR).*

E questa complessità è vissuta in maniera negativa dalle associazioni. L'impressione è che spesso la parte gestionale amministrativa tolga alle associazioni, soprattutto quelle medio piccole che in genere non possono permettersi l'adozione di figure professionali nella gestione amministrativa, la capacità di fermarsi e adottare strategie riflessive più ampie come ci spiega questo responsabile formazione:

*“Un problema enorme che abbiamo è la formazione delle dirigenze perché questo non viene avvertito come necessario o è in fondo alla lista delle necessità. Specialmente una formazione che non sia molto tecnica cioè: se toglieteci parliamo di come si fanno le fatture o il 5 \* 1000 all'ora tu vedi che c'è gente che vuol partecipare. C'è chi dice parliamo di risorse umane e rispondono: “va bene così, non c'è un problema.” Questa è la poca recettività da parte della*

*“Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community”*

*-Bozza rapporto di ricerca-*

*dirigenza di fronte a queste problematiche. I dirigenti hanno bisogno di una formazione molto tecnica poco relazionale, perché la direzione e la gestione che si pongono in testa è sempre molto amministrativa.”*

In definitiva, il sistema di competenze legato alla parte amministrativa delle associazioni di volontariato rappresenta una criticità nel sistema, nella misura in cui la gestione amministrativa viene delegata al volontario, con il rischio di allontanarlo dal contesto e demotivarlo, per quanto riguarda le piccole associazioni, mentre quelle più strutturate che si possono permettere nella struttura dei dipendenti dimostrano comunque una certa sofferenza nell'aggiornamento delle competenze in materia amministrativa, aprendo la strada per dei servizi di consulenza esterna e delle formazioni sempre più specifiche e specialistiche sulla materia .

<b>Riassunto competenze area identitaria</b>	
<p><b>Componente organizzativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– capacità di introdurre criteri di flessibilità nelle organizzazioni</li> <li>– capacità di analizzare e mantenere il clima organizzativo</li> <li>– competenze politiche/partecipative di carattere esperienziale</li> </ul> <p><b>componente comunicazione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– capacità di costruire reti i comunicazione interne</li> <li>– competenze di promozione e costruzione di immaginari sull'associazione</li> </ul>	<b>Competenze relazionali</b>
<p><b>componente gestionale/amministrativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– capacità di sviluppare figure interne che si occupino del fundraising</li> <li>– capacità di adattarsi alla flessibilità dei rapporti con la pubblica amministrazione</li> <li>– competenze tecnico specialistiche in materia amministrativa/fiscale</li> </ul>	<b>Competenze gestionali</b>



#### **4-Area formativa:il valore dell'esperienza e della formazione nell'acquisizione delle competenze.**

Il tema delle competenze esperienziali ricorre spesso nel dibattito sul terzo settore. Se nell'ambito della cooperazione sociale si è potuto vedere che le competenze di tipo esperienziale sono mitigate dalla necessità di acquisire risorse con competenze specifiche sulle cosiddette professionalità di base derivanti da percorsi formativi ad hoc<sup>20</sup>, che vengono tenuti in considerazione al momento della selezione, nell'ambito del volontariato la dimensione esperienza ha un valore maggiore, e viene classificata come una vera e propria competenza da acquisire attraverso la partecipazione attiva e lo scambio vicendevole di "saper fare" soprattutto dei volontari più anziani nei confronti dei volontari più giovani, o nel caso delle associazioni con una storia relativamente giovane, o altre associazioni già attive nel territorio da più tempo, come ci racconta questo volontario:

*"una volta messa a punto la procedura con un progetto pilota dove la fondazione parte con un locale, poi hanno detto abbiamo lavorato un paio d'anni la procedura pronta la possiamo esportare in qualche altra realtà regionale, ed a quel punto ha avuto la nostra disponibilità. il momento di formazione si fa con gli amici di Milano che già fanno questa cosa: siamo andati su e il nostro amico che segue questo progetto va periodicamente su per fare scambi di esperienza, anche perché la formazione è abbastanza particolare. Non è che esistono scuole università che insegnano queste storie, e da imparare da chi già lo fa in uno scambio continuo per vedere come migliorare le questioni."(AP)*

Se infatti da una parte la necessità sempre più stringente di professionalità specifiche per ottemperare alle richieste portate dalla complessificazione dei territori e dall'esigenza di stringere rapporti sempre più formali con i soggetti istituzionali, dall'altra è vero che nel processo di selezione delle risorse umane il fattore "crescita associativa" viene considerato come un valore aggiunto, o l'unico modo percorribile per fronteggiare la difficoltà nel gestire il grado di incertezza che accompagna spesso l'operato delle

---

<sup>20</sup> Vedi sul tema Bigotti-Volterrani 2008

*"Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community"*  
-Bozza rapporto di ricerca-

associazioni, come racconta questo dirigente di un'associazione che si occupa di marginalità:

*“Secondo me la formazione serve ma devi comunque nell'esperienza avere la volontà di imparare perché sanno uno con una lezione non riesce a capire. Devi provare. Chiaramente provando sbagli una volta, dopo molto di meno. Molto esperienziale anche perché un campo così generalizzato che è difficile avere una formazione specifica. La puoi avere, solo su certi argomenti però. E poi deve essere anche una capacità che ha in un po' innata. Se uno ha voglia di fare l'impiegato questo tipo di cosa fa deve avere uno spirito un po' avventuristico. Noi abbiamo fatto queste strutture, nata da un'idea, che sono avventure perché non sai come vanno a finire non sei se non utilità reale ho rimangono solo un'idea.”(AL)*

E questo si riflette spesso anche sui meccanismi di selezione, anche se si nota come, rispetto al passato, la selezione delle figure dipendenti cerchi di coniugare il percorso associativo con l'effettiva padronanza di competenze specifiche:

*“..noi abbiamo un gruppo dipendenti che è stato assunto tutti insieme vent'anni fa e anche questo molto eterogeneo gruppo dipendente: ci sono dentro laureati diplomati anche in cose che non c'entrano molto con quello che poi siamo andati a fare oppure abbiamo diplomati in artistica che sono amministrazione. Anche qui si è ripercorso molto il percorso che di solito avviene nelle associazioni, e cioè impari facendo, chiaramente ognuno con il favore delle conoscenze culturali, però nello specifico impari facendo. E anche le nuove leve (...) sono arrivati già con conoscenze, già c'era una conoscenza di quella che la situazione, quindi più che la competenza specifica forse si ricerca una assonanza, un'empatia o qualcosa del genere. Come d'altra parte forse la stragrande maggioranza dei dipendenti sono ex volontari e transitano dal volontariato e forse questo modello che si ripete in qualche modo anche qui. Vengono fatte di assunzioni in base alla simpatia rispetto a quello che rappresentiamo e che sono i nostri interessi. Le competenze la capacità sono quasi un fattore secondario non dico, ma da sole non bastano.”(AR)*

Il percorso personale quindi come presupposto unito alla componente motivazionale volontaria, e una rivalutazione di percorsi formativi informali dove l'esperienza sul campo serve da tramite per acquistare competenze sul versante relazionale, indispensabili per quella tipologia di associazioni che hanno nella relazione di aiuto con l'utente la prima e naturale forma di attività, e nei beni relazionali il loro prodotto principale :

*"l'esperienza di volontariato è una scuola di relazionalità. Qualcosa si porta a casa, l'unico rischio è che bisogna essere ottimisti se tu pensi tutto quello che fai non serva che tanto tutto va male che l'uomo è una bestia com'è complicato stare assieme sono complicate possono esserci fattori esterni che influenzano più o meno negativamente può essere che un certo punto una persona pur portandosi dietro un bagaglio di competenze non si comporti dietro un bagaglio di positività una sorta di Burn out".(AN)*

Si intravede, nel vissuto dei volontari, la necessità di metter a frutto la naturale motivazione con la consapevolezza della complessità di un percorso che non si conclude con le nozioni rispetto alla comunicazione, ma che va a cercare il contatto diretto, forse meno "istituzionale" dal punto di vista formativo ma significativo dal punto di vista dell'accrescimento personale:

*"...Per il sociale l'unica competenza è la responsabilità. Uno quando decide di fare attività nel sociale specialmente deve essere consapevole di quello che fa. Poi acquisisce alcune cose: acquisisce la comunicazione, il modo di rapportarsi, nozioni sulle varie disabilità, però anche tutti i nostri corsi di formazione sul sociale sono tutti corsi di comunicazione, di contatto diretto: rappresentanti dei down, rappresentanti dei sordi. Una conoscenza diretta, più che una lezione magistrale su "cos'è la sindrome di down"-, che poi fondamentalmente sui nostri volontari non serve a nulla, i nostri corsi di formazione consistono nel affiancare i ragazzi per far conoscere le persone con cui faranno attività di volontariato."(AP)*

È un modo di concepire la formazione non solo come requisito per poter operare, ma come strumento per acquistare in sensibilità e conoscenza del problema, per cercare di

dare ai volontari consapevolezza non solo sul loro compito, ma anche sugli scopi comuni che l'associazione si pone: stare vicino, fisicamente e psicologicamente alle persone portatrici di disagio.

Vi è poi il valore esperienziale come integrazione delle competenze individuali in entrata legate al singolo individuo.

