

“L’attività formativa del Cesvot nei dati raccolti e nelle testimonianze degli attori coinvolti ad oggi”



A cura di *Aliante – Studio di Formazione e Consulenza*
www.studioaliante.com

Indice

INTRODUZIONE	4
1. I RIFERIMENTI CULTURALI: LA COSTRUZIONE DELLA FORMAZIONE DA PARTE DEI CSV	7
1.1. Un po' di storia	7
1.2. Le caratteristiche della formazione.....	9
1.3. Criticità e potenzialità: alcune piste di riflessione	11
2. LINEE METODOLOGICHE: LA VALUTAZIONE DEI DATI DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA	12
2.1. La valutazione della formazione.....	12
2.2. L'oggetto della valutazione.....	13
2.3. I principi metodologici di analisi della domanda formativa rispetto al Cescvot	15
3. LA MATRICE DI VALUTAZIONE DELL' ATTIVITA' FORMATIVA DEL CESCOT	18
3.1. Le dimensioni della domanda del volontariato.....	18
3.1.1. Premessa metodologica	18
3.1.2. Fabbisogni esplicitamente manifestati	21
3.1.3. Fabbisogni derivabili da necessità organizzative	21
3.1.4. Fabbisogni relativi ai processi formativi.....	28
3.1.5. La seconda fase di indagine.....	31
3.1.6. Prospetto di sintesi relativo alla domanda da parte del volontariato	35
3.2. Analisi delle differenti domande da parte degli altri referenti	36
3.2.1. Le dimensioni della domanda identificate dalle delegazioni.....	37
3.2.2. Le dimensioni della domanda identificate dal direttivo cescvot e dai responsabili di settore.....	41
3.3. Prospetto di sintesi complessivo.....	47
4. ANALISI DEI DATI DEL MONITORAGGIO INTERNO	48
4.1. Premessa.....	48
4.2 Parte prima.....	50
4.2.1. Caratteristiche generali dei progetti.....	50
4.2.2. Distribuzione dei progetti finanziati tra le associazioni toscane.....	56
4.2.3. Formazione diretta: settori e distribuzione territoriale	58
4.3. Parte seconda	60
4.3.1. Metodologie e contenuti.....	60
4.3.2. Dimensioni descrittive delle le reti.....	65
4.3.3. I contenuti dei progetti in rapporto alla matrice delle domande	69
4.3.4. Analisi questionari di valutazione della formazione a bando	74
4.3.5. Analisi questionari di valutazione formazione diretta.....	78
4.3.6. L'analisi dell'impatto	83

5. LE VALUTAZIONI DEGLI INTERVISTATI	86
5.1. Premessa.....	86
5.2. Formazione diretta	87
5.2.1. Le valutazioni dei responsabili di settore cesvot.....	87
5.2.2. Le valutazioni delle delegazioni	88
5.2.3. Le valutazioni del direttivo Cesvot.....	90
5.2.4. Le valutazioni dei volontari	91
5.3. Formazione a bando.....	92
5.3.1. Le valutazioni da parte dei responsabili settore cesvot	92
5.3.2. Le valutazioni da parte delle delegazioni	94
5.3.3. Le valutazioni da parte del direttivo cesvot	96
5.3.4. Le valutazioni da parte dei volontari	97
5.4. Analisi e proposte.....	99
5.4.1. Formazione diretta.....	99
5.4.2. Formazione a bando.....	104
6. CONCLUSIONI	111
6.1. Premessa.....	111
6.2. Valutazione generale dell'azione formativa del Cesvot.....	113
6.3. La formazione diretta.....	114
6.4. Il bando di formazione.....	119
BIBLIOGRAFIA	125

INTRODUZIONE

I primi 10 anni di attività del Cesvot (dal 1998 al 2008) hanno rappresentato uno spartiacque che ha richiesto una riflessione su come proseguire nell'impegno futuro.

Come afferma il Presidente del Cesvot (Patrizio Petrucci), nel celebrare i 10 anni dalla fondazione "(...) si sono andati a costruire nel tempo servizi sempre più mirati e complessi che accanto alle attività più tradizionali, hanno visto l'avvio di progetti speciali, innovativi anche all'interno del panorama nazionale del Non Profit".

La scelta prioritaria di investire sulla crescita dei volontari, ha portato ad un forte impegno sulle attività di formazione, che ha prodotto l'elaborazione (in collaborazione con le associazioni) di 2993 progetti formativi di cui ne sono stati realizzati oltre la metà.

Attualmente esistono al Cesvot tre profili di progettazione formativa:

1. Formazione strategica (progettata direttamente dal Cesvot)
2. Un bando per la formazione a livello regionale (presentazione di progetti da parte delle associazioni)
3. Un bando per la formazione a livello delegazionale (presentazione di progetti da parte delle associazioni).

Il tema e l'obiettivo della presente ricerca sarà volto a sviluppare un'analisi dell'attività dei 10 anni per pensare possibili cambiamenti nella prossima programmazione.

Il materiale disponibile per l'indagine è costituito dalla banca dati del Cesvot (gestita dal settore monitoraggio e valutazione) che raccoglie i progetti presentati, oltre che i questionari sottoposti ai partecipanti.

In realtà, la stessa banca dati negli anni si è molto evoluta ed ampliata; ad esempio, fino al 2004 per ogni progetto è presente unicamente una scheda molto sintetica che ne fissa alcune caratteristiche.

Altra fonte informativa è rappresentata dai protagonisti, da chi la formazione l'ha realizzata (come soggetto appartenente al Cesvot) o chi ne ha fruito, come volontario.

La ricerca aveva il compito di analizzare questo insieme di fonti informative.

Tal analisi può essere fatta in molti modi, ma per decidere metodi, impostazione teorica e contenuti, si è partiti dalla domanda citata in precedenza: quale è lo scopo dell'indagine?

Questa domanda ha orientato ogni scelta e l'intera struttura. Come abbiamo visto, la finalità è quella di contribuire ad orientare la programmazione formativa futura, in termini di formazione diretta e di bandi annuali.

Con quale approccio, anche disciplinare, leggere i dati a disposizione? Per noi la risposta è apparsa evidente: con l'approccio prima di tutto del formatore e dell'esperto di programmazione formativa per il volontariato.

La risposta è evidente per un motivo, ovvero che solo a partire da un chiaro modello di intervento formativo e di strategia formativa specifica per il volontariato

e collegata al ruolo di un CSV, è possibile esprimere un qualsiasi giudizio su quanto realizzato.

Solo in rapporto a cosa "doveva" essere fatto, cosa "poteva" essere fatto e "come", è possibile valutare in modo sensato l'esperienza. Ci pare che ogni altra scelta non avrebbe avuto legittimazione ed ogni altra riflessione non basata su tali premesse sarebbe stata del tutto arbitraria e infondata (almeno per il mandato che avevamo).

Come vedremo, ricorrono giudizi "positivi" sulla formazione del Cesvot: il nostro compito è stato dare, oltre che una verifica o una smentita oggettiva nei "numeri", un senso reale e tecnicamente fondato a questo aggettivo, altrimenti del tutto aleatorio.

L'impegno, cui abbiamo dedicato un notevole spazio, riguarda proprio il fondamento di questo "senso" e le basi concettuali a partire dalle quali è possibile esprimere valutazioni.

Riteniamo questo impegno fondamentale per alcuni motivi.

Innanzitutto l'entità del fenomeno di cui ci siamo occupati. Il Cesvot ha finanziato oltre 1.500 progetti formativi con un impiego di risorse di notevole rilevanza, pari a quelle delle politiche formative di amministrazioni pubbliche di media grandezza.

Non si tratta, notoriamente, di risorse pubbliche, ma sono certamente destinate alla utilità sociale e all'interesse collettivo.

Oltre a questo il Cesvot è, fortunatamente, patrimonio di moltissimi soggetti direttamente coinvolti dalla sua attività e cui esso deve dar conto in modo il più possibile esplicito e difendibile delle proprie scelte.

Infine, il Cesvot ha una responsabilità anche nei confronti della società, occupandosi di volontariato (nel nostro caso, della formazione al volontariato), di quel soggetto cui, secondo alcuni, è affidato il compito di cambiare e migliorare l'intera comunità.

Non si può, per questo, dare per scontate le premesse teoriche delle valutazioni su quanto fatto nei 10 anni, non si può essere soddisfatti o insoddisfatti senza argomentare, anche rischiando di sembrare eccessivi, il nostro giudizio.

La ricerca è sviluppata in 3 parti concettualmente collegate. Nella prima si affronta il problema dei fondamenti metodologici e dell'elaborazione dei criteri di analisi.

Essi sono dati sia dai riferimenti culturali del ruolo della formazione nel volontariato moderno, problematizzati nel primo capitolo, sia nella teorizzazione relativa alla valutazione della formazione e all'analisi dei fabbisogni formativi.

Si tratta di comprendere due aree:

- quali erano le indicazioni da parte della comunità culturale
- quali erano le richieste da parte dei soggetti coinvolti

Questi presupposti hanno permesso di definire la "premesse di valutazione", ovvero i criteri condivisibili ed espliciti per comprendere l'attività realizzata. Questi criteri sono dati dalle richieste dei portatori di interesse, ovvero dalle fonti di legittimazione che il Cesvot ha avuto negli anni, principalmente rappresentate dal volontariato.

Nella seconda parte si è sviluppata un'analisi dei dati di monitoraggio presenti nella banca dati.

Sono state derivate una serie di informazioni solo parzialmente e indirettamente collegate alle premesse da noi ricostruite, ma che riteniamo potenzialmente utilizzabili e di interesse del lettore.

Nella terza parte sono riportate e analizzate le interviste a molti protagonisti, costruite secondo i criteri sviluppati nella prima parte e che, conseguentemente, permettono di avanzare in modo diretto ed esplicito valutazioni e proposte.

La responsabilità delle decisioni future sta al Cevot; come scritto in precedenza si tratta di decisioni rilevanti. Il nostro obiettivo è di offrire idee e riflessioni per fondare tali indirizzi, ma anche per definire un metodo di validazione (basato sull'analisi continua dei fabbisogni formativi realizzata dalla Società Local Global).

1. I RIFERIMENTI CULTURALI: LA COSTRUZIONE DELLA FORMAZIONE DA PARTE DEI CSV

Il Decreto Legge che istituisce i Centri di Servizio al Volontariato (1997), parla della formazione come uno dei Compiti istituzionali dei neo nati Centri, considerandola come una delle tante conquiste della Legge 266, soprattutto da parte di chi aveva sempre considerato la formazione una delle leve strategiche per la crescita del volontariato in Italia.

1.1. Un po' di storia

Nel 1986 al IV Convegno del Volontariato di Lucca dal Titolo "Promozione e formazione del volontariato per cambiare società ed istituzioni", il prof. Augusto Palmonari traccia un percorso teorico di lavoro che poi diviene negli anni seguenti (sia pure inconsapevolmente) una strada seguita da chi si è impegnato nello studio dei percorsi e contenuti formativi per il mondo della solidarietà organizzata e le cui tesi si ritrovano anche oggi nelle impostazioni formative dei Centri di Servizi.

Il prof. Palmonari esponeva otto tesi di lavoro.

1. L'importanza della scelta autonoma da parte dei volontari del tipo di formazione e dei contenuti
2. Una formazione che superi ogni mentalità assistenzialistica
3. Una formazione che interpreti i bisogni e progetti la risposta ad essi in una prospettiva storica
4. Una formazione fondata sulle scienze sociali per distinguere i livelli di realtà e cogliere le connessioni tra essi
5. Una formazione costruita nel gruppo e costantemente verificata in esso
6. Una formazione che trovi forme efficaci di collaborazione tra volontari e professionisti del settore
7. Una formazione molto legata alla comunità nella quale viene agita e nella quale si riconoscano le specificità della comunità stessa
8. Una formazione volta a costruire cambiamento

Sempre nello stesso convegno, si auspicava una formazione che passasse dall'apprendimento al cambiamento, dove per cambiamento si pensava al diverso modo di agire, di pensare, di essere presente nella società.

Si delineava l'importanza di una formazione delle coscienze ai valori propri del volontariato e di una formazione dell'intelligenza al SAPERE e ai SAPERI .

Altri concetti a cui si fa riferimento sono il passaggio dai CORSI ai PROCESSI, si propone un "piano di lavoro" che si sviluppa dalla conoscenza della realtà specifica del proprio ambito, alla conoscenza di una realtà sociale più ampia nella quale il proprio intervento si colloca, alla capacità di scegliere rispetto ai valori etici e alle motivazioni di base, allo sviluppo di competenze tecniche e specifiche.

Ciò che ci fa riflettere è che nel 1986 ci si chiedeva però quali potessero essere i luoghi di questa formazione, individuando il territorio, i gruppi e il rapporto con le istituzioni. Mancavano i Centri di Servizio che oggi hanno assunto questa eredità.

Si è scelto di citare il IV convegno di Lucca nella consapevolezza che anche prima si era lavorato con attenzione sulle strade della formazione nel volontariato, ma l'intervento di Palmonari raccoglie i processi seguiti e gli dà un ordine metodologico, segnando dei piani di lavoro che i Centri hanno di fatto seguito.

L'attività formativa deve essere vista pertanto come luogo di ricerca, spazio di riflessività, opportunità di costruzione di significati, sviluppo dei propri livelli di consapevolezza sui comportamenti agiti e sui paradigmi fondanti l'agire.

Dal 1994 in poi si producevano i materiali divulgati della Fivol in cui si tentavano delle definizioni e delle indicazioni per i gruppi, si offrivano materiali didattici e piste di riflessione.

Nel 1999 nel Convegno di Foligno sul Volontariato il prof. Ugo Ascoli definiva la formazione come l'unico modo che ha il volontariato per "attrezzarsi alle sfide" che vengono dai cambiamenti della società: c'è bisogno di persone capaci di leggerla e "lavorarci dentro" e di una formazione tecnica, gestionale, motivazionale, organizzativa.

Nel 2000 nella Carta dei Valori del Volontariato si dice (seconda parte - Atteggiamenti e ruoli 3° paragrafo) " i volontari si impegnano a formarsi con costanza e serietà, consapevoli delle responsabilità che si assumono soprattutto verso i destinatari diretti dei loro interventi."

Monsignor Nervo ci ricorda "per saper assumere efficacemente i propri ruoli di anticipazione nella risposta ai bisogni emergenti, di integrazione e supplemento d'anima ai servizi esistenti, di stimolo delle istituzioni e delle politiche sociali, di promozione di una diffusa solidarietà di base, il volontariato ha bisogno di una seria e continua (con questo si potrebbe rispondere a chi si chiede cosa se ne farà il volontariato di tanta formazione) formazione: sia formazione di base sul significato, sulle motivazioni, sui ruoli dell'attuale società; sia formazione operativa per essere in grado di svolgere bene i servizi (differenziandola secondo i campi in cui deve operare); sia formazione permanente sul campo, riflettendo con l'aiuto di esperti sulle esperienze per valutarle e migliorarle; sia formazione sociopolitica per sapersi rapportare in modo coerente, libero ed efficace con la società e le sue istituzioni a tutela del bene pubblico, dei diritti dei più deboli, dell'ambiente" (Nervo G., 2007)

La formazione perciò è un punto fermo ed irrinunciabile dell'attività e della crescita di chi decide di impegnarsi nel volontariato: vuol dire tornare alle basi del volontariato e delle sue scelte, è l'occasione di rivederle, dividerle, crescere insieme.

Non basta - come sappiamo - "saper fare" il volontario per essere dei bravi volontari, come non basta essere dei bravi volontari per far sì che l'organizzazione funzioni, che si riesca a lavorare bene facendo lavorare tutti e raggiungendo gli obiettivi.

Si entra così nell'universo dei bisogni formativi, che hanno a che fare con le motivazioni e con gli aspetti ideali del proprio agire volontario.

Si entra anche nel complesso universo che riguarda le dinamiche interattive di un gruppo di volontariato, la sua storia evolutiva, la sua capacità di interrogarsi,

rinnovarsi, riprogettarsi, creare appartenenze e mantenere la libertà di confronto e di messa in discussione.

Le "cose" di cui il volontariato ha bisogno - o non ha bisogno - le domande che porta, non sempre sono affrontabili come contenuti, ma come spazi di confronto, in cui sia il singolo che i gruppi possano acquisire consapevolezza e maggiore capacità di far fronte alle proprie dinamiche.

1.2. Le caratteristiche della formazione

"La formazione per il volontariato non può certamente richiamarsi a modelli di "indottrinamento" del passato o identificarsi esclusivamente con l'addestramento e neppure sposare una impostazione aziendalista della professionalizzazione del volontariato; dovrebbe piuttosto tenere salva l'identità e la specificità del settore, consentendo uno sviluppo delle potenzialità insite nelle persone e nelle organizzazioni. In questo modo la formazione può diventare processo di innovazione sociale". (in Volontari IN Formazione - CNV- Lucca). La formazione in quanto tale e quella che produce o promuove il mondo del volontariato deve rispondere ad una serie di caratteristiche prima di tutto valoriali ed etiche:

1. Favorire il pensare e l'agire etico . Aiutare lo sviluppo di una responsabilità sociale nelle persone; il fatto che i singoli e le organizzazioni si facciano carico di dove sta andando la nostra società, il nostro quartiere, il nostro comune, la nostra regione. Come viene trasmessa l'etica nell'azione formativa? Quanto ci si assume la responsabilità sociale nei progetti formativi?
2. Valorizzare le diversità. L'azione formativa deve riuscire a generare una cultura di pace, di costruzione, di cooperazione. Deve essere luogo di esperienza di apertura, ascolto, dialogo, collegamento, rete. Ogni intervento di formazione deve valorizzare le differenze e dare occasione per confrontarle
3. Sviluppare un pensiero ed una azione liberi. Considerando libertà, la capacità e la forza, il coraggio di pensare in proprio e non omologarci. Anche su questo il volontariato è stato diverso, poiché la libertà lo ha sempre contraddistinto, ma oggi è così? Oggi le nostre proposte formative lo aiutano? Oppure tendiamo solo al mantenimento dello status quo?
4. Essere tesa a costruire cambiamento. Cambiamento personale e dei gruppi. Cambiamento nel contesto sociale, nelle prassi operative negative, nel modo di porsi delle persone ma anche delle organizzazioni verso culture dominanti non condivisibili. La formazione a costruire il cambiamento implica il coraggio e la fatica di individuare dei punti strategici del quadro sociale che appaiono non soddisfacenti e di definire una loro alternativa.
5. Essere tesa all'accompagnamento. La formazione non può più essere un intervento sporadico, ma deve trovare i modi per seguire le persone nel loro percorso e attività quotidiane.

6. Avere tra le attenzioni principali la capacità di valutare l'azione, i metodi, i processi, come capacità di autovalutazione e di valutazione dei servizi dati da altri. Il volontariato chiede di crescere nella propria competenza di lettura delle politiche sociali

Altro aspetto importante è ricordare che non tutto è formazione. I Centri di Servizio su questo sono maestri e precursori, la formazione è talvolta l'inizio di un processo, tal altra la conclusione, in altri casi ancora un accompagnamento. La domanda delle organizzazioni la troviamo in diversi luoghi e si manifesta in molte forme che vanno accolte ed elaborate.

E' necessario lavorare all'interno delle organizzazioni e con le organizzazioni o con le persone, offrendo strumenti di lettura e piste per l'interpretazione dei fenomeni sociali.

Se prima si chiedeva genericamente formazione, oggi si chiede accompagnamento, strumenti di cambiamento e modalità di partecipazione politica e sociale. E se non ci viene chiesto siamo noi a doverli proporre. Ricordiamo che il volontariato è luogo di cittadinanza.

La formazione diventa in questo modo accompagnamento all'intervento e non può che essere legata alla ricerca, allo studio, alla conoscenza.

La formazione inizia perciò ad aprirsi a forme meno usuali, poiché anche per il volontariato si aprono nuovi scenari che prendono dagli "organizzativi" le idee di fondo (Crozier 1990):

- l'attenzione allo sviluppo e alla consulenza organizzativa vista come momento di crescita e di possibile gestione del cambiamento delle ODV è ormai una delle attenzioni proprie dei CSV; non sempre compresa fino in fondo dai gruppi di volontariato, è uno di quegli aspetti "letti" come bisogno ma non "vissuti" come tali. In questo ambito rientrano invece tutti quei percorsi di rivisitazione della mission, di conferma dei valori fondanti ma di adeguamento organizzativo alle mutate esigenze del sociale, dei volontari, dei cittadini (si pensi alle tesi 3-7- 8 di Palmonari)
- l'attenzione allo sviluppo dei singoli volontari che sono il capitale sociale ed umano delle organizzazioni.
- l'accompagnamento all'azione, nel senso che non basta saper fare o conoscere una tecnica, un metodo (per esempio il percorso progettuale), ma è necessario essere seguiti durante il processo che viene messo in atto. Si pensi alla differenza tra il progettare qualcosa e il riuscire a gestirla, portarla avanti secondo le intenzioni di base: dai percorsi di progettazione sociale si è passati ai percorsi di gestione progettuale e allo sviluppo delle competenze necessarie
- il knowledge management (la gestione della conoscenza e la sua trasmissione attraverso la creazione di reti di conoscenza) per mettere in rete ciò che si fa, ma anche per capitalizzare il lavoro e le esperienze di altri
- le sperimentazioni su percorsi di rappresentanza e partecipazione come momenti di gestione dei conflitti, di capacità di costruzione di reti, di reale coinvolgimento della cittadinanza

1.3. Criticità e potenzialità: alcune piste di riflessione

“Nell’era in cui le persone chiudono gli occhi per non guardare, il gesto rivoluzionario è guardarsi attorno”.

- La complessità della domanda di formazione, quanto le domande formative vere sono quelle esplicitate o rimangono invece nascoste perché non si riesce a farle emergere?
- Nella formazione la prima fase è l’analisi della domanda: la facciamo nel volontariato e come o qualcuno si dà il diritto di sapere cosa serve? Quanto si dedica alla reale ricerca dei bisogni e alla loro comprensione? Quanto i bisogni sono di singoli e quanto dei gruppi?
- Nella complessità c’è anche la peculiarità dei destinatari. I volontari sono giovani, adulti, anziani. Ognuno chiede cose diverse, non sempre finalizzate solo al contenuto o all’azione da svolgere, ma al senso da dare al proprio agire. L’adulto può cercare rimotivazione e riqualificazione, l’anziano... Cosa? E il giovane? Competenze spendibili, valori?
- La domanda di partecipazione: viene accolta, gestita? Ci lamentiamo della poca presenza dei giovani, ma ascoltiamo le loro richieste reali?
- La formazione è CAMBIAMENTO, ma siamo sicuri che chi fa volontariato lo fa per cambiare o che la formazione venga chiesta per cambiare? Ci sono realtà che usano la formazione al contrario come mantenimento dello status quo. Quanto si riesce nelle progettualità formative a chiarire dove si sta andando?
- Quanto la nostra formazione riesce ad incidere sul pensiero, sul cambiamento sociale, su ognuna delle dimensioni peculiari che connotano il volontariato, su tutte quelle che vengono considerate le sfide del volontariato: la crescita delle organizzazioni, la rappresentanza, la crisi dei giovani, la capacità di rapporto con il pubblico, su tutte deve intervenire la formazione, questo è il suo significato. Lo diciamo, ma ancora poche sono le esperienze in tal senso. Perché sono complesse e articolate, non sempre riconducibili a orari e giornate standardizzate, ma sono forse strade che vale la pena intraprendere. Percorsi che ci aprano alla partecipazione di altre realtà sociali, che ci portino a riflettere e costruire insieme
- La capacità di fare rete è una ricchezza unica per la formazione, la voglia di diffondere le competenze senza la paura di perdere potere. L’apertura a percorsi di Knowledge management come momenti di diffusione, condivisione di sapere, della raccolta di esperienze e condivisione delle esperienze

2. LINEE METODOLOGICHE: LA VALUTAZIONE DEI DATI DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA

La valutazione di dati rispetto a interventi formativi non è un'attività semplice, né lineare. Si tratta di confrontarsi con ipotesi, scelte teoriche, approcci metodologici discutibili e spesso parziali. Questo ovviamente è ancor più vero nel caso in cui i dati siano già disponibili (come nel nostro caso) e l'impianto valutativo avvenga ex post.

Ci troviamo di fronte ad una serie di possibili informazioni, organizzate e sviluppate senza un diretto collegamento con la loro decifrazione (oggetto della presente ricerca), collegamento che deve essere anzi costruito.

La difficoltà dunque non deriva solo dalla complessità del tema, ma da dover fare il percorso a ritroso, e dal dover scegliere anche la struttura del processo logico che costruisce la valutazione, oltre che lo stesso approccio teorico. Processo logico che normalmente parte dagli obiettivi per costruire l'impianto strumentale e arrivare ai dati, mentre ora si tratta di procedere al contrario, con la consapevolezza che gran parte dei dati potranno non essere disponibili.

Le problematiche di cui abbiamo detto non sono a nostro parere eliminabili e l'orientamento che, anzi, è parso più produttivo è di esplicitarle, individuando possibili scelte e motivando quelle da noi compiute.

Volendo dare ora alcune linee di riferimento rispetto alla ricerca possiamo partire dagli **obiettivi macro**. Coerentemente con alcuni approcci di valutazione la ricerca si pone come fortemente orientata a dare **informazioni utilizzabili**, oltre che scientificamente e metodologicamente corrette.

Ci si è spinti ovvero a individuare informazioni a partire da esigenze pratiche, più che a determinare elementi di certezza. Questa scelta è definita da un preciso modello teorico, che sarà oggetto del successivo paragrafo.

2.1. La valutazione della formazione

La valutazione si distingue da altre forme di ricerca per la sua valenza di giudizio e di indirizzo decisionale, che se ignorato la rende di per sé inutile.

In questa ricerca si intende utilizzare la definizione fornita in alcune recenti trattazioni teoriche, ovvero "quell'insieme di attività collegate utili per esprimere un giudizio per un fine" (Bezzi; 2003; 2007).

Il primo cardine orientativo del processo di valutazione è quindi l'ambito decisionale e il soggetto decisore, ovvero quel "fine" in funzione del quale si sviluppa la struttura del progetto valutativo.

Questa prospettiva non è da intendersi come unica o necessariamente condivisa, anzi probabilmente in letteratura è prevalente l'attenzione al processo di giudizio¹ e ai criteri che lo fondano, piuttosto che alla dimensione dell'uso finale.

¹ Ad esempio Palumbo (2001) definisce la valutazione come "attività cognitiva rivolta a fornire un giudizio su di un'azione intenzionalmente svolta o che si intende svolgere, destinata a produrre effetti esterni...", mentre altri sottolineano la dimensione di legittimazione pubblica del proprio operato (Mesini D., Stiz G.; 2006)

Allargare il riferimento all'ambito decisionale significa assumere come dimensione orientante una serie di elementi "esterni" all'oggetto di valutazione legati al contesto e alle problematiche del soggetto cui la essa è destinata, ovvero significa fare della valutazione un'azione principalmente consulenziale e fortemente ancorata ai processi realizzativi e progettuali, che anzi trova in essi uno dei propri fondamenti metodologici.

In altre parole, per costruire un piano valutativo coerente con la definizione da noi scelta, è necessario procedere identificando l'oggetto di decisione e le possibilità reali di indirizzo; ogni altra indicazione che non tenga conto di questi aspetti risulterebbe un mero (e scorretto) esercizio teorico.

Lo stesso orientamento pragmatico pone la valutazione su un piano strettamente **contestuale**, ovvero non universale né generalizzabile, ma "relativo e locale" (Lipari; 1995), in cui "centrale diviene l'approccio della ricerca qualitativa" (ibid.) e l'attenzione all'organizzazione e all'analisi strategica.

Questa prospettiva rende i confini del presente lavoro più sfumati e incerti, perché ovviamente per sviluppare una consulenza sarebbe necessario un approfondimento sulle strategie organizzative (esplicite, implicite, possibili, etc...) che non è possibile realizzare in questa sede. Per essere più precisi, quindi, la presente ricerca ha il compito di offrire informazioni e valutazioni che si dovranno **affiancare** ad ogni ulteriore elemento che contribuirà alle decisioni.

A tal riguardo, i primi interlocutori e i primi referenti del presente lavoro sono i soggetti decisori, rispetto al loro ambito decisionale.

Il soggetto primo in questo è lo stesso Cesvot e l'area della formazione in particolare. Ovviamente essendo questi soggetti in stretta e diretta relazione con una serie di portatori di interesse, o di altre realtà che sono fortemente coinvolte nel futuro del Cesvot e dei centri di servizio in generale, la presente ricerca si orienta anche a tutti questi, come conseguenza pratica.

2.2. L'oggetto della valutazione

Se precedentemente abbiamo esplicitato quale sia dal nostro punto di vista la finalità della ricerca, possiamo adesso a descrivere l'oggetto dell'analisi e il processo di costruzione dei criteri che utilizzeremo.

Come detto, i termini di riferimento per l'ambito decisionale sono rappresentati dalla nuova programmazione formativa che si esplica in formazione diretta e formazione messa a bando.

L'oggetto della nostra valutazione, ovvero gli elementi che utilizzeremo per i giudizi finali, è rappresentato prevalentemente dai dati del monitoraggio che il Cesvot ha realizzato nel corso dei 10 anni di formazione fin qui realizzata.

Si tratta di una classificazione dei progetti formativi rispetto ad una serie di dimensioni, prevalentemente quantitative, cui negli ultimi anni si sono aggiunti i questionari di valutazione, anche in conformità con il sistema di qualità adottato dal Cesvot.

Altri dati e informazioni sono stati ricavati attraverso interviste a testimoni privilegiati che hanno approfondito in modo più mirato le dimensioni di nostro interesse.

Come è dunque possibile utilizzare in termini valutativi la quantità di dati che il monitoraggio ha prodotto? Quali sono i criteri che è legittimo e corretto utilizzare? Per rispondere a questa domanda è necessario definire il *contesto organizzativo di riferimento*, ovvero lo sfondo rispetto a cui si è realizzata la programmazione formativa del Cesvot.

I CSV rappresentano infatti enti non profit erogatori di servizi, che devono rispondere a istanze esterne differenziate e non riducibili a criteri meramente economici (tipici delle strategie aziendali profit).

I principi di riferimento per leggere l'attività formativa possono dunque essere forniti dai criteri strategici impliciti o espliciti cui essa doveva rispondere, e in particolare, dalla corrispondenza con il **mandato sociale istituito** e prodotto dal dialogo con i portatori di interesse.

Nelle strategie aziendali (orientamento strategico di fondo) sussiste infatti una stretta relazione tra dimensioni mutuamente determinate, per cui le scelte organizzative e gestionali trovano giustificazione in rapporto agli obiettivi, alle coordinate spazio-temporali e ai fini perseguiti, e viceversa (Coda cit. in Hinna, 2005).

In particolare, per quanto riguarda le aziende non profit, le dimensioni fondamentali che permettono di costruire (e quindi di valutare ex post) le scelte organizzative si rifanno alla *sostenibilità operativa* (anche economica), la *legittimazione* presso l'ambiente di riferimento e il *valore sociale* prodotto (Hinna, 2005).

Risulta alquanto arduo, oltre che fuori dagli obiettivi del presente lavoro, determinare criteri rispetto alla prima dimensione (sebbene se ne richiami l'importanza). Centrali per i nostri fini sono le altre due dimensioni, ovvero la *legittimazione* e il *valore sociale prodotto*.

I CSV possono essere considerati analoghi alle aziende non profit per quanto riguarda alcuni criteri comunemente assunti dalla letteratura economica, in particolare possono essere utilmente assimilati alle cosiddette *aziende di erogazione*. Infatti essi agiscono in favore di terzi beneficiari nell'interesse sociale, i destinatari (OdV) non coincidono con i finanziatori, tuttavia si distinguono dalle tipiche aziende di erogazione (come le fondazioni) perché il potere decisionale è assegnato ad appartenenti alle categorie beneficiarie (OdV socie).

In questo caso, non possiamo dire vi sia coincidenza tra utenti dei servizi e soggetti decisorii, ma vi è comunque una parziale e significativa sovrapposizione.

In termini di strategie e di valutazione delle scelte, questo significa che vi è una sovrapposizione, anche se non coincidenza, tra *valore sociale prodotto* (ovvero gli effettivi risultati rispetto all'azione) e *legittimazione presso gli stakeholders* (ovvero giudizio da parte dei soggetti direttamente interessati).

Questo non significa affermare che il perseguire i risultati *coincida* con il perseguire la legittimazione (che sarebbe forse oggetto prevalentemente di un'azione comunicativa), ma che i beneficiari siano anche i maggiori portatori di interesse.

Nello sviluppare una valutazione dell'attività formativa del Cesvot, occorre dunque indagare in che rapporto essa sia con la dimensione della domanda dei destinatari e dei principali interlocutori, che costituisce, nel complesso, il riferimento per la legittimazione e per il valore prodotto.

Per dimensione di domanda intendiamo la richiesta implicita o esplicita dei soggetti titolati a orientare le scelte tecniche del Cesvot.

In altri termini, si assume che l'attività formativa possa essere valutata unicamente in riferimento alle richieste che questi soggetti hanno posto e che debbono conseguentemente essere recuperate e rilevate.

Gli interlocutori in tal senso rilevanti saranno quindi quelli che hanno avuto potere e/o interesse nella realizzazione della formazione.

La prospettiva assunta nella costruzione delle dimensioni di analisi riguarda la descrizione di una *possibile* (reale, potenziale, consapevole o meno) **strategia formativa** di produzione di valore sociale, laddove il valore sociale coincide con le **competenze promosse** e i **cambiamenti sviluppati** tramite esse.

Si assume che il Cesvot, tramite la propria azione formativa, dovesse dare **risposta** a una domanda espressa da differenti soggetti su più dimensioni, tramite una programmazione strategica sui 10 anni, realizzata tramite il bando e i progetti di formazione diretta.

La nostra scelta, che approfondiremo in seguito, ha riguardato in primis il volontariato toscano, poi il direttivo del Cesvot, i responsabili di settore e le 11 delegazioni.

Di ognuno di questi soggetti è stata indagata la **domanda specifica** rispetto alle scelte di formazione diretta e di formazione a bando, per la costruzione di un **sistema di dimensioni**, utilizzabili in fase di valutazione.

2.3. I principi metodologici di analisi della domanda formativa rispetto al Cesvot

Questa prospettiva comporta la prima complessità, legata alla funzione non sempre precisabile dei CSV e dello stesso concetto di intervento formativo, laddove è riduttivo assumere che essi, in particolare tramite l'attività formativa, si debbano limitare a rispondere alle richieste chiaramente esplicitate e espresse dalle associazioni di volontariato.

Il primo motivo di questa affermazione è nell'espressione utilizzata dalla stessa legge fondativa, quando parla di sostenere e qualificare le organizzazioni di volontariato come finalità dei CSV, ovvero si rimanda ad una funzione anche propulsiva e migliorativa, oltre che di supporto.

Quale sia la direzione di questo miglioramento, della qualificazione cui i CSV dovrebbero tendere non è semplice da definire, ma è certamente una delle questioni presenti nella definizione della mission e conseguentemente delle strategie di tali soggetti.

Nel nostro caso, abbiamo scelto di assumere come riferimento quella che è definibile come comunità culturale del volontariato, ovvero soggetti che autorevolmente e competentemente hanno individuato, magari esplicitando indirizzi

presenti ma ancora inespressi, lo sviluppo auspicabile del volontariato e delle sue caratteristiche.

Questo diviene così uno dei criteri che contribuiscono a leggere i dati e l'attività passata del Cescvot, cui, direttamente o indirettamente, soggetti interessati "culturalmente" si sono rivolti, o cui comunque hanno contribuito con ispirazioni, linee di indirizzo e principi (come è stato per la Carta dei Valori del Volontariato).

Il secondo motivo riguarda la funzione sociale del volontariato, che di per sé non può ridursi a svolgere una funzione autoreferenziale, a parer nostro, ma è un soggetto costituzionalmente "in dialogo", sia con gli altri soggetti organizzati, sia con la società in generale. In altre parole, un volontariato che non si confronti con realtà differenti da sé non è volontariato (mentre, in teoria, potrebbe coerentemente essere promozione sociale).

Interessati all'attività del Cescvot e alla formazione sono dunque anche tutti i soggetti che con le organizzazioni di volontariato si trovano a collaborare, a confrontarsi, a interloquire, realtà come le istituzioni pubbliche, le Coop. Soc., le OPS.

Il terzo motivo riguarda, come accennato, il concetto stesso di formazione.

Nei differenti modelli teorici che nel tempo si sono susseguiti, fino a coesistere, la formazione si è andata anche evolvendo nelle funzioni e nei principi, oltre che, chiaramente, nei metodi.

L'evoluzione ha riguardato in primis l'oggetto e le possibilità di definizione degli obiettivi. Dalla formazione/addestramento che mirava a far acquisire competenze tecniche si è passati ad allargare l'intervento all'utilizzo e all'organizzazione delle stesse competenze, fino agli atteggiamenti e alle modalità relazionali che ne permettono un efficace impatto nell'organizzazione (Avallone, 1989).

Altra dimensione evolutiva riguarda proprio questo specifico aspetto, ovvero il rapporto tra bisogni organizzativi, bisogni formativi e domanda formativa.

La teorizzazione e la pratica degli interventi formativi ha nel tempo assunto come tra questi differenti livelli non vi potesse essere un collegamento automatico e scontato, ma che proprio l'evoluzione di tale rapporto potesse essere uno degli obiettivi della formazione.

Per spiegarci con un esempio, si può rilevare che una scarsa integrazione territoriale sia uno dei nodi critici delle associazioni di un territorio come la Toscana, e che questa sia riferibile alle mancate competenze e conoscenze di lavoro di rete; tutto questo non è detto divenga una diretta e consapevole richiesta formativa. Questo per una serie di motivi, ad esempio, perché non vi è chiara coscienza delle proprie mancanze e delle possibilità offerte dalla formazione.

Tale situazione non è infrequente; anzi nella nozione stessa di formazione vi è sempre per definizione un aspetto di scoperta, di ignoto e di indagine conoscitiva, senza la quale la formazione non avrebbe senso. In molti casi, l'assenza di conoscenza è tale da non permettere l'espressione di una domanda formativa, anche in presenza di un bisogno marcato.

Le persone quindi chiedono formazione quando si aspettano di crescere prefigurandosi ipotesi non sempre veritiere. Questo avviene anche, all'opposto, con

aspettative irrealistiche e fuori luogo rivolte alla formazione, per cui si chiedono corsi e interventi aspettandosi risultati non praticabili con la sola formazione.

È certamente compito del tecnico della formazione, in particolare del progettista, sviluppare un coerente rapporto tra bisogni organizzativi e interventi formativi, verificandone le possibilità anche esplorative, non solo di semplice risposta.

Tutto questo ci conduce ad affermare come molte domande e molte possibilità di intervento formativo, soprattutto in tempi medio/lunghi, potessero essere tratte non solo dalle scelte formative delle stesse associazioni, ma **anche da problematiche organizzative** che esse presentavano.

Questo gruppo di domande è dunque ricostruibile a posteriori e indirettamente dai dati sulle caratteristiche organizzative del volontariato durante il periodo preso in oggetto.

È evidente come in questo caso tale ricostruzione presenti aspetti di aleatorietà, ma riteniamo comunque questa scelta fondamentale proprio per quanto detto sia sulla formazione che sulla funzione dei CSV. Il percorso di crescita del volontariato è lento e graduale e solo non molti anni fa si è diffusa la consapevolezza reale dell'importanza delle competenze. In questo quadro, riteniamo strategico per il Cescvot assumere come criterio orientativo non solo le richieste ma anche le difficoltà percepite o meno dalle associazioni, pena una incidenza scarsa o comunque inadeguata alle possibilità e alla stessa mission del centro.

Sebbene ne abbiamo sottolineato l'importanza, è opportuno che, per correttezza metodologica, questo gruppo di domande sia distinto dalle domande direttamente espresse dai soggetti, anche perché rappresentano dimensioni diverse di scelte strategiche su cui non è qui possibile entrare.