Proprio l'eterogeneità e la capacità di inglobare nello stesso contesto associativo i soggetti con esperienze professionali molto diverse permette alle associazioni la possibilità di riconoscere e utilizzare patrimoni professionali differenti per ogni volontario arrivato. Soprattutto il profilo dirigenziale spesso è formato da persone con un background specifico alle spalle, che hanno messo disposizione dell'associazione :

*“Quindi dicevo che chi poi ha una storia professionale in altri campi certamente quella mette anche a beneficio dell'associazione anche come tipo di relazioni. Io ho relazioni con le amministrazioni pubbliche per il mio lavoro, e certamente quelle le utilizzo anche per l'associazione. Anzi io penso che per le associazioni grandi ci vogliano delle persone che sono delle specie di imprenditori sociali: l'impronta dell'associazione la deve dare chi è responsabile dell'associazione, altrimenti può essere che i dipendenti dell'associazione siano quelli che sono più intricati diventano i referenti dell'associazione è questo è sbagliato: ci deve essere comunque una testa che rimane legata al volontariato”(AL)*

Ma anche come competenze in uscita, legate al percorso di crescita compiuto all'interno dell'associazione. In alcuni casi il volontariato rappresenta un unicum nel contesto (non solo territoriale) per dare risposte alla necessità dei soggetti di recuperare spazi di attivismo e partecipazione civile. In questo senso le associazioni sviluppano competenze anche di tipo “politico” nei volontari, che ritrovano nei meccanismi decisionali partecipativi che animano le organizzazioni di volontariato una vera propria scuola di vita democratica :

*uno dei valori di xxxx è quello di avere una forte vita democratica interna in un certo senso è una scuola di formazione per dirigenti. Tant'è vero che anche per questo a questi gruppi dirigenti vengono anche proposti impegni per la politica, perché credo che sia una buona scuola anche di vita proprio per questa molteplicità di problematiche ed i rapporti e quindi non un'attività specialistica di nicchia, ma un'attività che richiede relazione per cui ci si applicano da persone vincenti ma allo stesso tempo risorse che si avvicinano crescono e poi hanno*

*anche occasioni ulteriori nella vita, rovesciando così quel luogo comune che dice che il volontariato deve prendere dal profit qualcosa di buono: stavolta si crea il terreno per cui le competenze acquisite nell'associazione (relazionali politiche gestionali) mi servono fuori. (AR)*

Oltre alla valorizzazione di capacità e competenze di carattere politico, le associazioni volte favoriscono dei percorsi esperienziali che mirano ad accrescere negli utenti o nei volontari le capacità di ricreare possibilità di vita e lavoro autonomi, fornendo gli strumenti per incentivare una visione auto-imprenditoriale sentendosi appoggiati e incoraggiati dall'organizzazione di volontariato:

*“Dal punto di vista delle competenze delle risorse umane sicuramente io penso che ci sarà un'evoluzione, le associazioni spesso sono anche trampolino di lancio per fare altri tipi di impresa sociale: noi nel tempo abbiamo visto alcuni di quelli che lavoravano in associazioni si sono messi insieme per fare una cooperativa che si è dedicata agli asili nido. Questa cooperativa ha oggi una vita propria e gestisce tre asili nido. Loro hanno deciso di rischiare del proprio si sono messi insieme hanno fatto una strada, ora per esempio noi stiamo cercando di portare avanti un progetto un po' utopico per una lavanderia per queste donne delle case di accoglienza. Anche quella se partisse sarebbe un'altra impresa che nasce legata all'associazione e a questo tipo di esperienza che poi prende una vita propria, quindi c'è anche questo tipo di evoluzione: l'associazione non deve fare tutto ma può aiutare a sviluppare dell'attività delle capacità che sono parallele e che poi prendono la loro strada. Questa una grossa possibilità.” (AL)*

Anche in questo caso si può ritenere una linea di sviluppo quella di riuscire a valorizzare le competenze presenti nelle associazioni ideando dei percorsi di accompagnamento ad hoc non solo nel momento dell'entrata dei soggetti nell'associazione (sia come utenti che come volontari) ma anche nel momento dell'uscita, formando dei ponti fra ruoli professionali, svolgendo consulenze sulla base del percorso associativo compiuto dal volontario o dall'utente per aiutarlo a valorizzarle all'esterno.

#### 4.1-I percorsi di formazione: interni o esterni?

Accanto al primo canale di acquisizione di competenze, rappresentato dall'esperienza, vi è il canale della formazione vera e propria che agisce in due modalità differenti: la formazione esterna e quella interna.

Le possibilità offerte da queste tipologie formative sono differenti: nel caso della formazione di tipo interno, quasi sempre si tratta di percorsi formativi strutturati per associazioni medio-grandi, che avendo strutture di carattere regionale se non nazionale sono in grado di progettare sul lungo periodo un tipo di formazione sui temi caratterizzanti il loro agire, attuando analisi sui fabbisogni dei volontari e dipendenti e strutturando percorsi esclusivi, come ci illustra ad esempio un dirigente legato al mondo della donazione del sangue:

*“I cambiamenti che ci sono stati hanno indotto una notevole esigenza formativa: è una formazione però che viene vissuta a livello regionale sia per esigenze di vicinanza per favorire la partecipazione poi probabilmente anche per dimensione perché (..) sarebbe difficile pensare al percorso unico e allora sono nate e si stanno organizzando scuole di formazione regionale talvolta in collaborazione fra una regione e l'altra però formate a livello della scuola regionale sia perché per tener conto delle specificità e delle differenze fra una regione all'altra ma anche per fare una formazione di tutti quadri dirigenti a tutti i livelli favorendo la partecipazione. A noi non basta un gruppo illuminato non ci basta un gruppo dirigente regionale abbiamo bisogno che crescano tutti quadri dirigenti locali. Io sento il bisogno forte di un percorso di formazione continua e non di episodi formativi, e di una continuità di flusso di informazione, tant'è vero che fra di noi abbiamo capito imparato che è più importante la comunicazione interna e che dovremmo svilupparla di più.”(AR)*

.la formazione esterna invece prevede l'appoggio di strutture esterne per l'acquisizione di competenze specifiche, come ad esempio le competenze di carattere progettuale, quelle per il fund raising, quelle comunicative. Di questa tipologia fa parte anche tutta l'offerta formativa derivante da soggetti esterni, profit o istituzionali. Si inseriscono in questo tipo di formazione i vari corsi di specializzazione universitari, quelli promossi dai centri del

volontariato, che vengono individuati come utili dalle stesse associazioni. Si riesce a decifrare però nelle associazioni un atteggiamento ambivalente nei confronti dei percorsi formativi: da una parte si sente il bisogno fortissimo di acquisire sempre maggiori contenuti sulle attività di base e sulle competenze che non si acquisiscono con la pratica associativa, (ma anche e soprattutto su tutta una serie di nuove competenze relative al fundraising e alla progettazione che mancano alle associazioni), dall'altra c'è l'esigenza di valorizzare il proprio patrimonio di competenze e la propria storia all'interno dell'associazione, una storia che spesso coincide con lo sviluppo stesso dell'attività e l'inizio di una strutturazione organizzativa con caratteristiche di progettazione e crescita di risorse. È interessante a questo riguardo il contributo di un responsabile per lo sviluppo:

*“Devo dire che c'è un punto interrogativo su cui le organizzazioni più o meno coscientemente si interrogano: cioè a dire se competenze di tipo specialistico o tecnico specialistico sia meglio acquisirla dall'esterno ovvero formarsi internamente, e qui rientra da un lato una capacità di lettura del percorso di crescita della propria organizzazione se in questo percorso intende accompagnarlo con una formazione interna di figure capaci di affrontare, di gestire le nuove sfide che gli si pongono, oppure se invece affidarsi a competenze esterne all'organizzazione, e quindi un interrogativo con pro e contro da entrambe le parti.”(AR)*

Il pro è rappresentato dall'opportunità di avvalersi di formatori qualificati e percorsi istituzionali capaci di fornire quelle competenze necessarie per accrescere gli orizzonti strategici dell'associazione e migliorare l'efficienza strutturale:

*“su questo c'è stato ultimamente negli ultimi 10 anni un apporto del centro servizi volontariato che ha svolto un'indagine sui bisogni formativi del volontariato e quindi ha dato risposta all'esigenza della formazione. Negli ultimi decenni alcune delle risposte ci sono arrivate anche dall'interno cioè tutta quella che è la formazione più tecnica: fiscale normativa su tutta una serie di problematiche il cesvot trovato risposte qualificanti. a noi è rimasto il compito della formazione legata al quadro normativo e legata alla parte valoriale. Questo è quello che noi dobbiamo cercare di fare.”(AP)*

Come ci ha illustrato questo dirigente, l'altro d'altra parte sono rappresentati dal pericolo di eccessivo distacco formativo nei confronti di quella che rimane la caratteristica imprescindibile: l'identità organizzativa, con tutto il suo insieme di riferimenti valoriali.

*“tutto il problema educativo del personale volontari è decisivo perché comunque l'associazione normalmente nasce intorno un'idealità quindi la cosa interessante è ,nello svolgimento dell'attività, poter mantenere questo tipo di idealità che all'origine. Questo tipo di volontariato non nasce come un fungo ma nasce perché legato a gruppi associazioni che comunque nascono da una proposta culturale. Per cui è chiaro che poter ravvivare sempre l'attività è legato a risvegliare questo tipo di idealità. È alla base dell'attività. Per cui c'è tutto l'aspetto formativo e anche nella gestione dei servizi anche una professionalità. Oggi c'è la richiesta comunque per tutti gli aspetti, di poter fare le cose con una certa cura e un certo metodo, e questo al di là che uno sia volontario non volontario non può far le cose conosciute via delle comunque farle bene.”(Volontario AL)*

#### **4.2 la formazione come opportunità di crescita reale**

Sono stati molti, nel corso degli incontri, i cenni relativi al tema della formazione esterna per le associazioni. Soprattutto nelle strutture direzionali di carattere provinciale e regionale, che vedono nelle sfide dettate dall'evolversi delle strategie di gestione dei servizi sociali un'occasione per rivedere il sistema di mantenimento delle competenze in un'ottica di empowerment complessivo, che sappia sfruttare sia la formazione esterna che la naturale crescita educativa interna all'associazione fondendo questi due tratti.

Ci illustra bene questo passaggio un componente della dirigenza di un'associazione:

*“a mio avviso la leva formativa costituisce ancora un elemento cruciale strategico. Oggi fin troppo trascurato sotto questo profilo. Qui vedo un percorso obbligato, che è quello di un'organizzazione una formazione interna, quindi autoprodotta e talora anche autofinanziata, anzi soprattutto autofinanziata, perché leggo una distanza tra ad esempio, tutta la parte degli obiettivi, delle*



*finalità e gli obiettivi della formazione professionale e quella che invece è l'esigenza concreta nelle nostre organizzazioni. Per questo penso che a percorsi formativi interni diretti sia fare emergere o a conservare le competenze che si sono già formate sia alla sostenere la crescita di queste e di nuove competenze. Vedo l'esigenza di un disegno organico, quasi a pensare ad una vera propria scuola, in cui si forma competenze specifiche, tecniche, gestionali, con percorsi di carattere istruttivo, e competenze invece trasversali, più di carattere formativo in senso proprio, e quindi una scuola completa che sia in grado di mettere insieme queste diverse esigenze: cioè quella di formazione dirigenti di leadership e competenze trasversali per la gestione che non sia competenze meramente tecniche, gestione di carattere politico associativo, e dall'altro le competenze specifiche. Quando penso alla formazione all'istruzione alla scuola pensò anche tutti gli strumenti che poi si adottano quindi penso semplicemente al momento della formazione di aula tradizionale ma penso a tutta una serie di strumenti formativi di strumenti didattici di supporto: testi ricerca sussidi e via dicendo. Credo che sia una strada obbligata per mantenere e sviluppare le competenze”(Dirigente AR).*

Il panorama dell'area formativa presentato finora si presenta molto complesso, perché caratterizzato da tutta una serie di elementi in forte connessione fra loro: un insieme di percorsi individuali e collettivi, basati sull'esperienza pregressa e su quella accumulata nell'organizzazione, la possibilità di accedere ai percorsi formativi e la qualità degli stessi, la problematica della coerenza rispetto agli ideali e ai valori fondanti, e gli strumenti più utili per governare il sistema-formazione delle associazioni. Allora la capacità di coordinamento diventa fondamentale per raggiungere l'obiettivo di un corretto funzionamento del "sistema-formazione". Le competenze sinora presenti nelle associazioni miravano a analizzare e implementare i fabbisogni di formazione, lasciandosi guidare da essi nella costruzione della formazione, ma tralasciando la connessione fra la formazione svolta e le competenze acquisite. Seguendo l'analisi, ci accorgiamo che si ha la necessità nelle associazioni di svolgere un lavoro simile, come obiettivi, a questa stessa ricerca: acquisire cioè delle competenze di tipo analitico e metodologico per leggere i fabbisogni di competenze. Il responsabile della formazione diventa figura fondamentale che, a partire dalla consapevolezza e dall'analisi della complessità dell'area formativa, assume il compito di creare un gruppo di lavoro in grado di garantire ai volontari così

come ai dirigenti una lettura approfondita e aggiornata delle competenze presenti nelle associazioni, che periodicamente sia in grado di elencare le carenze di competenze e di stabilire le strategie formative più consone per lo sviluppo, (raccordandosi anche con soggetti esterni, se necessario), che imposti un recupero delle competenze in entrata e in uscita, e che studi i percorsi di accompagnamento crescita dei neovolontari all'interno dell'associazione.

#### **Riassunto competenze area formativa**

##### **Componente esperienziale:**

- capacità di individuare e valorizzare le competenze esperienziali
- capacità di strutturare percorsi di accompagnamento in entrata e in uscita per le competenze acquisite e da acquisire in associazione

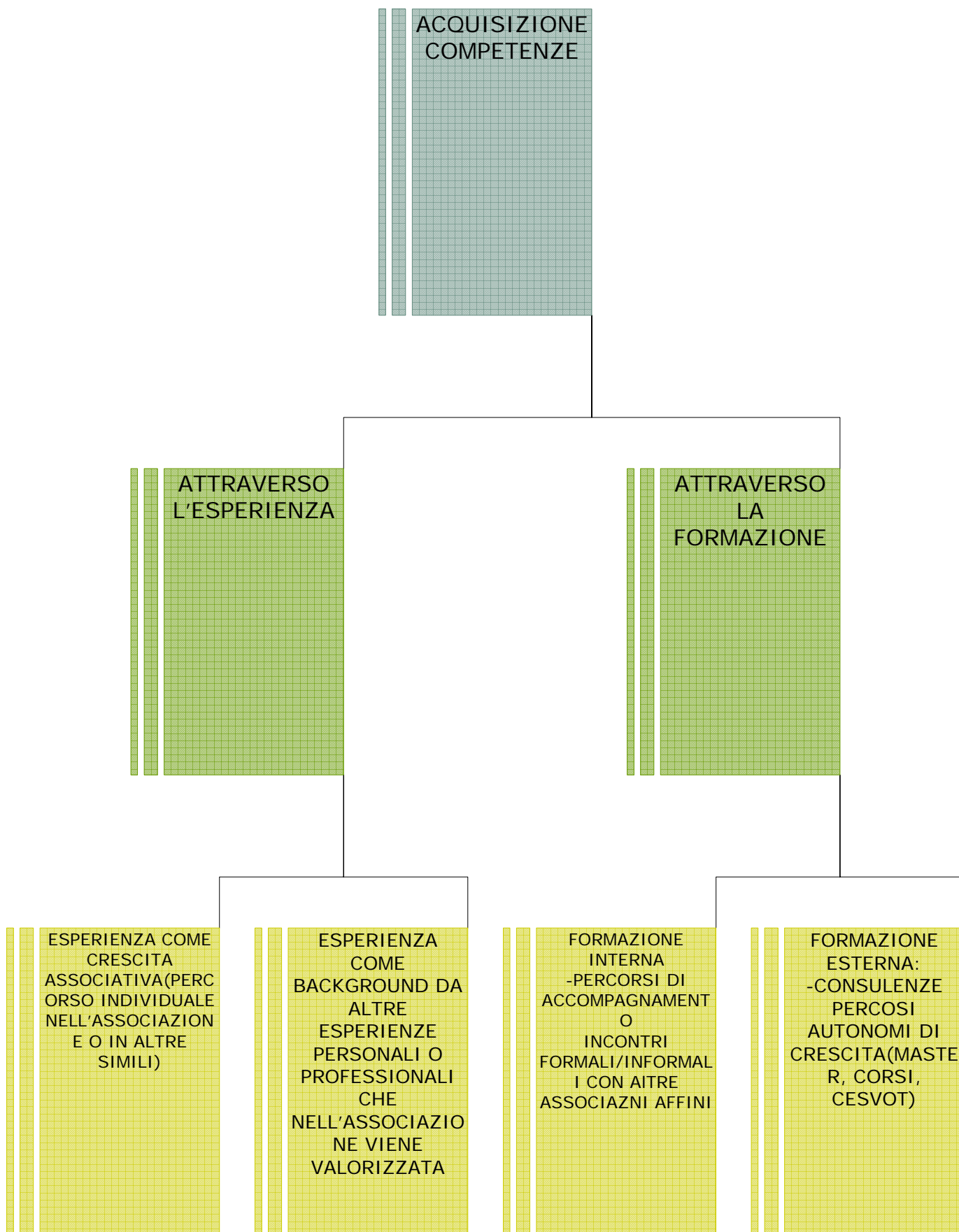
##### **componente formazione:**

- capacità di pianificare i fabbisogni formativi sul lungo periodo
- capacità di valutare l'efficacia dei percorsi formativi esterni/interni

##### **Metacompetenze:**

- capacità di analisi e lettura delle competenze formali e informali presenti in associazione
- Competenze di governance de processi formativi interni/esterni per metterli al servizio della mission associativa

Figura 2 schema riassuntivo per l'area formativa-il sistema formazione



## 5-L'area della governance.

Per *governance* possiamo intendere l'insieme di strategie, azioni e relazioni che i quadri dirigenti portano avanti per garantire la gestione e lo sviluppo delle pratiche associative, concordandole con i mutamenti in atto nei territori e nei sistemi di welfare, e in accordo con la *mission* dell'associazione<sup>21</sup>. Abbiamo accennato in precedenza ai cambiamenti intervenuti dal punto di vista amministrativo-gestionale che hanno costretto le associazioni anche di piccola dimensione, a dotarsi di professionalità sempre più specifiche, anche a livello dirigenziale, e sottolineato come sia determinante affrontare il tema della formazione anche in riferimento ai quadri dirigenti per far sì che insieme alle competenze tecnico specialistiche continuino a seguire percorsi di aggiornamento su competenze di tipo relazionale e strategico politico. Per contenere questo tipo di derive pur mantenendo alto lo standard qualitativo che le associazioni devono adottare sul territorio, soprattutto quando operano in regime di collaborazione con la pubblica amministrazione è necessaria, da parte del corpo dirigente delle organizzazioni di volontariato, una visione che assume i connotati dell'immaginazione, cioè della capacità di leggere i cambiamenti in atto sui territori e nel proprio contesto associativo, essenzialmente adottando strategie che puntino ad accrescere le capacità di valutazione e la capacità di coniugare più competenze per metterle al servizio della struttura nel suo insieme.