Rispetto a questo punto è necessaria un'altra precisazione.

Le problematiche organizzative presentate dalle associazioni possono essere, implicitamente, un indicatore di un bisogno formativo, o prevalentemente formativo. Questo non significa che esse debbano direttamente dare luogo a interventi formativi, perché potrebbero essere correttamente e coerentemente oggetto di interventi di altro genere. Così come un'evoluzione delle competenze dei volontari e delle caratteristiche delle associazioni, magari in termini di miglioramento, non necessariamente può essere ricondotta all'attività formativa.

In questa ricerca ci limiteremo a rilevare la corrispondenza tra tali nodi e l'attività formativa del Cescvot, lasciando alla committenza il giudizio e l'utilizzo delle informazioni emerse.

Altro oggetto su cui non ci potremo esprimere è il differente valore strategico attribuibile ai vari stake holders, ovvero non definiremo un sistema valutativo integrato che tenga conto dei "pesi" attribuibili ad ogni differente domanda. Manterremo le distinzioni in ogni fase della ricerca, sebbene la stessa modalità di costruzione delle categorie di SH comporti una scelta e implicitamente un diverso valore (in cui il volontariato rappresenta il soggetto prioritario). Quello che non faremo è dare una linea complessiva, esito anche questo di decisioni strategiche che esulano dai nostri obiettivi.

3. LA MATRICE DI VALUTAZIONE DELL' ATTIVITA' FORMATIVA DEL CESVOT

3.1. Le dimensioni della domanda del volontariato

3.1.1. Premessa metodologica

Per quanto riguarda la domanda del volontariato esso, come detto, rappresenta il principale portatore di interesse² per il Cesvot.

È il nostro principale riferimento per la ricerca che stiamo compiendo; l'attività formativa aveva come primo compito quello di *dare risposta* alla domanda che il volontariato toscano poneva nel 1998 e alle evoluzioni che essa ha avuto.

Il punto di partenza per una valutazione di quanto è stato realizzato è, conseguentemente, la descrizione di questa domanda.

Non si tratta di una azione semplice, sia per la complessità di soggetto di analisi, ovvero delle organizzazioni di volontariato, sia per complessità dell'oggetto.

Rispetto alla nostra indagine, possiamo contare su due **ricerche specifiche approfondite** sui fabbisogni del volontariato in Toscana, che prenderemo come riferimento per la costruzione delle dimensioni di analisi.

La prima è il rapporto "Identità e bisogni del volontariato in Toscana" del 1998, a cura di Andrea Scalvini. La seconda è la prosecuzione della prima, ed ha come titolo "Le trasformazioni del volontariato in Toscana - Il Rapporto di indagine" del 2005, sempre a cura di Scalvini con la collaborazione di Dania Cordaz.

Per noi il riferimento principale, che orienterà anche l'impostazione delle dimensioni di valutazioni, sarà la prima ricerca, sia perché temporalmente si pone in coincidenza con l'avvio della formazione Cesvot (e quindi offre la possibilità di una valutazione completa), sia perché più incentrata sui bisogni che sulle caratteristiche descrittive del fenomeno. Utilizzeremo la seconda ricerca per aggiornare e integrare quanto emerso nella prima.

L'analisi dei bisogni, nelle due indagini, è compiuta sottoponendo alle associazioni un questionario.

La dimensioni di descrizione dei bisogni non sono *direttamente* derivate dal confronto con le associazioni, ma discendono dalla riflessione culturale svolta alla fine degli anni '90 sul volontariato e che indicava alcune *linee di sviluppo*, essenziali per la sopravvivenza delle associazioni e dello stesso volontariato nella società.

Un'assunzione che sintetizza tali orientamenti è che "ridefinizione dell'identità e successo nel cambiamento organizzativo sono due facce della stessa medaglia che si riferisce alle possibilità di una nuova fase di sviluppo e di promozione dell'azione volontaria organizzata nel nostro Paese".

I bisogni, di cui si è rilevato la presenza, non sono direttamente e manifestamente espressi dalle associazioni, ma "ricorrendo alla letteratura attuale sull'evoluzione del volontariato in Italia, da cui abbiamo tratto gli standard di riferimento per la

² All'interno del modello dialogico-sistemico di progettazione sociale in cui ci muoviamo, ci sembra più corretto non distinguere tra destinatari e portatori di interesse, ma di priorità strategiche nel contesto, letto complessivamente.

definizione di "ciò che è necessario" per le organizzazioni di volontariato secondo schemi di ragionamento generalmente condivisi". I questionari avevano la funzione di rilevare la presenza o l'assenza di tali caratteristiche "necessarie".

La suddivisione proposta riguarda due categorie di bisogni che vengono definiti "bisogni conservativi" e "bisogni innovativi".

I primi riguardano le richieste, esplicite o meno, di competenze, servizi, informazioni rispetto al funzionamento e alla stabilità delle OV.

I secondi riguardano lo sviluppo strategico, la crescita e il miglioramento in termini di efficacia dell'azione volontaria.

Tabella tratta da "Identità e bisogni del volontariato in Toscana" - 1998, a cura di Andrea Salvini

TIPOLOGIA DEI BISOGNI	Aree strategico-operative delle organizzazioni	VARIABILI EMPIRICHE
Bisogni conservativi	Organizzazione, strutturazione Orientamento istituzionale Reperimento diretto di risorse umane e finanziarie	Configurazione giuridica; affiliazione; volontari (tipologia e numero), settori di attività, utenze servite, figure organizzative presenti; bilancio: coordinamento e linee di autorità; formazione dei volontari, corsi effettuati, valutazione di soddisfazione della formazione; iscrizione agli albi; collegamento con altri soggetti, convenzioni
Bisogni innovativi	Identità/sviluppo Progettualità Esposizione esterna: lavoro di rete e comunicazione	Auto-rappresentazione del ruolo del volontariato; individuazione aree di nuova attività; lavoro per progetti; metodi di scelta dei servizi e delle utenze; lettura del territorio; monitoraggio situazione dei volontari; lavoro intergenerazionale; collegamenti funzionali con altri soggetti sociali; attività compiute in rete; strumenti della comunicazione interna/esterna; valutazione di importanza; bisogni di implementazione; gestione delle relazioni e dei conflitti

All'interno dei bisogni rilevati dalla ricerca, vi sono anche gli *specifici bisogni formativi*, ovvero richieste chiaramente espresse da parte delle OV di percorsi formativi e di aumento di competenze interne.

Possiamo ritenere questi come le fondamentali dimensioni orientanti la programmazione formativa del Cesvot, e la predisposizione del sistema di finanziamento dei progetti.

Tuttavia non appare corretto ridurre ad essi ogni criterio di valutazione e legittimazione dell'azione formativa, e il Cesvot non ha, a nostro avviso giustamente, fatto questa operazione.

Il bando di finanziamento dei progetti non vincola, ad esempio, a determinati contenuti la valutazione e l'approvazione delle proposte, lasciando alle associazioni il compito e la libertà di indicare autonomamente i bisogni formativi rilevati.

Le richieste formative delle associazioni non esauriscano le possibili necessità formative (come è noto, il bisogno e la domanda formativa sono cose ben distinte).

Vi sono bisogni formativi, *solo potenzialmente trasformabili* in domande, ma comunque molto importanti per l'azione del volontariato. Questa è un'operazione che anche la ricerca citata compie, seppure en passant.

Si tratta di quelle richieste implicite che, sebbene non manifestate come richieste formative ma come problemi organizzativi, *possono* essere affrontate con lo strumento della formazione.

Del resto, gli stessi bisogni manifesti assumono senso solo se in relazione a problemi organizzativi o lavorativi e tale relazione andrebbe preservata anche in ogni analisi dei fabbisogni (altrimenti la formazione perderebbe ogni funzione).

La ricerca arriva a definire dei bisogni esplicitati senza che essi venissero ricondotti a una domanda formativa, e noi prenderemo in considerazione anche questi. Relativamente ad essi, considereremo quelli che *potenzialmente* la formazione avrebbe potuto intercettare.

Come detto, questo non significa fare affermazioni sulla validità dell'attività formativa, né per quanto riguarda le risposte, presenti o meno, alle domande implicite, né per quanto riguarda risposte, presenti o meno, delle domande formative esplicite. Il Cesvot, avendo la responsabilità tecnica della propria azione, avrebbe potuto scegliere di intervenire con altre scelte metodologiche. In ogni caso, su questo non possiamo entrare, o comunque non entreremo.

Non sembra possibile tuttavia comprendere ex post sulla base dei dati a nostra disposizione, che tipo di relazione vi fosse tra le richieste esplicite e altre richieste.

La scelta che intendiamo quindi fare è di *mantenere le distinzioni* senza esprimere valutazioni rispetto al valore e al peso che ogni matrice di domanda formativa ha relativamente alle altre.

Quello che esplicheremo sarà il processo di ricostruzione da noi seguito. Riteniamo quest'ultimo un punto cruciale; per identificare un bisogno formativo (implicito o esplicito) è necessario assumere un **modello di intervento come prospettiva interpretativa**, non unicamente un modello conoscitivo. Affermiamo cioè, che si può parlare di fabbisogni formativi nel volontariato solo **proponendo una teoria della formazione al volontariato**, che permetta di fondare le letture avanzate. In termini ancora più semplici, non si possono identificare possibili domande se non chiarendo e avendo chiaro cosa potremmo fare come formatori; per questo esplicheremo ogni volta tale collegamento.

Vi è un'altra serie di "bisogni formativi" che appare utile considerare, per gli obiettivi della presente ricerca.

Le richieste formative, in termini di competenze da promuovere, sono solo una delle dimensioni che orientano la progettazione formativa. Vi sono vincoli, necessità, priorità che riguardano le *scelte metodologiche* e che rendono possibile o meno dare risposta alle stesse richieste.

È ovvia l'importanza di definire anche queste dimensioni: nessuna attività formativa (o di altro genere) può essere pensata se non coerentemente con la **praticabilità** relativa al *processo*, indipendentemente da qualsiasi contenuto richiesto.

La ricerca del 1998 non affronta direttamente questi aspetti, a nostro avviso fondamentali per definire la formazione da proporre, ma anche in questo caso abbiamo una serie di elementi utili alla riflessione che possiamo indurre da alcuni dati.

In sintesi, le categorie di fabbisogni formativi di cui ci occuperemo saranno:

- fabbisogni esplicitamente manifestati
- fabbisogni implicitamente identificabili
- fabbisogni relativi al processo formativo

3.1.2. Fabbisogni esplicitamente manifestati

Questi bisogni sono oggetto di una richiesta diretta nella ricerca che stiamo utilizzando. È da notare come la prevalenza delle indicazioni riguardi non tanto i contenuti, quanto le modalità e i processi, che saranno oggetto di una sezione successiva.

Rispetto alle tematiche da trattare, le indicazioni delle associazioni sono le seguenti:

- ✓ l'approfondimento tecnico-operativo dei servizi offerti (nel senso dell'acquisizione di maggiori competenze ed abilità di tipo "professionale") - segnalato dal 35% circa delle indicazioni;
- ✓ l'approfondimento di tematiche che hanno che fare con lo specifico campo di impegno dell'organizzazione (17,4% delle indicazioni);
- ✓ l'intensificazione della formazione di base del volontario, con specifico riferimento alle motivazioni etico-culturali dell'azione volontaria (*assente la percentuale nel testo originale*);
- ✓ La formazione/informazione orientata alla normativa, alla comprensione del ruolo del volontariato nella società odierna, ecc... (8,2%);
- ✓ la comprensione delle dinamiche relazionali e comunicative all'interno delle organizzazioni di volontariato e all'esterno (12,4%);

3.1.3. Fabbisogni derivabili da necessità organizzative

Ricordiamo che si tratta di una rilevazione della presenza o assenza di alcune caratteristiche ritenute necessarie per la sopravvivenza e lo sviluppo delle

associazioni (i bisogni sono in un certo senso "attribuiti", ovvero derivati dalla letteratura, e solo in parte direttamente manifestati).

Ricordiamo anche che la programmazione del Cesvot, nei propri obiettivi, non potesse essere riducibile tout court ai fabbisogni rilevati (anche se deve essere costruita in rapporto ad essi). Questo sia perché intervengono vincoli (strategici, economici, metodologici, di legittimazione politica e sociale) che possono orientarla nel definire priorità, sperimentazioni e precise finalità, sia perché non sempre i bisogni si esprimono in una domanda esplicita e trattabile.

Per il tipo di impostazione seguita, gran parte dell'impegno del Cesvot sarebbe dovuto andare al trasformare questi bisogni in richieste di intervento, formativo e non. Per questo ci sforzeremo anche di esplicitare la relazione tra bisogno organizzativo, bisogno (ed eventuale domanda) formativo e fattibilità dell'intervento, perché solo essa è quella che legittima l'attenzione e lo "sconfinamento", in questa sede, al livello organizzativo.

Dopo questa premessa, analizziamo quali sono i bisogni emersi.

A. IDENTITA'

La questione si pone rispetto a quali criteri debbano definire l'identità del volontariato.

Su questo emergono indicazioni abbastanza chiare.

"Sono più di 80 associazioni su 100 quelle che segnalano un duplice "imperativo" funzionale: da una parte, svolgere le proprie attività in modo sempre più efficiente ed efficace (85%) e, dall'altra, crescere in fatto di competenze specifiche e professionalità (82%). Un tale risultato era sinceramente inaspettato. Di converso, meno de 50% di OV si dichiara d'accordo sull'eccessivo peso attribuito ai servizi perdendo di vista i propri riferimenti etico-valoriali (47,8%) e sulla inopportunità che le OV gestiscano servizi che necessitano di competenze specifiche e di continuità a causa della sua connotazione di gratuità ed occasionalità (46%)."

"Dalla ricerca emerge come nel volontariato toscano tra "identità e servizio, si nota una decisa propensione delle OV analizzate verso la seconda dimensione piuttosto che verso la prima. Emerge una natura pragmatica del volontariato, che proietta sullo sfondo delle proprie attività la sottolineatura delle implicazioni etico-culturali e politiche dell'azione volontaria".

Individuazione del bisogno formativo

I fabbisogni formativi sono dunque collegabili alla necessità di essere sempre più competenti nei servizi realizzati.

La formazione dovrebbe prevalentemente essere orientata a sostenere le specifiche competenze tecniche relative ai ruoli e alle organizzazioni. Non sembrerebbe esistere un fabbisogni relativo all'essere volontario, almeno non direttamente deducibile.

Possiamo spingerci oltre questo dato, evidenziando come per le associazioni il servizio efficiente sia "spesso l'obiettivo, per così dire "intermedio" delle organizzazioni (essendo l'obiettivo "ultimo" quello di attuare e testimoniare istanze

solidaristiche)”. Non può dunque essere ridotto ad una progressiva professionalizzazione dei volontari, se non accompagnato da una **continua consapevolezza del senso solidaristico e sociale** dell’azione volontaria.

Possiamo implicitamente individuare, in questo, un bisogno di non degenerazione del lavoro volontario, di approfondimento dell’identità specifica, sebbene sia un bisogno altamente complesso da intercettare ed esplicitare.

Il tema dell’identità del volontariato e, in particolare, della distinzione del volontariato dagli altri soggetti vicini è condiviso e proposto spesso dalla comunità culturale; inoltre è una delle tematiche esplicitamente richieste dalle OV, come abbiamo visto nella sezione precedente.

Da questa esigenza nel 2001 si definì la Carta dei Valori del Volontariato, e certamente il compito per il decennio successivo era ed è di tradurre tali principi in acquisizioni e pratiche. La formazione è chiamata in causa sia per trattare questa tematica direttamente, sia per proporla come sfondo di ogni specifico contenuto tecnico.

Va tuttavia sottolineato come si tratti di una necessità molto difficile da tradurre in diretta richiesta formativa. Difatti, le associazioni percepiscono il proprio bisogno di dotarsi di strumenti e competenze per realizzare la propria mission, ma la riflessione su di essa è compiuta, quando è compiuta, all’interno delle assemblee ed è raramente oggetto di richiesta di intervento tecnico, in particolare formativo.

È evidente che questo rappresenta solo un vincolo di cui tener conto nel momento in cui si sperimentano percorsi che affrontino questa tematica, non un radicale impedimento.

Bisogni formativi:

- **definizione di identità e specificità dell’azione volontaria e delle singole associazioni**

B. LAVORO DI RETE

Dalla ricerca emergono alcune considerazioni. Innanzitutto l’opinione condivisa e diffusa della rilevanza del lavoro di rete per l’azione del volontariato. In secondo luogo, la difficoltà a realizzarlo e una certa sfiducia nella possibilità di instaurare rapporti paritari sia tra associazioni piccole e grandi, sia tra OV e altre tipologie di enti.

Si rileva infatti come “in linea generale i collegamenti tra OV e altri soggetti del Terzo settore sono piuttosto limitati, cosa che fa pensare ad una difficoltà intrinseca al settore di sviluppare forme di collaborazione che denotino un maggior senso di “unità pur nella “diversità”.

(...) “solo il 30% di OV dichiara di intrattenere rapporti con i coordinamenti e le Federazioni di appartenenza, quando si sa (...) che in effetti le OV affiliate costituiscono il 44% del campione. Di conseguenza, l’affiliazione non sembra implicare necessariamente il mantenimento di rapporti stabili o periodici con

l'organismo di appartenenza". Questo è vero soprattutto per le associazioni piccole (che sono oltre la metà).

"Esiste sicuramente un atteggiamento generalizzato tra i rispondenti che considera assolutamente positiva la collaborazione tra OV; la cosa più interessante è che tale collaborazione è considerata importante non tanto (o non solo) in funzione dell'efficienza della propria attività (ad esempio per realizzare sinergie che razionalizzino e potenzino l'utilizzo di risorse scarse, ecc...), quanto in funzione dell'efficacia (soddisfazione più adeguata dei bisogni del territorio); in funzione dello sviluppo di forme di scambio di esperienze e di confronto sui valori piuttosto che per il maggior "peso" politico che potrebbe realizzarsi in confronto con l'amministrazione pubblica."

"Di conseguenza, ogni iniziativa tendente a favorire in lavoro in rete tra soggetti di volontariato (e tra soggetti diversi del terzo settore) dovrà necessariamente prevedere una fase propedeutica che promuova il confronto e la comunicazione, definisca i ruoli ed il contributo che ognuno può apportare in virtù delle proprie specificità, facendo prevalere, mediante opportune strategie di mediazione, la parità derivante dalla stessa affermazione di diversità, piuttosto che i rapporti di forza derivanti dalla scala dimensionale o dalla diversa disponibilità di risorse."

Individuazione del bisogno formativo

Le associazioni, abbiamo visto, pur attribuendo un valore al lavoro di rete non hanno l'abitudine a collaborare e a mantenere rapporti strutturati con altre realtà.

La funzione dello scambio è poi prevalentemente connessa al coordinamento tra soggetti che si occupano di uno stesso ambito e condividono un territorio.

In questo caso, è evidente come non emerga una necessità collegabile alla mancanza di competenze, quanto una *sfiducia* rispetto alle possibilità reali del lavoro comune.

La domanda formativa non è quindi presente, ma può essere ricostruita a partire dalla *diffidenza*, che può diventare un oggetto di intervento, soprattutto operando in prospettiva.

Quello che le associazioni non hanno chiaro è il **valore della rete** come **strumento di rappresentanza** e le possibilità di costruire una collaborazione nel rispetto dei ruoli e delle differenti identità.

È importante sottolineare come non si tratti di "non conoscenza", ovvero di mancanza di ipotesi di sviluppo e di informazioni sulle opportunità offerte dall'integrazione, ma di diffidenza, ovvero di convinzione che non sia possibile utilizzare tali opportunità.

Non sembra quindi corretto concludere che esista un bisogno implicito di formazione in tal senso, intendendo con questo un bisogno alimentabile con preventivi interventi informativi. La domanda è solo parzialmente formativa, ed è legata alla possibilità di conoscere direttamente l'utilità del lavoro comune, ovvero di *superare la diffidenza*. In tal senso, lo strumento più idoneo è la progettazione sociale a rete, supportata o seguita da formazione ad hoc. Una progettazione in cui

la rete divenga un esplicito strumento per conseguire le finalità e gli obiettivi definiti dalle stesse associazioni.

Una seconda strategia potrebbe essere la **diffusione e la condivisione**, anche in sede di interventi formativi, di **buone prassi**, in cui si siano realizzate efficaci reti tra associazioni e altre realtà (di differente natura giuridica e grandezza) e in cui si sviluppi un processo di discussione e acquisizione di queste possibilità nella realtà toscana.

Bisogni formativi:

- **conoscenza di buone prassi di reti territoriali diversificate**
- **utilizzo dell'integrazione territoriale nel contesto toscano** (legato al processo)

C. PROGETTAZIONE

Relativamente alla progettazione le associazioni attribuiscono a questa pratica un ruolo e un valore centrale, ma sembra assente una riflessione relativamente ad alcuni aspetti fondamentali.

In primo luogo, i progetti sono orientati al breve termine, e non in prospettiva. Inoltre, sembrano mancare da un lato elementi di conoscenza dei problemi sociali oggettivi su cui basare le scelte e un sistema di valutazione dei progetti in fase di realizzazione.

Quello che sembra emergere è che le associazioni hanno una progettazione autoreferenziale, in cui "(...) gran parte delle OV compie le proprie scelte sulla base delle riflessioni che vengono compiute all'interno e sulla valutazione dei bisogni principali del proprio territorio".

L'analisi dei fabbisogni "(...) è, nella maggior parte delle situazioni, ricostruita dall'interno sulla base delle osservazioni e delle esperienze dei volontari piuttosto che sulla base di attività strutturate di indagine conoscitiva sulle problematiche del territorio. Solo il 32% circa delle OV intervistate dichiara di svolgere tali attività strutturate (soprattutto le "medie e grandi" e le OV operanti in campo socio-assistenziale)". "(...) Tuttavia il 67% di OV dichiara di non svolgere in alcun modo tali attività conoscitive".

"Pur essendo diffusa e consolidata, l'attività di progettazione sembra caratterizzarsi per gli aspetti "tradizionali" di impostazione ed articolazione. Si tratta, in effetti, di una strategia a "razionalità limitata" o minima - che è funzionale ad una struttura organizzativa che tende a mantenere piuttosto ampi i margini di flessibilità e di "navigazione a vista", senza che ciò significhi necessariamente "improvvisazione".

"La "linea" progettuale si sviluppa, dunque, su queste fasi principali: individuazione degli obiettivi (compiuta dall'80,9%), dall'individuazione delle risorse umane (80,1%) e finanziarie (72,3%), valutazione dei risultati ottenuti (76,8%)."

Come detto, altro elemento carente riguarda la definizione di criteri di monitoraggio e valutazione.

“In linea generale, i passaggi più scarsamente applicati sono quelli relativi alla determinazione dei parametri di successo dei servizi offerti, alle sinergie da realizzare e alla individuazione delle fasi di sviluppo.”

“L’unico dato certo che emerge dall’indagine è che solo il 44% delle OV definisce in partenza alcuni “parametri” per capire se gli obiettivi vengono raggiunti o meno, a fronte di un 83,2% di ov che dichiarano che gli interventi e le attività sono soggette a verifica e/o revisione (percentuale che si abbassa al 78% nel caso delle ov “piccole”). D’altra parte tale attività di verifica viene condotta dall’assemblea dei soci nel 42,4% delle OV intervistate, e dal responsabile dell’organizzazione nel 32% dei casi.”

Individuazione del bisogno formativo

Le associazioni certamente hanno bisogno di darsi una strategia e di collegare ad essa la propria progettualità, che si realizza in singoli progetti, ma non si riduce ad essi.

Per fare questo, hanno anche bisogno di un riscontro esterno, sia in termini di rilevazione dei bisogni, sia e conseguentemente, in termini di verifica del proprio operato.

Più complesso, anche in questo caso, comprendere quanto di questo bisogno si traduca in bisogno formativo e quanto questo possa, eventualmente, essere suscitato. Gran parte delle associazioni non sono naturalmente portate ad operare con una progettazione tecnicamente e professionalmente sviluppata, ed agiscono sulla base di istanze direttamente rilevate cui cercano di offrire risposte immediate.

Le rilevanza sociale, l’oggettività e la correttezza del processo di rilevazione dei bisogni e dei risultati non sono immediatamente percepiti come necessità operativa.

Una crescita in tal senso la comportano i bandi, che il più delle volte obbligano ad uno sforzo di approfondimento anche tecnico nella stesura dei progetti, che hanno, per contro, il rischio di essere percepiti come avulsi dalla prassi, incomprensibili e, in ultimo, portano a esteriorizzare la progettazione dalle associazioni tramite la delega a tecnici.

Inoltre per sua stessa natura, la rilevazione dei fabbisogni nel volontariato è legata molto più al rapporto diretto con i problemi che a studi specifici, spesso non utilizzabili nei progetti (che derivano la propria sostenibilità da altre dimensioni).

Il rischio che le associazioni corrono è trasversale alle varie competenze ed è quel rischio di autoreferenzialità che anche l’assenza di una riflessione sul ruolo comporta. Imparare a fare progetti tecnicamente fondati su procedure di verifica e sull’utilizzo di analisi territoriali esterne può comportare una professionalizzazione del volontariato che trascura il “senso proprio” della sua progettualità, fondata sul dialogo e sulla messa in dialogo, sulla promozione culturale oltre che sui servizi.

Quello che, indirettamente, sembra essere il bisogno è quindi di crescere nel proprio ruolo, nella consapevolezza della necessità di dotarsi di strumentazioni per

fondare, comunicare e condividere la propria azione, ovvero strumenti di progettazione (di cui l'analisi dei fabbisogni e la verifica sono aspetti centrali). In altre parole, la progettazione così come emerge dalla ricerca sembra essere più un metodo di lavoro per l'interno dell'associazione che uno strumento per promuoverne e definirne il ruolo all'esterno.

Conseguentemente non sembrano esserci i presupposti per dedurre un fabbisogno formativo immediato, ma si apre comunque una strada per promuoverlo nel tempo. Questa direzione è collegata e collegabile al lavoro di rete e alla progettazione integrata. Le associazioni comprendono il senso dell'analisi dei fabbisogni e il valore dell'oggettività se sono poste nel dialogo con soggetti esterni e sono portate a esplicitare i criteri di scelta e di valutazione della propria attività.

L'attenzione anche in questo caso oltre che al contenuto delle proposte formative va al metodo, ovvero al **proporre un lavoro che promuova il confronto**.

Bisogni formativi:

- **confronto e crescita sulla programmazione strategica, sull'analisi dei fabbisogni e la verifica tramite percorsi formativi sulla progettazione integrata**

D. COMUNICAZIONE

La comunicazione (interna ed esterna) è un tema su cui vi è consapevolezza dell'importanza sia della necessità di dotarsi di competenze.

“Le principali difficoltà incontrate riguardano la relativa assenza di competenza in campo comunicativo (31,9%) e la scarsità dei mezzi e delle tecnologie appropriate per lo sviluppo di tali attività (22,1%), nonché la scarsa attenzione dei mass-media alle proposte di pubblicazione o al volontariato in generale (16% e 7%).

“Secondo il 30% dei rispondenti, sarebbe necessario dotarsi delle necessarie competenze professionali (più sensibili a ciò le organizzazioni recenti e di tipo socio-assistenziale), mentre il 20% suggerisce di attivare convenzioni o forme di collaborazione strutturata con i mass-media (soprattutto le OV consolidate e quelle sotto la rubrica “altro”). Vi sono altre indicazioni che sottolineano la necessità di dotarsi delle necessarie attrezzature informatiche (18,2%), di dedicare una maggiore quota di tempo dei volontari a tale attività ed, infine, di effettuare corsi di formazione specifici (13,8%).”

“Dal punto di vista dei bisogni cui dare soddisfazione, emerge con chiarezza anche in questo caso l'utilità assegnata ad una maggiore attenzione alle forme comunicative interne, anche se poi le strategie adottate sono - per così dire - povere o limitate proprio dal punto di vista comunicativo.”

Individuazione del bisogno formativo

In questo caso sembra abbastanza agevole individuare uno specifico fabbisogno, poiché le associazioni riconoscono le difficoltà come mancanza di competenze.

È evidente in questo caso come le singole competenze non siano utilizzabili se non nel loro rapporto con l'operatività delle associazioni e le caratteristiche del tutto peculiari di questo tipo di organizzazioni.

Bisogni formativi:

- **competenze di comunicazione interna ed esterna**

3.1.4. Fabbisogni relativi ai processi formativi

Come abbiamo detto, le indicazioni provenienti dalla ricerca correttamente non sono limitate alle "mancanze" di competenze o ai problemi percepiti, ma ad una serie di riflessioni e problematiche che potessero orientare la futura attività del Cesvot.

Queste notazioni riguardano anche la formazione, per cui si esplicitano importanti indicazioni e richieste rispetto non tanto alle competenze quanto allo stesso processo formativo.

Anche in questo caso, alcune delle richieste sono dirette e consapevoli, mentre altre sono implicite.

La ricerca individua alcune notazioni di quadro del rapporto tra associazioni e formazione

"In valore assoluto, l'attività formativa - compiuta in rete o meno - è realizzata o fruita da una quota piuttosto circoscritta di organizzazioni, poco più di un terzo (38,1%). Tra esse prevalgono le organizzazioni iscritte, quelle di tipo socio-assistenziale e quelle grandi."

Quindi si tratta di una formazione che, fino al momento della ricerca, era fruita da poche associazioni, prevalentemente grandi.

Inoltre "colpisce, in generale, la *ridotta esposizione alla formazione dei volontari*, che comunque, nelle punte massime, non supera il 50% (nel caso delle associazioni di tipo socio-assistenziale)", una formazione quindi che non riguarda tutti i volontari ma una parte ridotta.

Venendo al tipo di formazione e agli obiettivi, anche metodologici, che essa può darsi emergono alcune indicazioni precise. Di seguito presentiamo alcuni estratti significativi a partire dai quali svolgeremo ulteriori considerazioni.

"Connessa alla scarsa partecipazione a corsi di formazione c'è la considerazione della priorità attribuita all'aspetto pratico della formazione e, talvolta, alla sua inutilità, specie laddove si tratti di aspetti teorici, disgiunti da concrete applicazioni. Si rileva, dunque, sia un atteggiamento critico verso l'attività formativa, sia l'azione di vincoli di tipo oggettivo che impediscono l'accesso ai corsi (lontananza dalle sedi formative, costi elevati, ecc...). Solo poco più di un quinto delle OV intervistate, infatti, considera soddisfacente in modo completo le attività formative cui hanno partecipato, e una quota di poco superiore, al contrario, non è affatto soddisfatta."

È evidente come questo giudizio non riguardi l'azione formativa del Cesvot, che era agli inizi, ma in ogni caso fornisce importanti informazioni riguardo alla percezione e alle aspettative, anche implicite, rispetto alla formazione.

Il richiamo è da un lato ad una **maggiore specificità**, dall'altro a una più spiccata **concretezza**.

“Se si osservano i dati direttamente, si vede che le risposte “molto/abbastanza” assegnate agli effetti delle attività formative non superano mai il 50%, quindi c'è, effettivamente, una richiesta (generalizzata) di maggior efficacia delle attività di formazione. Emerge, da questi dati, una richiesta di maggiore incisività, di maggiore specificità dell'offerta formativa, che sia mirata ai diversi campi di azione, ai diversi settori, ai diversi segmenti di volontari, eliminando la generalità spesso caratteristica dei corsi, assieme a contenuti eccessivamente astratti e distaccati dall'esperienza concreta dei partecipanti. Le attività formative frequentate avevano come oggetto soprattutto la formazione di base al volontariato (32,2%) e corsi di aggiornamento di tipo professionalizzante (22,6%); le giornate di approfondimento culturale e i corsi di tirocinio teorico-pratico si attestano attorno al 15-16%. Tra l'altro, come si è visto, sono proprio questi aspetti ad essere più “richiesti”.

“Ricorriamo di nuovo alla domanda n.23 e soffermiamo la nostra attenzione alla voce n.16: si noterà che il 47% circa delle associazioni ritiene che la “vera formazione” si ottiene con “l'attività diretta sul campo e non con la partecipazione a corsi di formazione troppo astratti” – cosa che non implica immediatamente l'assunzione di rinuncia alla formazione tout court; tuttavia è significativo che tale percentuale si innalzi al 53% nel caso delle associazioni “piccole”.

“Tuttavia si evidenzia una qualche reticenza nel riconoscere e valorizzare i processi formativi in quanto strumenti eventualmente finalizzati al cambiamento (culturale ed organizzativo) e per avviare processi di sviluppo. Non si deve, a nostro parere, cadere nella “trappola” di riproporre nel volontariato ciò che in altri ambienti organizzativi accadeva qualche tempo fa (e ora non più o quasi), è cioè la spaccatura tra addestramento (saper fare) e formazione (sapere, saper essere). Ciò non significa che si deve evitare di dare risposte”

Emergono dunque sia giudizi sulla formazione realizzata che richieste per quella futura.

Vi sono da un lato notazioni rispetto a questioni pratiche (vicinanza, diffusione...), dall'altro esigenze di **spendibilità** e di visibilità dei risultati della formazione, dall'altro ancora la necessità di definire con maggiore **chiarezza e specificità gli obiettivi** dei corsi. Collegato a questo si suggeriscono anche metodologie basate sull'esperienzialità e sui tirocinii, sottolineando come la formazione reale è quella che si ottiene sul campo.

Abbiamo anche inserito una considerazione dei ricercatori, ovvero la raccomandazione che la formazione debba comunque essere orientata al cambiamento organizzativo e culturale e non essere limitata al saper fare.

Il problema della mancanza di diffusione della formazione è importante, così come la richiesta di maggiore praticità sembra essere legittima, per persone che dedicano all'impegno di volontariato solo una parte del proprio tempo e devono conseguentemente capitalizzare al massimo l'investimento formativo. Non ci sembra inoltre che da questo (ovvero dal promuovere il “saper fare”) derivi la rinuncia al cambiamento organizzativo (che invece è in funzione di una analisi della

domanda corretta), così come lavorare sul “saper essere” non comporta necessariamente il cambiamento culturale (se non limitato ai singoli volontari).

In altre parole, pur condividendo la sottolineatura dei ricercatori, vorremmo avanzare altre ipotesi in termini di conclusioni metodologiche.

Non sembra, da quanto riportato, che le associazioni chiedano di utilizzare la formazione nella sua valenza di contributo al cambiamento organizzativo, né sembra ad essa sia affidato un ruolo di sviluppo di una nuova identità. Quello che essa deve produrre, secondo quanto riportato, sono competenze direttamente spendibili e acquisibili in modo semplice e accessibile.

Restano certamente, come abbiamo già evidenziato, irrisolte due questioni: da un lato, il **rapporto tra competenze acquisite e identità** dei volontari e del volontariato, dall'altro il **rapporto tra competenze acquisite e problemi e cambiamento organizzativo**.

Non sono due questioni riducibili l'una all'altra, come invece suggerito dalla ricerca, perché il funzionamento di un'organizzazione nelle sue dimensioni culturali e operative ha una *natura sistemica* specifica del livello organizzativo, non riducibile alle competenze (o ai modi di essere) dei singoli. Non ci si può aspettare, in altre parole, che, formando i volontari, cambino le organizzazioni (molti intervistati rilevano questo problema nella formazione erogata dal Cesvot). Allo stesso modo non ci si può aspettare che formando su competenze tecniche cambino i volontari. Si tratta di livelli funzionali integrati, ma distinti.

La formazione deve condurre a cambiamenti dei vari livelli (competenze tecniche, atteggiamenti, livello organizzativo) avendo chiari i differenti obiettivi.

Il problema diviene metodologico, come detto, in assenza di una domanda chiara.

Si deve suscitare una crescita dell'identità dei volontari *tramite* interventi concreti, mirati a competenze (o obiettivi) per cui esiste una chiara richiesta. Analogamente si deve e si può suscitare un cambiamento organizzativo tramite interventi formativi su singole competenze, potendo affrontare il rapporto tra esse e le varie OV. Ovviamente questo presuppone la possibilità di lavorare con un sufficiente numero di volontari delle singole OV e un numero di associazioni limitato, spostando la formazione verso la consulenza.

A questo punto e tenendo conto di quanto premesso, possiamo delineare come sintesi alcuni fabbisogni che abbiamo definito “di processo”, rimarcando come più che essere fabbisogni distinti dagli altri essi riguardano il *modo* in cui i bisogni fin qui delineati avrebbero dovuto essere affrontati.

Fabbisogni di processo:

- **diffusione più capillare della formazione, sia per coinvolgere più associazioni sia per coinvolgere più volontari**
- **approccio concreto ed esperienziale**
- **connessione continua tra competenze tecniche e loro significato in rapporto all'identità del volontariato**
- **connessione tra formazione, competenze e problematiche organizzative**

3.1.5. La seconda fase di indagine

L'indagine sui bisogni del volontariato toscano ha una seconda fase nel 2004. Rispetto alla prima vi sono "alcuni notevoli elementi di novità; intanto, si è proceduto ad una riduzione del questionario rivolto ai presidenti delle associazioni, eliminando quelle domande che nella precedente rilevazione non hanno fornito contenuti informativi particolarmente significativi e quelle parti che invece possono essere considerate ormai consolidate dal punto di vista conoscitivo. L'elemento di innovazione più consistente è costituito dalla introduzione del questionario per i volontari".

L'attenzione è allargata alle caratteristiche dell'impegno personale, nelle sue dimensioni sociologiche e demografiche. A tal riguarda si parla, riferendosi alla letteratura europea, di un "nuovo volontariato", in cui prevalgono la consapevolezza, l'esigenza di partecipazione, l'impegno diretto e la discontinuità. In altri termini, i nuovi volontari si pongono con meno appartenenze precostituite, "vogliono discutere e parlare del proprio lavoro e desiderano sapere esattamente in quale tipo di problematiche sono coinvolti".

Per una parte della ricerca viene sviluppato anche un confronto con la precedente, in cui si delineano alcune evoluzioni, anche in riferimento alle necessità formative dirette e indirette.

Per semplicità espositiva le indicazioni saranno suddivise nella stessa ripartizione (bisogni diretti, indiretti e riferiti al processo) dell'analisi svolta per la ricerca del 1999.

A. BISOGNI DIRETTI

Essi sono derivabili da risposte a domande aperte, circa 550 suggerimenti da parte di oltre 300 associazioni, raggruppabili nei seguenti argomenti (riportando fedelmente anche le note esplicative):

- **"Formazione/addestramento tecnico, 33,6%:** si punta l'attenzione particolarmente sulla comunicazione degli enti verso l'utenza esterna e sulle tecniche di reclutamento di nuovi iscritti, nonché sulla formazione dei volontari dal punto di vista delle metodologie progettuali.
- **Formazione specifica, 23,4%:** in questo caso, le richieste di formazione riguardano settori tradizionali quali l'aiuto agli anziani, ai disabili, acquisizione di conoscenze in ambito sanitario-assistenziale, socio-psicologico, principi di politica e difesa ambientale, ma anche di protezione civile.
- **Formazione di base, 21,2%:** come sempre, questa area tematica si caratterizza per l'importanza da attribuire alla cultura della solidarietà e all'analisi delle spinte motivazionali, ed anche per la diffusione e la valenza sociale del patrimonio valoriale del volontariato.
- **Formazione relazionale, 15,5%:** spicca la richiesta di corsi di formazione per incentivare la pratica del lavoro di gruppo, connessa ad una maggiore possibilità di instaurare rapporti interpersonali.

- **Formazione/informazione, 6,3%:** sono ancora pochi coloro che intendono promuovere una formazione mirata all'acquisizione di conoscenze di carattere legislativo o storico-culturale del volontariato".

Possiamo sottolineare come al crescere delle capacità e della strutturazione organizzativa emergano problematiche e richieste formative riguardanti **aspetti gestionali e relazionali interni alle associazioni**. La ricerca del 2004 sviluppa un'approfondita analisi della condizione dei volontari di più bassa età.

I giovani volontari parlando della qualità delle relazioni "dichiarano per il 42% circa dei casi i rapporti "normali", ma un significativo 28,6% dichiara che i **rapporti sono difficili** poiché non vengono condivise le scelte e le strategie dei responsabili."