---

<sup>21</sup> Vei sull'argomento Fazzi, L., *Governance per le imprese sociali e il non profit*, Carocci, Roma 2007  
"Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community"  
-Bozza rapporto di ricerca-

## **Le Competenze trasversali:**

nell'ambito della governance, le competenze necessarie raramente sono di carattere meramente specifico, più spesso troviamo che i soggetti dirigenti diano una lettura delle loro competenze come una summa di abilità e capacità legate alla interconnessione di spazi d'attività e alla lettura di dinamiche in ottica strategica. Le competenze trasversali non sono cioè, legate a particolari contenuti o temi, ma rivestono una funzione di raccordo fra tutte le tematiche attive in associazione :

*“oggi diciamo, se devo fare una lettura delle mie competenze, vedo soprattutto una competenza di tipo trasversale, capace di tenere insieme vari ambiti tematici.L' attività in associazione varia anche su materie molto diverse fra loro che richiedono necessariamente anche una certa specializzazione: dalla formazione anche di natura professionale, alla gestione di progetti anche complessi finanziati da enti locali e regionali piuttosto che a livello nazionale ed europeo, i servizi civile, eccetera quindi materie anche proprie diverse che richiedono una specializzazione, ma richiedono anche la capacità di connettersi. Da qui se vogliamo se devo fare una lettura personale del mio percorso di sviluppo delle competenze lo sviluppo di una competenza trasversale che assicuri questa capacità di connessione”.( Dirigente AR)*

È ovvio che questa tipologia di competenze non sia immediatamente applicabile a soggetti che non abbiano una forte e consolidata conoscenza dell'organizzazione, e per questo si adatta maggiormente ai ruoli dirigenziali e di governance,che possono contare sulla visione d'insieme del contesto per attivare le risorse necessarie:

*“D'altro lato vedo una capacità e una competenza intermedia, a mio avviso sempre più indispensabile.che è quella una competenza di tutto raggio, di accompagnamento delle organizzazioni. Le organizzazioni faticano in questo tempo di cambiamento, e su tutte le cose hanno necessità non solo di trovare una soluzione, cosa che richiedono, perché la domanda di servizi di consulenza e un problema impellente, ma ciò che non leggono totalmente è che hanno bisogno di essere accompagnate alla soluzione, è questo e una competenza di*

*appoggio di tutto raggio che va di pari passo con quella specialistica che ti dà la soluzione".(dirigente AP)*

Si tratta quindi, a livello di governance, di utilizzare la trasversalità di alcune competenze già presenti nei dirigenti per indirizzarle verso i settori che strategicamente contribuiscono allo sviluppo degli obiettivi dell'associazione. Come indicato negli stralci di intervista sopra riportati, al ruolo dirigenziale sembra spettare il compito di delineare le strategie adatte a livello politico per garantire all'associazione la sostenibilità nel tempo, e fornire i metodi adatti per trovare le soluzioni, svolgendo il ruolo di "facilitatore" nei confronti delle associazioni, adottando strategie condivise di riflessione e governo della complessità che vengano ereditate, come patrimonio di competenze, dall'associazione stessa. Di *governance* in senso ampio si è discusso ampiamente nel mondo del terzo settore, quello che ci preme in questa ricerca è capire i punti di contatto fra lo sviluppo della *governance* e lo sviluppo di competenze utili per favorire le scelte decisionali all'interno delle associazioni.

#### **4.4 Le competenze valutative**

Questa visione strategica dei ruoli di governance impone l'acquisizione di capacità di valutazione e autoriflessione che portino allo sviluppo di percorsi non sperimentati prima, che creino risposte innovative a quelle problematiche di eterogeneità, poca uniformità, e incertezza a cui facevamo riferimento nei capitoli precedenti parlando delle sfide imposte dai nuovi modi di comunicare e dalle derive identitarie. Partendo dalla capacità di valutazione che sembra non essere sufficientemente affrontata un po' a tutti i livelli associativi :

*"a noi manca purtroppo la cultura della valutazione, ci manca completamente e non mancassero nel volontariato ma anche con gli operatori con cui noi abbiamo a che fare, perché si scambia la valutazione per il giudizio universale, e allora talvolta ci si mette lì a dire si sentono sotto sul giudizio invece di prenderlo come un momento di collaborazione nell'individuare ipotesi migliorative".*

Tuttavia a nostro parere la valutazione può svolgere una funzione assolutamente strategica a partire proprio dai livelli dirigenziali dell'associazione, che diffondendo la cultura valutativa avrebbero a disposizione in maniera strutturale dati e informazioni riguardanti l'impatto delle attività, riuscendo ad indirizzare correttamente le risorse ricollocandole in maniera migliore e accrescendo l'*accountability* verso l'esterno, con una possibilità migliore di migliorare le progettazioni o i servizi e reperire nuove risorse se necessarie<sup>22</sup>.

Lo sforzo che viene compiuto comunque sempre più frequentemente dalle associazioni è quello di compiere azioni di rendicontazione come il bilancio sociale, che viene segnalato come un percorso in cui la *governance* dell'associazione assume una connotazione partecipativa, aprendosi all'analisi dell'esterno e coinvolgendo tutte le categorie associative nel percorso di stesura del bilancio:

*c'è stato questo forte cambiamento in modo da indurre una responsabilizzazione per tener conto delle differenze che sono sorte con la regionalizzazione della sanità. Questo ha messo in crisi anche la stessa percezione che dirigenti avevano dell'organizzazione è cessata la necessità di esaminare e di ridiscutere qual era l'ammissione della nostra associazione. Queste coinciso con il percorso occasionalmente del bilancio sociale e ora posteriori ci viene da dire che è stata un'opportunità che c'è aiutato dal punto di vista metodologico riflettere su di noi, a capire la complessità di un'associazione che è presente in tutta Italia.*

*C'è stato il lavoro sul bilancio sociale con un consulente esterno, quindi abbiamo creato sottogruppo interno oltre a lavorare insieme c'è stato sottogruppo che ha lavorato con il consulente sul bilancio, un grosso lavoro di formazione, che chi porta ad elaborare anche metodi di lavoro differenti da quelli che pensi in genere, anche solo di raccolta dati, di pensare le cose secondo un'altra ottica secondo l'ottica di dire questa cosa o nell'obiettivo che mi ero posto negli obiettivi dell'associazione.*

---

<sup>22</sup> Vedi sull' argomento Bilotti, Nasi, Tola Volterrani: *La valutazione di impatto sociale dei progetti del volontariato toscano*, ed I quaderni cesvot Firenze 2009

Il bilancio sociale quindi rappresenta un'occasione unica, per le associazioni che hanno deciso di intraprendere questo percorso, per compiere quello sforzo di autoriflessione che a volte sembra mancare:

*“Maria Eletta Martini diceva che "se volontariato ogni tanto si fermasse un quarto d'ora e riflettesse su quello che fa farebbe molto di più è un'opera pia" io spero che piano piano volontariato capisca che ha bisogno di un lavoro politico e non solo di esecuzione dei servizi, anzi l'esecuzione di servizi talvolta travolto con una serie di esigenze quotidiane che non ha lasciato respiro per una riflessione e una capacità progettuale, quindi questo credo sia profondamente vero. La difficoltà nell'individuare i bisogni perché il volontariato ha vissuto una fase nascente creativa, una fase di sviluppo e non ha riflettuto abbastanza su se stesso e non ho avuto tempo di individuare bisogna riflettere sui bisogni di cui è portatore. Non è facile creare momenti di riflessione su queste cose. Perché poi talvolta c'è anche la risposta di chi rifiuta di mettere in discussione le modalità operative portate avanti negli ultimi vent'anni”*

È il ritratto di un'organismo che, rendendosi conto degli sconvolgimenti radicali che avvolgono i tessuti sociali, con spinte all'individualismo e mutamenti dei territori anche rilevanti, sente forte l'esigenza di fermarsi a riflettere per non rimanere stritolato nel meccanismo dell'emergenza sociale e della burocratizzazione, che limita lo sviluppo delle associazioni. La stessa organizzazione interna, e il tema delle competenze presenti in associazione, sono dei nodi problematici concreti e avvertiti come tali, ma poco tematizzati all'interno delle associazioni:

*“nel mondo del volontariato e a mio avviso anche per la maggior parte dei dirigenti associativi del volontariato, questo problema è totalmente escluso dal panorama dei temi, dall'agenda dalle problematiche, punto e se vogliamo un tema forse appena colto appena percepito da coloro che sono un po' gli specialisti del volontariato, che non sono impegnati direttamente nel servizio di volontariato ma che più fanno servizio più fanno formazione o più ragionando attorno ai temi del volontariato. Questo non significa che non sia un tema concreto: in fondo il volontariato ha sempre avuto grosse difficoltà di a riflettere*



*sui propri step, quindi a fermarsi a riflettere, il tema non è vissuto né colto e nemmeno tematizzato”*

L'importanza della ricerca valutativa, in tutte le sue forme (da quella ex ante che mira a conoscere in anticipo la valenza di interventi nei contesti territoriali a quella di impatto che serve a riprogettare in maniera migliore interventi già conclusi) consiste proprio nella capacità, se applicata correttamente, di fornire alle associazioni un metodo di conoscenza unico, che trova spazi di utilizzo in tanti ambiti quanti sono gli evaluandi possibili (si possono valutare non solo i progetti, ma anche le strutture e i percorsi), e che nella sua accezione partecipativa crea spazi di dialogo fra le componenti diverse dell'associazione. Il suo possibile sviluppo si scontra con la scarsità di figure professionali realmente competenti sulla valutazione, e con la carenza di cultura valutativa in tutti i settori a livello nazionale, ma negli ultimi tempi diversi percorsi intrapresi dagli organismi di supporto per il volontariato<sup>23</sup> hanno dato segnali in controtendenza, lasciando intravedere delle possibili prospettive di crescita esportabili anche nelle associazioni più piccole. Se il vantaggio competitivo del volontariato si basa sulla facilità nel produrre beni relazionali e sul forte legame che si crea sui territori, si deduce come la capacità di valutarne le esigenze e i bisogni sia il reale obiettivo a cui mirare:

*“Sicuramente ci dovrebbero essere competenze di analisi del territorio che ancora non si hanno, questo tipo di capacità di capire i bisogni del territorio. Cioè non ci sono strumenti si diventa recettore un po' passivi di quello che chi arriva però non ci si pone ma il problema in maniera più attiva di capire quali sono i bisogni del territorio”*

La capacità di analisi dei territori si pone quindi come un possibile profilo di sviluppo ed approfondimento delle competenze nelle organizzazioni di volontariato, ma per continuare ad essere portatore di innovazione sui territori, di capacità anticipatorie rispetto alle riposte, spesso tardive che le istituzioni non riescono a dare sui fenomeni di disagio e vulnerabilità occorre uno sforzo da parte degli organismi dirigenti:

---

<sup>23</sup> Si segnalano qui gli sforzi sostenuti dal Cevot e dal Csvnnet per introdurre la cultura della valutazione partecipata all'interno delle associazioni, con la proposta di vari modelli e l'istituzione di percorsi di accompagnamento alla valutazione per le associazioni.

*“Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community”*

*-Bozza rapporto di ricerca-*

*“Nel mondo come quello del volontariato dovrei fare viene prima che riflettere sulle logiche la difficoltà è proprio questa: quella di far capire all'interno della nostra associazione l'importanza del riflettere di stabilire una linea politica è una posizione nei confronti degli scenari delle problematiche senza farsi travolgere dal fare. Talvolta le tante incombenze le esigenze del fare sono anche un alibi per evitare di affrontare una tematica di riflessione di tipo politico associativo che è opportuno fare ma sulla quale una parte della classe dirigente dell'associazione si trova in difficoltà perché non è il suo retroterra e non è quello per cui è preparato. I dirigenti associativi erano stati selezionati preparati più per gestire alcune attività, nel momento in cui la componente politica associativa è diventata altrettanto importante che ad agire nel fare questo messo in crisi una parte dei dirigenti, è da qui scaturita l'esigenza di un percorso formativo e di una riflessione sull'associazione”*

Oltre alle competenze valutative quali altre competenze sono risultate rilevanti ai fini della governance per le organizzazioni di volontariato? quali capacità i quadri dirigenti devono acquisire in prospettiva futura che al momento risultano ancora scarsamente sviluppate?

### **Governare la complessità**

Le capacità di lettura della propria organizzazione, e di valutazione della qualità sociale dell'operato della stessa sono legate necessariamente al saper interpretare le complesse dinamiche di mutamento sociale in atto. Strettamente legato al concetto di immaginazione sociologica per come lo ha declinato Wright Mills<sup>24</sup>, la capacità di leggere la complessità dell'agire contemporaneo significa, per il volontariato, innescare processi che forniscono risposte calate ad hoc sulle realtà sociali per come in quel momento storico vengono vissute, per i bisogni che esprimono, utilizzando magari dei canali prima non utilizzati, rifiutando l'idea dell'immobilismo a livello strategico:

---

<sup>24</sup> Egli lo descrive come “...la facoltà di abbracciare con la mente le trasformazioni più impersonali e remote e le reazioni più intime della persona umana e di fissarne il rapporto reciproco. E a muoverla è sempre il bisogno di conoscere il senso sociale e storico dell'individuo nella società e nel periodo in cui ha vita e valore”(Wright Mills 1995).

*“Un dirigente associativo oggi a qualunque livello ha bisogno di capire quali sono le linee di tendenza e di modificazione della sanità italiana europea e quant'altro. Ha bisogno di capire come cambieranno le cose nei prossimi 10 anni, non dico per anticipare ma per non essere disagio rispetto ai cambiamenti, per non essere ostile ai cambiamenti. Deve saper individuare quali sono i valori da preservare ed a cercare di mantenere e di declinare in forme moderne ma mantenendoli ben precisi. Io ne vede un bisogno: quello di aiutarli a lavorare a squadre, a sentirsi componenti di un organismo importante. Qualche esperienza che ho sentito raccontare di qualche multinazionale che riunisce i dirigenti per creare il gruppo: io credo che la formazione dovrebbe sviluppare questa tendenza ad essere gruppo e a saper addentare e analizzare le problematiche a costituire sistema: questa è una delle esigenze d'un percorso formativo universitario non solo dovrebbe sviluppare.”*

Vi sono in questo stralcio d'intervista due spunti riflessivi interessanti. Si evince infatti come la responsabilità dei quadri dirigenti sia anche quella dell'individuazione sul lungo periodo di nuovi valori da preservare, o da declinare in forme più adatte alla contemporaneità. È un delle responsabilità maggiori che impone anche, nel rispetto dei criteri di democraticità e partecipazione che sanciscono gli statuti, un processo di condivisione e negoziazione con tutte le componenti associative. La capacità di modificare se necessario l'identità dell'associazione senza stravolgerne i valori fondanti, ma forti di un'analisi attenta del territorio e del proprio corpo associativo, che mantenga l'associazione in un ruolo di interlocutore primari dei bisogni degli utenti. nell'esempio che segue, ci viene illustrato come l'evoluzione dei panorami relativi alla realtà dell'assistenza sanitaria complessa abbia spinto un'associazione a riflettere sull'applicazione di “meta-competenze” che compendo un processo di astrazione che riuscisse riuscissero a governare il momento di cambiamento:

*Però la competenza necessaria, strategica in questo caso è l'organizzazione è quella di saper governare le altre competenze, ancorché provenienti dall'esterno, e questo potrebbe essere un punto di incontro e di soluzione. Faccio un esempio: molte nostre organizzazioni sono cambiate senz'accorgersene in virtù della gestione di strutture sanitarie complesse. Sono cambiate perché la gestione di queste attività oggi richiede una organizzazione e un sistema di gestione della*

*qualità che è fatto di principi, di procedure, di figure, di competenze di ruoli e cerca. E per impiantare questo tipo di sistema di gestione spesso le organizzazioni non hanno fatto da sé non avevano all'interno competenze specifiche, e quindi si sono affidate a consulenti esterni o la consulenza di confederazione. Anche nel caso in cui si sono affidate alla consulenza di confederazione il sistema che è stato impiantato necessariamente prodotto dei cambiamenti, allora rilevante e per la misericordia ma questo vale anche in generale per le altre organizzazioni di volontariato, avere la capacità di governare questi processi e quindi governare anche le competenze. Io posso creare un sistema di gestione sanitaria che è simile ad un presidio ospedaliero e non serve a nulla, e posso creare un sistema di gestione del poliambulatorio che invece è calato sulla tua realtà associativa, e quindi da un lato c'è la capacità del consulente, che sia consulente esterno o che sia consulente di confederazione, la capacità di calar effettivamente la consulenza sulla realtà specifica. Dall'altro la capacità dell'organizzazione di governare questo processo, e quindi di non farsi vendere un prodotto che è inadatto alla realtà associativa”*

La sfida è quella di sviluppare dei modelli di riflessione e di interazione con gli stakeholders nei territori e di che in maniera strutturale portino i dirigenti a confrontarsi con i cambiamenti che avvengono intorno all'associazione, sviluppando la capacità di “costruire sistema”. Il sistema non si ferma necessariamente al livello interno, ma anzi apre prospettive di ampliamento dei legami strategici con il mondo del profit e con il resto del privato sociale, che si pongano come obiettivo la sperimentazione di pratiche d'innovazione sui territori. La programmazione di lungo periodo può essere pensata nell'ottica di risoluzione delle problematiche territoriali

*“..una competenza senz'altro in termini di governo. nel senso che aumentano la complessità dei sistemi anche in termini che viviamo una stagione di evoluzione del nostro sistema istituzionale interno in cui sta maturando sempre di più e si sta formando concretamente una strutturazione dei livelli decentrati per le esigenze che dicevo .ecco la competenza necessaria è quella di governance, capace di leggere i cambiamenti e le diverse esigenze dei vari punti del sistema e di connettere, mettere insieme queste esigenze, in un quadro armonico e non conflittuale.”*

## **Riassunto competenze area governance**

### **Meta-Competenze trasversali:**

- Capacità di connessione fra diversi ambiti
- Capacità di immaginazione
- Competenze strategiche

### **Componente valutazione:**

- Capacità di introdurre e diffondere la cultura valutativa su tutti i livelli associativi
- Capacità di utilizzare i dati valutativi per aumentare l'accountability dell'associazione nel contesto territoriale
- Capacità di ri-orientare l'attività dell'associazione a seconda dei risultati valutativi

### **componente dell'analisi:**

- capacità di analisi dei mutamenti sociali e territoriali
- capacità di governare in maniera condivisa l'identità associativa, modificandola a seconda delle analisi svolte

## **Conclusioni**

Arrivati alla fine di questo percorso di ricerca, abbiamo cercato di trarre i filoni delle lunghe riflessioni avvenute non solo nei momenti di intervista, ma anche in uno sforzo di interpretazione e confronto dei dati che ha visto impegnato il gruppo di ricerca. Le tre macroaree di indagine utilizzate hanno rivelato degli spazi idonei per l'acquisizione di capacità e competenze, alcune sicuramente già utilizzate nell'ambito del volontariato, alcune soltanto in parte o soltanto da alcune componenti associative. Per quanto riguarda l'area relativa all'identità, sicuramente meritevoli di attenzione sono le capacità individuate a proposito della "capacità di analizzare e mantenere il clima organizzativo", perché rappresentano una componente importante ma forse non abbastanza "istituzionalizzata" all'interno delle organizzazioni, mentre per quanto riguarda la componente della comunicazione, lo sviluppo futuro potrebbe riguardare la capacità di costruire reti strategiche per la comunicazione esterna, o la capacità di costruire e ricostruire gli immaginari sull'associazione all'interno dei contesti territoriali. Importante è anche la capacità di introdurre criteri di flessibilità e quindi di sperimentazione, all'interno dei contesti organizzativi, sfruttando il fatto che gli ambienti di lavoro dipendenti all'interno delle associazioni di volontariato usufruiscono delle strette relazioni con la componente volontaria, in un flusso di scambio continuo di competenze e informazioni.