L'esigenza di gestire la partecipazione interna in modo efficace può essere confermata anche dal dato secondo cui "tra i giovani intervistati, nessuno svolge ruoli di dirigenza o di responsabilità, se non un piccola percentuale (3,7%)".

Queste notazioni hanno un importante impatto sull'individuazione dei fabbisogni organizzativi e potenzialmente formativi. Si chiarisce, cioè, l'esigenza manifestata di comunicazione interna che deve essere intesa almeno in due significati: da un lato, l'azione di informazione, trasmissione di identità, aggiornamento notizie rivolta ai propri associati (analogia alla comunicazione esterna), dall'altro tutto quanto riguarda la competenza a trattare i processi relazionali, emozionali, conflittuali, collaborativi, ovvero le dinamiche di gruppo interne alle ODV.

B. BISOGNI FORMATIVI INDIRETTI

IDENTITÀ

Il tema dell'identità è approfondito nella ricerca del 2004, con domande specifiche. In particolare "attraverso due domande:

- la prima proponeva una serie di 18 affermazioni relative al volontariato chiedendo di scegliere quelle (due in ordine di importanza) con le quali ci si trovava in pieno accordo, anche pensando alla situazione della propria organizzazione di volontariato.
- la seconda elencava una serie di requisiti riguardanti il volontario chiedendo di indicare quelli (anche in questo caso due in ordine di importanza) che avrebbero dovuto appartenere al volontario che aderisce alla propria organizzazione."

Particolarmente rilevante e significativa la risposta alla prima domanda in cui "il ruolo del volontariato è soprattutto quello di svolgere compiti che il pubblico e il mercato non riescono a svolgere" (25,1%), seguita da quella che ritiene che "nella situazione odierna il volontariato rischia di perdere le sue caratteristiche di spontaneità e gratuità" (10,6%).

"Quanto alla domanda sui requisiti del volontario, emerge in modo piuttosto netto la motivazione etica (religiosa e/o laica) al volontariato che è stata segnalata come prima scelta dal 45% circa delle associazioni intervistate". Molto rilevante è anche l'importanza al dialogo con gli altri.

Quello che emerge chiaramente è la centralità del servizio, con l'accento, non presente nella precedente ricerca, alla funzione di copertura di bisogni non affrontati dagli altri soggetti.

Tuttavia in questa direzione si accentuano anche i rischi di perdita di identità. "Nella indagine del 2004 emerge l'immagine di un volontariato relativamente preoccupato delle possibili ricadute dei processi di professionalizzazione. L'antinomia tra identità e servizio si ricompone in una costruttiva ambivalenza, diversamente da quanto alcuni sottolineano: l'identità valoriale si realizza solamente attraverso la propria oggettivazione, cioè il servizio. Ma del servizio, in qualche misura, si cominciano a temere le implicazioni in termini di perdita e di rischio: perdita dei propri riferimenti etici, rischi di "imbrigliamento".

LAVORO DI RETE

Rispetto al 1999 si ha un **significativo incremento** del lavoro integrato tra le OV.

"In generale, le OV si collegano e collaborano soprattutto con altre OV: se nel 1998 poco più del 60% delle OV intervistate dichiara qualche forma di legame con altre OV, nel 2004 questa percentuale sale al 74,1% - non si notano particolari differenze tra organizzazioni in base alla dimensione." In particolare, cresce il ruolo del Cesvot: "nel 1998 la percentuale che segnalava collaborazioni col Cesvot era il 35,6%, nel 2004 è pari al 56%."

I collegamenti avvengono anche con altri soggetti del Terzo Settore. "Nel 1998, le OV che collaboravano con cooperative sociali costituivano l'8,8% dei rispondenti, mentre nel 2004 salgono al 32,2%; con fondazioni collaboravano il 6,4% dei rispondenti e nel 2004 salgono al 21,8%, mentre col mondo associazionistico di tipo socio-culturale stringevano legami il 23% delle OV rispondenti, nel 2004 tale percentuale sale al 34,1%".

Gli indicatori offrono dunque una lettura chiara; il lavoro di rete sta progressivamente diffondendosi, almeno nelle valutazioni date dalle associazioni, oltre che in parte nella pratica.

Permane una diffidenza rispetto alla collaborazione tra associazioni che si occupano di tematiche differenti, anche se si riduce.

La maggiore apertura verso il lavoro di rete potrebbe far ipotizzare un'esigenza accresciuta di formazione in tal senso, che deriva da una maggiore consapevolezza del bisogno organizzativo di collaborazione con altri enti. In ogni caso, risulta confermata, come si afferma nella stessa ricerca del 2004, la necessità di continuare ad investire sia in un'azione pedagogica che formativa.

PROGETTAZIONE

Permane una difficoltà, anche se ridotta, ad accedere a banche dati e ricerche per fondare le proprie scelte progettuali. La pratica della progettazione si va tuttavia diffondendo.

"Anche nel 2004 si notano, tra le OV intervistate, diverse strategie di progettazione, ma i risultati sono nettamente migliorati rispetto al 1998: sei anni fa, il 30% circa svolge tale attività una volta l'anno, mentre nel 2004 questa percentuale

scende al 22,3%; il 20% 2-3 volte l'anno, mentre nella recente rilevazione la percentuale sale al 24%.

Ancora, nel 1998 il 30% dichiarava di compiere progettazione con continuità, percentuale che sale al 36,9% mentre le restanti organizzazioni la svolgono occasionalmente (13% circa nel 1998, 14% circa nel 2004); le organizzazioni che non svolgono affatto progettazione scendono dal 3,0% al 2,5%."

Anche in questo caso si confermano le necessità formative del 1999, accentuate dal maggiore investimento in termini di impegno da parte delle OV.

COMUNICAZIONE

Questa area è probabilmente quella in cui si sono avuti i maggiori cambiamenti in termini migliorativi.

"Rispetto al 1998 la situazione è cambiata considerevolmente; sei anni fa, solo la metà circa dei rispondenti aveva utilizzato forme di informazione pubblica (49,2% per i comunicati stampa; 9,8% per la presenza nei media locali) mentre nel 2004 praticamente tutte le organizzazioni (96,8%) hanno utilizzato il comunicato stampa, il 38,9% ha utilizzato i media locali (tv e radio). Nel 1998, il 4,8% si era dedicato ad attività editoriali e a pubblicazioni varie, nel 2004 la percentuale sale al 25%."

Probabilmente come suggerisce la ricerca, nel 2004 è anche tempo di iniziare una riflessione qualitativa e di valutazione del valore delle singole scelte comunicative e informative.

Forse questa è una necessità trattabile anche dal punto di vista formativo.

FABBISOGNI RELATIVI AL PROCESSO FORMATIVO

Tra il 1998 e il 2004 **cresce molto la considerazione rispetto all'utilità della formazione** così come cresce l'esposizione sia in termini di associazioni che di volontari.

"Se nel 1998 colpiva, in generale, la ridotta esposizione alla formazione dei volontari, nel 2004 le attività formative raggiungono la grande maggioranza delle organizzazioni."

Questo riguarda anche la soddisfazione rispetto all'impatto che la formazione ha sulle competenze.

"Se si osservano i dati direttamente, si vede che nel 1998 le risposte "molto/abbastanza" assegnate agli effetti delle attività formative non superavano mai il 50%, quindi c'era, effettivamente, una richiesta (implicita ma generalizzata) di maggior efficacia delle attività di formazione. Emergeva, da questi dati, una richiesta di maggiore incisività, di maggiore specificità dell'offerta formativa, che fosse mirata ai diversi campi di azione, ai diversi settori, ai diversi segmenti di volontari, eliminando la generalità spesso caratteristica dei corsi, assieme a contenuti eccessivamente astratti e distaccati dall'esperienza concreta dei partecipanti. I dati del 2004 mostrano che sotto il 50% si collocano solo gli effetti relativi ai cambiamenti organizzativi, mentre in tutti gli altri casi si hanno percentuali molto più elevate."

Purtroppo non vi sono informazioni utilizzabili per comprendere le valutazioni date dai volontari, per cui valgono gli orientamenti precedentemente assunti, con l'ipotesi che progressivamente i corsi si siano adeguati alle richieste metodologiche e organizzative delle associazioni.

3.1.6. Prospetto di sintesi relativo alla domanda da parte del volontariato

Premessa

È evidente che il volontariato non possa esprimersi utilizzando le categorie di intervento possibili (formazione diretta e a bando) che utilizzeremo per altri SH, non essendo sua "competenza" (responsabilità e capacità) quella di orientare le scelte metodologiche e strategiche.

Quello che qui riportiamo riguarda i bisogni *trattabili* da interventi formativi, anzi, da progetti formativi, che possano quindi contribuire ad orientare programmazioni e decisioni operative.

Nel corso della valutazione che svilupperemo nei capitoli seguenti non ci spingeremo a offrire un giudizio sulla coerenza strategica della formazione realizzata, non essendo possibile isolarla dalla più generale azione del Cesvot (che non è oggetto di analisi in questa sede). Quello che proveremo a rilevare è il tipo di corrispondenza che esiste tra quanto poteva essere oggetto di formazione e le scelte effettive.

Questo vale ancor di più per quanto riguarda la domanda del volontariato, per cui abbiamo approfondito l'analisi a livelli di lettura, da quello più implicito a quello più indotto.

Come abbiamo detto, riteniamo opportuno mantenere anche nella classificazione delle dimensioni di domanda la distinzione derivante dalla loro "origine", rimandando a chi avrà la responsabilità programmatica l'attribuzione del valore specifico.

Sottolineiamo infine come la richiesta di maggiore efficacia dei percorsi si sia, nel periodo tra le due ricerche, notevolmente affievolita, rimanendo tuttavia come riferimento.

Domanda formativa direttamente manifestata

- competenze tecniche-operative per i servizi offerti
- l'approfondimento di tematiche che hanno che fare con lo specifico campo di impegno dell'organizzazione;
- motivazioni etico-culturali dell'azione volontaria;
- normativa, alla comprensione del ruolo del volontariato nella società odierna;
- dinamiche relazionali e comunicative all'interno delle organizzazioni
- comunicazione esterna

Domanda formativa indirettamente manifestata

- definizione di identità e specificità dell'azione volontaria e delle singole associazioni
- conoscenza di buone prassi di reti territoriali diversificate
- utilizzo dell'integrazione territoriale nel contesto toscano
- progettazione integrata (in particolare programmazione strategica, analisi dei fabbisogni e verifica) competenze di comunicazione interna ed esterna
- dinamiche relazionali interne alle ODV

Domanda riguardante il processo

- diffusione più capillare della formazione, sia per coinvolgere più associazioni sia per coinvolgere più volontari
- approccio concreto ed esperienziale
- rapporto tra competenze e identità del volontariato
- rapporto tra formazione, competenze e problematiche organizzative

3.2. Analisi delle differenti domande da parte degli altri referenti

Per individuare e definire complessivamente quale fosse la domanda rivolta all'attività formativa del Cesvot, è stato necessario interrogare su questo aspetto altre categorie di SH, in particolare:

- membri del direttivo Cesvot
- responsabili di settore e direzione Cesvot
- referenti di delegazione

La scelta dei soggetti portatori di interesse deriva dal loro ruolo in funzione delle finalità istituzionali del CSV; la natura del loro "interesse" è indiretta, ovvero non sono soggetti autonomi rispetto al volontariato e devono essere considerati *in quanto* concorrono al raggiungimento degli scopi del Cesvot.

Ad esempio, è necessario coinvolgere le delegazioni perché parte determinante del processo di servizio al volontariato, e lo stesso vale per gli altri soggetti.

Per gli obiettivi della presente ricerca proponiamo di allargare ed integrare le classiche dimensioni descrittive degli SH (interesse e potere) condivise da gran parte della letteratura scientifica, con una dimensione che potremmo definire, anche se impropriamente, "capacità di rappresentanza"³.

³ Non intendiamo il termine secondo la comune accezione socio-politica, ma in un significato riferito alla rilevazione della domanda formativa.

Con questa dimensione intendiamo cogliere, indirettamente, una fonte di conoscenza delle stesse richieste del volontariato, assumendo che la sua domanda, per una serie di motivi, non possa esser ridotta a quanto emerge dalle ricerche citate.

In altri termini, i soggetti che abbiamo coinvolto sono rilevanti:

- sia perché costituiscono interlocutori prioritari per attuare scelte programmatiche
- sia come espressione indiretta delle richieste del volontariato

E' evidente come non tutti si collochino ugualmente su queste due dimensioni (ad esempio, i responsabili del Cesvot sono quasi unicamente referenti della prima, mentre, come vedremo, i segretari di delegazione esprimono maggiormente la seconda). Riteniamo comunque questa scelta dovuta alla complessità della lettura delle necessità delle associazioni, per cui è opportuno non "affidarsi" unicamente a rilevazioni su larga scala, cercando conferme o integrazioni tramite interviste a quelli che, in tal senso, rappresentano "testimoni privilegiati".

Dal punto di vista metodologico sono state svolte interviste che hanno approfondito alcuni aspetti, in stretta coerenza con gli obiettivi della ricerca:

- la domanda relativa alla formazione diretta
- la domanda relativa alla formazione a bando
- il giudizio rispetto all'attività svolta dai due strumenti
- l'analisi dei motivi e eventuali proposte

Le dimensioni di domanda che sono state identificate derivano direttamente dalle indicazioni provenienti dagli intervistati. Per permettere comunque una più approfondita conoscenza e comprendere la logica di elaborazione seguita, si è ritenuto di riportare, a titolo esemplificativo, alcuni stralci di intervista, che esplicitassero e articolassero i concetti espressi.

3.2.1. Le dimensioni della domanda identificate dalle delegazioni

Premessa

In questa sezione si identificano le dimensioni della domanda formativa espresse dalle 11 delegazioni.

Si sono sviluppate interviste dirette ai segretari (talvolta accompagnati dai presidenti), cui è poi stato chiesto di completare per scritto, con ulteriori osservazioni, quanto emerso nell'intervista.

In questo caso, ai soggetti non era richiesto unicamente di esprimersi personalmente, ma di cercare di rappresentare (anche consultandosi con altri) la posizione della delegazione nel suo insieme e nella sua storia.

Per quanto riguarda le aspettative, le delegazioni rappresentano un interessante soggetto di espressione e di interlocuzione per la programmazione del Cesvot.

Il Cesvot (di cui esse rappresentano la diramazione operativa e territoriale) è infatti uno **strumento tecnico e professionale** con precise finalità che devono tradursi in scelte operative. Tuttavia esso è anche, nelle strategie, espressione diretta del volontariato (nella compagine associativa).

Per le delegazioni, non è opportuno né possibile distinguere nettamente i “ruoli professionali” (seppur teoricamente corretto). Questo perché i singoli professionisti (segretari) e i referenti politici (consigli delegazionali) sono spesso contemporaneamente referenti del volontariato e soggetti che attuano le scelte operative del Cesvot.

La loro visione e il loro punto di vista fornisce dunque un prezioso insieme di indicazioni e informazioni sull’incontro (talvolta problematico) tra possibilità tecniche, coerenza con le finalità istituzionali e reale domanda del volontariato.

Il nodo su cui occorre avere maggiore chiarezza non attiene in questo caso unicamente alla domanda diretta delle OV, né alle finalità istituzionali o culturali del Cesvot, ma alla **praticabilità di tale incontro**, ovvero all’effettiva sostenibilità della proposta professionale. Le delegazioni e la loro riflessione è utile e prioritaria in tal senso, proprio perché permette di far luce sul rapporto tra programmazione e richiesta concreta e sulle problematiche prodotte da questo.

Così, esse sono contemporaneamente espressione delle richieste delle OV e delle finalità del Cesvot, con uno sguardo ai problemi concreti che risulta fondamentale nell’orientare le scelte programmatiche e operative.

Questo preciso punto di vista è stato utilizzato per rilevare le riflessioni e le osservazioni da parte delle delegazioni. La questione sulla domanda che doveva orientare la programmazione formativa (e la conseguente valutazione) è stata letta nel duplice significato (finalità istituzionale e richiesta delle OV), che permette di vederne lo sviluppo reale e possibile.

A. LA DOMANDA RELATIVA ALLA FORMAZIONE A BANDO

Di seguito si raggruppano le finalità richieste (ovvero le aspettative) relative alla formazione a bando. È evidente che le delegazioni, essendo direttamente coinvolte nella realizzazione, conoscano meglio questo tipo di strumento, e ne identifichino gli aspetti di effettiva utilità e impatto.

Le delegazioni, tramite i segretari, sono tutto sommato concordi nell’identificare alcune domande prioritarie, mentre su altre il consenso è minore. L’ordine che seguiremo sarà quindi, orientativamente, dalle aspettative più condivise a quelle su cui c’è meno accordo. Per esplicitare la dimensione di domanda, si citerà il più possibile il testo originario e condiviso con i soggetti intervistati.

- Analisi dei fabbisogni specifici

Descrizione

Il continuo progettare dei percorsi formativi da parte delle associazioni risponde alla necessità di sviluppare una costante e reale analisi dei fabbisogni, ovvero di adeguare le proposte alle necessità direttamente espresse.

Si può dire che questa sia una richiesta che è condivisa dalle associazioni (come abbiamo visto) e dal Cesvot.

In questo caso si deve sottolineare la *specificità* dei fabbisogni rilevati, da distinguere da quelli *trasversali* oggetto della formazione diretta. I fabbisogni che il

bando doveva far emergere riguardavano particolari territori e/o determinati tipologie di associazioni e di attività.

È evidente che, sebbene la vicinanza ai fabbisogni sia una priorità strategica, la finalità implicitamente collegata era anche di dare risposte efficaci (aspetto questo, come vedremo, problematico).

“La formazione a bando doveva dare risposta ai bisogni formativi delle associazioni. Per le associazioni più piccole era visto come la possibilità di leggere i propri bisogni e problematiche ed eventualmente affrontarli con esperti.”

“Il bando aveva la funzione di avvicinare le formazione ai bisogni dei territori, ovvero favorire il ruolo delle associazioni come sensori di prossimità delle richieste del volontariato.”

“Rispondere più direttamente ai bisogni formativi specifici delle associazioni”.

“Far emergere la varietà dei bisogni formativi delle associazioni.”

Sembra quindi che la domanda più fondante sia stata da un lato l’aderenza alle richieste dirette, dall’altro la possibilità di variare le proposte.

- **Promozione delle capacità organizzative e progettuali**

Descrizione

Questa domanda è per certi versi sorprendente, soprattutto perché anch’essa altamente condivisa dalle delegazioni. È un caso in cui alla formazione è affidata una finalità *indiretta*. Per altro, è una finalità che, secondo il giudizio delle delegazioni, è stata generalmente raggiunta.

Dal punto di vista dell’origine della domanda, le delegazioni la fanno prevalentemente risalire al Cesvot, ovvero alla volontà di far crescere le associazioni *tramite la partecipazione al bando* e non solo tramite la formazione che ne scaturisce.

In questo caso, le associazioni avrebbero dovuto sviluppare capacità progettuali e organizzative. Le prime in riferimento all’elaborazione della proposta, le seconde derivanti dalla gestione dei progetti e dall’amministrazione dei finanziamenti. Questa crescita riguarda soprattutto le associazioni meno strutturate. I segretari intervistati si esprimono con frasi molto precise.

“Il bando doveva promuovere sviluppare capacità organizzative nelle associazioni. Oltre a questo doveva promuovere una modalità di pensiero progettuale, crescita organizzativa (viene sottolineato come la formazione sia spesso strumentale al sostentamento economico). Tuttavia soprattutto per le più piccole associazioni l’aver partecipato a bandi e alla gestione di progetti avrebbe consentito una crescita di competenze gestionali.”

- **Opportunità di recupero risorse**

Descrizione

Per domanda di risorse si intende la richiesta di accedere, tramite la partecipazione al bando, a vario tipo di contributi e possibilità. Anche in questo caso è da sottolineare come non si intenda questo come risultato della formazione in termini

di impatto, ovvero come esito dei percorsi, ma come risultato della realizzazione stessa dei progetti.

Le riflessioni svolte su questo punto permettono di ricondurre tale domanda direttamente alla OV in termini di richiesta implicita, ovvero non dichiarata. Questo ovviamente non può essere uno degli obiettivi del Cesvot e non risulta presente nemmeno nelle ricerche sui fabbisogni sul volontariato.

Sembra trattarsi di una domanda *indotta* nel senso di una richiesta che le opportunità offerte hanno consentito, suscitato e, alla fine, è entrata nella prassi.

Le risorse che le associazioni trovano tramite la partecipazione al bando sono di due tipi. Da un lato *economiche*, ovvero la quota parte di finanziamento che la gestione del progetto permette di accantonare, dall'altro *umane*, legate al recupero di nuovi volontari che avviene tramite l'offerta formativa.

È evidente come in questo caso le delegazioni si facciano portavoce diretto di alcune necessità delle OV, leggendo tramite il proprio ruolo le *reali* (o almeno parte di esse) motivazioni di partecipazione al bando.

“Il bando poteva avere la funzione di avvicinare nuovi volontari alle associazioni.”

“La formazione a bando è stata vista da subito come una opportunità sia per avere finanziamenti che per aprirsi alle associazioni e a nuove persone (nuovi volontari)”.

B. LA DOMANDA RELATIVA ALLA FORMAZIONE DIRETTA

La domanda relativa alla formazione diretta viene coerentemente distinta da quella che riguarda il bando e si organizza anche in base a tale differenza.

Così come questa era specifica, differenziata, flessibile, la formazione diretta si rivolge a una domanda generalizzata, trasversale, predefinita. Conseguentemente mentre la formazione a bando si rivolge ad una domanda di vicinanza, perdendo in garanzia di qualità, la formazione diretta individua macro tematiche investendo sul valore professionale delle proposte.

Inoltre vengono individuate due fasi distinte legate anche all'evoluzione delle richieste delle OV, e alla stessa azione del Cesvot.

In una prima fase si richiedeva un'alfabetizzazione rispetto a una serie di competenze di cui tutte le associazioni erano sprovviste, mentre in una seconda fase (anche in base all'efficace azione realizzata) le richieste si sono specializzate e differenziate e sono state anche collegate alle necessità organizzative.

Le richieste attribuite sono molto semplici (e non le commenteremo) e vi è notevole concordanza tra gli intervistati.

Un'ultima notazione riguarda l'ovvia osservazione di come i segretari di delegazioni tendano a esprimersi meno su questo tipo di proposta, in cui sono solo relativamente coinvolti.

Bisogni individuati:

- **contenuti tecnici, trasversali**
- **miglioramento del modo di operare delle OV**

C. PROSPETTO DI SINTESI DELLE DOMANDE DESCRITTE DALLE DELEGAZIONI

Formazione a bando

- Analisi dei fabbisogni specifici
- Promozione delle capacità organizzative e progettuali
- Opportunità di recupero risorse

Formazione diretta

- contenuti tecnici, trasversali
- miglioramento del modo di operare delle OV

Come possiamo vedere si tratta per lo più di **domande organizzative**, ovvero che non si limitano all'aumento di competenze, anzi talvolta queste sono **secondarie**.

Colpisce inoltre la rilevanza data ad una domanda per così dire "accessoria", ovvero il recupero di risorse, che non troveremo espressa da parte di altri SH.

Rilevanza data sia dall'eccentricità rispetto a progetti formativi (che non sono interventi di fund o people raising), sia perché, con la propria non convenzionalità, questa domanda offre uno spaccato molto realistico e non superficiale di quanto sta dietro alla partecipazione ai bandi.

In questo, le delegazioni svolgono un ruolo molto significativo di "sensori" di prossimità delle richieste, anche problematiche, portate dalle associazioni.

Le delegazioni non sono concordi nell'esprimersi rispetto alla legittimità di questo tipo di domanda, né è questa la sede per sviluppare questo aspetto, ma propongono contemporaneamente una lettura dell'evoluzione del senso che l'accesso ai progetti formativi ha avuto nel tempo per il volontariato toscano e segnalano una implicita richiesta da parte di questo.

La programmazione formativa futura non potrà quindi non tener conto di quello che nel tempo si è istituito e delle aspettative che si sono alimentate (tanto da esser identificate come prioritarie).

3.2.2. Le dimensioni della domanda identificate dal direttivo cesvot e dai responsabili di settore

Premessa

Lo schema di intervista per i segretari è stato utilizzato anche per i membri del direttivo e per i responsabili di settore e la direzione del Cesvot.

Come detto si tratta di referenti storici del Cesvot, la maggioranza dei quali hanno condiviso i 10 anni di attività.

Il direttivo ha per ruolo istituzionale una funzione strategica e politica, e ha il compito di leggere gli orientamenti e le esigenze del volontariato in termini culturali e prospettici. Si tratta di soggetti direttamente espressi da importanti associazioni di volontariato, che conseguentemente portano una domanda ad essa direttamente collegata, oltre che ispirata ai principi culturali della solidarietà (come la Carta dei Valori).

Sulla dimensione descrittiva degli SH da noi introdotta, essi hanno una alta valenza di "rappresentanza", meno legata ad esigenze pratiche e quotidiane delle associazioni (come possono invece avere i segretari di delegazione), più orientata ai valori ispiratori.

I responsabili di settore e la direzione rappresentano, all'opposto, i referenti tecnici con maggiore potere rispetto alle scelte professionali attuate.

Hanno la responsabilità di confinare le richieste politiche e del volontariato nell'ambito della fattibilità metodologica e operativa.

Per la rilevanza dei ruoli dei soggetti intervistati si è preferito dar visibilità ad ogni riflessione, sebbene alcune decisamente minoritarie.

Essendo tutte molto chiare, le domande descritte sono state commentate solo in caso di necessità e rimandando il più possibile alle citazioni letterali degli intervistati.

A. DIRETTIVO: LA DOMANDA RELATIVA ALLA FORMAZIONE A BANDO

- domanda di formazione specifica e diversificata

"Offrire formazione specifica/tecnica" – "Offrire la possibilità di supportare altri e più numerosi campi d'intervento (rispetto a quelli classici del volontariato toscano)- "C'era la necessità di realizzare dei percorsi formativi specifici per le associazioni. Si sono tenuti in considerazione motivazioni e valori diversi. O.d.V. come Frates o le Misericordie avevano bisogno di essere rafforzate. E' stata effettuata una politica di empowerment delle associazioni, nell'ottica di offrire competenze per continuare ad esistere anche nel caso della chiusura dei CSV." "innovare i progetti di formazione diretta, diversificando l'offerta".

- formazione più vicina ai fabbisogni specifici delle associazioni e dei territori

"La formazione a bando serviva a coinvolgere maggiormente i territori locali per i propri bisogni specifici. Tutto quello che poteva rientrare nelle attività delle singole delle associazioni doveva essere gestito tramite bando." - "a "colmare" esigenze formative per migliorare settori specifici d'intervento delle O.d.V. "Offrire alle associazioni la possibilità di indirizzare la formazione su filoni specifici e diretti ai problemi del territorio"

- **promozione di reti sia tra OV che con gli altri enti**

“Rispetto la formazione su bando, l’aspettativa principale era di favorire la creazione di una rete di rapporti sia con il mondo del volontariato, sia con altre soggetti territoriali”.

“aiutarle nella costruzione dei “parteneriati” e superamento delle rivendicazioni “identitarie” (sviluppo cultura di rete);”

B. DIRETTIVO: LA DOMANDA RELATIVA ALLA FORMAZIONE DIRETTA

- **migliorare le competenze del volontariato su tematiche generali**

“Migliorare complessivamente la qualità del volontariato per trasferire nel territorio maggiori conoscenze e professionalità (soprattutto capacità di leggere il territorio e miglioramento relazioni interne, oltre che alfabetizzazione di base rispetto alle attività associative). “accrescere le competenze professionali per lo svolgimento delle attività;” “ Offrire conoscenze e competenze sulle tematiche generali (valori/cultura organizzativa)”

“Evidenziare tematiche (ad es. quelle normative e progettuali) per offrire competenze utili ai volontari;”

- **permettere lo sviluppo di dirigenze competenti delle OV**

“Consentire la nascita di un gruppo di “dirigenti” del volontariato; “Sviluppare maggiori competenze nei direttivi delle O.d.V.”

- **promuovere la conoscenza tra le associazioni e lo sviluppo di reti**

“Sviluppare conoscenza tra le associazioni e allargare le reti - “costruire rete” per creare un “movimento del volontariato” in termini di impegni, attività e valori (difesa dei più deboli, rappresentanza degli interessi, ecc.)” “Evitare il particolarismo ed aumentare lo spirito di gruppo, limitando la frammentazione e creando un maggiore lavoro di rete”.

- **migliorare i servizi realizzati dalle associazioni**

“Offrire migliori servizi alle persone in difficoltà - “Aiutare le associazioni ad incidere sui mutamenti e cambiamenti sociali (attraverso la solidarietà e la partecipazione)”- “Aumentare l’impatto sociale delle attività”.“Intercettare in maniera più efficace i problemi sociali della Regione”

“Modificare assetti organizzativi e sviluppare cambiamenti interni (ad esempio sulla gestione dei volontari)”

In questo caso l’attenzione è posta sui bisogni organizzativi, indirettamente riconducibili a necessità formative.

- **avvicinare le OV al Cesvot**

“Far conoscere i servizi del Cesvot”- “Raggiungere le O.d.V. (ad esempio quelle delle Comunità Montane) che di solito non sono raggiungibili dal CSV”.

“Nella prima fase (dal 97 al 2000) l’obiettivo era accreditarsi con le associazioni e dal 2.000 consolidare la partecipazione del volontariato alle attività del Cesvot: in entrambi i casi la formazione era strumentale a sviluppare l’identità del Centro.”

Si tratta di una necessità interna e politica di promozione del Cesvot “tramite” la formazione.

C. PROSPETTO DI SINTESI DELLE DOMANDE DESCRITTE DAL DIRETTIVO CESVOT

Formazione a bando

- domanda di formazione specifica e diversificata
- formazione più vicina ai fabbisogni specifici delle associazioni e dei territori
- promozione di reti sia tra OV che con gli altri enti

Formazione diretta

- migliorare le competenze del volontariato su tematiche generali
- avvicinare le OV al Cesvot
- permettere lo sviluppo di dirigenze competenti delle OV
- migliorare i servizi realizzati dalle associazioni
- promuovere la conoscenza tra le associazioni e lo sviluppo di reti

Anche in questo caso vi è una sostanziale corrispondenza delle descrizioni con altri soggetti. Rilevante è l’assenza pressoché completa della funzione di crescita progettuale legata alla partecipazione al bando. In altri termini, secondo i membri del direttivo i bandi dovevano essenzialmente servire a promuovere corsi specifici e diversificati (con attenzione alla dimensione della rete), ma non a sviluppare competenze progettuali, almeno non come primo obiettivo.

D. LE DIMENSIONI DELLA DOMANDA IDENTIFICATE DAI RESPONSABILI DI SETTORE CESVOT: LA DOMANDA RELATIVA AL BANDO

- **proposte alternative a quelle fatte dal Cesvot**

“Doveva sopperire alle “mancanze” della formazione diretta (non erano stati affrontati alcuni ambiti d’intervento).

- **percorsi formativi specifici delle associazioni**

“Permettere alle associazioni di presentare progetti tecnici specifici” - “Finanziare le attività formative specifiche per il lavoro delle singole associazioni” - “Supporto per la realizzazione di idee formative” - “Soddisfare esigenze specifiche”

- sviluppo delle reti di OV

“Sviluppare maggiori reti nel volontariato”

- sviluppo di competenze di progettazione formativa

“Sviluppare competenze di progettazione formativa per aumentare la possibilità di presentare progetti ad altri bandi (locali, provinciali, regionali, ecc.)”

E. I RESPONSABILI DI SETTORE CESVOT: LA DOMANDA RELATIVA ALLA FORMAZIONE DIRETTA

- sviluppo di competenze specifiche

“Sviluppo di competenze specifiche dei volontari (ad es. quelle amministrative fiscali, “progettazione formativa” - “gestione RU”

- sviluppo di capacità organizzative e di intervento

“Accrescere la capacità delle associazioni di intervenire sul territorio- “Acquisire competenze e conoscenze per utilizzarle nella quotidianità delle associazioni” - “Agire sui punti di debolezza delle O.d.V. e affrontarne le criticità nel rapporto costi/risultati”

- promozione di reti di OV

“Mettere in rete le OV”

- promozione del rapporto tra Cesvot e OV

“Avvicinare le O.d.V. al CSV” - “Insegnare alle associazioni l’uso di strumenti (formativi, amministrativi, valutativi) che venivano “applicati” dal Cesvot nelle proprie attività.”

F. PROSPETTO DI SINTESI DELLE DOMANDE DESCRITTE DAI RESPONSABILI DI SETTORE DEL CESVOT

Formazione a bando

- Sviluppo proposte maggiormente specifiche e diverse dalla formazione diretta
- Sviluppo di reti
- Promozione delle capacità progettazione formativa

Formazione diretta

- Competenze specifiche
- Promozione di reti
- miglioramento del modo di operare delle OV
- sviluppo del rapporto tra CSV e volontariato

Per quanto riguarda i responsabili di settore vi è una sostanziale convergenza con quanto affermato dalle delegazioni, con importanti aggiunte.

La più significativa condivisione riguarda la distinzione strategica tra formazione diretta, volta ad offrire competenze trasversali, e quella a bando, più orientata ad avvicinare le proposte alle differenti necessità.

Ad entrambe le tipologie è aggiunta una precisa finalità, ovvero la *promozione di reti* che è un tema molto presente anche nelle ricerche sui fabbisogni del volontariato che abbiamo esaminato.

Un altro obiettivo organizzativo che ritorna riguarda la formazione a bandi, nello specifico la crescita di competenze di progettazione formativa. In questi termini (ovvero non ulteriormente approfondito), appare più come *obiettivo formativo*, nel senso che tale crescita non è esplicitamente ricondotta ad un differente modo di sviluppare progetti formativi da parte delle associazioni, ma potrebbe semplicemente rimandare all'aumento di competenze in progettisti che si pongono come "tecnici referenti" (ipotesi avvalorata, come vedremo, da alcune interviste).

Il bando formazione si pone quindi anche come iniziativa formativa "in sé", un po' come un'esercitazione tramite la quale migliorare crescere professionalmente.

Interessante la domanda (palesamente dello stesso Cesvot) che vede la formazione diretta come strumento per *avvicinare* le associazioni al Centro.

3.3. Prospetto di sintesi complessivo

(N.B.: per quanto riguarda il volontariato si propone un'interpretazione operativa delle domande individuate; ovviamente valgono le cautele precedentemente richiamate).

FORMAZIONE A BANDO

	VOL.	RESP. SETTORE	DIRETTIVO	DELEG.
Motivazioni etiche del volontariato	X			
Dinamiche relazionali				
Formazione più vicina ai fabbisogni operativi specifici delle associazioni e dei territori	X	X	X	X
Promozione di reti sia tra OV che con gli altri enti		X	X	
Opportunità di recupero risorse				X
Sviluppo capacità progettazione formativa		X		X

FORMAZIONE DIRETTA

	VOL.	RESP. SETTORE	DIRETTIVO	DELEG.
Formazione su motivazioni etiche del volontariato	X			
Dinamiche relazionali interne alle ODV	X			
Competenze tecniche specifiche e trasversali	X	X	X	X
Promozione di reti sia tra OV		X	X	
Sviluppo rapporto tra CSV e ODV		X	X	
Miglioramento organizzativo		X	X	X
Formazione di dirigenti		X	X	

4. ANALISI DEI DATI DEL MONITORAGGIO INTERNO

4.1. Premessa

Nella banca dati del settore monitoraggio sono presenti dati riferiti sia a progetti di formazione diretta, sia della formazione a bando (affidata a terzi).

I dati riguardano una serie di indicatori prevalentemente numerici che riportano caratteristiche dei progetti presentati e del loro svolgimento.

Per una serie di progetti (a partire dal 2006) sono disponibili anche questionari di verifica che indagavano prevalentemente la soddisfazione dei partecipanti rispetto al corso e la corrispondenza con le aspettative.

Lo studio dei dati offre un quadro della formazione erogata dal Cesvot in termini *quantitativi* e di macrocategorie, mentre risulta più complesso indagare aspetti qualitativi e riferibili alle dimensioni di domanda precedentemente descritte.

Siamo tuttavia consapevoli, e riteniamo importante esplicitare, che la richiesta del sistema degli stakeholders costituisce solo *una* delle possibili matrici di valutazione e che altre informazioni, sebbene maggiormente generiche, possono comunque essere utilizzabili per le future programmazioni.

Questa parte di indagine rifletterà quindi abbastanza fedelmente le scelte organizzative interne al sistema di monitoraggio, provando ad avanzare qualche ipotesi in rapporto agli obiettivi della presente ricerca.

Per quanto detto, rimandiamo ulteriori approfondimenti in termini qualitativi e di interpretazione valutativa alla sezione dedicata alle interviste in profondità.

Questa sezione prevede due parti, la prima mira a descrivere il campione generale ossia i 3000 (ca) progetti (sia quelli della formazione diretta sia quelli della formazione affidata a terzi). Il campione verrà descritto in base alle seguenti dimensioni:

- Settore;
- Tipo (delegazionale o regionale);
- Delegazione;
- Periodo (suddiviso in tre gruppi: 1998/2002; 2003/2005; 2006/2008);
- Ore di formazione;
- Numero di partecipanti previsti;
- Creazione di una rete (si/no);
- Finanziamento (si/no).

Verranno inoltre presentate le caratteristiche dei progetti svolti con formazione diretta. Di circa 2000 non viene riportato il "formulario" (i progetti con formulario sono presenti solo dal 2004 al 2008) di conseguenza la loro descrizione viene completata verificando:

- Il numero medio di ore di formazione in base ai vari settori (quante ore di formazione sono state svolte negli 8 settori);

- Percentuale di ore di formazione rispetto agli anni (nello specifico, per verificare l'eventuale aumento/diminuzione/costanza delle ore di formazione nel corso degli anni);
- La percentuale dei progetti svolti nei vari settori nel corso degli anni (nello specifico per verificare l'eventuale aumento/diminuzione/costanza della percentuale di formazione dei vari settori nel corso degli anni);
- Verificare una eventuale differenza tra la media delle ore di formazione dei progetti finanziati e quella dei progetti affidati a terzi ma non finanziati.

La seconda parte riguarda l'analisi dei 1000 progetti di cui è presente il formulario. Si procederà con una **campionatura casuale**, verranno infatti considerati 500 progetti, 100 per ogni anno (dal 2004 al 2008). Dall'elaborazione del formulario possiamo ottenere:

- A. Il rapporto tra formazione e sviluppo del volontariato
- B. Analisi delle caratteristiche della formazione

Per il primo punto verranno analizzati:

- La descrizione del tipo di associazione, valutando: il settore prevalente di attività; il numero di volontari attivi; l'iscrizione dell'associazione al registro regionale del volontariato; l'aderenza ad un'organizzazione regionale.
- Valutazione del metodo utilizzato per fare formazione (ossia se è una formazione che mira all'abilitazione del volontario tramite stage, esercitazioni, laboratori, o mira esclusivamente all'informazione di esso utilizzando così seminari, lezioni teoriche, FAD ecc...).
- Valutazione dei contenuti della formazione (ossia la presenza di contenuti motivazionali; contenuti di informazione e conoscenza; contenuti abilitativi, del fare), valutando, inoltre, quanto la formazione è fortemente centrata sui destinatari del servizio o quanto invece è centrata sul contesto nel quale l'associazione è inserita.
- Si procederà inoltre valutando quanto la formazione erogata, in termini di scelte dal punto di vista contenutistico, è stata coerente con la domanda precedentemente descritta
- Si valuterà quanto questa formazione abilita alla cooperazione con gli altri attori del problema individuato valutando: 1. Quante figure sono presenti alla formazione oltre ai volontari; 2. La presenza di cooperazione con altre realtà del terzo settore.
- Analisi del tipo di rete: numero di associazioni attivate; la rete attivata è un'organizzazione pubblica o privata, reiterazione delle reti.
- Si valuterà infine la qualità della formazione erogata, utilizzando l'elaborazione statistica dei questionari somministrati

Per il secondo punto verrà svolta:

- Verifica del proseguimento da parte di tale progetto di un percorso formativo già avviato in precedenza;
- Descrizione dell'identità del pacchetto formativo considerando: chi e quanti sono i destinatari del progetto; presenza di azioni di comunicazione per la

promozione del progetto; numero degli incontri; da chi è svolta la formazione.