Nell'area relativa alla formazione è importante segnalare come possibile linea di sviluppo innovativa, l'acquisizione di *competenze "meta"* che si occupino di analizzare e valorizzare non i fabbisogni formativi ma le altre competenze, costituendo all'interno delle associazioni delle mappe dettagliate comprendenti tutte le tipologie di competenze presenti in associazione, con le loro relative funzioni e campi di applicazione. Inoltre ci sembra opportuno includere nelle competenze da acquisire la valorizzazione delle competenze esperienziali che il volontario acquisisce, in maniera informale, durante la vita in associazione. Accanto a questo si situa nella mappa la *capacità di strutturare percorsi di accompagnamento in entrata e in uscita per le competenze acquisite e da acquisire in associazione*.

Sono invece competenze già presenti, ma a volte da potenziare, quelle relative alla *capacità di pianificare i fabbisogni formativi sul lungo periodo e alla capacità di valutare l'efficacia dei percorsi formativi esterni/interni*, ma la loro importanza risiede nella difficoltà di gestione rispetto alla complessità dell'offerta formativa presente anche all'esterno, che si deve necessariamente raccordare con l'identità profonda delle associazioni. E allora

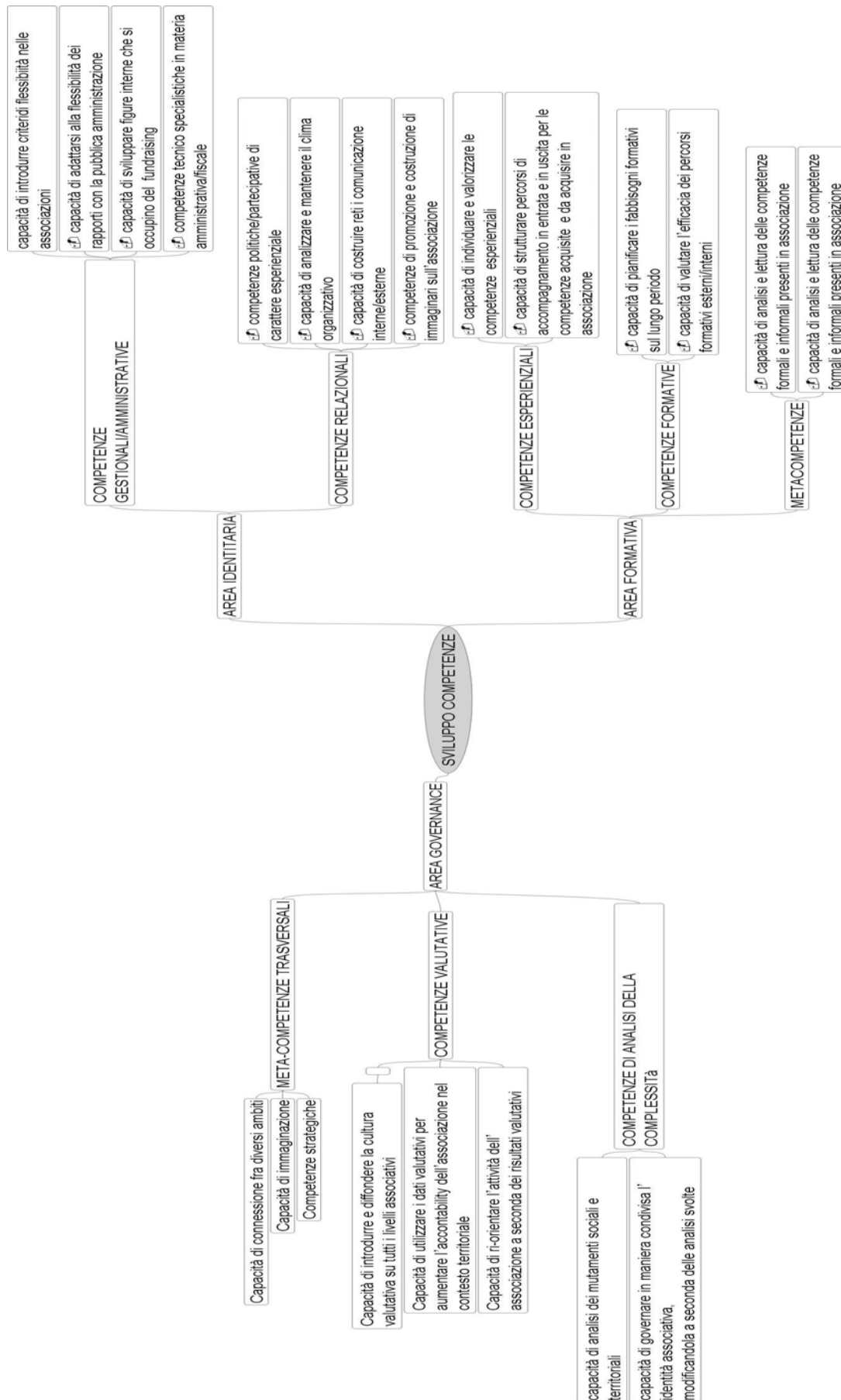
anche in questo caso si intravede la necessità di acquisire delle competenze di livello superiore, *competenze di governance de processi formativi interni/esterni per metterli al servizio della mission associativa*

*.L'ultima area di indagine, quella relativa alla governance, individua come ambito di sviluppo quello delle competenze trasversali relative alla componente dirigenziale, come ad esempio la capacità di connessione fra diversi ambiti, la capacità di immaginazione e le Competenze strategiche, che insieme costituiscono il presupposto per lo sviluppo di competenze valutative e analitiche. Le competenze valutative si esplicano a loro volta nelle: capacità di introdurre e diffondere la cultura valutativa su tutti i livelli associativi, capacità di utilizzare i dati valutativi per aumentare l'accountability dell'associazione nel contesto territoriale e capacità di ri-orientare l'attività dell'associazione a seconda dei risultati valutativi, mentre le capacità analitiche si riferiscono alle capacità di analisi dei mutamenti sociali e territoriali e alla -capacità di governare in maniera condivisa l'identità associativa, modificandola a seconda delle analisi svolte.*

***Come ultimo spunto di riflessione, la ricerca vuole evidenziare quella che è una condizione di base per lo sviluppo delle competenze: l'importanza di raggiungere un livello di competenze diffuse fra tutte le componenti, soprattutto quelle volontarie delle associazioni. Riteniamo infatti che gli ambiti di sviluppo individuati riescano ad esprimersi con impatti positivi sul volontariato solo se conosciuti, interiorizzati e condivisi da tutti gli stakeholders, compresi gli utenti delle associazioni e i soggetti esterni, e non se confinati negli ambiti dirigenziali o affidati esclusivamente al personale dipendente. Accrescere le competenze significa in altre parole, dare nuove prospettive di crescita individuale e collettiva all'intero corpo associativo, fornendo gli strumenti per acquisire delle professionalità senza per questo dover necessariamente creare dei profili professionali, garantendo un livello di conoscenze omogeneo su tutti i livelli della struttura. Lungi dal voler esaurire l'argomento, questo percorso di ricerca ha tentato di fornire i primi spunti per l'elaborazione di una riflessione più ampia, lasciando alle associazioni il compito di criticarli, analizzarli e trasformarli in sperimentazioni e proposte innovative.***

Per maggiore chiarezza, riassumiamo in una mappa le competenze individuate nell'analisi, suddividendole a seconda delle aree.

Figura 3-mappa delle aree di competenze del volontariato





## Metodologia della ricerca

Le interviste non standard sono state lo strumento di indagine principale utilizzato nella ricerca. Claudio Bezzi ne dà una descrizione in questi termini: *“L'intervista ermeneutica, se ben disegnata e condotta, è uno strumento potente di interpretazione e comprensione di comportamenti e atteggiamenti sociali: le informazioni che si assumono in questo modo sono approfondite”*<sup>25</sup>. Come abbiamo avuto modo di discutere in precedenza, infatti, alcuni concetti base della ricerca come l'identità e l'organizzazione sono stati oggetto di riflessioni approfondite con gli intervistati. Sarebbe stato difficile ottenere delle informazioni così dettagliate utilizzando delle altre tecniche di rilevazione standard dei dati, come ad esempio i questionari, per l'impossibilità di uscire dai confini imposti da domande precodificate, e spaziare attraverso l'esperienza di vita associativa che ha visto partecipi dirigenti, responsabili formativi, coordinatori, presidenti dipendenti e volontari legati al mondo dell'associazionismo toscano. Sono stati individuati quindi come interlocutori due differenti tipologie di soggetti: quelle appartenenti ad un profilo dirigenziale e quelli appartenenti a profili maggiormente operativi, in maniera tale da ricomprendere nell'analisi il maggior numero di punti di vista, differenziando le tracce in maniera tale da cogliere gli aspetti specifici in riferimento al ruolo associativo, per un totale di 17 interviste non standard, in cui sono state ricomprese le diverse identità del volontariato e tutti i possibili livelli di partecipazione. L'approccio che abbiamo seguito non ha pretese di rappresentatività dell'intero contesto del volontariato e il numero di interviste svolte non consente di generalizzare i risultati raggiunti, ma la prospettiva di ricerca non mirava certo a svolgere un lavoro di carattere descrittivo quanto ad indagare negli aspetti che meritano, secondo le percezioni dei soggetti interessati, un'analisi e uno sviluppo maggiore, che costituiscono problematicità, opportunità, rischio o semplicemente che non vengono mai considerati nelle mappe concettuali degli intervistati, diventando chiai di lettura interessanti per cogliere le prospettive di cambiamento future.

L'intervista non standard ha certamente caratteristiche di complessità diverse rispetto alle altre tecniche di rilevazione dei dati, non ultima quella del rapporto fra intervistatore e intervistato: come spiega Rita Bichi, nelle interviste non standard *“entrano in gioco con una rilevanza centrale l'interazione e la relazione che si stabilisce fra gli*

---

<sup>25</sup> Bezzi C.: “Il disegno della ricerca valutativa, Ed. Franco Angeli 2003 pag 297 e seg.