- Valutazione delle fasi di svolgimento del progetto.
- Valutazione dei metodi di verifica (verifica della presenza del monitoraggio e dell'autovalutazione).

4.2 Parte prima

4.2.1. Caratteristiche generali dei progetti

Il campione è composto da 2993 progetti presentati dal 1998 al 2008, in particolare, quasi la metà (43,3%) sono stati dal 1998/2002 (Vedi tab. 1). Di questi progetti 2904 (97%) sono stati presentati da terzi e 89 (3%) sono stati svolti con formazione diretta (CESVOT).

Tab. 1 Percentuale dei progetti negli anni.

Anni	Frequenze	Percentuale
1998-2002	1295	43,3 %
2003-2005	933	31,2 %
2006-2008	765	25,6 %
Totale	2993	100,0 %

Come risulta evidente si ha un **progressivo calo** dei progetti presentati, in particolare nel passaggio dal quadriennio 1998-2002 al triennio 2003-2005.

L'82,4% dei progetti è di tipo delegazionale, le delegazioni sono: Arezzo; Empoli; Firenze; Grosseto; Livorno; Lucca; Massa Carrara; Pisa; Pistoia; Prato e Siena. Le delegazioni più rappresentate (vedi Grafico 1) sono:

- Firenze (25,2%);
- Lucca (13,3%);
- Livorno (11,9 %).

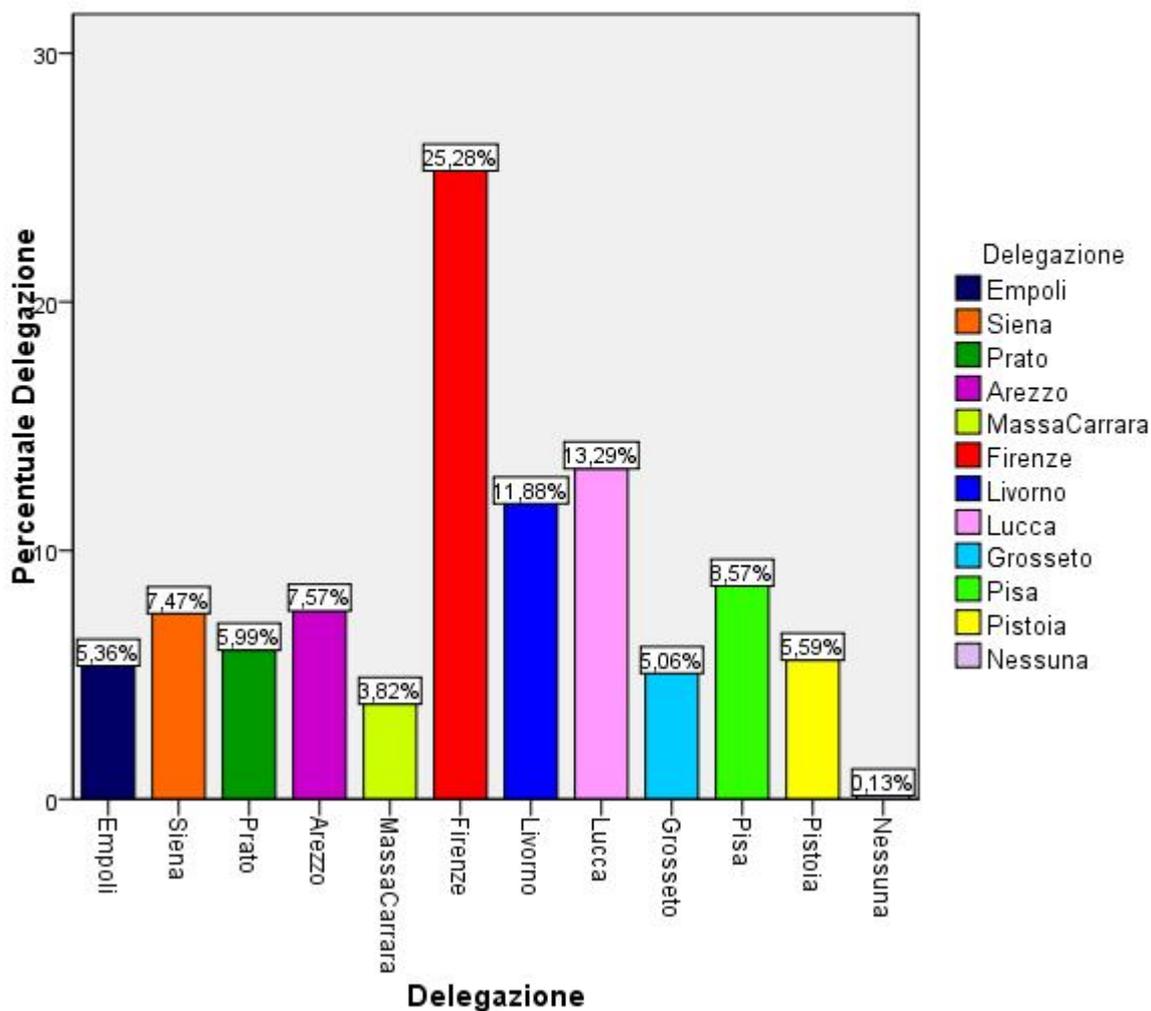


Grafico 1. Percentuali di progetti presentati nelle varie delegazioni.

I settore di attinenza dei progetti sono:

- ❖ Ambientale;
- ❖ Culturale;
- ❖ Protezione civile;
- ❖ Sanitario;
- ❖ Sociale;
- ❖ Socio-sanitario;
- ❖ Tutela e promozione dei diritti;
- ❖ Volontariato internazionale.

Come si può vedere dalla tabella 2 il settore con il maggior numero di progetti è il "Sociale" (47,1%), quello con la percentuale minore è "Volontariato internazionale" (2,9%).

Tab. 2 Settori di appartenenza dei progetti.

Settore	Frequenze	Percentuali
Ambientale	111	3,7
Culturale	456	15,2
Protezione Civile	133	4,4
Sanitario	181	6,0
Sociale	1411	47,1
Socio-sanitario	504	16,8
Tutela e promozione dei diritti	109	3,6
Volontariato internazionale	88	2,9
Totale	2993	100,0

Valutando più nello specifico, possiamo notare una **diminuzione** della percentuale di progetti presentati nei vari settori nel corso degli anni. Come si può constatare dalla tabella 3 (e dal Grafico 2) solo le percentuali del settore "Ambientale" e "Socio-sanitario" rimangono quasi costanti nel tempo e quella della "Tutela e promozione dei diritti" ha un **incremento**. La percentuale dei progetti degli altri settori subisce, invece, una diminuzione che in alcuni casi (Sociale, Volontariato internazionale, Sanitario nel periodo 2006/2008) arriva ad essere meno della metà. Tra il 1998 e il 2002 sono stati presentati 1295 progetti, ossia il 43,3% del totale, il 31,2% negli anni 2003-2005 e il 25,6% tra il 2006 e il 2008. Il settore con le percentuali più alte è il "Sociale", quello con le percentuali più basse è il "Volontariato internazionale".

Il dato dell'aumento percentuale di progetti dedicati alla tutela e alla promozione dei diritti può essere interpretato come un progressivo spostamento dell'interesse **dalla operatività alla identità e funzione sociale** del volontariato.

Questa evoluzione per certi aspetti è fisiologica (la diminuzione di formazione tecnica potrebbe essere dovuta ad un sostanziale successo dei corsi erogati, per cui decade la necessità formativa) e va nella direzione di una **specificata domanda del volontariato**.

Abbiamo infatti visto come, già dal 1998, il volontariato affiancasse alla richiesta di strumenti professionali la necessità di confrontarsi e sviluppare le dimensioni etiche e motivazionali, ovvero una riflessione sul senso all'interno della società, dell'impegno solidale. In tal senso, sembra che la direzione intrapresa, sebbene numericamente non eclatante, vada verso il recupero di aspetti che nella prima fase erano stati trascurati.

Altro aspetto da sottolineare è che la proposta di percorsi che affrontino temi metaoperativi (ovvero sul senso stesso dell'agire volontario), richieda competenze di progettazione e erogazione formativa molto alte, che in un primo periodo non erano ancora del tutto consolidate.

Tab. 3 Percentuale dei progetti dei vari settori nel corso degli anni.

Settore	Anno			
	98-02	03-05	06-08	Totale
Ambientale	39 1,3%	33 1,1%	39 1,3%	111 3,7%
Culturale	211 7,0%	136 4,5%	109 3,6%	456 15,2%
Protezione Civile	65 2,2%	32 1,1%	36 1,2%	133 4,4%
Sanitario	106 3,5%	42 1,4%	33 1,1%	181 6,0%
Sociale	679 22,7%	396 13,2%	336 11,2%	1411 47,1%
Socio-sanitario	151 5,0%	193 6,4%	160 5,3%	504 16,8%
Tutela e promozione dei diritti	1 0,4%	72 2,4%	36 1,2%	109 3,6%
Volontariato internazionale	43 1,4%	29 1,0%	16 ,5%	88 2,9%
Totale	1295 43,3%	933 31,2%	765 25,6%	2993 100,0%

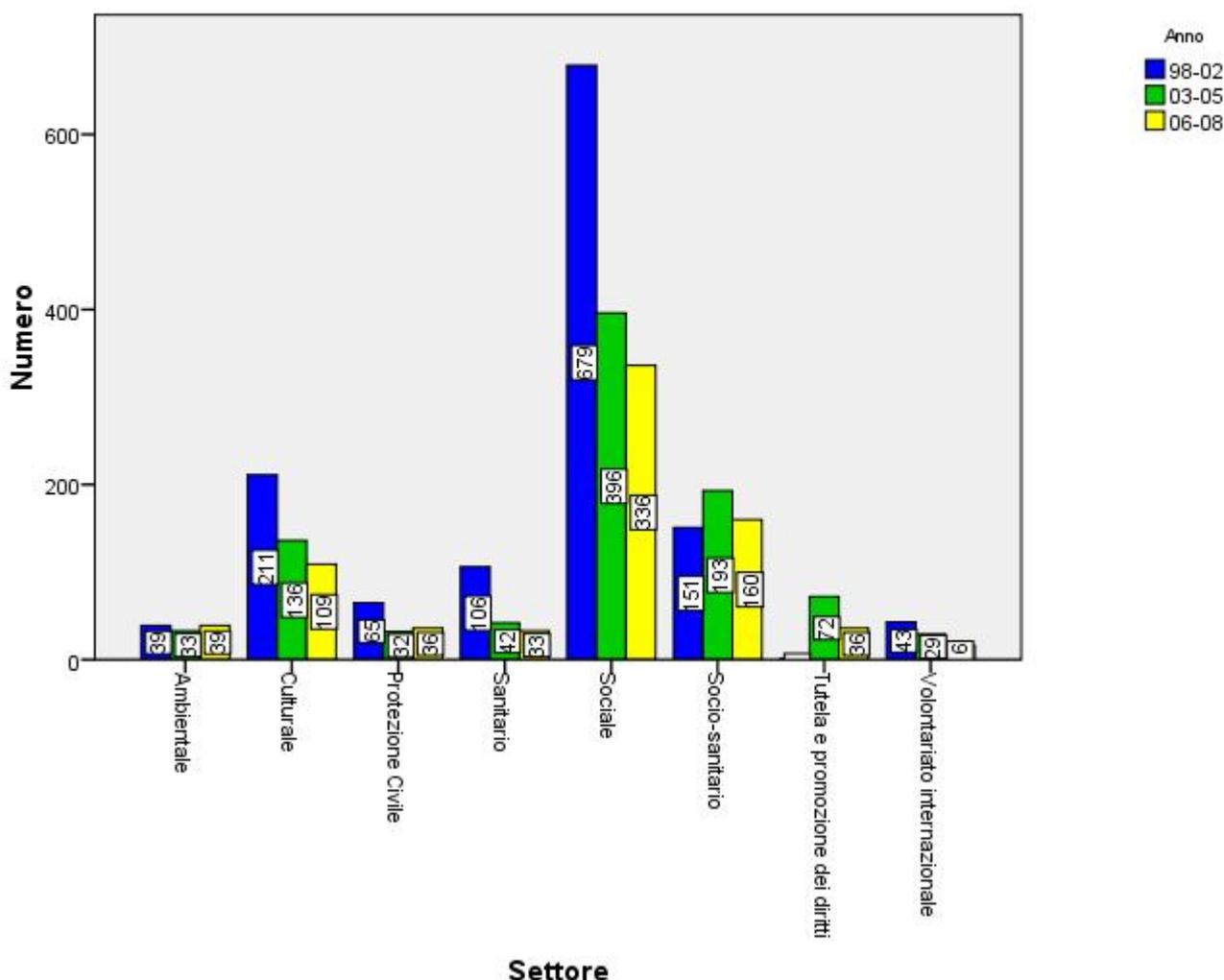


Grafico 2. Numero di progetti presentati nel corso degli anni in base ai settori di appartenenza.

Nei 10 anni presi in considerazione sono stati previsti da tali progetti circa 27247 corsisti (con una media di 21 soggetti a progetto) con un totale di circa 54819 ore (con una media di 44 ore a progetto). Le ore di formazione sono più alte nel range di anni 2003/2005 (media pari a 46) rispetto a quelle nei periodi 1998/2002 e 2006/2008 (entrambi con media pari a 43). Dei progetti affidati a terzi solo il 52,3% sono stati finanziati. Inoltre, è presente una differenza tra la media di ore svolte nei progetti finanziati e quella dei progetti non finanziati. Nei progetti finanziati sono previste più ore di formazione (con una media di 44 ore a progetto) rispetto a quelle dei progetti non finanziati (con una media di 42 ore a progetto). Come si evince dalla tabella 4 il settore con una media più elevata di ore di formazione è quello "Culturale" (media ore pari a 48), quello con meno ore di formazione risulta, invece, il "Volontariato internazionale" (media ore pari a 38).

Tab. 4 Media delle ore di formazione nei vari settori.

Settore	Media ore
Ambientale	39
Culturale	48
Protezione Civile	43
Sanitario	47
Sociale	43
Socio-sanitario	47
Tutela e promozione dei diritti	45
Volontariato internazionale	38
Totale	44

La media più elevata di ore di formazione si ha dal 2003 al 2005 (46 ore), gli altri due range di anni, 1998-2002 e 2006-2008 hanno una media di 43 ore di formazione.

4.2.2. Distribuzione dei progetti finanziati tra le associazioni toscane

I progetti finanziati sono stati complessivamente 1.564. Per quanto riguarda le associazioni appartenenti a confederazioni a livello regionale che hanno realizzato **oltre 6 progetti**, esse **sono 18** e la distribuzione va da un minimo di 6 progetti a un massimo di 124 (Grafico 4). I progetti, in questo caso, sono considerati realizzati *da un soggetto membro* della confederazione (che può essere l'ente centrale regionale o una delegazione locale). Il totale dei progetti realizzati da associati a confederazioni regionali, utilizzando i criteri sopra descritti, è **644 pari al 41,8 % dei progetti** (che sono così stati realizzati da soggetti delle 18 confederazioni considerate).

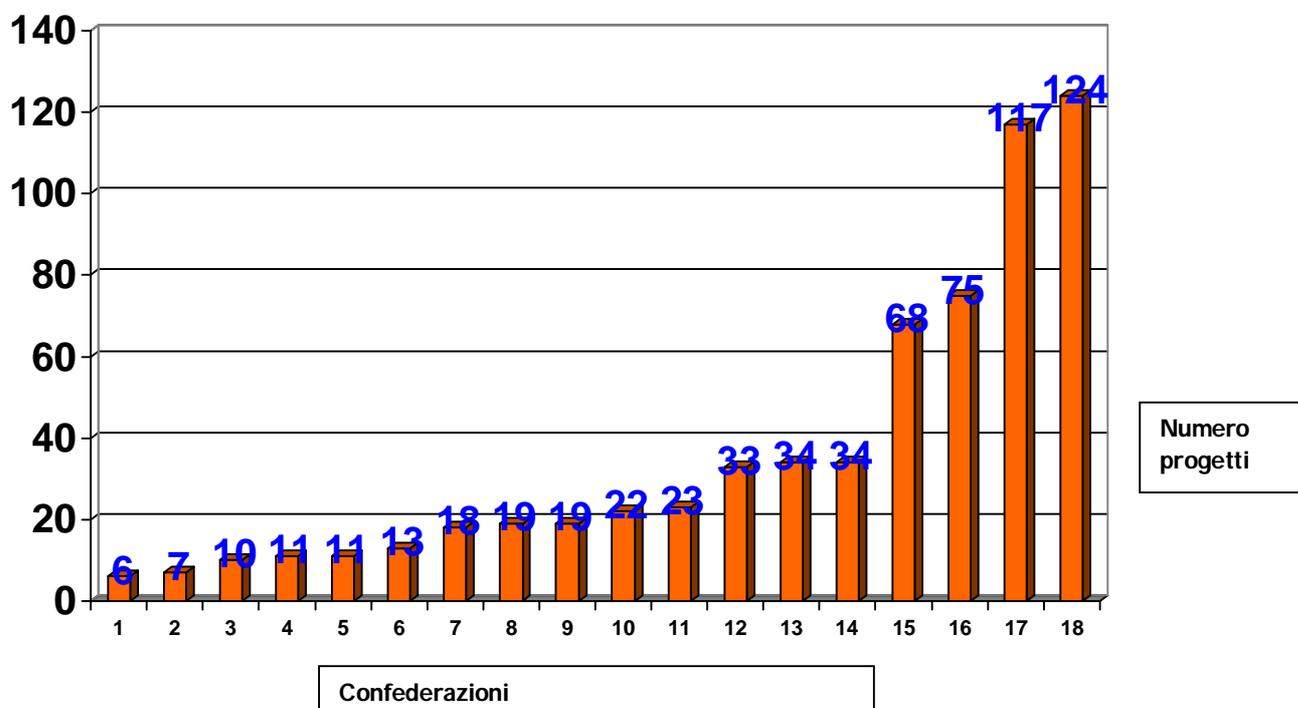


Grafico 4. Distribuzione dei progetti tra confederazioni regionali

Per quanto riguarda il rapporto tra i progetti realizzati da associazioni federate rispetto a quelli realizzati dalle non federate, il rapporto è praticamente di parità, se si eccettuano i primi 3 anni di analisi. In alcuni anni vi è addirittura una prevalenza di associazioni non federate (Grafico 5).

Ricordiamo come per quanto riguarda le associazioni censite dal Cevot (dato del 2008), il 54,0% di queste risultano non federate. L'appartenenza ad una federazione è un elemento che **favorisce** la realizzazione di progetti formativi, anche se in termini limitati (il 45,9% dei progetti realizzati dalle non federate, a fronte di una percentuale del 54,0). Questo squilibrio è stato molto più significativo in alcuni anni, soprattutto fino al 2000 (i progetti realizzati dalle non federate erano il 27,7% nel triennio 1997-99).

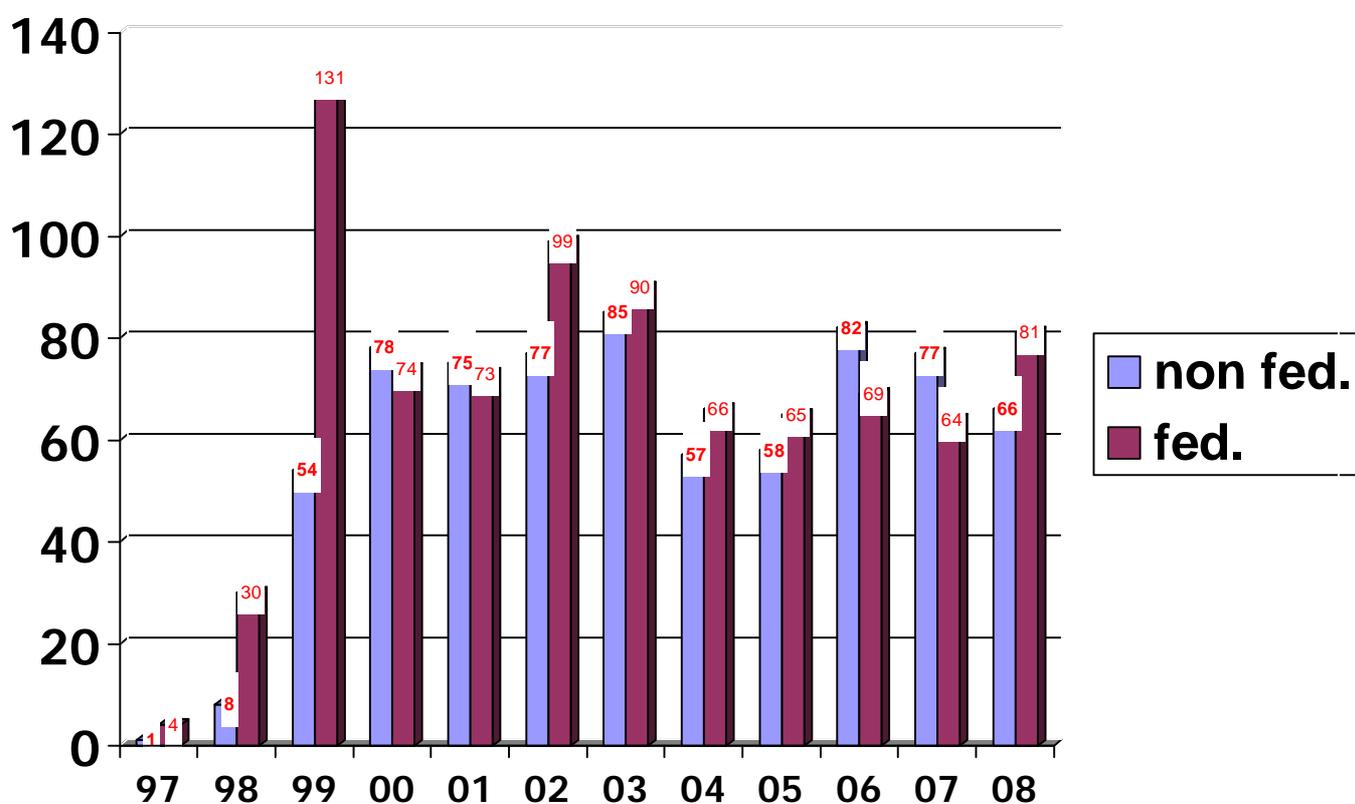


Grafico 5. Progetti realizzati da associazioni appartenenti a federazioni e non – andamento negli anni

Entrando nello specifico delle singole associazioni, 526 associazioni hanno realizzato 1 o 2 progetti. 179 organizzazioni hanno realizzato oltre 3 progetti, fino ad un massimo di 30 realizzati da un unico ente, per un totale di 835, ovvero il 53,4% di tutti i progetti finanziati.

Deve essere sottolineato che si tratta di una "concentrazione relativa", ovvero che, sebbene la metà circa dei progetti sono stati realizzati dalle 179 associazioni, molte di esse (107 pari al 59,8% del gruppo considerato) hanno realizzato massimo 4 progetti, per un totale di 392 (pari al 46,9% del gruppo considerato e al 39,9 % del totale).

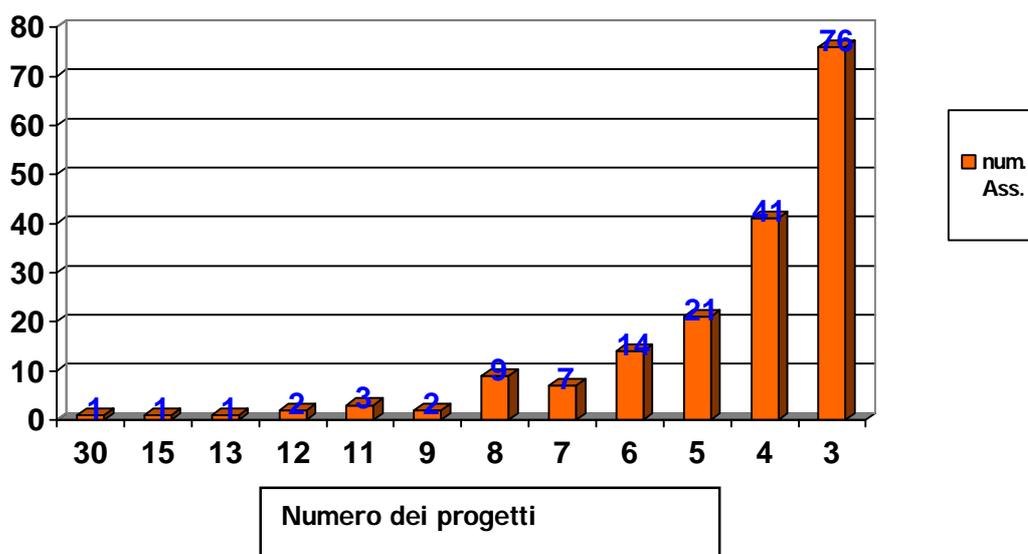


Grafico 6 - Distribuzione progetti tra le associazioni

4.2.3. Formazione diretta: settori e distribuzione territoriale

I progetti non affidati a terzi ma svolti direttamente dal CESVOT sono 89 (ossia il 3%). La maggior parte di questi progetti (il 64%) è di tipo "Culturale" (vedi Grafico 7), il settore meno rappresentato risulta essere quello della "Protezione civile" (1,1%). Per "culturale" in questo caso non si intende "beni culturali" ma una serie di competenze ampie, gestionali, di carattere trasversale.

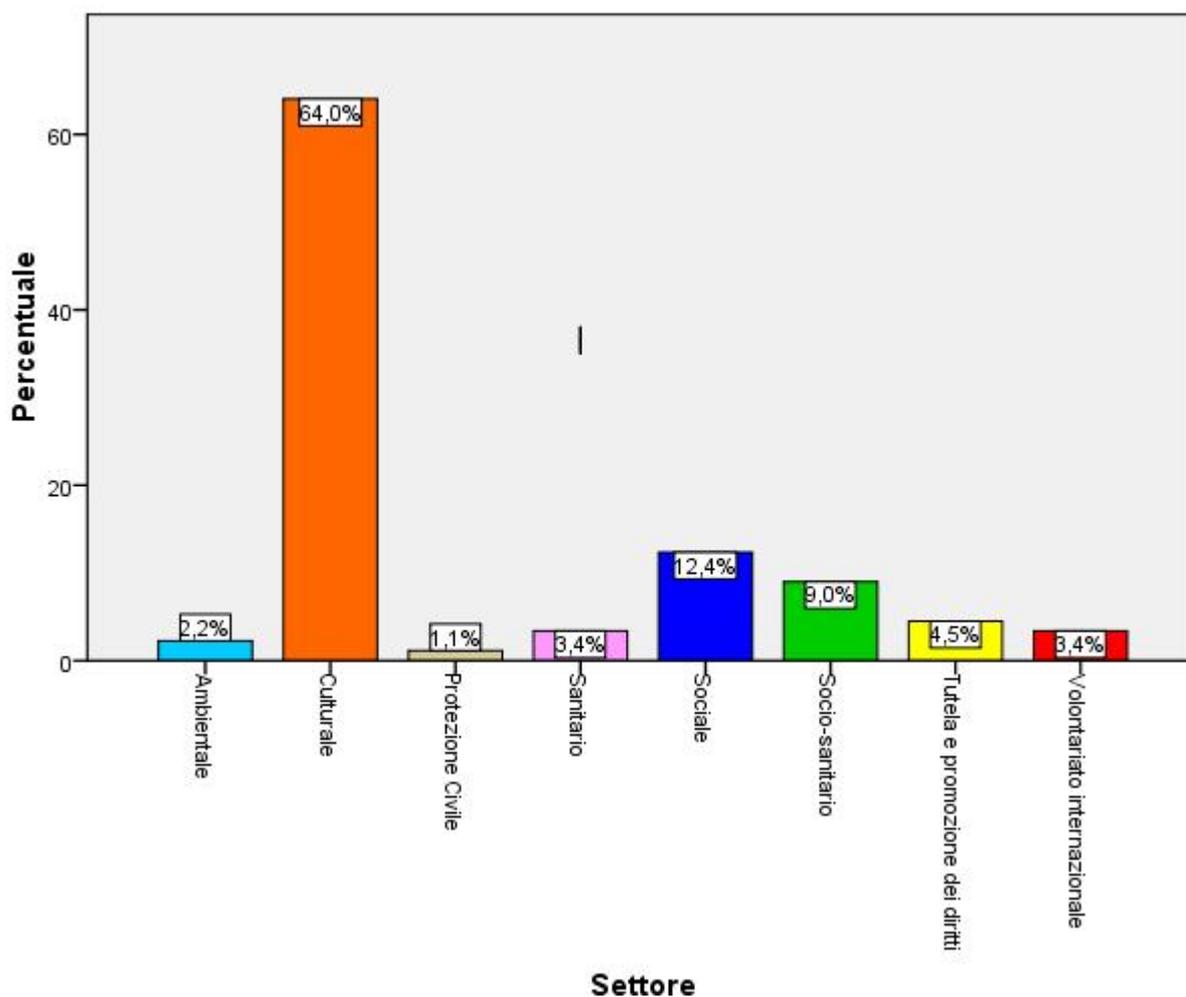


Grafico 7. Settori di appartenenza dei progetti.

Non risulta nessun progetto svolto dal CESVOT negli anni 1998-2002. La maggior parte dei progetti sono stati svolti tra il 2006 e il 2008 (il 52,8%) e il 47,2% è stato svolto tra il 2003 e il 2005. La delegazione più rappresentata è Firenze con il 42,7% dei progetti (vedi tab. 5).

Tab. 5. percentuali di progetti svolti nelle varie delegazioni.

Delegazioni	Frequenze	Percentuale
Empoli	6	6,7
Siena	2	2,2
Prato	3	3,4
Arezzo	2	2,2
Massa Carrara	3	3,4
Firenze	38	42,7
Livorno	2	2,2
Lucca	11	12,4
Grosseto	2	2,2
Pisa	12	13,5
Pistoia	2	2,2
Totale	83	93,3

Inoltre solo il 14,6% dei progetti svolti ha creato rete con altre strutture presenti sul territorio. In totale sono state svolte 3927 ore di formazione con una media di 49 ore a progetto e sono stati formati 1554 soggetti con una media di 19 persone a progetto.

4.3. Parte seconda

4.3.1. Metodologie e contenuti

Solo nel 40% dei casi è presente il formulario del progetto (il formulario è presente solo a partire dal 2004). Dalla campionatura causale dei 1202 progetti con formulario otteniamo un campione di 500 progetti (tutti affidati a terzi), 100 per ogni anno (dal 2004 al 2008).

Il rapporto tra formazione e sviluppo del volontariato è stato indagato, innanzitutto, attraverso la descrizione del tipo di associazione, valutando: il settore prevalente di attività; il numero di volontari attivi; l'iscrizione dell'associazione al registro regionale del volontariato; l'aderenza ad un'organizzazione regionale.

Come si può vedere dalla tabella 6 il settore con il maggior numero di progetti è il "Sociale" (44%), quello con la percentuale minore è "Volontariato internazionale" (1,8%).

Tab. 6. Area di intervento.

Area di intervento	Frequenze	Percentuali
Sanitario	19	3,8
Sociale	220	44,0
Socio-sanitario	113	22,6
Protezione Civile	20	4,0
Culturale	61	12,2
Ambientale	21	4,2
Tutela e promozione	31	6,2
Volontariato internazionale	9	1,8
Totale	494	98,8

Delle 500 associazioni che hanno presentato il progetto l'80% è iscritta al registro regionale del volontariato e il 58,8% aderisce ad un'organizzazione regionale. Il numero dei volontari attivi nelle varie associazioni è tra i 10 e i 100 (vedi grafico 8).

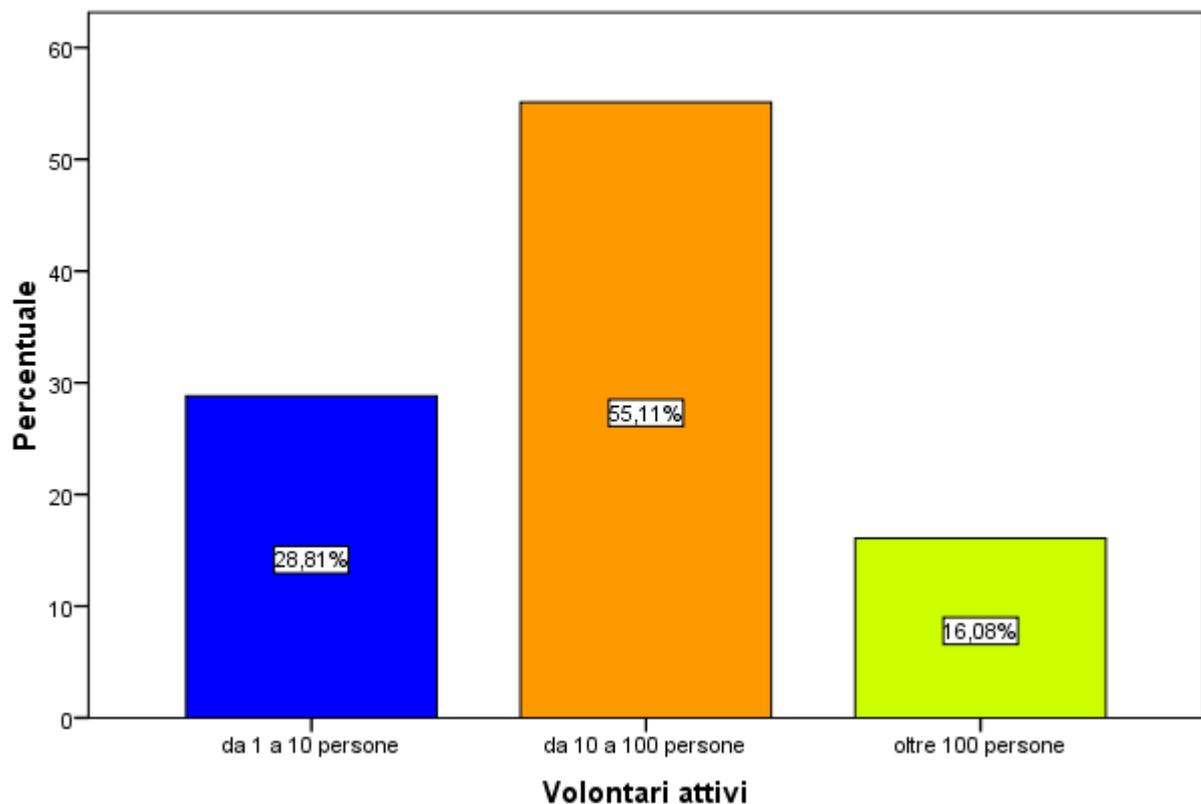


Grafico 8. Numero di volontari attivi nelle associazioni.

Si conferma, anche rispetto all'analisi dei formulari, che partecipano al bando in prevalenza **organizzazioni medio-grandi** con una struttura di riferimento alle spalle (quasi sempre una federazione).

Il rapporto tra formazione e sviluppo del volontariato è stato inoltre valutato tramite la descrizione del metodo utilizzato per fare formazione (ossia se è una formazione che mira all'abilitazione del volontario tramite stage, esercitazioni, laboratori, o mira esclusivamente all'informazione di esso utilizzando così seminari, lezioni teoriche, FAD ecc...) e la descrizione dei contenuti della formazione (ossia la presenza di contenuti motivazionali; contenuti di informazione e conoscenza; contenuti abilitativi, del fare).

Come si può notare dalla tabella 8, il 72,6% dei progetti considerati è stato svolto con una formazione che mira sia all'informazione che all'abilitazione del volontario.

Tab.7. Formazione del volontario.

Formazione	Frequenza	Percentuale
Seminario Lezione in aula FAD Lavoro di gruppo	132	26,4
Stage Esercitazioni Laboratori	2	0,4
Entrambi	363	72,6
Totale	497	99,4

La maggioranza dei progetti ha dunque posto al centro la **spendibilità pratica della formazione**, coerentemente con una esplicita richiesta del volontariato.

Per quanto riguarda i contenuti della formazione, questi risultano nella maggior parte dei casi (62,8%) sia contenuti di informazione e conoscenza degli argomenti trattati sia di abilitazione nei confronti dei destinatari (vedi tab. 9).

Tab. 8. Contenuti della formazione.

Contenuti	Frequenze	Percentuale
Motivazione	3	0,6
Informazione/conoscenza	105	21,0
Abilitativo	22	4,4
Informazione/conoscenza e abilitativo	314	62,8
Tutti	39	7,8
Motivazione e informazione/conoscenza	10	2,0
Totale	493	98,6

Ben il **65,2% dei progetti svolti non prosegue** un percorso formativo già avviato in precedenza.

In questo cogliamo uno sforzo di **innovazione continua** da parte delle associazioni. Il numero dei destinatari di tali progetti è pari a 13051, con una media di **27,6 persone a progetto**. Sono state svolte 23695 ore di formazione con una media di 47,7 ore a progetto. Sono stati svolti, inoltre 4686 incontri in totale, con una media di 9,5 incontri a progetto. Al fine di promuovere il progetto il 68,4% delle associazioni ha svolto azioni integrate tra cui: Articoli sulla stampa; Interventi radiofonici e televisivi; Conferenza stampa iniziale e l'utilizzo di internet. Il restante 31,6% ha utilizzato le stesse azioni ma in maniera isolata. Nel 66% dei casi non viene riportato il prospetto della varie fasi di sviluppo del progetto (esempio: progettazione esecutiva, promozione, attività formativa, diffusione dei risultati, rendicontazione, ecc.) e dei periodi di svolgimento previsti per tali fasi. Per quanto riguarda la docenza, questa è costituita nel **59% dei casi da esperti qualificati**, 37,5% da esperti generici e solo nel 2,2% dei casi è rappresentata da membri interni.

Tab. 9. La docenza.

Docenti	Frequenza	Percentuale
Membri interni	11	2,2
Esperti generici	186	37,2
Esperti qualificati	295	59,0
Tutti	4	,8
Totale	496	99,2

Nella quasi totalità dei progetti (99,2%) è stata svolta una verifica per accertare i livelli di apprendimento raggiunti dai partecipanti, e nel 98,4% dei casi è stata svolta una verifica per appurare i risultati raggiunti.

4.3.2. Dimensioni descrittive delle le reti

Al fine di valutare quanto questa formazione sia collegata alla **cooperazione con gli altri attori** del problema individuato viene di seguito valutato: 1. Quante figure sono presenti alla formazione oltre ai volontari; 2. La presenza di cooperazione con altre realtà del terzo settore. 3. le reiterazione delle reti.

La maggior parte dei progetti svolti è rivolto (vedi tab. 10) ai volontari attivi (il 92,6%), ai nuovi volontari (71,6%) delle varie associazioni e in parte ai responsabili (42,4%).

Tab. 10. Destinatari del progetto.

Destinatari del progetto	Frequenza	Percentuale	Totale
Volontari attivi	463	92,6	498
Responsabili	212	42,4	498
Formatori	104	20,8	498
Nuovi volontari	358	71,6	498
Altro	75	15	498

L'89,6% delle associazioni promotrici dei progetti considerati ha creato rete con altre strutture/associazioni pubbliche e private. In generale sono state attivati 768 enti pubblici (con una media di 1,5 enti a progetto) e 1827 associazioni private (con una media di 3,6 associazioni a progetto). Più in particolare, per quanto riguarda la rete pubblica, come si può notare dalla tabella 11, il 33% dei progetti non ha creato alcuna rete e il 28,2% ha coinvolto nello svolgimento del progetto una sola realtà del Pubblico.