*“Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community”*

*-Bozza rapporto di ricerca-*

*interlocutori; la capacità- da parte dell'intervistatore- di cogliere nel discorso dell'intervistato gli elementi capaci di spiegare, attraverso la loro comprensione, i mondi sociali di cui è attore; le sue capacità di ascolto e analisi"*<sup>26</sup>.Necessita quindi di una preparazione attenta nell'individuare i concetti da inserire all'interno della traccia di intervista; traccia che viene in seguito interiorizzata dall'intervistatore e percorsa insieme all'intervistato, facendo attenzione a non influenzare con il suo atteggiamento le risposte, a non deviare il filo del ragionamento, a non bloccare l'esplicitazione dei concetti. In questo modo l'equipe di ricerca è potuta entrare in contatto direttamente con le narrazioni, colme a volte di significati da decifrare, visioni contrapposte, possibili linee di interpretazione da seguire. Le storie raccontate dal volontariato sono state le più diverse, poste lungo un continuum che da lunghe narrazioni fortemente biografiche si dipanava fino ad arrivare a racconti molto impersonali, quasi telegrafici.il lavoro di rielaborazione e interpretazione dei dati non è stato facile, soprattutto nel cercare di rievocare quelle connessioni logiche che nelle parole dell'intervistato lasciavano intravedere l'esplicitazione di una dimensione,la descrizione di uno spazio semantico. Abbiamo deciso di ricomprendere poi nelle tre aree di indagine(area identitaria/organizzativa, area formativa, area della governance) le informazioni derivanti dalle interviste per dare una chiave di lettura e di utilizzo maggiormente funzionale, che riuscisse a offrire una panoramica sugli elementi esistenti all'interno del volontariato, evidenziando allo stesso tempo criticità e eventuali prospettive di sviluppo. Di seguito riportiamo le tracce di intervista utilizzate.

---

<sup>26</sup> Bichi R.: La conduzione delle interviste nella ricerca sociale, ed Carocci 2007, Roma.

*"Le nuove competenze professionali per le organizzazioni di volontariato nel welfare community"*  
-Bozza rapporto di ricerca-

## Traccia per interviste non-standard 1- profilo dirigenziale

- a) Tracciare un profilo dell'intervistato, chiedendogli di raccontare la propria storia lavorativa, il proprio ruolo all'interno del volontariato e del terzo settore.

Esplorare le seguenti dimensioni, sfruttando la visione d'insieme del ruolo dirigenziale lasciando all'intervistato la possibilità di spaziare secondo la propria esperienza e il proprio ruolo, attraverso la definizione di alcuni concetti base:

- L'identità: In quale maniera si veicola l'identità all'interno della associazione, quali misure sono state intraprese per alimentarla, quale situazione c'era prima dell'arrivo nella dirigenza e quale eredità lascerà per il futuro in questo senso. Utile riflettere sul ruolo del terzo settore e del volontariato rispetto ai criteri distintivi.
- L'organizzazione: quale cultura organizzativa si esprime all'interno del terzo settore italiano? In che modi si studiano le organizzazioni e si applicano le strategie organizzative? quali mutamenti nel panorama organizzativo si possono scorgere?
- La formazione: Analisi qualitativa e quantitativa della formazione nel mondo del volontariato. Determinazione dei fabbisogni formativi a livello dirigenziale, anche comparandoli con quelli di altri settori (es. pubblica amministrazione e privato),
- Le competenze: analisi delle competenze presenti in generale e a livello dirigenziale , con riferimento a quelle maggiormente utili e quelle che invece sono superflue, quali profili professionali esistono e in che modo si coniugano con le attività delle associazioni e i ruoli ricoperti?

Eventuali spunti per approfondimenti:

- la sfida europea per il terzo settore: verso un mercato comune delle competenze?
- rapporti con gli organismi istituzionali: punti di forza e punti di debolezza nel sistema della formazione nel terzo settore (organismi, istituzioni e soggetti deputati)
- Nuove frontiere delle competenze: quali scenari si possono aprire

L'intervistatore avrà il compito di stimolare la riflessione raccogliendo altri spunti di esplorazione suggeriti nelle risposte. Alla fine dell'intervista si avrà un quadro generale sul sistema di competenze presente sia all'interno dell'associazione che in relazione al sistema del volontariato a livello regionale e nazionale.

## **Traccia interviste non standard 2: profili operativi**

Questa seconda traccia mira ad ottenere una mappatura completa delle competenze esistenti all'interno delle associazioni, e di individuare quali dimensioni siano maggiormente rilevanti per coloro che operano nelle associazioni a livello non-dirigenziale.

- b) Tracciare un profilo dell'intervistato, chiedendogli di raccontare la propria storia lavorativa, il proprio ruolo all'interno del volontariato e del terzo settore.

- c) Area dell'identità

- Il concetto di identità: quale identità per i membri delle associazioni? Quali tipi di identità per il volontariato in Toscana?

- Identità come differenziazione rispetto agli altri soggetti del terzo settore: cooperazione sociale e promozione sociale, mondo del profit.

- Adesione a particolari sistemi di valori culturali e politici: quali sono quelli predominanti, vi è una visione ideologica?

- Concetto di appartenenza al mondo del volontariato: che ruolo nei confronti della società civile?

- Appartenenza a strutture superiori: rapporto verticale con livelli regionali e nazionali vs indipendenza, come influisce sull'identità?

d) Area dell'organizzazione

-Le caratteristiche dell'associazione: definizione della struttura, dei ruoli presenti all'interno, della suddivisione (eventuale) in sotto-strutture per la gestione dei servizi.

(specificare e approfondire: la presenza di più rami organizzativi, il rapporto fra la sfera decisionale e quella organizzativa, il numero di persone deputate alla cura dell'organizzazione)

-Definizione dell'organigramma: come è stato definito?come è formato?(struttura gerarchica vs modello aperto)

-Metodi di partecipazione dei membri all'organizzazione delle attività (vincolati, inesistenti, predominanti e ruolo dei volontari negli organismi dirigenti)

-Dinamiche di turn-over per i volontari e i dipendenti: con quali caratteristiche?

-Quali sono i punti di forza e quali quelli di debolezza dell'organizzazione?Esistono dei metodi di valutazione che li individuino?

e) Area dei fabbisogni formativi

- Come vengono determinati i fabbisogni formativi presenti all'intero dell'associazione?

-descrivere quali sono i fabbisogni formativi più frequenti all'interno dell'associazione (aggiornamenti rispetto alle normative,corsi di perfezionamento per le aree organizzative, di progettazione ecc...)

-Descrivere in che modo le competenze acquisite attraverso la formazione vengono utilizzati all'interno dell'organizzazione.

f) Area delle competenze

-Quali tipi di competenze vengono richiesti all'interno dell'associazione? (elencare quelle maggiormente richieste dall'attività svolta)

Quali sono quelle più importanti?

quali necessitano di uno specifico profilo professionale?quali non lo hanno?

-Quali competenze mancano all'interno dell'associazione?(elencare le competenze mancanti in ordine di importanza a partire da quella ritenuta più importante)

-Quali sono le competenze che dovrebbero essere costruite all'interno dell'associazione nel breve, medio e lungo periodo?

-Esiste una valutazione delle competenze in entrata?

g) Area dei profili professionali e percorsi formativi

-Quali profili professionali sono presenti all'interno dell'associazione?

-Quali sarebbero quelli necessari?(elencarli in riferimento alla necessità dell'associazione nel breve, medio e lungo periodo)

- E' possibile creare dei nuovi profili professionali ad hoc per le associazioni?In che modo?

-Vi è una valutazione dei profili esistenti in entrata?

-Che rapporto c'è fra i profili professionali in entrata, le competenze richieste e la struttura dell'associazione?(esplicitare che rapporto esiste fra le competenze necessarie e i profili disponibili, collegandoli con l'attività associativa)

- E' prevista una formazione per i volontari e i membri dell'associazione?che tipologia di attività formative vengono svolte dall'associazione?(obbligatorietà di una formazione iniziale?livelli di formazione da raggiungere?)

-esistono criteri di valutazione della formazione? Quali?

## Riferimenti Bibliografici

- AA.VV. (2004), *Presente e futuro delle professioni sociali, Autonomie locali e servizi sociali*, n. 1, pag. 121.
- AA.VV. (2004), *Professioni sociali e welfare territoriale, Autonomie locali e servizi sociali*, n. 1, pag. 131.
- AA.VV. (2005), *Ricerca su "Formazione e profili professionali sociali nelle regioni del mezzogiorno"*, in *Rassegna di Servizio Sociale*, anno 44, n. 1 Gennaio-Marzo.
- AA.VV. (2006), *Le professioni sociali a servizio della governance*, Atti (in corso di pubblicazione) del convegno Nazionale Organizzato dall'Associazione Italiana di Sociologia Professionale, 1 dicembre 2006 Ministero dell'Interno, Roma.
- Agnoletto S. (2005), *Un modello di welfare locale*, Franco Angeli, Milano.
- Alexander J. (1997), *I paradossi della società civile* in Magatti M., *Per la società civile*, Franco Angeli, Milano.
- Ambrosini M. (2005), *Scelte solidali. L'impegno per gli altri in tempo di soggettivismo*, Il Mulino, Bologna.
- Ascoli U. (1999) (a cura di): *Il welfare futuro*, Carocci, Roma.
- Barbetta G. (1996) (a cura di) *Senza scopo di lucro. Dimensioni economiche, legislazione e politiche del settore non profit in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Barbetta G., Cima S., Zamaro N. (2003) (a cura di), *Le istituzioni non profit in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Bezzi C (2003).: "Il disegno della ricerca valutativa, Ed. Franco Angeli Milano
- Bichi R. (2007): *La conduzione delle interviste nella ricerca sociale*, ed Carocci, Roma
- Boccacin L. (1997), *Terzo Settore: i molti volti del caso italiano*, Vita e Pensiero, Milano.
- Bortolotti B. Pennaiola E. Sacconi L. Vacca C. (1999), *Le professioni intellettuali fra liberalizzazione e nuova regolazione* a cura di Zamagni S. , Egea e Giuffrè, Milano.
- Borzaga C. (1998a) *Progetto e stato di avanzamento della ricerca: le caratteristiche degli occupati nel settore non profit (Piemonte, Trentino Alto Adige, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Toscana, Campania, Calabria, Sicilia)*
- Borzaga C., Gui B., Schenkel M. (1995) *Disoccupazione e bisogni insoddisfatti: il ruolo delle organizzazioni non profit*, in "Quaderni di Economia del Lavoro", Franco Angeli, Milano, n. 52.