Tab. 11. Rete pubblica

Numero rete pubblica	Frequenze	Percentuale
0	165	33,0
1	141	28,2
2	71	14,2
3	71	14,2
4	25	5,0
5	9	1,8
6	8	1,6
7	5	1,0
8	2	0,4
9	2	0,4
10	1	0,2
Totale	500	100,0

Per quanto riguarda invece la creazione di rete con strutture private, come si evince dalla tabella 12, solo il 16,2% dei progetti non ha creato rete, mentre il 17% ha coinvolto nello svolgimento del progetto 3 realtà del Privato.

Tab. 12. Rete privata.

Numero rete privata	Frequenze	Percentuali
0	81	16,2
1	54	10,8
2	50	10,0
3	85	17,0
4	63	12,6
5	56	11,2
6	44	8,8
7	17	3,4
8	24	4,8
9	7	1,4
10	6	1,2
11	2	0,4
12	4	0,8
13	1	0,2
14	1	0,2
15	1	0,2
16	1	0,2
17	1	0,2
18	1	0,2
25	1	0,2
Totale	500	100,0

Si può affermare che, coerentemente con le finalità indicate da alcuni SH, la formazione a bando abbia **effettivamente prodotto collaborazioni con realtà sia del volontariato, sia di altri ambiti**, a volte anche reti numerose.

Reiterazione delle reti

In questa sezione si intende rilevare quanto le reti realizzate per i progetti si ripetano nei differenti percorsi e quanto vi sia invece innovazione dei soggetti partner.

Tale informazione non è rilevabile in tutti i 10 anni poiché i dati del monitoraggio non riportano i partenariati se non dopo il 2004 (ovvero riguardo a 685 progetti).

Poiché quello che si intende rilevare riguarda l'attitudine delle associazioni a fare *evolvere* le reti piuttosto che a mantenerle e consolidarle, si ritiene utile approfondire l'analisi a quelle realtà che hanno realizzato almeno 4 progetti nel periodo considerato (122 progetti realizzati da 27 associazioni). I soggetti terzi complessivamente coinvolti nelle 122 reti sono 437.

Un primo dato è evidente nei 122 progetti esaminati: **non esistono praticamente reti che si riproducano identiche** da un progetto all'altro.

Le associazioni quindi **innovano sempre** la rete, anche se **parzialmente**.

Per verificare quanto si tratti di innovazione totale e quanto invece sia parziale è **necessario stimare il grado di innovazione** dei partenariati realizzati.

A tal fine, i rapporti di partenariato tra associazione proponente e soggetti terzi **sono stati classificati** in quattro categorie:

A: partners che partecipano a tutti i progetti realizzati dal proponente

B: partners che partecipano a 3 progetti sui 4 realizzati

C: partners che partecipano a 2 progetti sui 4 realizzati

D: partners che partecipano a 1 progetto sui 4 realizzati

I soggetti del **gruppo A** sono 20 pari al **4,6%**, quelli del **gruppo B** sono 42 pari al **9,6%**, quelli del **gruppo C** sono 104 pari al **23,8%** e quelli del **gruppo D** 271, pari al **62,0%** (Grafico 9).

Si può dunque concludere che per i progetti esaminati la propensione a riproporre gli **stessi partenariati sia minima**, mentre prevalgono nettamente i **partenariati legati ad uno o due progetti** (nel complesso costituiscono l'85,8%).

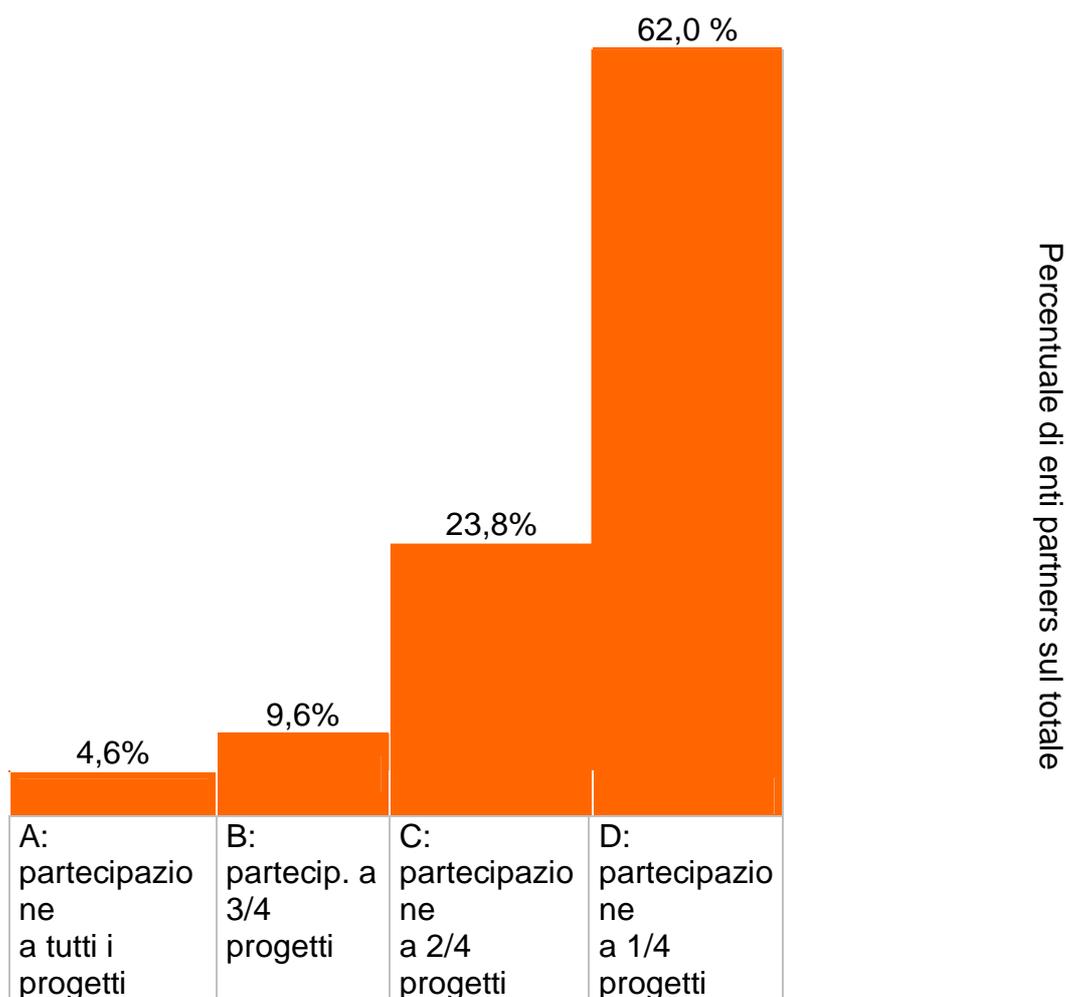


Grafico 9- Analisi delle reiterazioni dei partenariati

Per stimare quantitativamente l'**ampiezza delle reti** delle associazioni (ovvero il numero di realtà con cui hanno realizzato almeno un progetto) esse vanno da un massimo di 80 ad un minimo di 4, con una **media di 16,2** soggetti e una **deviazione standard di 36,9⁴**.

Per stimare la *permanenza delle reti* si può far riferimento alla valutazione di impatto per il Coge del 17 09 09.

“Le 32 associazioni interpellate hanno coinvolto nei progetti di formazione complessivamente 172 enti, a distanza di vari mesi le 32 associazioni hanno dichiarato di mantenere rapporti con 153 (89% di 172).

(...) La rete di partenariato creata per i progetti di formazione ha avuto una continuità operativa in progetti o iniziative comune nel 71,5% dei casi (base associazioni: 172).

(...) Complessivamente la rete di partenariato delle associazioni coinvolte in progetti di formazione viene mantenuta attiva oltre la durata dell'iniziativa di formazione nella grande maggioranza dei casi.”

⁴ Ricordiamo che nell'analisi statistica la Deviazione Standard è un indicatore dell'ampiezza della distribuzione dei dati, ovvero di quanto siano concentrati o distanti dalla media.

4.3.3. I contenuti dei progetti in rapporto alla matrice delle domande

In questa sezione si riportano i contenuti dei percorsi, **utilizzando come dimensioni descrittive le domande** identificate per il volontariato.

La finalità di questa parte è di verificare quanto, in termini di tematiche proposte, la **formazione nel suo insieme** abbia dato risposta alle necessità manifestate.

Per fare questo si considereranno **unitariamente** formazione diretta e a bando, indicando eventualmente la delegazione di realizzazione dell'iniziativa e se si tratti di progetti regionali. È opportuno sottolineare come il numero di iniziative formative può dare solo un'indicazione **indiretta** sia dell'impegno sviluppato sia dei risultati in termini di competenze (che derivano da molte altre dimensioni che vedremo successivamente). Accanto alle tematiche è indicata la percentuale sul totale dei progetti formativi realizzati.

MOTIVAZIONI ETICO-CULTURALI DELL'AZIONE VOLONTARIA (1,0%)

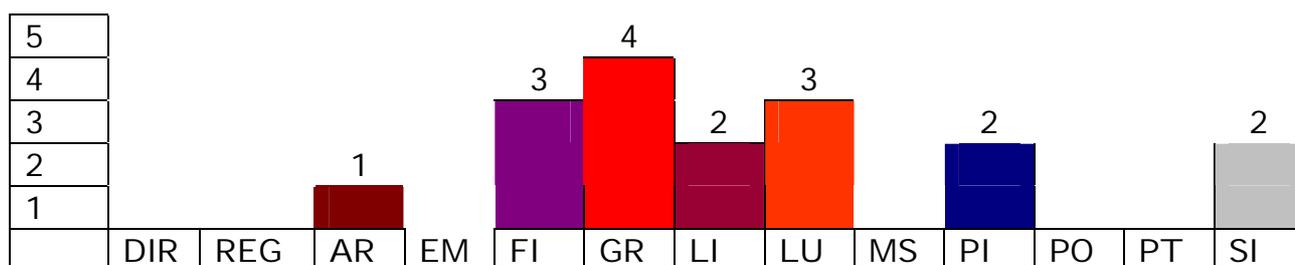


Grafico 10

DINAMICHE RELAZIONALI E COMUNICATIVE ALL'INTERNO DELLE ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO (0,7%)

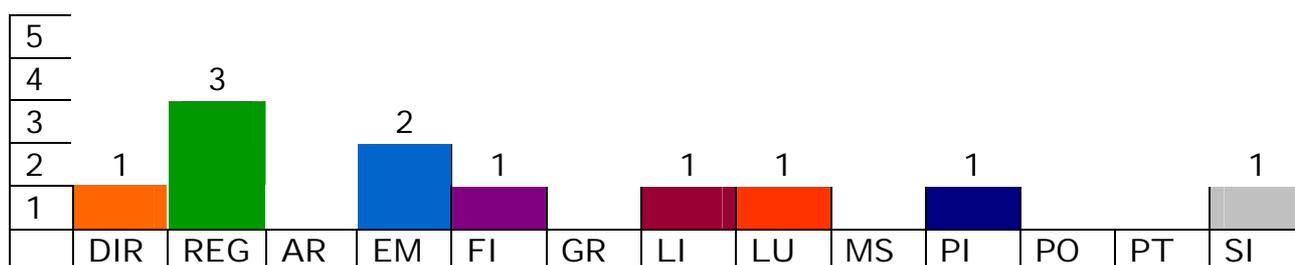


Grafico 11

COMUNICAZIONE ESTERNA E ISTITUZIONALE (0,9%)

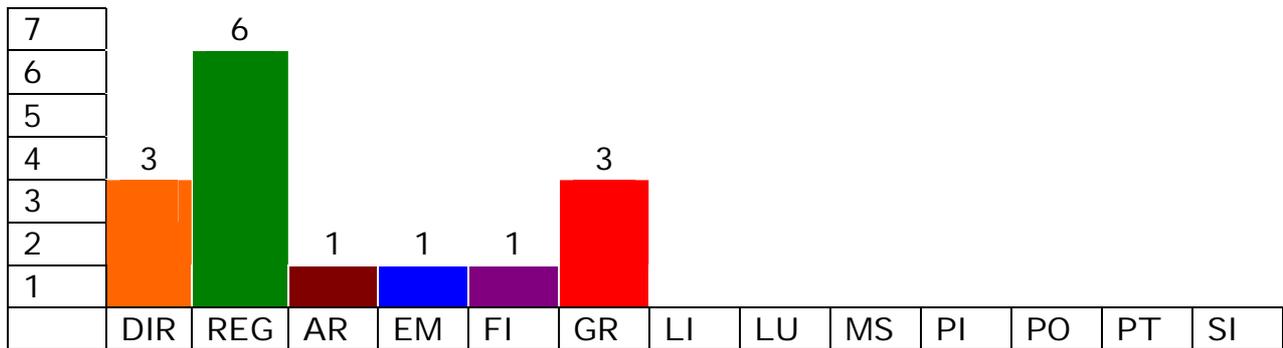


Grafico 12

PROGETTAZIONE SOCIALE (1,3 %)

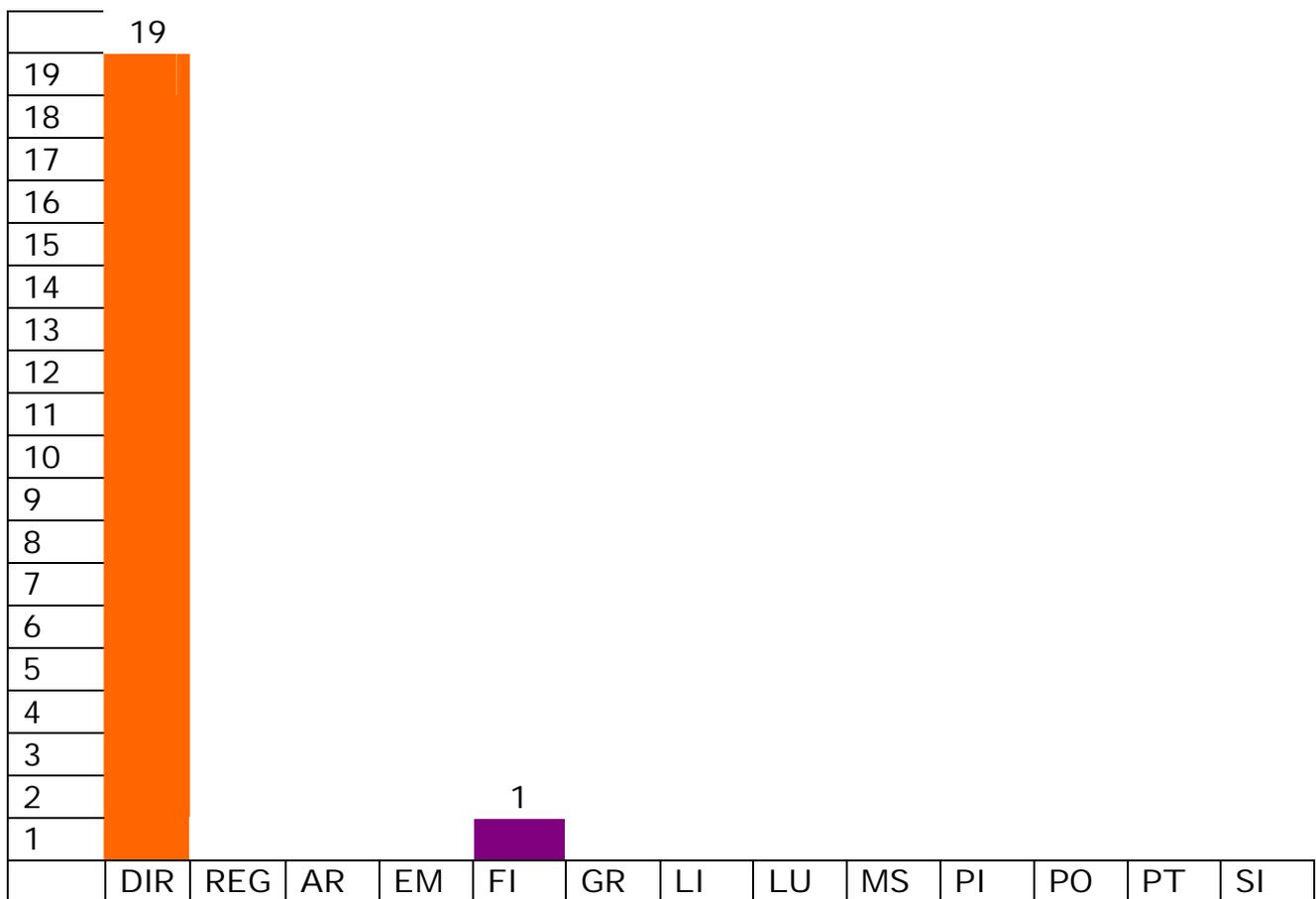


Grafico 12

LAVORO DI RETE (CONOSCENZA BUONE PRATICHE) – (0,8%)

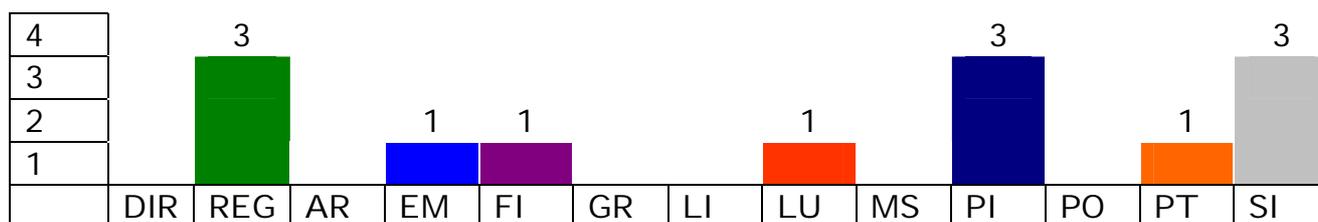


Grafico 13

Relativamente alla promozione di reti, in alcuni casi si rilevano indicatori espliciti nei report relativi alla formazione diretta realizzati dai tutor.

A tal riguardo è da sottolineare come:

- 1) la scheda di stesura del report non richiedeva di descrivere lo sviluppo della collaborazione tra volontari
- 2) in nessun caso i report riferiscono di difficoltà di relazioni tra i volontari
- 3) in 5 casi i tutor, nella parte di riflessione libera, giudicano la creazione di relazioni di collaborazione come uno dei risultati del percorso.

A titolo di esempio, ecco come si esprime un tutor in un percorso molto lungo:

“(...)Soprattutto i moduli residenziali hanno fatto crescere tra i corsisti un clima di amicizia fin dai primi incontri, la possibilità di lavorare in gruppo ha sicuramente favorito il livello di collaborazione e la capacità di fare rete tra le associazioni”.

NORMATIVA, STRUMENTI GESTIONALI E AMMINISTRATIVI (1,9%)

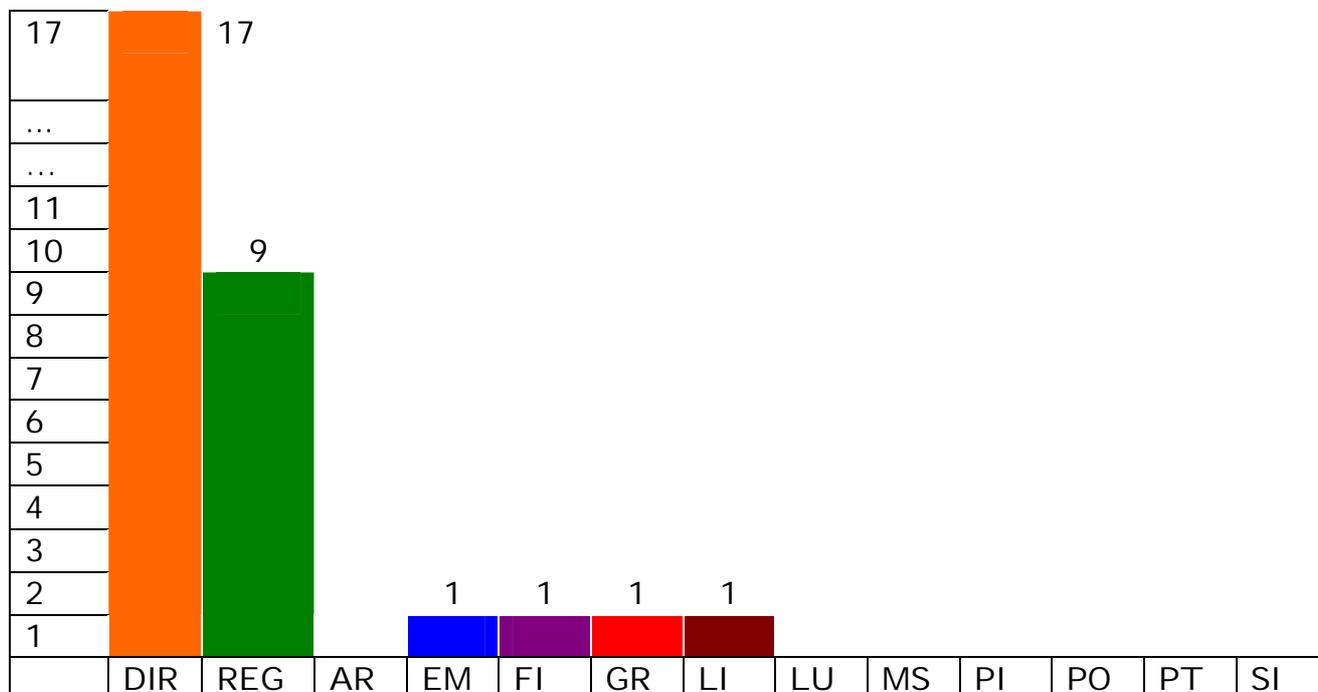


Grafico 14

INFORMATICA (2,0 %)

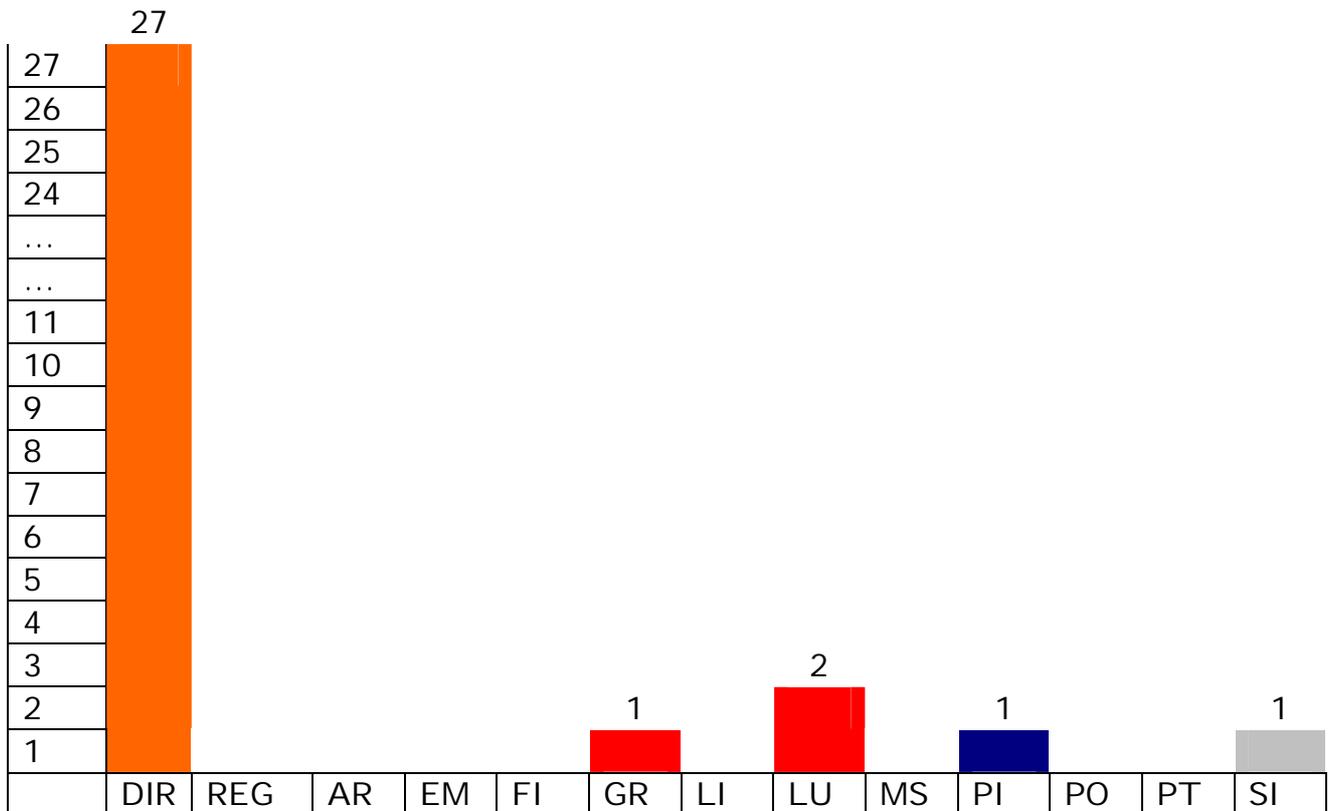


Grafico 15

ALTRI CONTENUTI PER LA FORMAZIONE DIRETTA NON DEFINITI DA DIMENSIONI DI DOMANDA

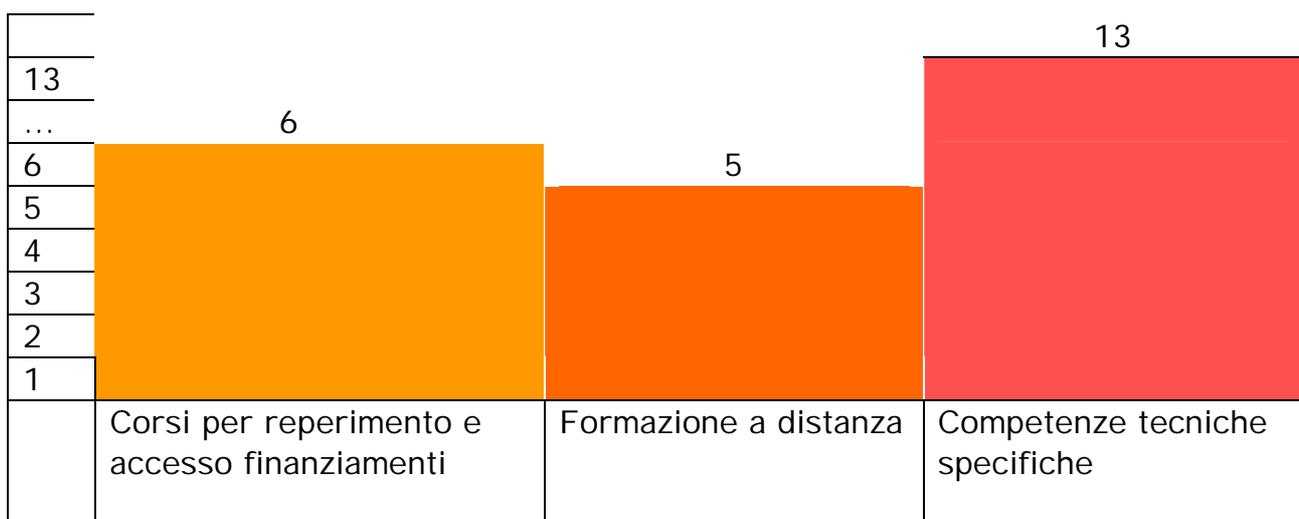


Grafico 16

Come abbiamo detto, la valutazione quantitativa dei percorsi rispetto al totale è un indicatore indiretto dell'incidenza della formazione, restando essa collegata sia al numero di ore per percorso, sia soprattutto alla qualità del progetto.

Fatta questa dovuta premessa possiamo in ogni caso avanzare alcune riflessioni.

Confrontata con la domanda formativa posta dal volontariato in termini di contenuti nelle ricerche del 1998 e 2004, l'attività formativa realizzata è solo *parzialmente coerente*.

In particolare, la formazione erogata (considerando insieme Cesvot e associazioni) ha riguardato quasi totalmente competenze tecniche specifiche distinte dalle richieste esplicitate definite dalle dimensioni descritte nei capitoli precedenti, cui sono stati rivolti circa il 91,5 % dei progetti formativi. In altri termini, nel complesso sono state trascurate le tematiche trasversali, se non nei percorsi direttamente svolti dal Cesvot su specifici contenuti.

È evidente che se questo dato non sembra andare incontro alle richieste descritte esso è tuttavia coerente con le scelte strategiche e gestionali della programmazione formativa Cesvot, per cui è **stato dato mandato alle associazioni** di individuare le proprie necessità formative (tramite il bando). In questo modo, di fatto, il Cesvot ha delegato potere decisionale privandosi sostanzialmente della possibilità di orientare i contenuti (ma solo, tramite le valutazioni, alcune dimensioni di qualità dei progetti).

Rispetto a questo colpisce che l'impegno formativo diretto sia stato in grande prevalenza dedicato ad alcune tematiche trascurandone quasi totalmente altre.

In particolare, i corsi sulle motivazioni etiche, sulle dinamiche relazionali interne e sul lavoro di rete sono stati quasi totalmente realizzati dalle associazioni, mentre quasi tutti i corsi sono stati dedicati alla progettazione, alle tematiche normative e alle competenze informatiche.

Ricordiamo anche che, in particolare per quanto riguarda le motivazioni etiche, la richiesta esplicita da parte delle associazioni si scontra con una complessità nella progettazione degli interventi e nell'intercettazione della domanda formativa per cui risultava, nei 10 anni presi in considerazione, complesso affrontare direttamente tale nodo.

I dati in nostro possesso non ci permettono di determinare se ed eventualmente quanto il Cesvot si sia impegnato su questo con altri strumenti e/o indirettamente (ad esempio, con precise scelte nelle metodologie formative o con moduli introdotti in percorsi con altre tematiche).

Per quanto riguarda il lavoro di rete le strategie appaiono invece più chiare; il Cesvot non ha promosso alcun percorso (contro i 13 affidati a terzi), ma ha investito sul bando con una premialità significativa collegata alla realizzazione dei partenariati. Ricordiamo che uno dei problemi delle associazioni era la diffidenza rispetto alla praticabilità della collaborazione.

La scelta di promuovere le reti tramite il bando (che attribuisce relativamente molti punti a questo elemento) spinge le associazioni ad accordarsi per collaborare. Resta aperta la questione (che nelle interviste sarà da molti sottolineata) di quanto le reti così prodotte siano reali e quanto formali, unicamente per la partecipazione al bando.

4.3.4. Analisi questionari di valutazione della formazione a bando

Al fine di verificare l'attività formativa svolta è stato somministrato un questionario ai responsabili dell'associazione (dal 2006 al 2008) e uno rivolto ai destinatari del progetto (dal 2005 al 2008).

Per quanto riguarda le risposte date dai responsabili sono presenti quelle relative agli anni 2006, 2007 e 2008. Il questionario rivolto ai responsabili presentava le seguenti domande:

1. C'è stata coerenza tra gli obiettivi dichiarati e i risultati del corso?
2. E' chiara la guida e la modulistica del CESVOT?
3. Ove richiesta, è stata adeguata l'assistenza data dal CESVOT all'Associazione?
4. L'associazione sta utilizzando le conoscenze e le competenze acquisite?

Come si evince dalla tabella 14, alla domanda "C'è stata coerenza tra gli obiettivi dichiarati e i risultati del corso?" la maggior parte dei soggetti risponde "Alta" in tutti e tre gli anni considerati.

Tab. 14. C'è stata coerenza tra gli obiettivi dichiarati e i risultati del corso?

	2006	2007	2008
Alta	52%	55%	36%
Molto buona	44%	39%	60%
Sufficiente	4%	5%	4%
Scarsa	0%	1%	0%
No	0%	0%	0%

Alla domanda "E' chiara la guida e la modulistica del CESVOT?" più della metà dei soggetti risponde "Buono" negli anni 2006 e 2007 (vedi tab. 15) mentre nel 2008 il 16% dei soggetti risponde "Sufficiente"; un giudizio in leggero calo, ma comunque ampiamente positivo.

Tab. 15. E' chiara la guida e la modulistica del CESVOT?

	2006	2007	2008
Molto buono	33%	40%	44%
Buono	57%	51%	40%
Sufficiente	9%	8%	16%
Scarsa	1%	0%	0%
No	0%	1%	0%

Dalla tabella 16 si può notare come nei primi due anni il 70% e il 71% dei responsabili, alla domanda "Ove richiesta, è stata adeguata l'assistenza data dal

CESVOT all'Associazione?" risponde "Molto buono" mentre nel 2008 è 68% dei soggetti che dà tale affermazione.

Tab. 16. Ove richiesta, è stata adeguata l'assistenza data dal CESVOT all'Associazione?

	2006	2007	2008
Molto buono	70%	71%	68%
Buono	28%	28%	32%
Sufficiente	2%	1%	0%
Scarso	0%	0%	0%
No	0%	0%	0%

Infine, alla domanda "L'associazione sta utilizzando le **conoscenze e le competenze acquisite**?" (vedi tab. 17), nel 2006 il 37% dei soggetti risponde "Si, molto", nel 2007 poco più della metà (51%), invece, risponde "Si, discretamente" ed infine, nel 2008 il 76% risponde "Si, molto" l'altro 24% "Si, discretamente".

Tab. 17. L'associazione sta utilizzando le conoscenze e le competenze acquisite?

	2006	2007	2008
Si, molto	37%	45%	76%
Si, discretamente	36%	53%	24%
Si, abbastanza	23%	1%	0%
Si, poco	3%	1%	0%
No, per niente	1%	0%	0%

Per quanto riguarda le risposte date dai destinatari del progetto sono presenti quelle relative agli anni 2005, 2006 e 2007. Tale questionario presenta le seguenti domande:

1. C'è stata coerenza tra gli obiettivi dichiarati e i risultati del corso?
2. C'è stata coerenza tra le aspettative iniziali e i risultati del corso?
3. Come valuti l'operato del tutor?
4. Dai un giudizio complessivo al corso
5. Hai acquisito nuove conoscenze?
6. Hai acquisito nuove competenze?

Come si può constatare dalla tabella 18 la risposta più frequente in tutti e tre gli anni, alla domanda "C'è stata coerenza tra gli obiettivi dichiarati e i risultati del corso?" è "Buona".

Tab. 18. C'è stata coerenza tra gli obiettivi dichiarati e i risultati del corso?

	2005	2006	2007	2008
Molto buona	32%	40%	37%	34%
Buona	52%	46%	47%	54%
Sufficiente	16%	13%	15%	10%
Scarsa	0%	1%	1%	1%
No	0%	0%	0%	1%

Anche alla domanda "C'è stata coerenza tra le aspettative iniziali e i risultati del corso?", le percentuali più alte in tutte e tre gli anni si hanno alla risposta "Buona".

Tab. 19. C'è stata coerenza tra le aspettative iniziali e i risultati del corso?

	2005	2006	2007	2008
Molto buona	32%	39%	39%	34%
Buona	49%	45%	44%	53%
Sufficiente	18%	15%	15%	1%
Scarsa	1%	1%	2%	1%
No	0%	0%	0%	1%

L'operato del tutor è stato valutato come "Molto buono" in tutti e tre gli anni (vedi tab. 20).

Tab. 20. Come valuti l'operato del tutor?

	2005	2006	2007	2008
Molto buono	48%	55%	55%	52%
Buono	43%	38%	37%	39%
Sufficiente	8%	6%	7%	6%
Scarso	1%	1%	1%	1%
No	0%	0%	0%	2%

Il corso di formazione svolto è stato giudicato complessivamente nel 2005 come "Buono", e negli anni 2006-2007 come "Molto buono" (vedi tab. 21).

Tab. 21. Giudizio complessivo sul corso.

	2005	2006	2007	2008
Molto buono	46%	54%	55%	45%
Buono	50%	42%	37%	48%
Sufficiente	4%	4%	7%	4%
Scarso	0%	0%	1%	0%
No	0%	0%	0%	0%

Il 36% dei soggetti nel 2005 e il 39% nel 2007 dichiara di aver acquisito in maniera "Discreta" nuove conoscenze mentre nel 2006 il 40% risponde "Molto" (vedi tab. 22).

Tab. 22. Valutazione delle conoscenze acquisite.

	2005	2006	2007	2008
Molto	34%	40%	38%	37%
Discretamente	36%	34%	39%	37%
Abbastanza	28%	23%	20%	22%
Poco	2%	3%	3%	2%
Nulla	0%	0%	0%	2%

Nel 2005 e nel 2006 il 39% e il 35% dei soggetti alla domanda "Hai acquisito nuove competenze?" dichiara "Abbastanza", mentre nell'ultimo anno il 37% dei soggetti dichiara "Discretamente" (vedi tab. 23).

Tab. 23. Valutazione delle competenze acquisite.

	2005	2006	2007	2008
Molto	19%	22%	24%	24%
Discretamente	32%	31%	37%	34%
Abbastanza	39%	35%	31%	32%
Poco	9%	11%	7%	6%
Nulla	1%	1%	1%	3%

4.3.5. Analisi questionari di valutazione formazione diretta

Sono stati analizzati i questionari di valutazione finale relativi a 36 corsi a formazione diretta, con un totale di 531 soggetti (destinatari dei corsi).

Tale questionario presenta le seguenti domande:

7. C'è stata coerenza tra gli obiettivi dichiarati e i risultati del corso?
8. C'è stata coerenza tra le aspettative iniziali e i risultati del corso?
9. Come valuti l'operato del tutor?
10. Dai un giudizio complessivo al corso
11. Hai acquisito nuove conoscenze?
12. Hai acquisito nuove competenze?

Come si può constatare dal grafico 1 la risposta più frequente, alla domanda "C'è stata coerenza tra gli obiettivi dichiarati e i risultati del corso?" è "Buona" (54,06%

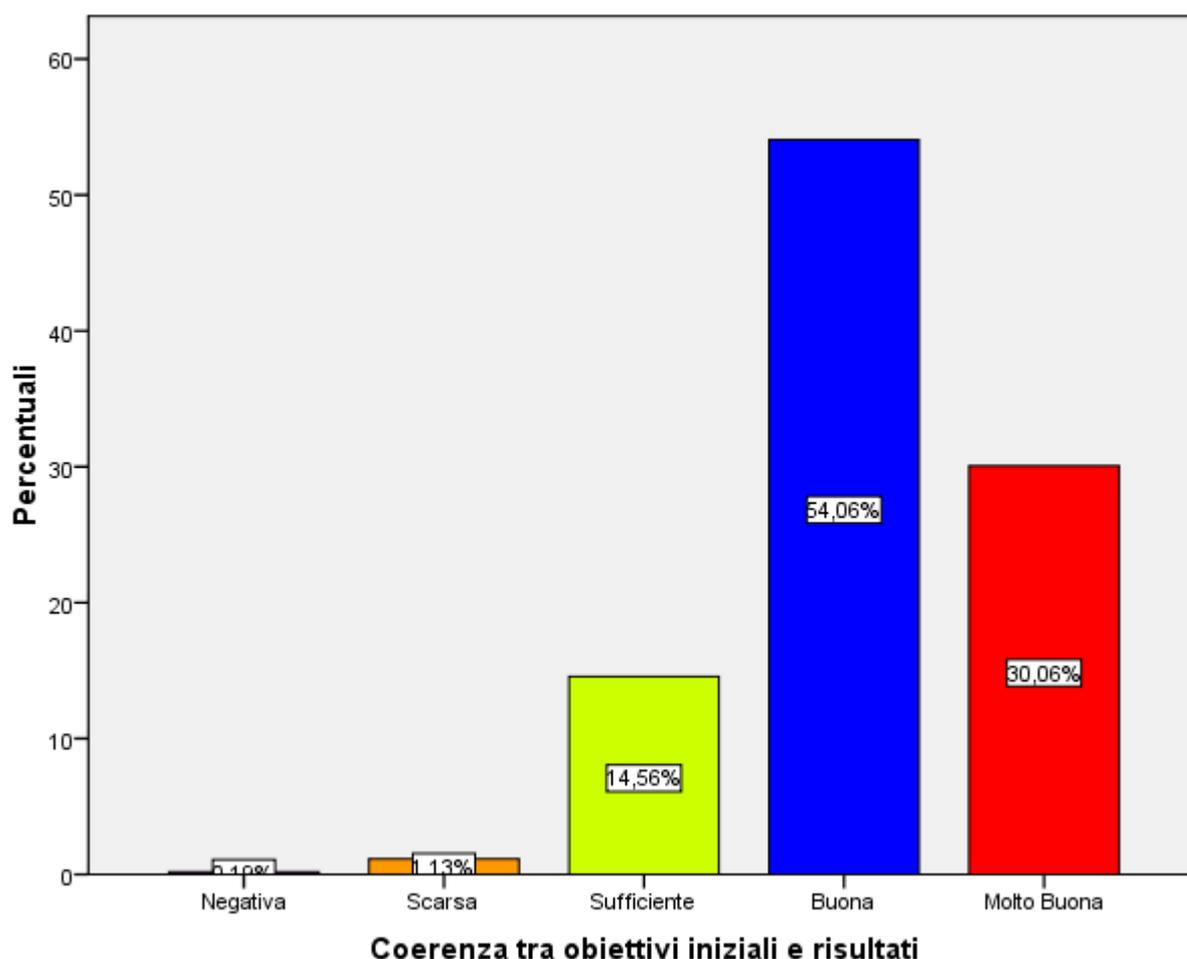


Grafico 17. C'è stata coerenza tra gli obiettivi dichiarati e i risultati del corso?

Anche alla domanda "C'è stata coerenza tra le aspettative iniziali e i risultati del corso?", la percentuale più alta si ha alla risposta "Buona" (45,64%)

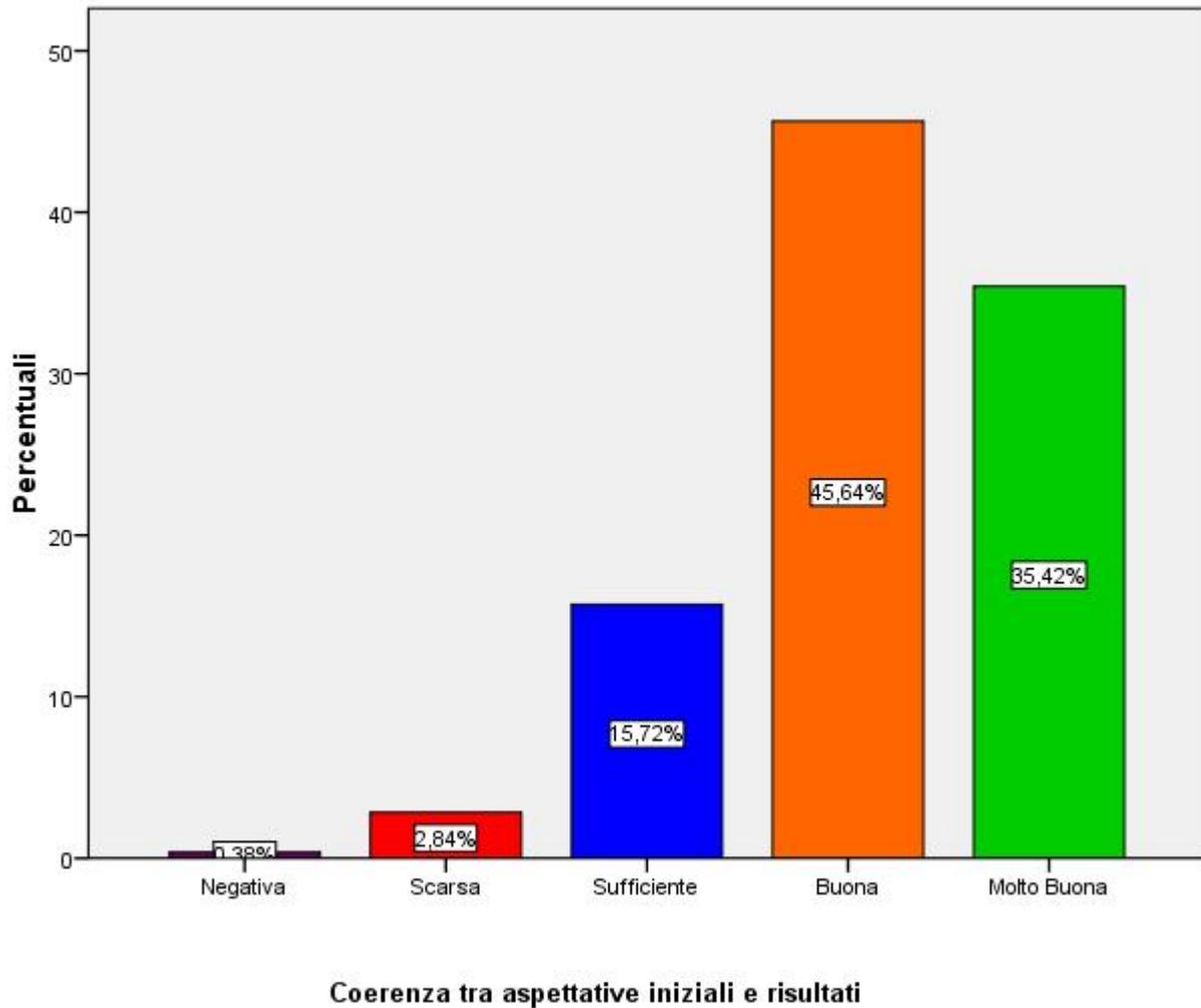


Grafico 18. C'è stata coerenza tra le aspettative iniziali e i risultati del corso?

L'operato del tutor è stato valutato come "Molto buono" nel 62,14% dei casi (vedi grafico 19).

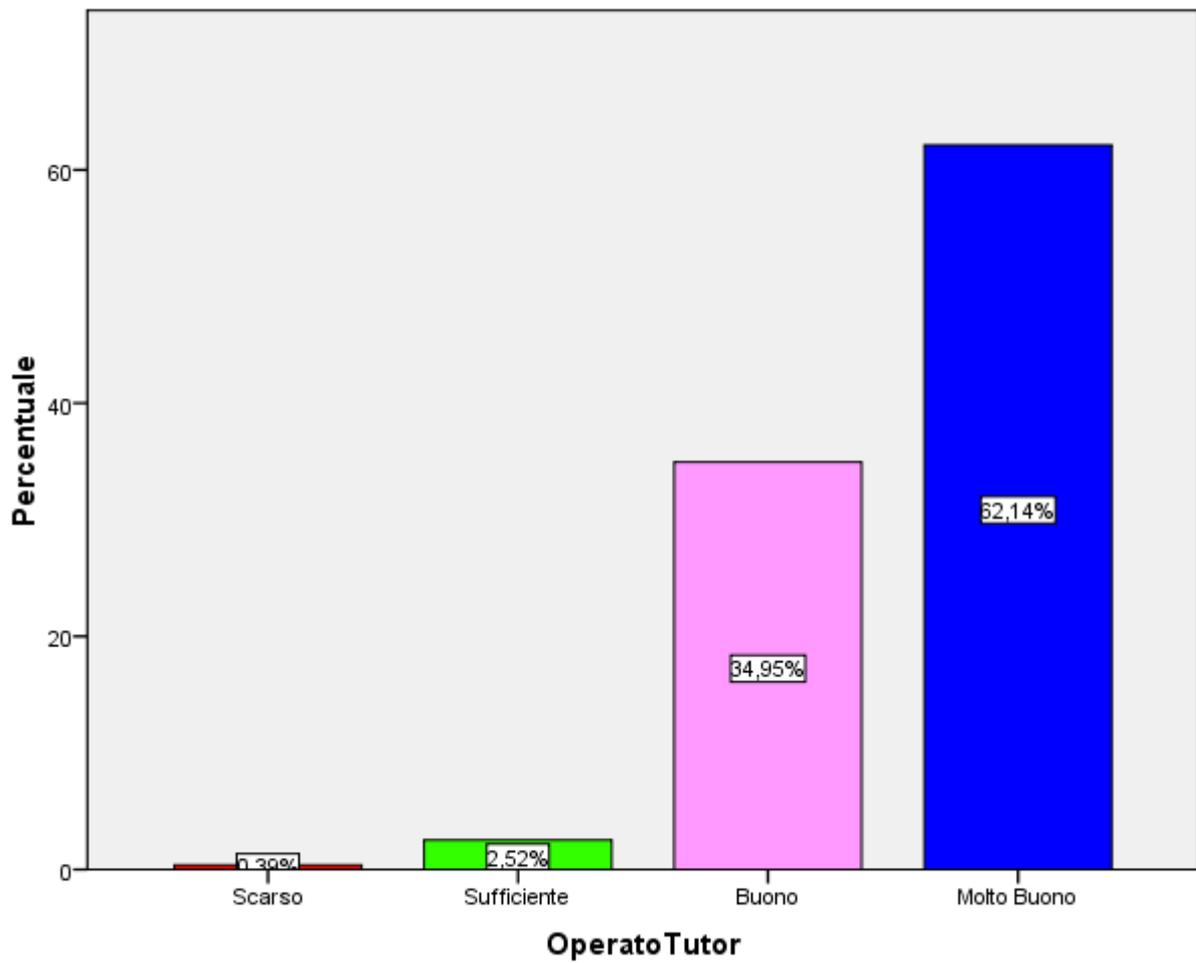


Grafico 19. Come valuti l'operato del tutor?

Il corso di formazione svolto è stato giudicato complessivamente come "Buono" nel 47,63% dei casi (vedi grafico 20).

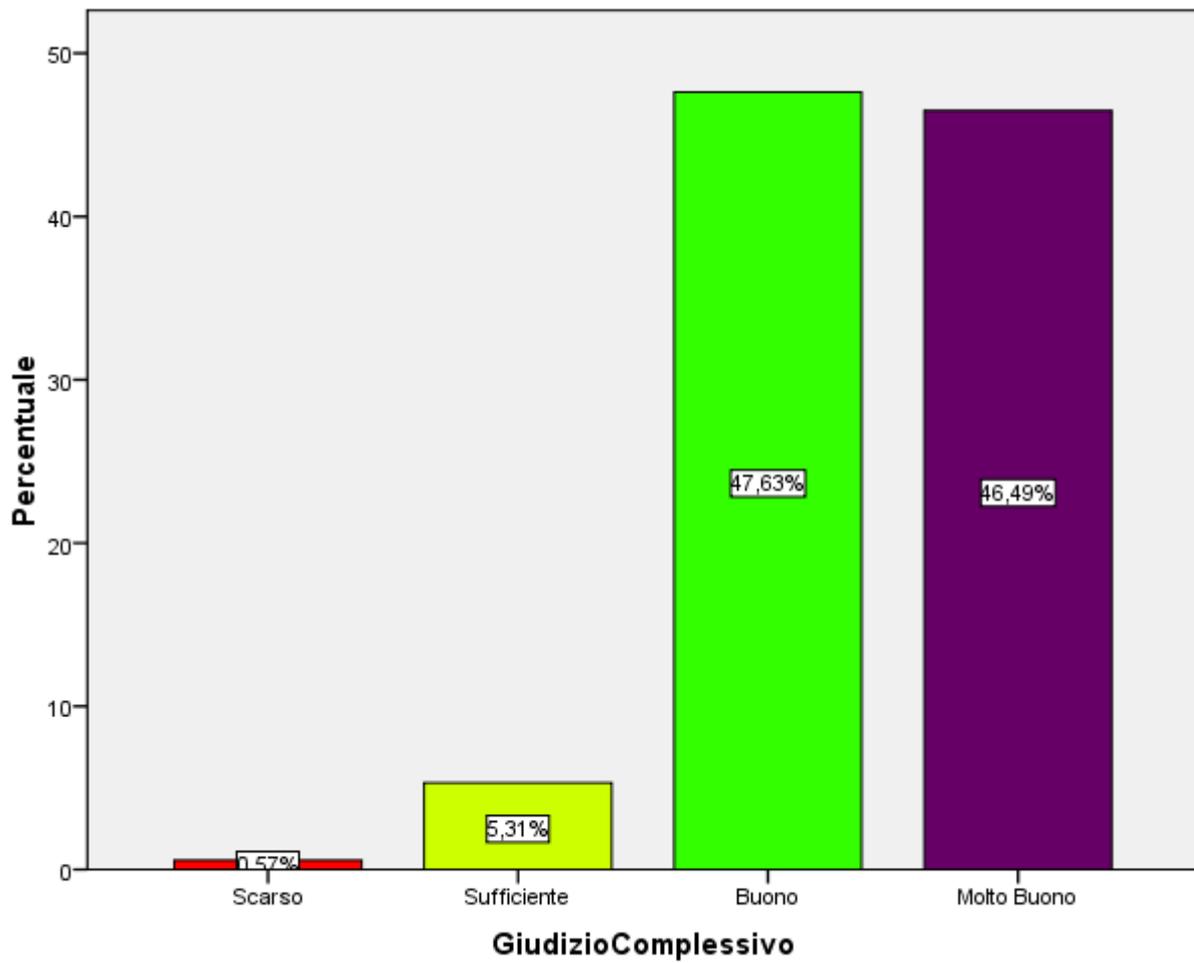


Grafico 20. Giudizio complessivo sul corso.

Il 42,75% dei soggetti dichiara di aver acquisito in maniera "Discreta" nuove conoscenze grazie al corso svolto (vedi grafico 21).

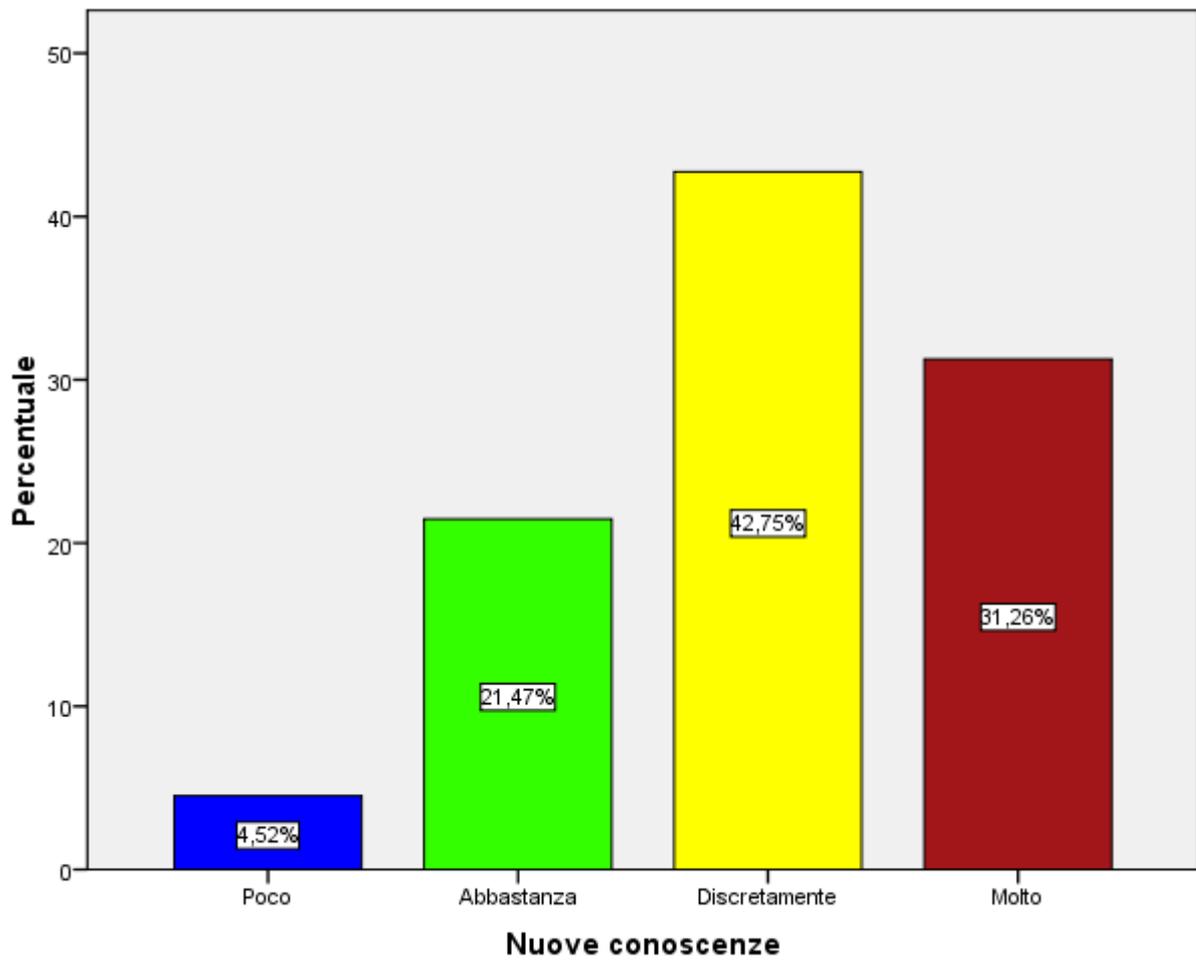


Grafico 21. Valutazione delle conoscenze acquisite.

Il 37,36% dei soggetti alla domanda “Hai acquisito nuove competenze?” dichiara “Discretamente” (vedi grafico 22).

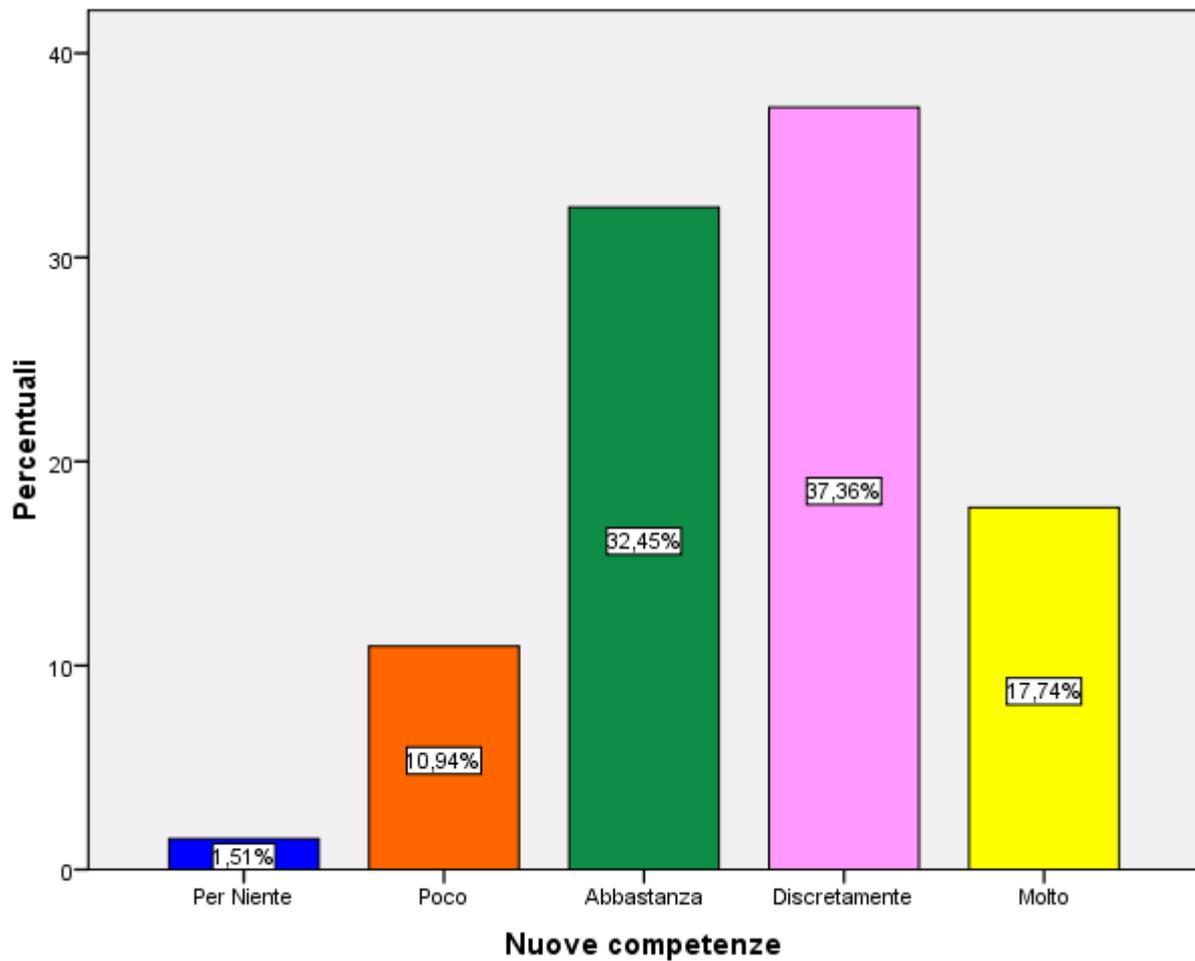


Grafico 22. Valutazione delle competenze acquisite.

4.3.6. L'analisi dell'impatto

Questa sezione della ricerca riporterà, in maniera sintetica, le valutazioni emerse da alcuni report di ricerca. Nello specifico si utilizzeranno le fonti di:

- Report di ricerca "La ricaduta formativa" dei corsi di formazione "progettisti del volontariato" (a cura di Andrea Salvini; 2009)
- Report sugli indicatori di impatto rilevati tramite questionario sul 2008 (a cura di un gruppo tecnico del CESVOT)
- Report sulla ricaduta formativa di alcuni corsi effettuati nel 2009 (a cura del settore monitoraggio e valutazione del CESVOT).

Prima di entrare nel merito di quanto emerso dai dati e dalle valutazioni, si sottolinea che la maggior parte delle analisi sono state effettuate rispetto ai corsi sulla progettazione.

La prima considerazione che si coglie nei diversi report è che l'impatto iniziale rispetto ai corsi esaminati si è avuto nel cambiamento dei **metodi di lavoro** progettuali e nella maggiore consapevolezza delle criticità organizzative. Occorre sottolineare che solo in poche organizzazioni, la maggiore competenza e l'autonomia acquisite dai corsisti, si sono tradotte in una formalizzazione istituzionale di un nuovo ruolo (la percentuale dei partecipanti che percepisce una differenza di ruolo all'interno della propria associazione si aggira intorno al 20%). Il cambiamento non è solo misurato in termini di nuove mansioni e responsabilità, ma anche con attività più dinamiche all'interno dell'associazione. Quasi identico il significato che danno ai corsi i presidenti rispetto alla modifica di alcuni aspetti dell'associazione (ad esempio quelli relativi all'organizzazione/gestione). Anche in questo caso la percentuale affermativa si avvicina ad un 20%. Tuttavia la maggior parte dei partecipanti sviluppano delle buone capacità di trasferire le conoscenze e le competenze acquisite nelle attività ordinarie dell'associazione.

Altri elementi salienti emersi dai report riguardano:

1. aumento del numero dei progetti presentati nel breve-medio periodo: la ricerca di Salvini parla di "progettazione "aggiuntiva" rispetto a quella normalmente effettuata nelle organizzazioni" e di un "incremento quantitativo consistente";
2. diffusione della cultura della progettazione e quella delle prassi progettuali orientate a far rete. La ricerca di Salvini sottolinea che i due effetti si sono avuti più per uno sforzo soggettivo da parte dei corsisti che per una "mobilitazione di risorse" da parte delle organizzazioni. Per cui, sia lo sviluppo di nuove procedure e il perseguimento più razionale di obiettivi interni (cultura progettuale), che l'attivazione di percorsi di progettazione integrata (rete) sono avvenuti "grazie alla capacità e alla professionalità dei corsisti in quanto soggetti";
3. difficoltà di comunicazione sia tra le diverse associazioni che all'interno delle stesse organizzazioni: secondo quanto registra la ricerca, la causa risiede principalmente nella "non piena consapevolezza dei quadri dirigenti rispetto all'importanza della progettazione";
4. un buon coinvolgimento di altre figure interne all'associazione dopo la partecipazione al corso (in termini di diffusione delle nuove conoscenze e

competenze apprese). In questo senso, come si vedrà nel punto seguente, si accrescono le conoscenze interne e si stimolano maggiori responsabilità condivise.

5. "effetto moltiplicatore attribuibile alla progettazione praticata". In questo caso, la ricaduta principale riguarda l'acquisizione da parte delle associazioni di nuove competenze, abilità, conoscenze e risorse, attraverso le relazioni che si attivano mediante la realizzazione dei progetti. Nella ricerca di Salvini si parla di effetti "indiretti della progettazione" per un aumento del capitale sociale delle associazioni.

5. LE VALUTAZIONI DEGLI INTERVISTATI

5.1. Premessa

Qui sono raccolte i giudizi forniti dai referenti intervistati sull'attività formativa del Cesvot e, successivamente, le analisi e le proposte.

In questo caso è stato necessario sviluppare interviste in profondità con volontari che integrassero quelle degli stakeholders identificati.

L'obiettivo di queste interviste è stato quello di reperire indicazioni utilizzabili per le future programmazioni e tale obiettivo ha **orientato la definizione dei criteri di scelta dei soggetti**.

Non si era interessati, ribadiamo, a validare l'operato del Cesvot (per cui sarebbe occorsa una diversa mole di dati) ma a rilevare valutazioni e riflessioni utili per migliorare le programmazioni.

Rispetto alla scelta dei volontari da intervistare si è così privilegiato la possibilità di un confronto e di **indicazioni competenti**.

In tal senso i criteri di scelta sono stati:

- conoscenza diretta dell'attività formativa gestita dal Cesvot, sia di quella recente che, come criterio ulteriore, di quella passata
- conoscenza dello strumento bando legata all'aver partecipato e realizzato percorsi finanziati
- competenza teorica sulla programmazione formativa e sulla formazione al volontariato
- non diretta implicazione nelle attività gestite dal Cesvot

Il processo di scelta ha inoltre richiesto di garantire la rappresentatività delle 11 province, e si sono individuati, utilizzando la collaborazione delle delegazioni, 11 volontari, uno per ambito.

Anche in questo caso, nell'esposizione delle valutazioni privilegeremo il report testuale delle interviste, cui seguiranno ulteriori analisi e riflessioni di approfondimento. Queste ultime saranno suddivise rispetto alle due dimensioni caratterizzanti la domanda "contenuti" e "processo e obiettivi organizzativi" (che vengono spesso messe insieme dagli stessi intervistati). Sulle riflessioni emerse dalle interviste non sono state fatte scelte, ma si è deciso di eliminare unicamente le ripetizioni; ogni riflessione quindi è stata riportata.

Per coerenza espositiva, saranno presentate inizialmente tutte le valutazioni relative alla formazione diretta e successivamente quelle sul bando.

In questo caso, soggetti sono chiamati a dare un "giudizio" in termini di risultati raggiunti e di scelte compiute sull'attività realizzata.

5.2. Formazione diretta

5.2.1. Le valutazioni dei responsabili di settore cesvot

- "La formazione ha "qualificato" le nostre associazioni: sono cresciute sia culturalmente che tecnicamente. L'aspetto critico riguarda la "bassa" integrazione tra le competenze dei volontari (alte) e quelle dei dirigenti (basse)."
- "La valutazione è positiva: attraverso le due tipologie di formazione si sono soddisfatte le maggiori esigenze delle associazioni. L'unico problema riguarda la capacità di effettuare i bilanci. Si doveva investire maggiormente su questo livello".
- "Alcune aree tematiche non sono state trattate sufficientemente o non sono state affrontate del tutto (ad es. "monitoraggio e valutazione", "gli strumenti di rilevazione", "gli strumenti di comunicazione interna ed esterna", "indicatori di valutazione"). Forse sarebbe utile un maggior lavoro di integrazione e di scambio di informazioni fra i settori funzionali del Cesvot. L'aspetto positivo consiste nel connubio tra "teoria e pratica" offerto dall'attività formativa: le associazioni hanno sperimentato strumenti che hanno acquisito nella parte di "laboratorio" dei corsi. La nuova formula dei seminari, della durata massima di 2 giorni, permette di snellire la formazione e facilita la partecipazione dei volontari, già impegnati in altre attività."
- La valutazione è positiva: la formazione ha permesso un elevato sviluppo delle associazioni, sia sul piano tecnico che relazionale. Rispetto alla progettazione sociale si è creata una rete di progettisti, che supporta un buon numero di associazioni afferenti al Cesvot. La soddisfazione degli allievi (dati del monitoraggio) è molto alta. Gli aspetti critici hanno riguardato l'utilizzo di tali competenze nel mondo del volontariato: non tutti i progettisti sono riusciti ad essere valorizzati nelle proprie associazioni di appartenenza.

Contenuti e obiettivi formativi

Tutti i responsabili di settore del Cesvot danno una valutazione positiva della formazione erogata direttamente.

Il richiamo è, correttamente, ai dati di monitoraggio che rilevano una soddisfazione diffusa rispetto ai corsi, tanto che se ne auspica la diffusione in termini comunicativi.

Un aspetto sottolineato è l'assenza di temi come la valutazione e la comunicazione esterna ed interna.

Il giudizio appare corrispondente ai dati illustrati precedentemente per quanto riguarda la comunicazione (cui il Cesvot ha dedicato 3 percorsi in tutto), mentre più complesso è il discorso per la valutazione.

La richiesta appare giusta, ma anche coerente con le scelte di programmazione formativa del Cesvot, che ha dedicato uno sforzo molto importante per la progettazione, di cui la valutazione è un aspetto. In altri termini, è probabile che

il tema della valutazione richiede approfondimenti, ma questo rappresenta un naturale e positivo esito dello sforzo formativo dedicato alla progettazione.

Processo e obiettivi organizzativi

Vi è un rimando esplicito alla funzione di socializzazione tra volontari che i corsi hanno avuto. Tale rimando appare rilevante soprattutto alla luce della specifica dimensione di domanda riguardante la produzione di reti tra volontari. Aspetto critico, anche se non determinante, riguarda l'impatto organizzativo, talvolta ridotto.

La riflessione complessiva riguarda l'utilità di alcune scelte metodologiche, in sintonia, abbiamo visto, con una domanda esplicita da parte del volontariato, soprattutto la scelta dei laboratori che hanno consentito un approfondimento pratico dei contenuti.

5.2.2. Le valutazioni delle delegazioni

- "La formazione diretta è servita soprattutto a chi ha partecipato (...). Qui non è stata utilizzata all'interno delle ODV. Forse unicamente gli aspetti fiscali."
- "Ho potuto vedere i risultati solo per gli ultimi 3 anni e a fronte di un diffuso gradimento dei corsi da parte dei volontari, non si possono apprezzare miglioramenti nel modo di lavorare."
- "La formazione diretta è in molti casi più autorevole, riesce a coinvolgere trasversalmente tutte le associazioni e a creare anche reti di lavoro."
- "Rispetto alla formazione diretta essa è stata un po' troppo accentrata su Firenze, dove vanno i presidenti delle associazioni, non i volontari."
- "Per quanto riguarda la formazione diretta, non si è avuta un'effettiva incidenza sulle modalità di lavoro, anche se si deve registrare una soddisfazione da parte dei partecipanti."
- "La formazione diretta è riuscita solo parzialmente a dare risposte. È stata efficace ma limitata numericamente."
- "La formazione diretta ha ben individuato i contenuti facendo molti percorsi formativi sui temi di interesse più generale e trasversale; soprattutto quello che ha riguardato novità legislative e fiscali e strumenti e supporti per l'organizzazione interna. Si è riusciti a dare struttura e basi solide a molte associazioni. Per citare degli esempi: il corso per progettisti inizialmente è stato recepito e partecipato con grande entusiasmo. Nel tempo è diminuito l'interesse e taluni hanno segnalato una certa delusione perché avrebbero voluto un corso professionale, spendibile anche sul piano lavorativo. Molto utile si sta rivelando uno degli ultimi progetti, quello del "tutoring gestionale" che punta alla riorganizzazione interna dell'associazione, che è un bisogno nuovo anche se non ancora consapevole o "accettato" da molte organizzazioni."

- “Ultimamente ci si è spostati più sulla formazione/accompagnamento/consulenza, con esiti molto superiori e maggiormente apprezzati. Si può segnalare anche che certi bisogni formativi nel tempo tendono a calare, come, ad esempio, i corsi di informatica che stanno registrando un calo progressivo di iscritti, mentre inizialmente andavano benissimo. Adesso, per restare nello stesso settore, c’è più richiesta di corsi di informatica più avanzati, di secondo livello.”
- “In generale credo che la necessità di formazione sia in una fase di riduzione delle necessità, o comunque di trasformazione. Si è fatta tanta formazione in questi anni, alcuni settori sono saturi, molti bisogni sono stati coperti dalla gran produzione di documentazioni specifiche e pubblicazioni.”
- “I bisogni generali emergenti sono abbastanza coperti dalla formazione diretta del Cesvot. Per il resto sembra che ci sia bisogno di maggiore specificità, ovvero la formazione dovrebbe diventare quasi “personalizzata” (ovvero fatta ad hoc per ogni associazione).”
- “La formazione diretta di fatto è servita a far crescere competenze tecniche anche se non in modo omogeneo in tutte le organizzazioni. Certamente sono stati molto validi alcuni percorsi (progettisti – oggi il tutoring). Altri percorsi sono più difficili da far comprendere (per esempio il bilancio sociale)”
- “Non sempre si è riusciti a far conoscere le possibilità, le Associazioni non chiedono ciò che non conoscono”

Contenuti e obiettivi formativi

Secondo i referenti delle delegazioni, i contenuti sono stati coerenti e appropriati, soprattutto per quanto riguarda aspetti gestionali, fiscali, giuridici e le competenze progettuali e di informatica. I corsi hanno avuto un effettivo impatto relativamente agli *obiettivi formativi* tanto che si registra una minore domanda di corsi.

Processo e obiettivi organizzativi

Alcune delegazioni sottolineano l’eccessiva centratura su Firenze dei percorsi, cosa che rende difficile la frequenza da parte dei volontari.

Chi si esprime sull’impatto organizzativo sottolinea la scarsità di cambiamento reale del modo di lavorare delle associazioni (obiettivi organizzativi), anche se in almeno un caso si individua come risultato la creazione di reti (che, ricordiamo, rappresentava una delle dimensioni della domanda). I risultati sono ricondotti ad miglioramenti di competenze da parte di alcuni volontari, prevalentemente presidenti, senza una reale incidenza sugli altri appartenenti.

L’analisi dell’evoluzione metodologica della formazione proposta sottolinea un cambiamento significativo con l’introduzione dei *percorsi-accompagnamento*, ovvero di quei percorsi che affiancano la formazione teorica alla consulenza.

Come abbiamo visto, dalle prime ricerche sui bisogni del volontariato, sembrava che questa, già nel 1998, fosse un’esplicita richiesta da parte delle associazioni.

Le delegazioni sottolineano invece come, dai rimandi di molti volontari, le

metodologie che per i primi anni sono state proposte abbiano riscosso comunque molti apprezzamenti e che solo negli ultimi periodi si è manifestata una richiesta differente.

5.2.3. Le valutazioni del direttivo Cesvot

- “Dopo 10 anni le aspettative sono state soddisfatte. I progetti più utili sono stati quelli “intermedi”. Le associazioni hanno compreso come rivedere i parametri del loro lavoro sul territorio. C’è stato un miglioramento delle competenze associative, soprattutto per quelle realtà che hanno partecipato frequentemente sia ai corsi CESVOT che ai bandi sulla formazione. Inoltre hanno acquisito una maggiore consapevolezza rispetto alla tipologia di formazione necessaria per i loro bisogni. Un altro elemento positivo è stato aver dato impulso sul “decollo” del lavoro di rete.”
- “Anche se la formazione è stata caratterizzata da un’eccessiva ripetitività, il miglioramento è stato raggiunto sui seguenti livelli:
 - Progettazione sociale
 - Capacità di accoglienza delle associazioni”
- “La quantità delle associazioni che hanno usufruito dei corsi CESVOT è aumentata: è un ottimo indicatore del buon andamento dei corsi
 - In alcuni casi il rapporto costi/benefici non è stato positivo: ad es. alcuni corsi sono stati frequentati da pochi volontari
 - Non è stata raggiunta la totalità dei direttivi delle associazioni.
 - Le competenze della parte fiscale/amministrativa erano molto scarse: la formazione ha aiutato le associazioni ad acquisirle. Un indicatore utile per confermarlo è la capacità odierna di molte O.d.V. di ricorrere con meno frequenza a consulenti amministrativi.”
- “La formazione CESVOT è molto strutturata. Deve provare a dare risposte diverse. Non sono stati individuati dei bisogni rispetto allo scenario e al contesto dove è situato il volontariato:
 - percorsi di vario genere senza prendere in considerazione il ruolo di advocacy delle associazioni.
 - poco peso politico. Si è rotto il legame con le persone.”

Il giudizio dei componenti del direttivo Cesvot conferma solo in parte quello delle delegazioni, e si discosta relativamente ad alcuni aspetti.

Contenuti e obiettivi formativi

Sono aumentate le competenze in ambito fiscale e amministrativo e relativamente alla progettazione sociale. Gli obiettivi raggiunti sono parzialmente limitati dal non essere riusciti a coinvolgere tutti i dirigenti delle associazioni. Viene sottolineata la sostanziale assenza di tematiche relative al ruolo e all’identità del volontariato (che era una delle dimensioni di domanda da parte dello stesso volontariato).

Processo e obiettivi organizzativi

Alcuni membri del direttivo sottolineano il significativo impatto organizzativo della formazione in termini di:

- lavoro sul territorio
- capacità di lettura dei propri bisogni formativi
- lavoro di rete

Sottolineiamo come soprattutto il lavoro di rete fosse una delle domande "organizzative", mentre la capacità di lettura dei fabbisogni formativi fosse demandata soprattutto alla funzione del bando.

Viene poi espressa una riflessione a nostro parere molto rilevante, che completa quelle fatte dai referenti di delegazione sull'orientamento alla formazione/consulenza.

L'impatto della formazione, quando c'è stato, non deriva dalla partecipazione ad un corso, ma alla frequentazione di *varie iniziative* formative, che permettono di diffondere competenze tali da cambiare effettivamente il modo di lavorare.

5.2.4. Le valutazioni dei volontari

- "Dal mio punto di vista sia i contenuti che le metodologie didattiche adottate sono molto buoni. Le tematiche affrontate, seppur alcune avrebbero bisogno di più spazio, non facile da trovare in un corso dedicato ai volontari già molto impegnativo, sono tutte molto interessanti e offrono utilissimi spunti per intraprendere l'attività di progettazione. Il lavoro di gruppo che caratterizza le lezioni dei corsi Cesvot è il miglior modo di apprendere e di condividere le nozioni apprese."
- "La valutazione è in linea di massima molto positiva, anche se naturalmente ho notato differenze, sia in termini di qualità sia in termini di efficacia, a seconda dei diversi percorsi formativi che ho seguito."
- "La valutazione è positiva perché trattasi di una formazione sostanzialmente rivolta ai quadri delle associazioni, quindi in grado di incidere sulla gestione e progettualità delle associazioni stesse".
- "Dal punto di vista dei contenuti, darei un giudizio molto positivo su quelli maggiormente innovativi (ad es. i percorsi sul bilancio sociale). Per quanto attiene i metodi credo sia difficile dare una valutazione, dato che essi variano a seconda degli obiettivi e dei contenuti. Posso comunque dire che molto efficaci sono stati i percorsi che prevedevano un'interazione ed un confronto esperienziale diretto dei partecipanti, all'interno di piccoli gruppi di discussione."
- "La formazione operata direttamente dal CESVOT è rivolta a temi di interesse generale, pertanto utile per Associazioni anche estremamente

diverse fra loro per settore di interesse. Quello che ho sempre constatato prendendo parte a più corsi, è la costante ricerca dell'aspetto "pratico", ovvero di fornire strumenti utili da poter poi trasferire all'interno della propria organizzazione; al termine del percorso formativo si ha sempre la sensazione di sapere "come fare"

- "Buoni i metodi di apprendimento utilizzati che hanno portato in alcuni casi alla cooperazione e condivisione delle pratiche (scambi, lavoro di gruppo, ricerca e diffusione di informazioni, progetti condivisi)."
- "Spesso i risultati sono individuali e trovano ostacoli applicativi all'interno delle strutture associative."