- Borzaga C., Santuari A. (1998) (a cura di) *Servizi sociali e nuova occupazione: l'esperienza di nuove forme di imprenditorialità sociale in Europa*, Regione Autonoma Trentino-Alto Adige.
- Cartocci R., Maconi F. (2006) (a cura di), *Libro bianco sul Terzo settore*, Il Mulino, Bologna.
- Centro Studi Cgm (2005) (a cura di), *Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni della fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- Ceruzzi F. Tunzi F. (2003), *Professioni sociali. Governo del mercato del lavoro regionale*, Ediesse, Roma.
- Cesareo V. (2004) (a cura di), *I protagonisti della società civile*, Rubettino, Cosenza.
- Cesareo V., Vaccarini I. (2006), *La libertà responsabile. Soggettività e mutamento sociale*, Vita e Pensiero, Milano.
- Cesareo V., Lombardi M., Magatti M. (2001), *Immagini di società civile. Una ricerca empirica nella cultura del ceto politico in Italia*, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- Cnel (1993), *Libro bianco sulle professioni in Europa*, Cnel, Roma
- Confcooperative-Federsolidarietà (2004), *Rapporto Federsolidarietà: i dati, il contesto, lo sviluppo*, Roma.
- Crescenzi M., Bonacini E. - ASVI (2005) (a cura di), *Guida internazionale alle professioni e al lavoro nel non profit*, EMI, Bologna.
- Dal Pra M., Urbano M. (2004), *Le professioni sociali* in Gori C. *La riforma dei servizi sociali in Italia. L'attuazione della legge 328 e le sfide future*, Carocci, Roma.
- DiMaggio P.J.- Powell W.W.- (1991), *La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi*, in Powell W.W.-DiMaggio P.J. (1991)
- Di Nicola P. (2006) ( a cura di), *Dalla società civile al capitale sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Diomede Canevini M. (2001), *Le figure professionali sociali* in Studi Zancan, *La legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali*, marzo-aprile n.2
- Dominelli L. (2005), *Il servizio sociale. Una professione che cambia*, Ed. Erickson, Trento.
- Donati P. Colozzi I. (2006) (a cura di), *Terzo settore e valorizzazione del capitale sociale in Italia: luoghi e attori*, Franco Angeli, Milano.
- Donati P., Colozzi I. (2002a) (a cura di), *Generare il civile. Nuove esperienze nella società italiana*, Il Mulino, Bologna.
- Donati P., Colozzi I. (2002b) (a cura di), *La cultura civile in Italia: fra Stato, mercato e*



*privato sociale*, Il Mulino, Bologna.

Donati P., Colozzi I. (2004a) (a cura di), *Il privato sociale che emerge: realtà e dilemmi*, Il Mulino, Bologna.

Donati P., Colozzi I. (2004b) (a cura di), *Il terzo settore in Italia. Culture e pratiche*, Il Mulino, Bologna.

EISS (2003), *Secondo rapporto sulla situazione del servizio sociale*, EISS, Roma.

Fazzi L. (2000) (a cura di), *Cultura organizzativa del nonprofit*, Franco Angeli, Milano.

Fazzi L. (2001), *L'evoluzione del settore nonprofit in Italia: rottura o continuità nella riforma del welfare?* in *Sociologia e Politiche Sociali*, n.3, pp.43-67.

Fazzi L. Stanzani S. (2005), *Le culture organizzative della cooperazione sociale: identità in movimento* in Centro Studi CGM (a cura di), *Beni comuni*, Edizioni Fondazione Agnelli.

Fazzi L. (2006), *Democrazia organizzativa, approccio multistakeholder e performance sociale delle organizzazioni nonprofit*, relazione presentata al Convegno "Quando il terzo diventa primo", Siena 9-10 febbraio.

Ferrario P. (2001), *Politica dei Servizi Sociali*, prefazione di Emanuele Ranci Ortigosa, Carocci Editore, Urbino.

Folgheraiter F. (2006), *La cura delle reti. Nel welfare delle relazioni (oltre i Piani di zona)*, Erickson, Trento.

Fondazione Zancan (2004), *Carta etica delle professioni che operano a servizio delle persone*, Padova.

Forum permanente terzo settore (1999) *Le prospettive per l'occupazione e il ruolo del terzo settore*, documento per il Governo.

Freidson E. (2002), *Professionalismo. La terza logica*, Dedalo, Bari.

Innovanet (1999) *Sviluppo delle risorse umane e fabbisogni formativi del settore non profit in Europa*, abstract da Programma Leonardo da Vinci, Roma.

Isfol (2001), *Isfol Orienta, manuale per gli operatori*, area socio-sanitaria, Roma.

Isfol (2006), *Politiche istituzionali per le professioni sociali: modelli e strumenti di governo*, PON ATAS Obiettivo 1 – 2000/2006, Misura 1.2

Lombardi E., Messina A., Polimanti O. (1999): *Lavorare bene. Manuale sull'organizzazione e le forme di lavoro nel terzo settore*, prefazione di Serge Latouche, Edizioni Lavoro

Lunaria (1997) *Lavori scelti. Come creare occupazione nel terzo settore*, Edizioni Gruppo Abele, Torino.

- Lunaria (1998a) *Forme di lavoro nel terzo settore*, Fase d'analisi e ricerca del progetto IFEWO, Roma.
- Lunaria (1998b) *Il terzo settore in Europa: teorie ed analisi*, Working paper per il progetto NETS, Roma.
- Lunaria (1998c) *Le politiche pubbliche per il terzo settore*, Working paper per il progetto NETS, Roma.
- Magatti M. (2005), *Il potere istituyente della società civile*, Laterza, Bari-Roma.
- Maurizio R. Rey D. (1991), *Professioni nel sociale*, Edizioni Gruppo Abele, Torino.
- Melandri V. (1996) *Il problema formativo nel settore non profit*, in "Non Profit", n. 3
- Melandri V. (1997) *I bisogni formativi dei managers non profit italiani: un'indagine sul campo*, in "Non Profit", n. 4
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2001), *Guida per lo sviluppo regionale delle professioni sociali*, Rapporto 6 a cura di Studio Come srl.
- Olivetti Manoukian F. (2005), *Re-immaginare il lavoro sociale: appigli per una nuova progettualità*, I Geki, supplemento di animazione sociale, n. 1, Torino.
- Orioli A. (1997) (a cura di) *Lavorare nel no profit*, Il Sole-24 Ore, Milano.
- Osservatorio per le politiche sociali (1998) *Lavorare nel terzo sistema. La contrattazione sociale*, CISL, Roma.
- Pasquinelli S. (2005), *La cooperazione sociale nella rete del welfare locale* in Centro Studi CGM (a cura di), *Beni comuni*, Edizioni Fondazione Agnelli
- Pavolini E. (2003), *Le nuove politiche sociali. I sistemi di welfare fra istituzioni e società civile*, Il Mulino, Bologna.
- Pesaresi F. (2003), *La governance dei piani sociali di zona*, in *Prospettive sociali e sanitarie*, n. 20, pp. 1-7
- Prandstraller G. P. (2006), *Manifesto dei lavoratori della conoscenza*, CLEUP, Padova.
- Rabotti F. (2003), *Le professioni intellettuali. Il cammino che le ha rese protagoniste dell'evoluzione della società lungo il percorso formativo deontologico e dei servizi*, Giuffrè, Milano.
- Ranci C., Ascoli U. (1997) (a cura di), *La solidarietà organizzata, Il volontariato italiano oggi*, FIVOL, Roma.
- Ranci C., De Ambrogio U., Pasquinelli S. (1991), *Identità e servizio, Il volontariato nella crisi del welfare*, Il Mulino, Bologna.
- Ranci C. (2004), *Politica sociale. Bisogni sociali e politiche di welfare*, Il Mulino, Bologna

Rassegna di Servizio Sociale (2005), *La ricerca Isfol – Ministero del Lavoro su formazione e professioni sociali nel Mezzogiorno*, n.1, gennaio-marzo

Rey D. (2005), voce *Professioni sociali* in *Dizionario di Servizio Sociale*, Carocci, Roma.

Rizza S. (2005), *Professioni sociali e formazione*, in *Rassegna di Servizio Sociale*, anno 44, n. 1 Gennaio-Marzo, pag 5.

Rossi P. (2004), *Figure professionali. Legge 328/2000, art. 12* in *Assistente sociale. La professione in Italia*, n.1/2004.

Scalvini F. (1996) *Proposte per un intervento organico di valorizzazione delle potenzialità occupazionali del terzo settore*, documento per l'incontro con il ministro del lavoro, settembre.

Volterrani A., Bilotti A.(2008) *Competenze, conoscenze e strategie. Verso il futuro della cooperazione sociale in Toscana*.Franco Angeli, Milano.

Volterrani A.,(2006) (a cura di) *Raccontare il volontariato*, nella collana *I Quaderni ed.* Cescvot, Firenze