Contenuti e obiettivi formativi

Il giudizio degli intervistati è positivo, anche se risulta difficile leggere questo dato. Alcuni riferimenti rimandano, implicitamente, ad un ruolo *prospettico* della formazione diretta. Al Cesvot, in quest'ottica, sarebbe demandata una funzione di *apripista* su quelle tematiche innovative per le quali non è possibile rilevare una domanda esplicita nelle associazioni, ma che potenzialmente possono sviluppare percorsi di crescita e consapevolezza. Secondo altri intervistati, la funzione della formazione diretta è stata di promuovere competenze dirigenziali.

Processo e obiettivi organizzativi

Diversi contributi sottolineano l'utilità dei metodi basati sull'interazione, prevalentemente ricondotto, tuttavia, agli obiettivi formativi (e non, ad esempio, a possibilità di integrazione organizzativa tra associazioni). I metodi trasferiscono effettivamente competenze utilizzabili (in sintonia con una delle dimensioni di domanda), ma l'impatto è limitato ai singoli.

5.3. Formazione a bando

5.3.1. Le valutazioni da parte dei responsabili settore Cesvot

- "(...)le proposte presentate spesso tendevano a ripetersi (saturazione) e alcune volte si cercava "l'innovazione per l'innovazione" con il rischio di proporre corsi "troppo creativi". In opposto l'alta percentuale di successo delle proposte presentate rischiava di abbassare la qualità delle stesse proposte."
- "La valutazione è positiva. (...) C'è stata una presentazione numerosa dei progetti delle associazioni e sono stati più corretti da un punto di vista metodologico".

- "Per la formazione a bando non si è messa "in campo" un'acquisizione di informazioni (ricavati dall'azione di monitoraggio) per "raccontare" all'esterno la formazione erogata dal Cesvot (target, numero delle associazioni, soddisfazione dei partecipanti, ecc.). Non aver offerto indicazioni sull'andamento dei corsi a bando, non ha permesso di analizzare e scoprire le vere esigenze delle associazioni."
- "I corsi finanziati sono diventati delle "coazioni" a ripetere, senza "innovatività" e incrementi qualitativi."
- "I corsi hanno aumentato le competenze professionali dei volontari e migliorato il territorio (con interventi sociali incisivi e variegati);"
- "E' aumentata la responsabilità sociale delle associazioni;"
- "La formazione a bando ha aiutato le associazioni a migliorare i propri servizi, a lavorare in rete e a programmare le attività."

Gli obiettivi raggiunti

Da parte dei responsabili di settore viene sottolineata la validità metodologica dei progetti presentati che nel tempo è migliorata. Questo dato va in sintonia con una dimensione di domanda esplicitamente identificata (che riguardava la crescita delle competenze progettuali delle associazioni), così come l'*aumento del lavoro di rete* (risultato richiamato da un soggetto). Anche l'impatto organizzativo è visto come aspetto di successo (miglioramento del territorio collegato all'aumento di competenze), collegato alla differenziazione delle proposte. I due elementi sono in totale corrispondenza con due dimensioni (maggiore vicinanza alle reali e differenti necessità e diffusione di competenze specifiche).

Viene sottolineato come elemento critico, soprattutto nella fase attuale, l'identificazione di percorsi innovativi.

Il processo

La questione che viene posta riguarda l'azione comunicativa, ovvero una diffusione continua dei risultati dei progetti (derivanti dal monitoraggio), al fine di promuovere una conoscenza dell'andamento dei fabbisogni.

Altra questione riguarda il processo di valutazione dei progetti, con il rischio di innalzare eccessivamente la percentuale di proposte finanziate, con un calo qualitativo.

5.3.2. Le valutazioni da parte delle delegazioni

- "La formazione a bando ha sicuramente aiutato le organizzazioni a crescere sulla competenza progettuale ma anche sullo sviluppo di una mentalità progettuale diffusa. Hanno capito e imparato a fare progetti per le proprie organizzazioni anche come strumento di dialogo con l'esterno oltre che come ricerca fondi"
- "Oggi la formazione a bando è solo un modo per avere soldi ma sono anche pochi."
- "Le reti nei progetti formativi sono molto spesso solo di facciata, non c'è un reale coinvolgimento dei partner. Il progetto di fatto è solo dell'associazione proponente, anche quando viene presentato come gruppo di associazioni."
- "Si dedicano di più alla progettazione sociale. Nella progettualità sociale le reti sono reali. Nella formazione le reti non esistono."
- "Fanno la formazione solo interna alle associazioni, sanno che sarebbero esclusi se lo dicessero e perciò hanno imparato anche a scrivere le lettere di partenariato."
- "Non abbiamo strumenti per definire se c'è stato un innalzamento di competenze"
- "Si è comunque avuta una progressiva perdita di identità del volontariato, che sempre più realizza servizi a convenzione. Non si sono avute vere e proprie reti, ma solo una conoscenza reciproca tra associazioni."
- "In realtà, di fatto, molte associazioni presentano i progetti per finanziare altre attività, quindi i progetti sono strumentali. La logica progettuale non è passata se non parzialmente. Le associazioni fanno i progetti senza molte competenze e attenzioni. Spesso se li fanno fare da "esperti" improvvisati. Inoltre li fanno all'ultimo momento. Una scelta per evitare questo problema è stata di offrire consulenza solo fino ad una settimana dalla scadenza, ma le associazioni si riducevano sempre al limite."
- "I progetti a Bando realizzati da associazioni capaci, consapevoli del ruolo del volontariato e aperte allo scambio con le altre associazioni riescono a rispondere a tutte le aspettative e hanno un'ottima ricaduta per tutti."
- "In molti casi però si riesce a rispondere alle aspettative delle associazioni ma poco a quelle del Cescvot."
- "Il Bando ha avuto ottimi risultati e ha contribuito a far crescere le associazioni ma adesso va ripensato."
- "Attualmente la formazione a bando è vincolata a richieste per lo più formali che non comportano un'effettiva riflessione e innovatività alle associazioni."
- "La partecipazione è diventata meccanica e mirata prevalentemente a rispondere formalmente ai criteri, senza che a questo corrisponda una reale progettualità o riflessione. Spesso i progetti non affrontano i problemi sociali, ma si limitano a indicare obiettivi e metodologie formative discutibili e non fondate su reali analisi."

- "Rispetto alla formazione a bando probabilmente le reti sono fittizie, oppure costituite sempre dagli stessi soggetti."
- "La formazione a bando è riuscita a realizzare un'effettiva analisi dei fabbisogni, ma la logica progettuale non è del tutto passata. Le associazioni utilizzano il bando come forma di autofinanziamento."
- "La formazione a bando è stata utilizzata anche come strumento di promozione e autofinanziamento. Soprattutto nei primi anni la formazione a bando ha prodotto dei cambiamenti utili per il territorio, negli ultimi un po' meno. Anche le reti create sono state saltuarie e in alcuni casi solo formali. Nel tempo si è avuta una fase di "stanca"
- "Si è riusciti ad individuare bene i bisogni, ma non è stata realmente una formazione universalistica (nel senso, davvero fruibile e fruita da tutte le associazioni interessate a quel determinato tema), piuttosto ha teso a soddisfare i bisogni delle singole associazioni proponenti. Altro utilizzo dei corsi è stato il reclutamento di nuovi volontari, benché il bando chiedesse di essere già aderenti ad un'associazione prima della iscrizione. Inoltre si è rilevato talvolta che il Bando ha costituito per alcune associazioni un mero interesse per il finanziamento, che comunque può portare un vantaggio economico a chi gestisce il corso. Infine abbiamo spesso rilevato che le reti dei progetti sono in parte o totalmente fittizie, create solo per avere più punteggio. Talvolta le reti dichiarate sono reali ma questo emerge più dalla strutturazione del progetto, dalla realizzazione effettiva del corso e dalla conoscenza diretta che noi abbiamo delle associazioni che dal formulario."
- "La formazione a bando è riuscita nell'intento di dare finanziamenti, far crescere i propri volontari e a fare ciò che volevano in termini formativi. Ci sono ancora corsi fatti solo per i soldi, non è servita abbastanza per far crescere i volontari, né tanto meno per la costruzione di reti."
- "E' molto significativo che, dall'esame dei progetti presentati sull'ultimo Bando, risulti una costanza di caduta progettuale riguardo alla rilevazione (o meglio l'assenza di rilevazione) dei fabbisogni formativi e riguardo alle ricadute previste dopo la fine delle attività formative; un "prima" e un "poi" che danno il segno di un approccio strategico all'evento "formazione".
- "In alcuni casi la formazione è stato un momento per lavorare su aree meno considerate del volontariato (es. cultura) ma sono episodi sporadici"

Gli obiettivi raggiunti

Il primo risultato individuato conferma quanto rilevato da altri soggetti, ovvero la crescita delle competenze progettuali delle associazioni, sia in funzione della risposta al bando formazione, sia come strumento di collaborazione. Questo dato è condiviso da tutti i soggetti, anche se con stime differenti (per alcuni la competenze sono aumentate solo parzialmente e soprattutto solo in alcuni "tecnici" esterni).

Il dato più interessante è la sostanziale omogeneità del giudizio sulle reti create, sia perché in parte contraddice quanto affermato dai responsabili di settore sia per

l'importanza di questo aspetto.

Il risultato della formazione a bando, secondo le delegazioni, è di aver indotto la costruzione di *reti fittizie*, strumentali alla presentazione della proposta, che non hanno però una rilevanza operativa.

In termini di obiettivi organizzativi, la partecipazione al bando è stato un modo per *recuperare risorse* sia come nuovi volontari, sia come finanziamenti che, in differenti modi, sono rimasti a disposizione delle associazioni. Ricordiamo come questa aspettativa fosse stata anche segnalata come dimensione di domanda esplicita (soprattutto dalle stesse delegazioni).

Per quanto riguarda la funzione di lettura dei fabbisogni (altra domanda esplicita) gli intervistati sono concordi sull'efficacia del bando nel promuovere un'effettiva vicinanza alle associazioni, tuttavia giudicano la rilevazione delle necessità formative limitata alle singole realtà, e non ai volontari in generale. Ogni associazione, in altri termini, è stata orientata a dare risposta ad una propria, reale, richiesta, ma non a rilevare quella di altri volontari sugli stessi temi.

Rispetto ai contenuti, alcuni sottolineano come si sia persa la riflessione sul ruolo del volontariato, se non sporadicamente.

Il processo

La riflessione condivisa da molti soggetti riguarda la "formalità" dello strumento bando, che deve essere quindi ripensato.

Le associazioni nel tempo hanno sviluppato un approccio di risposta fittizia e legata unicamente alla presentazione del progetto, mentre la realtà è in buona parte differente.

Questo riguarda i vari aspetti del processo progettuale (dall'analisi dei fabbisogni, alla scelta delle metodologie, alla costruzione delle reti, fino all'impatto in termini di effettiva crescita di competenze).

Alcuni giudicano questa tendenza come riguardante *la stessa partecipazione al bando di formazione* per cui, nella sostanza, per molte associazioni sarebbe uno strumento di autofinanziamento e reperimento volontari, più che di crescita di competenze.

5.3.3. Le valutazioni da parte del direttivo Cesvot

- "L'aspetto critico ha riguardato la mancanza di follow-up e la scarsa attenzione ai risultati raggiunti a lungo termine."
- "L'utilità per la formazione a bando è stata aver focalizzato l'attenzione del CSV sui bisogni specifici delle O.d.V."
- "Nel corso del tempo si è notato che c'era bisogno di pensare a nuovi filoni di formazione, aderenti alle problematiche emergenti della Regione. In alcuni casi le associazioni non hanno presentato corsi per le competenze di base,

ma progetti “poco chiari” rispetto a quelle necessarie per i loro campi d’intervento”

- “L’impatto è stato positivo. Si sono favoriti progetti di rete e la creazione di partnership. L’aspetto negativo riguarda la continuità delle rete: non c’è stato un supporto in tal senso. I percorsi non sono stati utili per le associazioni “federate”: si è rischiato il localismo, non prendendo in considerazione che le competenze tecniche da acquisire (oggetto dei progetti di formazione su bando) erano le stesse. Occorreva garantire la “unitarietà” delle O.d.V. federate, per evitare la proliferazione che si è verificata in questi anni rispetto a identici campi d’intervento.”

Gli obiettivi raggiunti

Anche il direttivo Cesvot conferma come uno dei risultati l’aver prodotto una maggiore vicinanza alle reali necessità formative delle associazioni.

Il giudizio sulle reti prodotte ricalca quanto affermato dalle delegazioni: l’integrazione è stata più formale che reale, e questo riguarda anche le associazioni federate, per cui si è riprodotto un localismo e percorsi inultimente replicati.

Il processo

Anche il direttivo Cesvot sottolinea l’assenza di una reale valutazione sull’impatto delle formazione nel tempo.

5.3.4. Le valutazioni da parte dei volontari

- “Per la nostra Associazione i cambiamenti sono stati notevoli abbiamo iniziato a vedere i bandi di concorsi come un ottima risorse per realizzare tutti quei progetti che ritenevamo meritevoli di essere messi pratica ma che per mancanza di fondi non abbiamo mai potuto fare. Abbiamo già presentato diversi progetti molti dei quali sono stati approvati.”
- “La nostra associazione dal 2003 ha organizzato 4 corsi di formazione su bando Cesvot e presto organizzeremo il quinto. Questo ha permesso di reperire volontari e di renderli più capaci di rapportarsi con le persone con disabilità intellettiva e di assumere atteggiamento corretti (rispetto alla qualità della relazione, al favorire l’autonomia e il riconoscimento di una condizione adulta per i disabili intellettivi, ecc...Ha inoltre innalzato il livello progettuale dell’associazione”
- “Sicuramente positivi, dato che tutte le associazioni toscane negli ultimi dieci anni hanno avuto moltissime possibilità di frequentare e/o organizzare in proprio percorsi formativi mirati e rispondenti ai propri bisogni. Non c’è dubbio che la formazione a bando e la possibilità di gestire direttamente progetti formativi ha incentivato una cultura dell’attenzione sul tema del

“fare bene il bene”, cui spesso è corrisposto una maggiore efficacia delle associazioni dal punto di vista operativo ed una maggiore garanzia e tutela dei volontari, che si sono trovati ad agire nel quotidiano in maniera più consapevole e con più strumenti a disposizione. Nonostante questi rilevanti aspetti positivi, personalmente ritengo che negli ultimi due/tre anni si comincia a percepire una sorta di “inflazionamento” formativo, che si va poi a legare alla difficoltà dalle singole associazioni di trovare spazi operativi in cui poter esprimere le proprie potenzialità.”

- “La formazione organizzata e condotta dalle Associazioni è sicuramente uno strumento importante di crescita per le organizzazioni stesse, non solo per la possibilità offerta ad alcuni dei propri Volontari di seguire i corsi, ma anche per l’apertura verso le altre associazioni e lo scambio di esperienze. Infatti, quando si forma il “gruppo” dei Volontari corsisti, viene naturale parlare della propria esperienza e rapportarla a quella degli altri. L’aspetto formativo vero e proprio, una volta “centrato” bene il bisogno o l’esigenza alla base del progetto stesso, viene fuori sempre positivamente; ho potuto verificare di persona la soddisfazione di ragazzi e ragazze per l’apprendimento di conoscenze nuove, ma soprattutto per l’opportunità di provare in pratica ed a contatto anche con realtà difficili (come quelle da noi proposte con disabilità infantile), quello che via, via si andava scoprendo. Questo, conseguentemente, ha consentito di “legare” una parte di nuovi Volontari all’Associazione e dare continuità a nuove opportunità”.
- “E’ sicuramente cresciuta l’attenzione alla formazione del personale volontario. Rilevo una certa ripetitività delle tematiche proposte dalle AAVV.”
- “Contenuti rilevanti che hanno contribuito all’apprendimento individuale e di gruppo di un codice condiviso delle conoscenze per uno sviluppo continuo delle competenze, utili nello svolgimento delle attività delle associazioni.”
- “Sicuramente favorisce un processo di accrescimento all’interno delle associazioni sia in termini di progettazione che di formazione vera e propria. Favorisce, inoltre, un maggior scambio e conoscenza con altre associazioni perché spesso i temi trattati si intersecano con altri.”

Gli obiettivi raggiunti

I volontari intervistati giudicano la formazione a bando su differenti dimensioni, offrendo una prospettiva diversa da quella fin qui esaminata.

La crescita di competenze reali è confermata e collegata alle richieste dell’impegno operativo. Per molti la formazione è un’introduzione al lavoro volontario, e ha conseguentemente un impatto anche nell’avvicinare e nel motivare i nuovi o aspiranti volontari.

Per quanto riguarda la costruzione di reti, il giudizio è positivo nel senso che va in direzione del più immediato utilizzo e utilità percepita dalle associazioni, ovvero la conoscenza reciproca e lo scambio di esperienze. In altri termini, i volontari *non*

sottolineano la limitatezza nel tempo dell'interazione tra differenti associazioni, ma l'utilità dell'incontro che avviene nei corsi.

Trova conferma un giudizio sulla fase attuale già espresso da altri soggetti, ovvero che si stia vivendo un'inflazione di proposte tendenti a ripetersi.

Infine, secondo alcuni intervistati, l'effetto prodotto dal bando è stato anche di diffondere la consapevolezza dell'importanza della formazione.

5.4. Analisi e proposte

È questa una sezione cruciale e direttamente collegata agli obiettivi del presente lavoro.

Le interviste non chiedevano unicamente di determinare quanto i risultati dell'attività formativa fossero corrispondenti agli obiettivi prefissati, ma di fare una **lettura critica** delle problematiche e dei processi realizzati, utilizzando tale lettura per offrire **indicazioni**.

In questo caso, per facilitare la lettura organica dei contributi rendendoli così più utilizzabili, si è ritenuto di raggrupparli per argomento (riportando le riflessioni di ogni portatore di interesse su ogni tema).

Le analisi e le proposte spesso sono simili, quindi si è trascritto il testo di quelle più dettagliate. Per alcuni temi analisi e proposte sono presentate insieme, mentre per altri è stato necessario suddividerle.

5.4.1. Formazione diretta

A. CONTENUTI E OBIETTIVI

RESPONSABILI SETTORI CESVOT

“Le associazioni si sono evolute nel tempo, e di conseguenza i bisogni formativi dei volontari rispecchiano tale cambiamento. Oggi le associazioni parlano di “esigenze di mercato”, “concorrenza”, e sembrano essere interessate ad acquisire una maggiore conoscenza in ambito comunicativo per il reclutamento”.

Sviluppare maggiori corsi di formazione diretta rispetto a:

- monitoraggio e valutazione;
- rendicontazione
- comunicazione
- competenze di base”

DIRETTIVO CESVOT

“Erogare corsi (...) soprattutto in relazione alla gestione più incisiva delle relazioni interne.”

“Da qualche anno si è sviluppata la FAD. E' un sistema moderno molto “affascinante”. Occorrerebbe monitorarlo per “capire” se è veramente incisivo. Acquisire maggiori strumenti di valutazione per sapere come modificare i percorsi formativi nel futuro.”

VOLONTARI

“Direi che sarebbe molto opportuno che si cominciasse a fare un salto di qualità nella formazione sugli aspetti gestionali, amministrativi, contabili e di pianificazione strategica delle attività svolte dalle Associazioni, dato che mi sembrano gli aspetti attualmente più deboli, soprattutto in riferimento alle realtà di dimensioni medio-piccole.”

“Potenziamento e sviluppo del percorso “progettisti per il volontariato” sui temi della rappresentanza locale (volontariato e consulte locali, volontariato e tavoli di programmazione SDS, volontariato e progettazione della partecipazione territoriale).”

“Non abbandonare i corsi “storici”, sempre molto utili e necessari, quali ad esempio: informatica, normativa terzo settore, fund-raising, bilancio sociale. Si potrebbe ipotizzare, per i corsi di informatica, di non vincolare così strettamente i bonus per l'acquisto di PC ai soli computer “fissi” e con linea telefonica, ma prevedere anche “portatili” con chiavette internet.

Mantenere, infine, l'attenzione sempre vigile su temi nuovi, che possono essere spunto di percorsi formativi; soprattutto ponendo in relazione contesti differenti e favorendo la costituzione di “reti” inconsuete (es. arte e disabilità, tempo libero e marginalità).”

B. PROCESSO

ANALISI

RESPONSABILI SETTORI CESVOT

“Si sono affrontate priorità diverse utilizzando una buona azione di monitoraggio e valutazione.

Nel corso degli anni la formazione si è specializzata.”

“Non aver investito in maniera eguale (sia sul piano qualitativo che quantitativo) sulla formazione ai quadri;

Aver dato per scontato che il “saper fare” appreso dai volontari fosse trasferibile all’intera associazione.”

“Per gli aspetti positivi:

- la maggior parte dei partecipanti era molto “giovane”;
- le aspettative personali erano “alte” (soprattutto la formazione “diretta” ha saputo intercettarle);
- i metodi utilizzati;
- la professionalità del corpo docente;
- la logistica”.

“Per gli aspetti critici:

- poco riconoscimento da parte delle associazioni del livello professionale raggiunto dai volontari;
- cultura associativa “chiusa” e bassa propensione al cambiamento organizzativo;

“Aspetti positivi:

- la “serietà professionale”, il rigore e lo sviluppo delle partnership associative: il Cesvot non è stato autoreferenziale e non c’è stato il timore di confrontarsi con l’esterno (università, fondazioni bancarie, enti locali, ecc.).
- Aver creato un “pool di professionisti” con un profilo alto;”

DELEGAZIONI

“È “fiorentino-centrica”. Inoltre il limite di 1 volontario per associazione impedisce un cambiamento più ampio del modo di lavorare di tutti.”

“La formazione diretta è organizzata a Firenze, e limita la partecipazione.”

“La formazione diretta è stata troppo centrata su Firenze. Spesso le stesse associazioni non diffondono internamente le notizie dei corsi.”

DIRETTIVO CESVOT

“ Il buon andamento dei corsi è correlato a due motivi principali:

- i metodi adottati all’interno dei corsi (pratici ed “esercitativi”)
- la scelta dei docenti”

PROPOSTE

RESPONSABILI SETTORI CESVOT

“Inserire all’interno dei corsi sia i presidenti che i volontari per una maggiore integrazione interna delle competenze acquisite nei corsi (“laddove possibile” ad es. corsi lunghi, strutturati e su particolari tematiche)”

“Sviluppare corsi di formazione di “eccellenza” (soprattutto sulla progettualità, sulla gestione delle risorse umane e sull’“accoglienza”);

“Formazione permanente attraverso la FAD”

“Formazione dei quadri dirigenti (direttivi delle associazioni), principalmente sui temi dei cambiamenti organizzativi e su quelli amministrativo/contabili”.

“Se la modalità di erogazione della formazione rimarrà la stessa, il CESVOT dovrà avere la responsabilità di monitorare continuamente i progetti presentati dalle associazioni: la formazione diretta dovrà riguardare le tematiche assenti negli interventi associativi ma presenti nel territorio (maggiore integrazione tra bisogni sociali e bisogni organizzativi)”.

“Nel futuro occorrerà sviluppare percorsi di advocacy per evitare il rischio di utilizzare le competenze apprese solo per la gestione di servizi”;

“Intercettare bisogni specifici (in relazione all’evoluzione del contesto socio-culturale) ed evitare la “standardizzazione” dei corsi (nella formazione diretta): si rischierebbe di perdere contatti con alcuni soggetti”;

“Incentivare maggiore senso di “partecipazione” per affrontare i nuovi problemi sociali del territorio (ad es. integrazione migranti)”

DELEGAZIONI

“Probabilmente se si aprisse a 2 o 3 persone ad associazione, inciderebbe sulle organizzazioni di appartenenza”.

“Si dovrebbe privilegiare la rilevazione dei fabbisogni sul territorio e l’erogazione dei corsi nelle varie delegazioni”.

DIRETTIVO CESVOT

“Il CSV deve continuare a stimolare le piccole OdV a partecipare ai corsi di formazione: attenzione agli interventi specialistici e non solo alle aree di intervento classiche”.

“Erogare corsi di alta formazione, soprattutto in relazione alla gestione più incisiva delle relazioni interne”.

“Diffusione degli atti dell’attività formativa, per diffondere le buone prassi e la continuità della formazione”.

“Rispetto agli impegni che si assumono con le istituzioni, le O.d.V. si trovano ad affrontare dei cambiamenti dei bisogni sociali e delle leggi sul volontariato. Occorrerà fronteggiare la complessità del sistema (bisogni sociali e rapporti nel territorio). In questo senso si dovrà:

- recuperare il ruolo politico,
- puntare sulla trasparenza
- diffondere in maniera capillare la programmazione dandosi nuovi strumenti (stati generali; riunioni)
- attenzione ai valori”
-

“Comprendere e prefigurarsi a lungo termine quello che cambia nel mondo e nel Paese dal punto di vista socio-economico per indirizzare il volontariato verso i reali problemi: occorrerà offrire strumenti di lavoro specifici”.

VOLONTARI

“L’unica proposta che mi sento di fare è quella di decentrare i corsi sulla progettazione anche se non con il percorso principale magari con seminari che possano portare nozioni sulla progettazione anche nelle varie delegazioni della toscana.”

“Potrebbero essere utili attività seminariali brevi da svolgere nelle varie delegazioni su temi gestionali, come i vari adempimenti di legge a cui sono soggette anche le associazioni (es. privacy, sicurezza, ecc...)”

“A mio avviso la formazione deve trovare una forte implementazione della piattaforma FAD che permetta la partecipazione “a distanza”. La formazione a distanza dovrebbe trovare una maggiore coerenza con altri strumenti del Cesvot quali i quaderni, i contenuti del sito ecc. Il bisogno formativo dovrebbe poi trovare anche una risposta in termini consulenziali poiché le difficoltà maggiori delle

AAVV sono legate alla crescita esponenziale degli adempimenti burocratici cui le stesse sono chiamate a fare fronte; per esempio le associazioni trovano ancora difficoltà alla applicazione della normativa sulla privacy e si trovano di fronte lo scoglio dell'adeguamento a quella sulla protezione dai rischi cui gli operatori (volontari e dipendenti) possono incorrere nell'espletamento delle attività istituzionali."

"Attivazione di alcuni corsi on-line che permettono la fruizione da parte di soggetti che per motivi di lavoro o familiari non possono frequentare percorsi formativi."

5.4.2. Formazione a bando

A. ANALISI

RESPONSABILI SETTORI CESVOT

"L'apertura dei bandi verso la possibilità di pensare e progettare percorsi formativi: l'assenza di "priorità" ha stimolato le associazioni a riflettere su quali sono i problemi reali del territorio e a trasformarli in progetti formativi".

"Un altro motivo del successo della formazione CESVOT è stato in relazione all'accesso di risorse economiche. La possibilità di finanziamenti, per quanto vincolati alle attività previste dal progetto, è stato uno stimolo importante per avvicinare le O.d.V. al CESVOT".

"Aver interloquito continuamente con le associazioni per metterle nelle condizioni migliori per lavorare (ad esempio modificando il bando e rendendolo più fruibile)"

DELEGAZIONI

"La rendicontazione così pesante è uno dei motivi di difficoltà e forse di diffidenza di questi anni, dopo un boom iniziale ci si è fermati forse anche per questo".

"Il Bando Formazione non è ancora riuscito ad essere "amico " per tutte le associazioni, sembra ancora troppo complesso.

Manca ancora la possibilità di raggiungere tutte le Associazioni

Poco chiaro su cosa sarebbe importante fare formazione, le ODV lo sanno? Come

le aiutiamo?"

"Forse il bando è aperto per troppo poco tempo, e questo non consente nemmeno un'adeguata diffusione".

"Non tutti i reali bisogni formativi vengono recepiti dal Bando. Le associazioni piccole magari hanno esigenze formative ma non presentano progetti. Associazioni grandi presentano progetti anche se non hanno delle idee forti, magari solo per avere qualche entrata, pagare qualcuno internamente e pubblicizzare la loro attività".

"Il bando è aperto per troppo poco tempo, non si riesce a promuoverlo. Si ha un'improvvisazione da parte delle Associazioni, spesso il progetto è scritto da un esterno non troppo competente".

"La scarsa capacità di far rete è dovuta anche ad una forte concorrenza tra associazioni che porta anche a non partecipare a corsi di formazioni presentati da associazioni considerate rivali. Quindi si finisce per far formazione principalmente ai volontari dell'associazione proponente".

"Il Cesvot risulta titolare dei corsi di formazione finanziati assieme all'associazione, ma di fatto, essendo la gestione totalmente dell'associazione il ruolo del Cesvot non emerge chiaramente".

"Il Bando formazione è complesso, non solo nella stesura ma anche nella gestione successiva (questo anche a causa della natura di sostituto d'imposta delle associazioni e degli adempimenti ad essa conseguenti). Le piccole associazioni non riescono ad accedere. Oggi si coinvolgono facilmente solo le associazioni più strutturate".

"Il bando in alcuni casi è risultato troppo complesso (soprattutto per le piccole associazioni), difficile anche in fase di realizzazione. Più adatto alle associazioni più strutturate".

"Le associazioni sono quasi dei "clan", vi è un forte spirito identitario. La rete si fa spesso solo se conviene, non c'è un reale interesse se non spinto dall'esterno. A volte sembra che le lettere di partenariato allegate ai progetti siano quasi scambio di favori, andando a vedere gli intrecci e le reciprocità. Tipo, *"faccio la lettera per il tuo progetto e poi tu la rifai per il mio...."*

"E' stato fatto dal Cesvot come da molti enti pubblici un grande investimento sulla nascita dei coordinamenti, dei tavoli, delle reti, ma non hanno prodotto i risultati attesi. Sembra che le associazioni colgano solo la convenienza "formale" delle reti e dei coordinamenti ma siano ancora lontani dal cogliere convenienze ed arricchimenti effettivi".

“C'è inoltre un problema sulla valutazione dei progetti che fa il Cesvot; accade che nelle Commissioni valutatrici ci siano membri appartenenti alle associazioni presentatrici di progetti. Questo, pur nella correttezza dei comportamenti tenuti dalle singole persone, influenza comunque l'esito della valutazione”.

“Inoltre il bando consente che una buona parte del budget dei progetti (fino al 50%), sia auto certificata e questo fa sì che resti alle associazioni una buona fetta del finanziamento Cesvot. Questo elemento inquina le motivazioni che spingono le associazioni a presentare progetti di formazione”.

Infine il fatto che le associazioni gestiscano direttamente i corsi non permette sempre di garantirne la qualità, nonostante le stringenti procedure e regole volute dal Cesvot.”

“Anche se nel corso degli anni il supporto alle associazioni per la progettazione è stato sempre più attento ed efficace, per molte associazioni, in specie quelle piccole, lo sforzo richiesto non è di poco conto e spesso diviene un deterrente alla presentazione di progetti”.

“Altrettanto laboriosa e pesante risulta la necessaria fase della rendicontazione, soprattutto per le piccole associazioni”.

“Talvolta risulta problematico l'anticipo delle risorse finanziarie”.

“Rispetto alla formulazione degli strumenti connessi al Bando si evidenzia come essi stiano raggiungendo livelli di accessibilità e di comprensibilità sempre maggiori, facilitando di gran lunga il lavoro delle oo.vv. Ciò risulta indubbiamente positivo anche se questo fa sì che la gran parte dei progetti finiscano per attestarsi su punteggi assai ravvicinati, rischiando di dare un peso determinante quasi esclusivamente alla valutazione soggettiva della CPD attraverso l'assegnazione del punteggio sulla coerenza”.

“Molte associazioni, soprattutto quelle che offrono un aiuto diretto alle persone (spesso soggetti in difficoltà) hanno la necessità di formare i nuovi volontari su loro protocolli , di necessità ripetitivi”.

“In alcuni casi questo tipo di formazione è stata mortificata perché non innovativa”.

DIRETTIVO CESVOT

“Nei bandi della formazione, l’aver premiato progetti poco aderenti alle necessità delle associazioni è imputabile alla costituzione del gruppo dirigente della delegazione”.

B. PROPOSTE

RESPONSABILI SETTORI CESVOT

“I bisogni cambiano. Occorre che le associazioni sappiano intercettare i problemi sociali emergenti. La formazione nel futuro dovrebbe servire a questo scopo”.

“Nella formazione a bando iniziare a finanziare percorsi su tematiche trasversali, per integrare le attività svolte dalle diverse associazioni”.

“Ridurre la formazione a bando e ampliare quella definita “partecipata” (ad es. “Percorsi delle Idee”)”

“Finanziare i progetti elaborati e sviluppati dai “gruppi progetto” creati nei corsi”

“Consolidare lo sviluppo di categorie di analisi per saper leggere gli elementi della “banca dati” ed avere delle informazioni su (ad es.):

- a) quante associazioni hanno ottenuto il finanziamento sul territorio;
- b) a quale tipologia fanno riferimento le associazioni che non hanno partecipato;
- c) qual è la % di volontari/cariche istituzionali che partecipano ai corsi”;

“Sviluppare un “accompagnamento tecnico” per supportare l’organizzazione delle risorse umane nell’ottica dell’integrazione tra dirigenti e volontari”.

DELEGAZIONI

“Il Cesvot dovrebbe cercare di snellire la modulistica e le procedure per la gestione del corso per cercare di avvicinare le piccole associazioni.”

“Ripensare il Bando nella forma di “patrocinio” più consistente con conseguente semplificazione delle procedure e dando più visibilità al ruolo Cesvot nella formazione a Bando (p.es. “realizzato con il contributo di...”)

L’analisi dei bisogni di fatto non c’è, forse dovrebbe farla il Cesvot”.

“Si potrebbe diversificare il bando tra un livello base e un livello avanzato. Semplificare le procedure”.

“Intanto andrebbe tutelata l’esigenza di formazione specifica e dedicata per quelle associazioni che devono utilizzare protocolli formativi aderenti al loro modello concettuale ed operativo, scindendola dall’ altra tipologia di formazione”.

“Più che di una “burocratizzazione” delle procedure, che potrebbe condurre al rischio di un non efficace controllo sull’uso di risorse pubbliche di cui siamo responsabili, sembrerebbe più opportuno potenziare l’azione di supporto progettuale e realizzativi”.

“Il CESVOT potrebbe mettere a disposizione delle associazioni sia una banca di professionalità (progettisti, tutor, amministrativi ...) a cui le associazioni potrebbero attingere, caricando i relativi costi sul budget del progetto, sia il doveroso supporto gratuito di carattere generale sul Bando”.

“Si propone di inserire, alla voce Bilancio nella scheda rilevazione dati la dichiarazione della voce di spesa sostenuta per la copertura delle polizze assicurative per i volontari”.

“Per quanto riguarda i metodi di verifica, si ritiene incongruo il metodo adottato, attribuendo 1 punto se lo strumento di verifica è uno solo e 2 punti se vengono usati più strumenti di verifica. Si ritiene indispensabile una valutazione di merito degli strumenti di verifica indicati. Si ritiene utile, come già fatto negli anni precedenti, organizzare degli specifici momenti formativi sul concetto di verifica e monitoraggio delle attività formative.”

“La gestione diretta di tutta la formazione impedirebbe conflitti di interessi che invece sono presenti spesso nella formazione a bando. La formazione rischia ancora di essere estemporanea e per pochi un vero momento di crescita. Andrebbe seguita di più la loro progettazione”

DIRETTIVO CESVOT

“Investire nell’innovatività. Il rischio è che le associazioni presentino gli stessi progetti degli anni passati”.

“Per raggiungere questi due risultati occorrerà che la componente politica del CESVOT collabori maggiormente con lo staff interno”.

“Le piccole associazioni dovranno continuare a presentare i loro progetti su bando perché ancora non hanno un bagaglio di competenze sufficienti”.

“C'è bisogno di coinvolgere le associazioni in percorsi di formazione a rete. Lasciare ai territori la scelta di quello che “serve” sul territorio. Le associazioni dovranno essere indirizzate su un'idea specifica che “esalti” la rete e gli interventi di “sistema”.

“Svolgere corsi più specifici per “spendere” le competenze in attività che sono necessarie sul territorio. Il bando delle idee servirà a questo scopo. Occorrerà formare volontari nuovi per sostituire quelli che lo svolgono da tempo”.

“Rispetto agli impegni che si assumono con le istituzioni, le O.d.V. si trovano ad affrontare dei cambiamenti dei bisogni sociali e delle leggi sul volontariato. Occorrerà fronteggiare la complessità del sistema (bisogni sociali e rapporti nel territorio). In questo senso si dovrà:

- recuperare il ruolo politico,
- puntare sulla trasparenza
- diffondere in maniera capillare la programmazione dandosi nuovi strumenti (stati generali; riunioni)
- attenzione ai valori”

“Comprendere e prefigurarsi a lungo termine quello che cambia nel mondo e nel Paese dal punto di vista socio-economico per indirizzare il volontariato verso i reali problemi: occorrerà offrire strumenti di lavoro specifici”.

VOLONTARIATO

“Ci vorrebbero all'interno delle Associazioni più figure che collaborano tra loro per la realizzazione del progetto, anche perché più volontari o collaboratori operano dietro a questo “mondo” più le idee progettuali saranno valide e condivise”.

“Recentemente, con la nuova guida di gestione dei progetti, mi sembra sia calato eccessivamente il livello di monitoraggio e controllo da parte del Cesvot sulle attività finanziate”.

“Mi chiedo se forse sarebbe opportuno incrementare le possibilità operative delle associazioni, con più bandi su progetti operativi e limitando magari il numero di corsi di formazione”.

“In alternativa, nonostante sia ancora in fase sperimentale, potrebbe essere interessante la formula pensata per il bando “Percorsi delle Idee”, che pone attenzione più al processo che al prodotto finale, con una cura particolare alla

collaborazione tra realtà diverse su un obiettivo formativo comune. Secondo me potrebbe rappresentare un modello nuovo del fare formazione, che eviterebbe magari la realizzazione di molti corsi che trattano tematiche simili e che potrebbe essere pensato anche per mettere in sinergia soggetti di territori diversi”.

“Amplificare la formazione messa a bando ai temi dei giovani (prevenzione agli incidenti stradali, alcolismo, sensibilizzazione al servizio civile volontario)”.

“Sarebbe opportuno che al termine di ogni corso fosse prodotto un testo che riporti i contenuti del corso da parte dei docenti. Il Cevot potrebbe annualmente raccogliere e pubblicare tale documentazione che quindi diventerebbe patrimonio del volontariato toscano evitando, appunto, una certa “ripetizione” delle tematiche dei corsi e quindi costruendo una buona prassi che spinge le AAVV ad avventurarsi verso tematiche non sufficientemente coperte dalla formazione”

“Legare sempre più la formazione a bando alla capacità di svilupparla in rete, alleggerirla nella parte “burocratica” e dare risalto nella valutazione dei progetti “al capo ed alla coda”, ovvero all’iniziale bisogno/esigenza da soddisfare (quale è la nicchia conoscitiva da soddisfare) ed all’impatto finale del corso proposto”.

“Forse sarebbe utile poter dare una maggiore continuità ai progetti iniziati. Spesso il fatto che iniziano e poi finiscono possono un po’ lasciare l’amaro in bocca”.

“Trovare una forma di formazione “ attiva” e più partecipata come secondo step formativo potrebbe risultare un valore aggiunto. Potrebbe favorire l’attivazione di ulteriori strumenti di conoscenza e di ascolto con gli altri”

6. CONCLUSIONI

6.1. Premessa

A. GLI OBIETTIVI DI QUESTA PARTE

Come abbiamo visto nella nostra introduzione metodologica, gli obiettivi che ci eravamo dati sono essenzialmente "pratici", ovvero di offrire una serie di riflessioni utilizzabili in sede decisionale.

Tali riflessioni dovranno essere fondate sui dati emersi, ma ovviamente non potranno coincidere con essi, né con le informazioni derivanti dall'elaborazione statistica. Questo perché la costruzione stessa della ricerca è orientata a definire ipotesi operative e tutto l'impianto di rilevazione aveva questo scopo. L'indagine approfondiva "ciò che è successo in passato", ma unicamente a partire da "ciò che si potrebbe fare in futuro".

Dal punto di vista metodologico, con questo vogliamo anche affermare che non riteniamo possibile alcuna pretesa di "oggettività" o di validità scientifica, ma unicamente di "validità metodologica" relativa alla logica progettuale.

In altri termini, essendo una ricerca valutativa, ci si è mossi in coerenza con i principi dell'analisi di fattibilità, seppure parziale, ovvero cercando (con elaborazioni statistiche, con indicatori specifici, con interviste approfondite a "testimoni privilegiati") di offrire uno scenario fondato e credibile per scelte programmatiche.

Come abbiamo già detto, questo approccio pone degli importanti problemi, che rendono i risultati della ricerca, nel migliore dei casi, incompleti. È infatti, riteniamo, consapevolezza comune che una indagine orientata a decisioni (come avviene nelle programmazioni) trovi la propria giustificazione e completezza nell'insieme della struttura progettuale, ovvero nella conoscenza approfondita delle possibilità e degli orientamenti decisionali.

Nel nostro caso queste sono in buona parte esterne all'oggetto della ricerca, ma rimangono comunque come l'unico riferimento possibile (insieme, ovviamente, alla correttezza metodologica). Il nostro compito, secondo il mandato del Cevot, è comunque di provare a fornire orientamenti per le future programmazioni, e questo è l'obiettivo di queste conclusioni.

In tal senso, svilupperemo una serie di interpretazioni dal vertice del decisore.

Le nostre riflessioni saranno fondate su due riferimenti concettuali; da un lato gli esiti della ricerca, dall'altro, i principi metodologici della programmazione formativa.

B. IL SIGNIFICATO DELLA PROGRAMMAZIONE FORMATIVA

Come abbiamo visto, l'attività formativa del Cevot, sia come formazione diretta che come formazione a bando, aveva come possibile riferimento una *domanda* differenziata da parte di più soggetti che, per ruolo istituzionale, per identità giuridica, per collocazione organizzativa, rappresentavano gli *interlocutori privilegiati* delle decisioni.

Il primo di questi riferimenti è il volontariato, che potremmo dire costituisce il *riferimento diretto*. Gli altri soggetti sono chiamati ad esprimersi in quanto, in differenti modalità e ruoli interni al Cesvot, chiamati a contribuire alla promozione del volontariato, ovvero ad interpretarne direzioni, difficoltà, dinamiche implicite.

Quello che in parte questa ricerca ci ha detto è *quanto e come l'azione formativa Cesvot ha trattato e dato risposta a queste domande*.

Ovviamente non si tratta di un giudizio di valore o di merito, (ovvero, come sarebbe un bilancio sociale), ma della semplice verifica di tale corrispondenza. Infatti, vi possono essere molti motivi per cui, legittimamente e correttamente, il Cesvot ha trattato, o anche scelto di non trattare, le stesse domande con altri servizi o iniziative. Anzi, come vedremo, in alcuni casi sarebbe stato forse opportuno agire ancor più in tal senso.

Così come vi possono essere molte decisioni derivate da altri riferimenti e motivazioni, non direttamente collegate alle domande.

Sottolineiamo anche, nuovamente, che la nostra proposta di *considerare alcune necessità* possibili domande formative (così come di tralasciarne altre), deriva da una *precisa concezione* di quella che può essere la programmazione formativa di un CSV (che abbiamo descritto nel capitolo iniziale della ricerca).

C. I DATI E I LIMITI DEI DATI

Una notazione deve essere fatta sulla natura dei dati utilizzati e i limiti degli stessi. In gran parte, abbiamo visto, i dati del monitoraggio del Cesvot rispondevano ad esigenze di conformità a criteri interni e legati alla soddisfazione dei partecipanti. Non vi sono rilevazioni rispetto alla coerenza con riferimenti programmatici o progettuali, ovvero verifiche di obiettivi che non fossero gli obiettivi formativi dei singoli corsi.

Questa prospettiva, più ampia e indiretta, è invece quella che in parte abbiamo utilizzato noi, cercando di leggere gli stessi dati in riferimento a una sottostante possibile programmazione strategica (ovvero a scelte e obiettivi di medio periodo). Ovviamente questa scelta comporta la necessità di provare ad utilizzare gli stessi dati per valutazioni che non sono quelle per cui erano stati impostati, con ovvie incertezze.

Questa dimensione di incertezza vale ancora di più rispetto ai dati derivanti dalle interviste.

Esse, in termini di scelta dei soggetti e di strutturazione delle domande, sono state pensate con la necessità di avere riflessioni competenti, che conseguentemente non hanno né vogliono avere valore di rappresentatività.

È assolutamente possibile e plausibile che tali valutazioni *non corrispondano* alle idee del volontariato toscano in generale sulla formazione del Cesvot (non essendo questo il nostro scopo); è anche certo che vi siano molte proposte che non sono state prese in considerazione.

Il criterio di costruzione di questo tipo di dati è l'utilizzabilità delle riflessioni, ovvero dovevano essere indicazioni provenienti da soggetti sufficientemente esperti della formazione Cesvot, competenti sulla programmazione formativa e

esperti del volontariato toscano (oltre che, ovviamente, disponibili da condividere la proprie indicazioni).

In questo caso ci si è mossi in **complementarietà con l'indagine sui fabbisogni** svolta da Local Global per il Cescvot, che di fatto ha il compito di dare rappresentatività alle domande del volontariato toscano e, indirettamente, a verificare l'impatto della formazione erogata. In termini di completezza, il nostro obiettivo era di orientare i dati quanto possibile alle **risposte** e alle valutazioni approfondite.

D. VALUTAZIONI E UTILIZZO

Per valutazione, ricordiamo, si intende qui una lettura di una serie di informazioni orientata a decisioni programmatiche.

Tutti i soggetti che sono stati intervistati, sebbene spesso molto implicitamente, hanno espresso una scelta delle informazioni a loro disposizione inerenti la formazione realizzata, una scelta di possibili modelli di programmazione e una decisione rispetto alle possibilità offerte da questi.

Proviamo a spiegarci con un esempio; il soggetto del direttivo che indica la necessità di concentrarsi sulla funzione di advocacy (per la formazione Cescvot del futuro) sta esprimendo un giudizio sulla attività realizzata fin qui, sta svolgendo una riflessione sul ruolo dei CSV (in particolare della formazione) e sta affermando che esistono possibili metodologie formative idonee a trattare questo tema.

Le riflessioni valutative che qui svolgeremo prendono in considerazione questi aspetti compiendo alcune scelte e provando a fondarle sulle varie dimensioni che abbiamo citato, in questo proponendo anche un modello.

La valutazione riguarderà i due strumenti connessi all'attività formativa ovvero quella direttamente gestita e il bando.

A tal riguardo si avrà come riferimento lo stesso bando inteso in tutte le sue articolazioni regolamentali e nel processo valutativo. Non è questa la sede per una discussione e un'analisi di questi aspetti che rimarranno conseguentemente impliciti e dati per scontati (seppur molto presenti nelle riflessioni che faremo).

6.2. Valutazione generale dell'azione formativa del Cescvot

Alcune riflessioni riguardano necessariamente l'impostazione generale che ha avuto la formazione Cescvot dei 10 anni presi in considerazione.

Non è stato possibile reperire programmazioni strategiche ufficiali, ovvero documenti in cui, a partire da un'analisi ponderata degli stake holders si determinassero e condividessero con gli stessi finalità, scelte metodologiche e obiettivi di medio periodo.

Tuttavia, nonostante questa assenza "formale" possiamo affermare che la strategia fosse in gran parte *chiara e condivisa* dai vari livelli operativi, almeno rispetto alle finalità (derivate dalle domande).

Questa conclusione la possiamo trarre dalla sostanziale corrispondenza (con qualche significativa eccezione) della lettura delle domande fatta dai differenti SH (vedi prospetto sintetico).

Gli scostamenti riguardano qualche aspetto interno agli operatori del Cesvot, ma soprattutto tra essi e alcune richieste del volontariato emerse dalle ricerche esaminate.

Un'ulteriore riflessione la possiamo svolgere sul piano della impostazione metodologica delle strategie attuate. Come detto, la programmazione realizzata è stata in gran parte condivisa e partecipata, anche quelle di medio periodo (intendendo i 10 anni esaminati). Per garantire la funzione organizzativa e sociale in senso ampio di questa programmazione, riteniamo sarebbe stato utile fosse stata *ufficialmente e formalmente* definita e resa pubblica. Ovviamente esistono progetti annuali e biennali, documenti ufficiali e programmatici, ma non esiste una strategia pubblica che, a partire dalla rilevazione ponderata delle richieste sociali, fissasse strumenti, metodologie, obiettivi di breve e medio termine.

A partire da questa notazione, probabilmente anche per un attivo impegno dialogico e informale in tal senso, *ex post* la formazione realizzata appare nell'insieme fondata e corretta, per esprimersi sinteticamente, appare molto più *legittima* che *legittimata*.

Correttamente (secondo noi), alcuni approfondiscono questo aspetto quando parlano di *assenza di sistema di valutazione*, pur in presenza di un *sistema di monitoraggio* (in parte collegato al sistema di qualità). Con questo si intende l'assenza di una pianificazione di confronto, fondato e orientato al cambiamento, tra obiettivi strategicamente definiti (breve e medio termine) e processo ed esiti dell'intervento.

Questa notazione può essere allargata a molti livelli, ma alcuni operatori rilevano ad esempio come non sia possibile valutare l'impatto organizzativo (in termini di utilizzo delle competenze) della formazione erogata, impatto organizzativo che, lo sottolineiamo, è più volte richiamato come uno degli obiettivi e delle domande che hanno fondato la programmazione formativa. Accanto ad una programmazione strategica maggiormente esplicita potrebbe essere dunque utile una corrispondente programmazione valutativa.

Anzi è evidente che non si dia l'una senza l'altra.

6.3. La formazione diretta

Il giudizio sulla formazione diretta è quasi universalmente positivo. Questa espressione è utilizzata molto frequentemente dagli intervistati, ed è confermata dalla soddisfazione emergente dai questionari somministrati alla fine dei corsi (il giudizio complessivo derivante dai questionari sommando le voci "buono" e "molto buono" supera l'80%).

Possiamo dire che la formazione diretta abbia raggiunto i propri obiettivi in termini di customer satisfaction (ovvero di qualità percepita).

A. I POSSIBILI OBIETTIVI

Relativamente agli obiettivi, vi è condivisione sul raggiungimento di alcuni di essi. In particolare, soprattutto nella prima fase essa ha avuto la funzione di alfabetizzazione delle associazioni relativamente ad adempimenti giuridici, amministrativi e fiscali, delle competenze informatiche, delle competenze progettuali.

Più complesso il giudizio relativo alla domanda (segnalata dal direttivo Cesvot) di far crescere le *competenze dirigenziali* dei presidenti delle associazioni. Queste sono infatti molto più articolate e differenziate rispetto ai risultati raggiunti e possono riguardare competenze di gestione più ampie di quanto i contenuti proposti abbiano indicato.

Non emergono indicazioni chiare sugli altri obiettivi organizzativi, in particolare la promozione delle reti e l'avvicinamento al CSV.

Per questo secondo aspetto possiamo affermare che sono state formate 1554 persone che hanno avuto modo di conoscere il Cesvot anche tramite questi percorsi.

Per la promozione di reti, alcuni elementi ci sono riferiti dalle interviste ai volontari, che affermano che uno dei risultati della frequentazione dei corsi è stato **effettivamente lo scambio con altri volontari**, e la conoscenza di altre realtà. Questo elemento è confermato dalle osservazioni riportate dai tutor secondo cui soprattutto i lavori di gruppo hanno contribuito alla creazione di collaborazioni e integrazioni.

Difficile poter dire che questo impegno abbia avuto delle conseguenze nella pratica operativa delle associazioni, anzi, più volte i referenti delle delegazioni sottolineano come la **rete** costituisca ancora una **questione aperta**. Nessuno riferisce chiaramente che i percorsi di formazione diretta abbiano prodotto la creazione di reti operative, anche se certamente hanno contribuito a svilupparne alcuni presupposti.

Per quanto riguarda i **cambiamenti organizzativi** delle associazioni derivanti dalla frequentazione dei corsi gestiti direttamente, il **giudizio è discorde**; secondo alcuni sarebbe effettivo, mentre secondo altri vi sarebbe stato uno sviluppo di competenze prevalentemente individuali.

B. LA SCELTA DEI TEMI

La scelta dei temi della formazione diretta è stata molto definita; ci si è occupati di alcune tematiche con una molteplicità di percorsi. In particolare, si sono svolti corsi sulla progettazione, l'informatica, le tematiche amministrative e fiscali. Oltre a queste si è affrontato più recentemente il tema delle possibili fonti di finanziamento.

Rispetto a quelle che erano le domande, in termini di contenuti, come abbiamo visto alcune paiono più trascurate.

Ci riferiamo al **tema della comunicazione esterna** e istituzionale, con solamente 3 percorsi esplicitamente dedicati, e della **comunicazione interna** intesa come dinamiche relazionali, per cui non sono stati fatti corsi direttamente dal Cesvot.

Altre tematiche non affrontate sono state l'**integrazione di rete e le motivazioni etiche e il ruolo del volontariato**.

Dal punto di vista metodologico, appare più semplice sviluppare percorsi su competenze tecniche direttamente visibili e spendibili nella pratica. Questo tuttavia non comporta che la richiesta di crescere sulla capacità di far rete, sulla definizione e il consolidamento dell'identità valoriale e sulla gestione delle relazioni interne (i tre temi esclusi nei 10 anni) non debba essere affrontata e trattata.

Abbiamo visto come almeno in un caso (la capacità di fare rete) si è rimandato *al fatto stesso di partecipare*, alla formazione e al bando, la promozione di possibili sinergie.

Il giudizio tuttavia su questo punto è discordante. Da un lato non è sempre detto che le collaborazioni così create *siano effettive* e non formali e strumentali (come spesso sottolineato dalle delegazioni), dall'altro probabilmente sarebbe stato possibile un supporto formativo diretto (in termini di competenze e conoscenze) relativo a questo tema, aiutando le associazioni a crescere, oltre che creando condizioni per la reciproca conoscenza.

C. LA METODOLOGIA E IL PROCESSO

La soddisfazione dei partecipanti rispetto ai corsi del Cesvot deriva anche dal processo e dalla metodologia.

In particolare sono stati giudicati positivamente i docenti e i tutor, oltre che l'approccio concreto e interattivo di gran parte dei corsi.

L'impatto dei percorsi in termini di efficacia formativa è elevato. Ad esempio, nel 2007 il 77 % fornisce un giudizio sulle conoscenze acquisite che si distribuisce tra "discretamente (39%) e "molto" (38%), ovvero i due gradi di giudizio più alti. Il giudizio sulle competenze per le stesse voci è "molto" 24% e "discretamente" 37%. Alcuni referenti delle delegazioni giudicano i percorsi formativi troppo incentrati su Firenze, giudizio che, alla luce dei numeri, appare eccessivo, tenuto conto che meno della metà dei corsi sono stati svolti nella delegazione di Firenze.

Come detto, è incerto il giudizio relativo all'impatto in termini di miglioramento organizzativo della formazione diretta. Alcuni soggetti riconducono questo giudizio alla limitazione di partecipanti per percorso, ovvero che le associazioni non possono inviare un numero sufficiente di corsisti a garantire una reale crescita del gruppo.

Questo dato può essere incrociato anche con altre osservazioni proposte dagli intervistati, ovvero che il cambiamento organizzativo è conseguenza, quando c'è stato, della frequentazione di più percorsi, magari progressivi.

Altro aspetto sottolineato riguarda l'efficacia organizzativa di percorsi che affianchino la formazione all'accompagnamento consulenziale.

D. LE POSSIBILI PROPOSTE

Da quanto detto nelle premesse dell'intera ricerca, la prima proposta è di sviluppare, condividere e valutare costantemente, una **esplicita strategia formativa**, che tenga conto anche di quanto emerso in questa sede.

Per quanto riguarda i corsi che saranno in futuro erogati, il passaggio che viene auspicato è di un'evoluzione in termini specialistici delle proposte e di un approfondimento dal punto di vista metodologico.

Le scelte delle tematiche potrebbero essere rapportate a quanto emerge dai progetti delle associazioni individuando i temi che rimangono scoperti tramite un sistema di monitoraggio.

Un maggiore investimento potrebbe essere sviluppato su tematiche innovative (sperimentali) che il Cesvot affronta per proporre riflessioni, aprire questioni e suggerire contenuti in termini di sviluppo del volontariato toscano.

Per la programmazione futura i contenuti potrebbero affrontare **quelli rimasti in parte esclusi** dagli anni precedenti, come le competenze di gestione dei volontari, di gestione delle dinamiche relazionali, di comunicazione esterna e interna.

In questo l'obiettivo di **formare una classe dirigenziale** dovrebbe essere collegato ad una serie di **altri temi**, come il cambiamento organizzativo, la programmazione strategica (che dovrebbe orientare la progettazione), il ruolo delle associazioni nelle politiche sociali locali e nella società. In altri termini, l'impegno pluriennale nella diffusione di competenze gestionali e operative potrebbe essere utilizzato anche per sviluppare competenze legate al senso e all'utilizzo prospettico di tali strumenti.

Si propone un **chiaro investimento strategico**, non unicamente episodi formativi. Coerentemente con la domanda espressa, si tratta infatti di produrre **cambiamenti reali** nella gestione operativa delle associazioni, nei rapporti tra volontari della stessa o di associazioni diverse, nelle relazioni tra giovani e "anziani", nella condivisione delle decisioni, negli orientamenti strategici.

Perché questo avvenga, non è sufficiente produrre competenze limitate in alcuni, ma definire una serie di **interventi progressivi, integrati e pianificati nel tempo**, in cui sia possibile rilevare e riflettere sulla crescita organizzativa, puntando ad una **dirigenza di eccellenza** che possa divenire (nei modelli gestionali, ma anche come percorso di crescita) **riferimento** per tutte le altre associazioni.

Questo passaggio allo **scambio di pratiche** potrebbe essere favorito sia dalla promozione di azioni di rete (formative e non), sia dalle diffusione di strumenti operativi (agili manuali operativi) in cui discutere e dare indicazioni sulle problematiche gestionali rilevate e affrontate.

Per quanto riguarda i temi dell'identità valoriale del volontariato e del lavoro di rete tra le associazioni, essi potrebbero essere **oggetto di iniziative formative** del Cesvot, con un approfondimento metodologico adeguato, ovvero sperimentando ed individuando buone prassi (anche a livello italiano) da realizzare in Toscana.

Queste iniziative potrebbero avere un carattere sperimentale, ma è opportuno affiancare **scelte progettuali precise**; ad esempio, introdurre in ogni percorso momenti di riflessione rispetto alla relazione tra contenuto tecnico e identità del volontariato. Queste sperimentazioni trovano il loro significato unicamente in presenza di un forte modello di valutazione che ne permetta la modellizzazione.

Dal punto di vista metodologico e progettuale, è necessario ancorare le scelte formative ad un'analisi complessiva e continua dei fabbisogni e della domanda delle associazioni (direzione per altro già intrapresa dal Cesvot tramite l'azione di

indagine di Local Global) e, come detto, prefigurare un adeguato sistema di valutazione dei differenti livelli di obiettivi.

È importante proseguire e valutare attentamente l'esperienza dei percorsi formativi che prevedano **accompagnamento organizzativo**, poiché nella nuova fase della formazione diretta si dovrebbe privilegiare **l'impatto sulle associazioni**, piuttosto che sui singoli volontari.

Questo significa che l'analisi dei fabbisogni dovrà essere costruita anche come analisi delle problematiche organizzative e che le scelte metodologiche dovranno garantire la **possibilità di trattare i temi nel loro contesto organizzativo**. Ad esempio, la progettazione potrebbe essere scissa in principi e logiche generali e in percorsi di accompagnamento delle associazioni all'utilizzo di tali principi. Lo stesso potrebbe valere per altri temi, come le relazioni interne, la comunicazione esterna, il recupero risorse.

Questa direzione potrebbe portare a sperimentare alcuni cambiamenti, anche se parzialmente, anche sulla base di indicazioni offerte dagli intervistati.

Innanzitutto potrebbe essere valutata la possibilità di allargare, parzialmente e rispetto ai temi che lo rendessero necessario, il **numero dei partecipanti** per associazione.

Per fare un esempio, per quanto riguarda le dinamiche interne sarebbe molto più efficace un percorso in cui più volontari appartenenti ad un'associazione si potessero confrontare, *in aula*, con il docente e con gli altri volontari sulle loro modalità di funzionamento relazionale. Questo poi potrebbe prevedere un ulteriore accompagnamento presso le stesse associazioni.⁵

Un'ulteriore sperimentazione potrebbe riguardare la distribuzione nel tempo di particolari percorsi (così come già fatto per la progettazione), ovvero prevedere più livelli di approfondimento e specializzazione.

Inoltre il percorso prolungato potrebbe prevedere anche una serie di brevi seminari specialistici sulla base di tematiche ed esigenze che dovessero emergere. Questa direzione andrebbe in sintonia con quanto auspicato, ad esempio, da un referente del Cescvot che riteneva opportuno sviluppare percorsi sulla valutazione. Essi potrebbero così essere approfondimenti mirati e derivati da precise richieste rispetto al più generale corso sulla progettazione.

Le due sperimentazioni potrebbero essere integrate, ad esempio, prevedendo percorsi di progressiva specializzazione anche legate alla *competenza di utilizzo* delle informazioni e dei temi formativi. Questo potrebbe prevedere non solo la trattazione dei temi, ma anche la formazione sull'autoanalisi organizzativa rispetto agli stessi temi, con individuazione di percorsi di sviluppo da affrontare con il supporto del docente/consulente nei moduli successivi.

Accanto alla formazione/accompagnamento, su cui si stanno sviluppando sperimentazioni, si potrebbe coerentemente sperimentare una formazione alla consulenza organizzativa, si promuoverebbe, per i presidenti e i quadri dirigenziali, la competenza ad individuare e anticipare i problemi della propria associazione, sviluppando idonei interventi di cambiamento organizzativo, con il supporto dei docenti.

⁵ Modello sperimentato con risultati interessanti in alcuni CSV

La rete e lo scambio in tal senso avverrebbero sui **concreti problemi vissuti** da tutte le associazioni, anche se in termini differenti. La diversa fase di vita, grandezza, strutturazione potrebbe così diventare, piuttosto che ostacolo, elemento di ampliamento di conoscenze e competenze gestionali.

È opportuno sottolineare come questo cambiamento delle strategie necessiti di un cambiamento coerente delle **metodologie** dei formatori scelti dal Cesvot, per cui si potrebbe attivare un parallelo processo virtuoso di scambio e crescita di competenze innovative tra questi.

Alcuni intervistati sottolineano la positività della FAD come risorsa economica e ad ampia diffusione, anche per garantire effettivamente ad un numero maggiore possibile di volontari la partecipazione ai corsi. È tuttavia fondamentale per questo definire idonei obiettivi formativi e organizzativi per la FAD e sviluppare un coerente sistema di valutazione permetta di comprendere potenzialità e specificità.

La formazione diretta potrebbe inoltre agire in sinergia con un adeguato sistema comunicativo e di diffusione di informazioni e strumenti.

Alcuni in questo suggeriscono la produzione di materiali di ogni percorso per metterli sul sito del Cesvot.

A questo riguardo è opportuno sottolineare come l'azione di monitoraggio e documentazione fin qui realizzata ha riguardato anche tutti i materiali della formazione, che rappresentano un patrimonio straordinario, sia dal punto di vista culturale, sia come strumento formativo e informativo. Un intervento di sistematizzazione, diffusione e accompagnamento all'uso dei documenti formativi potrebbe essere avviato anche a partire da quanto già posseduto dal Cesvot, sia per quanto riguarda la formazione diretta, sia per quella a bando.

6.4. Il bando di formazione

Il bando ha costituito una significativa occasione di crescita per il volontariato, in termini di capacità progettuali e formative.

Una valutazione complessiva dei differenti SH conferma quanto detto rispetto alla formazione diretta. Il bando ha avuto un'importante funzione che ha anche svolto con discreta efficacia, tuttavia siamo probabilmente in un momento di cambiamento per cui è necessario aggiornarlo a nuove esigenze, senza tuttavia stravolgerlo.

La partecipazione delle associazioni è stata rilevante, ma nelle ultime edizioni si riscontra una progressiva riduzione dei progetti presentati, a conferma del giudizio prima espresso.

A. GLI OBIETTIVI RAGGIUNTI

Come emerge dall'elaborazione statistica sui progetti presentati i temi sono stati notevolmente differenziati, avendo coperto 21 differenti settori di intervento.

Questo elemento conferma la direzione auspicata di una maggiore specificità e adeguatezza alle esigenze delle singole associazioni.

Per quanto riguarda i contenuti, abbiamo visto che alcuni dei temi trascurati dalla formazione diretta sono stati in parte affrontati da quella a bando.

In particolare colpisce la crescita dei percorsi sulla "tutela e promozione dei diritti" che, sebbene numericamente ridotta, va in direzione di una chiara richiesta del volontariato e della comunità culturale di riferimento.

Rispetto ad altri temi, per quanto riguarda le "dinamiche relazionali interne" a fronte di una sola iniziativa specifica della formazione diretta, sono stati *realizzati* 10 progetti dalle associazioni, sulla comunicazione esterna 12 di cui 6 regionali, sul lavoro di rete 13 di cui 3 regionali.

I numeri appaiono ridotti se pensiamo che sono stati finanziati 1564 corsi, ma è opportuno ricordare come la formazione a bando fosse dedicata alle necessità esigenze operative delle singole ODV.

La distribuzione tra le delegazioni presenta notevoli sperequazioni, passando dal 25,28% di progetti presentati a Firenze al 3,82 % di Massa, con una ampia variazione anche tra le altre province.

Rispetto a questo, appare dunque come la crescita di competenze progettuali, e di competenze derivanti dai corsi, sia stata molto diversa tra aree territoriali.

I progetti sono stati orientati a promuovere competenze pratiche; del campione da noi esaminato, il 72,6 % dei corsi prevedeva sia lezioni che esperienze sul campo.

La soddisfazione di partecipanti è notevole. In media, in 3 anni esaminati, il 99% dei giudizi dei corsisti vede una coerenza tra risultati e obiettivi tra "buona" e "molto buona".

Impressionante appare il grado di utilizzabilità riferita, ovvero il giudizio che i corsisti danno rispetto a quanto l'associazione stia usando le competenze prodotte, secondo questionari, lo ricordiamo, sottoposti al termine del corso.

Ad esempio, nel 2008 il 100% dei partecipanti riferiva di utilizzare tra "molto" e "discretamente" le competenze acquisite.

Questo risultato va in direzione di una formazione strettamente collegata alle necessità operative, duttile, vicina alle necessità, così come esplicitamente indicato come finalità del bando.

Problematica è lo sviluppo di percorsi su contenuti innovativi, nel senso che da alcuni referenti intervistati si rileva la reiterazione di proposte simili e uno scarso cambiamento.

In questa sede possiamo però sottolineare come l'innovatività in quanto tale *non rappresenti* per nessuno uno degli obiettivi dei progetti a bando e, coerentemente, essa non costituisca un criterio di premialità nella valutazione.

Per quanto riguarda gli altri obiettivi del bando, ovvero la crescita di competenze progettuali e la promozione di reti di collaborazione la valutazione appare più complessa.

Le competenze appaiono, secondo gli intervistati, effettivamente migliorate, ma alcuni le limitano a pochi "tecnici", piuttosto che all'associazione.

In altre parole, la formazione sarebbe pensata da i progettisti senza che **l'associazione, nel suo insieme, riflettesse progettualmente**. Questo riguarda anche l'analisi dei fabbisogni, dimensione ancora approssimativa in molti casi.

Per quanto riguarda la creazioni di reti (su cui il bando insiste molto anche in termini di criteri di valutazione), vi è stato un notevole impegno in tal senso.

L'89,6% delle associazioni ha creato reti con altre strutture/associazioni pubbliche e private. In generale sono state attivati 768 enti pubblici (con una media di 1,5 enti a progetto) e 1827 associazioni private (con una media di 3,7). Il giudizio sulla concretezza di tali reti è dei tuttavia molto netto, soprattutto da parte dei referenti delle delegazioni, secondo cui si tratterebbe in gran parte di *alleanze fittizie* strumentali ad ottenere un punteggio maggiore di valutazione.

Per quanto riguarda l'aspettativa di recupero risorse (economiche ma anche di nuovi associati), un indicatore in tal senso è dato dal fatto che il 71,6 % dei progetti esaminati è rivolto a nuovi volontari, quindi si può concludere che *di fatto* il bando sia stato orientato anche a questa finalità (sebbene una stima dei risultati in termini numerici non sia possibile).

B. IL PROCESSO

Il bando è risultato uno strumento accessibile alle associazioni, ma solo in parte. A conferma di questa valutazione possiamo rilevare come il 58,8 % dei progetti esaminati e il 53,3 % dei progetti realizzati sono stati presentati da associazioni che fanno parte di organizzazioni regionali. In altre parole, le piccole associazioni non federate hanno maggiori difficoltà a partecipare.

Questo giudizio sulla complessità delle procedure di presentazione dei progetti è confermato da molti intervistati, soprattutto dalle delegazioni, che riportano come per molte realtà il bando sia percepito come eccessivamente complicato.

Alcuni referenti giudicano le strumentazioni messe a disposizione delle associazioni come utili e facilitanti la partecipazione. Questa impressione è avvalorata dai dati dei questionari sulla modulistica Cesvot, che sono giudicati, esaminando l'ultimo biennio disponibile, "molto buona" per il 41% e "buona" per il 51% nel 2007, con una sostanziale conferma nel 2008.

Anche l'assistenza fornita dal Cesvot mantiene un giudizio positivo durante gli anni, con leggere flessioni nel 2008.

Di fatto, secondo parte degli intervistati, in particolare le delegazioni, la procedura di partecipazione ha ormai una funzione per molti aspetti formale, nel senso che piuttosto che promuovere una riflessione interna alle associazioni, ha sviluppato la conoscenza in alcuni delle attenzioni da seguire per avere approvati i progetti.

Risulta complesso, ad esempio, valutare tramite i progetti la effettiva fondatezza delle analisi dei fabbisogni svolte, o la qualità della formazione erogata, mentre si sviluppa prevalentemente un controllo procedurale che è da molti percepito come formale e pesante, così come la rendicontazione.

Anche in questo caso, si conferma l'assenza di un sistema di valutazione dell'effettivo impatto della formazione erogata e del processo progettuale attuato.

Altamente problematica, anche in termini di trasparenza del processo, l'eventuale partecipazione di volontari che presentano progetti alle commissioni di valutazione; sebbene ovviamente il fatto di essere membro della commissione non può costituire un elemento limitante, valutare progetti essendo parte in causa costituisce e ha costituito in vari casi un conflitto di interessi gestito difficilmente dalle varie delegazioni.

C. LE POSSIBILI PROPOSTE

La prima riflessione riguarda l'importante investimento nella promozione di reti da parte del bando. Alcuni referenti su questo punto svolgono interessanti riflessioni; è da chiedersi quanto sia corretto e opportuno che i progetti di formazione contengano questo tipo di obiettivo, fino a diventare per le associazioni una forzatura o una formalità.

In questo caso ci troviamo in una situazione in cui l'esigenza di crescere in termini di rete territoriale esiste, ma, secondo alcuni referenti, essa sarebbe più opportunamente trattabile con i progetti sociali, per loro natura fondati sull'integrazione territoriale.

Sarebbe opportuna una rivisitazione del significato che ha per la progettazione formativa lo sviluppo delle reti; si potrebbe, ad esempio, promuovere l'integrazione di progetti con tematiche simili, e non la creazione di reti genericamente intese, come criterio premiante.

Altro aspetto riguarda la funzione delle associazioni nella progettazione formativa. Originariamente, come abbiamo detto, ad esse era attribuita la finalità di garantire la **vicinanza alle reali** e diversificate necessità formative. Il bando ha spinto a crescere non soltanto in questo senso, (corretto dal punto di vista dell'identità del volontariato), ma anche in termini di *attuazione di progetti formativi*, mentre non è detto che le associazioni possano o debbano essere in grado di sviluppare percorsi. Di fatto, abbiamo visto, tali progetti hanno avuto giudizi molto buoni, tuttavia forse strategicamente sarebbe utile differenziare le competenze tra tecnici della formazione e volontariato. Ad esempio, offrendo un supporto progettuale e gestionale tramite professionisti esperti (eventualmente raggruppati in una banca dati) di cui il Cesvot di ponga come garante e promotore.

Questa banca dati può essere strumentalmente allargata a includere anche docenti e altre figure "certificate", riassumendo sul Cesvot la responsabilità della correttezza metodologica e della qualità della formazione finanziata. I professionisti della formazione andrebbero ad integrare parzialmente le figure operative, senza necessariamente sostituirle interamente, garantendo una separatezza di ruoli e competenze in funzione di una più trasparente gestione.

Secondo alcuni, questa collaborazione da parte del Cesvot dovrebbe riguardare in modo importante anche la fase di analisi dei fabbisogni, non tanto, anche qui, in termini sostitutivi, quanto in termini di supporto metodologico e informativo.

Sembra necessario un intervento specifico per promuovere **un'analisi dei fabbisogni reale** (coerente con l'identità del volontariato), che sia cioè anche un momento di crescita e riflessione delle associazioni e non soltanto, quando lo è, un esercizio teorico dei progettisti.

Non sembra corretta la proposta avanzata da qualche soggetto di snellire la modulistica, poiché essa si pone come garanzia di trasparenza e omogeneità dei processi, mentre appare molto importante approfondire lo sforzo di supportare tutte le realtà, soprattutto le più piccole, tramite consulenze, strumentazioni, informazioni.

Per quanto riguarda la domanda di risorse, da molti referenti viene riferito come essa sia ormai un aspetto importante della partecipazione al bando di formazione.

Anzi, alcuni sottolineano come una verifica più dettagliata della gestione economica dei progetti porterebbe alcune associazioni a rinunciare alla partecipazione.

Su questo sarebbe opportuno che il Cesvot facesse **scelte chiare**, coerenti e **programmatiche**. Qualora si rilevasse, come emerge indirettamente, che le associazioni necessitano di risorse e questo fosse uno degli obiettivi strategici del Cesvot, si potrebbe sviluppare una serie di iniziative, non solo formative, orientate al people e al fund raising, liberando parzialmente lo strumento del bando di formazione da questa incombenza, che secondo alcuni lo sta condizionando.

Il tema dell'innovatività dovrebbe essere rivisto e approfondito. Di per sé, essa non rappresenta un criterio di correttezza delle scelte formative, come sottolineato da alcuni. Anzi, è evidente come per un reale cambiamento i percorsi debbano essere pensati in termini progressivi e che cercare di innovare necessariamente può privare la formazione di obiettivi a lungo termine e più incisivi.

L'innovatività potrebbe essere introdotta (poiché, lo sottolineiamo nuovamente, essa *non* è un criterio di valutazione che le commissioni debbono utilizzare), nei termini del soggetto proponente, ovvero cercando di premiare parzialmente soggetti "nuovi".

Per quanto riguarda altri tipi di percorsi, potrebbero essere anche premiati quelli che si pongono strategie pluriennali di **cambiamento organizzativo**, come criterio che *affianca* quello precedentemente descritto.

In tal senso, si favorirebbe da un lato l'avvicinamento di tante realtà attualmente escluse, dall'altro la crescita di quelle che possono essere in grado di sviluppare progetti formativi con finalità ampie e prospettiche. Per questi progetti che potremmo definire "strategici" potrebbe essere prevista una funzione di supporto più incisiva da parte del Cesvot, soprattutto per la costruzione della rete sia dei beneficiari, sia degli esperti.

Come ipotizzato per la formazione diretta, si ritiene prioritaria l'impostazione di un **sistema valutativo fondato**, metodologicamente valido e coerente con le strategie e le finalità, integrando quello già presente.

In particolare, che possa fornire informazioni utilizzabili su:

- validità delle analisi dei fabbisogni e dei metodi usati
- efficacia e sostenibilità delle reti all'interno dei progetti
- efficacia dell'azione formativa in termini di metodologie e obiettivi
- impatto organizzativo dei risultati formativi
- impatto, relativamente al ruolo del volontariato nei territori, delle competenze promosse

La valutazione così impostata darebbe la possibilità di orientare progressivamente il bando ai cambiamenti prodotti dai progetti, sviluppando fasi di risposta ai differenti bisogni e problemi. La stanchezza da molti denunciata relativamente alla partecipazione potrebbe essere collegata al successo che i progetti hanno avuto nel dar risposta ai bisogni passati, con la conseguente necessità di aprire la possibilità ai cambiamenti per i bisogni attuali e futuri. Tutto questo non può però essere compreso senza un piano di valutazione che permetta di utilizzare quanto fatto.

La banca dati di monitoraggio, così come è, non si presta a questo fine. Essa rappresenta tuttavia una straordinaria documentazione della formazione possibile per il volontariato, in termini di metodologie e di contenuti. Trasformarla in strumentazioni per le future progettazioni, ma soprattutto per le future realizzazioni di percorsi, aiuterebbe moltissimo le associazioni a non disperdere quanto da esse stesse realizzato.

La collaborazione e lo scambio di esperienze avverrebbe così a livello regionale e sarebbe direttamente promosso dal Cesvot, che se ne farebbe garante rispetto alla scientificità e al valore culturale.

Un discorso a parte va fatto per il processo valutativo dei progetti presentati. Le griglie e i documenti che supportano le commissioni potrebbero essere integrati con guide operative sulla valutazione (analogamente a quelle messe a supporto della progettazione delle associazioni) anche per sostenere i tecnici che spesso si trovano a confrontarsi con volontari non sempre sufficientemente competenti.

È inoltre opportuno ridurre l'arbitrio delle commissioni su una serie di dimensioni decisionali sia di interpretazione dei criteri (di ammissibilità e di valutazione) sia di sviluppo del processo.

Per fare qualche esempio, sarebbe opportuno che vi fossero regole condivise e esplicite per la gestione dei "conflitti di interesse" di quei membri della commissione che hanno progetti da valutare.

Questo cambiamento potrebbe essere garantito sia dalla pubblicazione di documenti e strumenti sia, contemporaneamente, da incontri formativi appositamente dedicati rivolti ai segretari di delegazione in preparazione alle riunioni delle commissioni.

BIBLIOGRAFIA

- Avallone Francesco, *La formazione psicosociale. Metodologie e tecniche* - Carocci - 1989
- Bezzi Claudio, *Che cos'è la valutazione* - Francoangeli 2007
- Bezzi Claudio, *Il disegno della ricerca valutativa*- F. Angeli 2003
- Coda Vittorio, *L'orientamento strategico dell'impresa*- UTET 1988
- Collegamento Nazionale CSV, *Secondo seminario Nazionale dei CSV sulla formazione : metodologie e contenuti della formazione*, CESEVOMO -2000
- CNV , *Volontari in formazione* , Lucca - 2000 Crozier M., *L'impresa in ascolto*, Il Sole 24 ore - 1990
- De Luca Claudio, *Il volontariato per la formazione dell'uomo solidale*, Rubbettino - 2004
- De Palma Elena, *I volontari una risorsa da valorizzare*, Edizioni Città aperta - 2002
- EISS, *Il servizio di volontariato e la formazione degli operatori volontari* - 1991
- Hinna Alessandro (a cura), *Gestire e organizzare nel Terzo Settore*, Carocci, 2005
- Lipari Domenico, *Progettazione e valutazione nei processi formativi*- Edizioni Lavoro 1995
- Mesini Daniela, Stiz Giovanni, *Il bilancio sociale tra accountability, marketing e valutazione*, in *Rassegna Italiana di Valutazione (RIV)*, n. 34, Franco Angeli, Milano 2006
- Palumbo Mauro, *Il processo di valutazione*- Francoangeli 2001
- Pellegrini Giuseppe (A cura) , *Azione Volontaria e formazione* , Carocci - 2005
- Prenna Lino, *La solidarietà voluta. Formazione di base del volontariato*, Città Nuova - 1995
- Rocchi Sandra , *Il volontariato tra tradizione ed innovazione*, NIS -1993
- Tavazza Luciano (a cura) , *Promozione e formazione del Volontariato*, EDB - 1987
- Tavazza - Manganozzi - Pionati - Sardo - De Martis, *Volontari oggi*, SEI - 1990