

Il ruolo dei volontari del terzo settore: verso una qualificazione professionale?

Giovanna Boccuzzo¹

Dipartimento di Scienze Statistiche, Università di Padova

Riassunto. Il volontario ha un ruolo fondamentale nei servizi forniti dal terzo settore, ma un' esplorazione delle sue attività e delle competenze necessarie non viene generalmente presa in considerazione, poiché il volontario non svolge una professione. Una tale analisi appare invece importante, dal momento che spesso il volontariato affronta per primo i bisogni emergenti, talvolta con soluzioni innovative, e anticipa così nuove professionalità. Nel presente lavoro si mostra come le attività nel volontariato siano chiaramente codificabili e le competenze quantificabili, da cui può conseguire la definizione di processi formativi adeguati. La formazione universitaria, però, ancora non risponde appieno alle esigenze manifestate dai coordinatori delle associazioni di volontariato, in quanto è troppo nozionistica e poco inserita nel contesto istituzionale e territoriale in cui le organizzazioni operano.

Parole chiave. Volontario, Testimoni privilegiati, Focus group, Competenze, Formazione professionalizzante

1. La professionalità nel volontariato

Volontario è la persona che, adempiuti i doveri di ogni cittadino, mette a disposizione il proprio tempo e le proprie capacità per gli altri, per la comunità di

¹ Il presente lavoro è stato finanziato nell'ambito del progetto "Modelli e metodi per abbinare profili formativi e bisogni di professionalità di comparti del terziario avanzato", cofinanziato dal MIUR e dall'Università di Padova. Coordinatore nazionale è L. Fabbris, coordinatore dell'Unità di Napoli è S. Balbi.

L'autrice desidera ringraziare le molte persone che hanno contribuito al presente lavoro rilasciando interviste e partecipando a focus group. In particolare si ringraziano: il sig. A. Lion, direttore del CSV di Padova; il sig. G.Ortolani, presidente della Croce Verde di Padova e del CSV di Padova, e il suo collaboratore, sig. F.Biasioli; Don G.Zenatto e Suor M.C.Ripamonti, direttore e vice-direttore della Caritas di Padova; la sig.ra M.Borigo, presidente dell'ANFFAS di Padova e del Veneto; la sig.ra M.Bertante, presidente dell'AVO Padova dell'AVO Veneto; Fra V.Maragno e la sig.ra G.Andrian, coordinatore e presidente dell'associazione Murialdo di Padova; la dott.ssa F.Bruni della Coop. Città So.La.Re di Padova; il sig. I.Marcuzzi, presidente dell'Associazione Amici di San Camillo di Padova.

appartenenza o per l'umanità intera. Egli opera in modo libero e gratuito promuovendo risposte creative ed efficaci ai bisogni dei destinatari della propria azione o contribuendo alla realizzazione dei beni comuni (art. 1 Carta dei valori del Volontariato, 2001²)

Il volontario ha due caratteristiche distintive:

- la gratuità (il volontario può ricevere al più rimborsi per spese documentate), quale caratteristica di chi opera con spirito di dono e di reciprocità con gli altri;
- la solidarietà, come fine esclusivo della propria azione per la tutela dei diritti e l'aiuto di terzi in stato di bisogno o per la tutela, l'ampliamento o la maggiore fruibilità dei beni comuni che presiedono alla qualità della vita dei cittadini.

L'organizzazione di volontariato (OdV) è un gruppo organizzato, dotato di propria autonomia e identità, strutturato e in grado di operare con continuità per fini esclusivi di solidarietà. In esso i volontari sono presenti in modo esclusivo o prevalente e sono coloro che assumono le decisioni e che determinano le finalità da conseguire.

In Italia si contano circa 1 milione 120mila volontari secondo l'ultima rilevazione Fivol relativa al 2007³, di cui circa 96mila in Veneto, prevalentemente nelle attività socio-assistenziali, nell'assistenza sanitaria e nelle attività educative e di formazione.

Vi sono ambiti di intervento nei quali l'apporto dei volontari è cruciale: nel 2003 oltre 235mila volontari erano impegnati nella sanità e oltre 250mila nell'assistenza sociale; circa il 60% di loro era impegnato in maniera regolare e programmata (ISTAT, 2006). Nell'analisi dei contributi professionali al terzo settore non si può allora prescindere dal contributo apportato dai volontari.

Inoltre, come afferma Zamagni (2004), il volontariato ha una preziosa funzione profetica, è un pioniere che spesso ha saputo leggere i bisogni sociali emergenti e fornire risposte innovative, grazie alla sua flessibilità e alla sua presenza capillare sul territorio. Nel tempo il volontariato ha svolto compiti in seguito assunti dallo Stato (ad es. nella cura dei malati e degli anziani) e ha dato origine a importanti istituzioni sociali.

In questo senso il volontariato può essere anticipatore di nuove professionalità, perché in risposta a nuove esigenze sono approntate soluzioni originali che potrebbero poi sfociare in figure professionali innovative. È già successo nel passato: si pensi all'operatore di strada o all'accompagnatore sociale.

A differenza del personale remunerato, parleremo qui di professionalità, e non di professione, nel senso che il volontario, pur non essendo generalmente un professionista, in molte circostanze manifesta l'esigenza di maturare una professionalità che gli consenta di affrontare al meglio le complesse situazioni nelle

² http://www.fivol.it/cartavalori/carta_valori.html

³ Dati tratti da Il Sole 24 Ore del 6 ottobre 2008, pag. 12: "Volontariato più pubblico".

quali presta il suo servizio. L'acquisizione delle conoscenze e delle competenze necessarie è spesso un presupposto irrinunciabile in molti settori d'intervento, dai servizi agli immigrati al pronto intervento sanitario, fino all'assistenza ai gruppi più deboli.

Il volontario non è un professionista, ma si colloca spesso in una posizione di intermediario fra la persona bisognosa e il professionista: i minori vincoli a cui è sottoposto lo pongono in una situazione privilegiata a cogliere i bisogni e ad adottare soluzioni talvolta innovative. L'analisi delle attività del volontario è allora un punto di partenza importante nel terzo settore, perché permette di cogliere i nuovi bisogni e le eventuali nuove soluzioni, le competenze necessarie e le carenze formative.

In questa nota si lasciano sullo sfondo le spinose discussioni sul ruolo del volontariato nel colmare le carenze del *welfare state* e nel ridurre i costi dell'assistenza (Zamagni, 2003). Vogliamo invece capire se e in che misura il paradigma di ricostruzione delle competenze (cfr. Boccuzzo e Grassia, 2008) sia applicabile anche ai volontari, in modo da ricostruire delle figure dotate di professionalità e, in funzione di queste, dei possibili profili formativi.

Il riferimento è al volontariato organizzato, dove sussiste un modello organizzativo che assegna ruoli e compiti specifici ad ogni volontario. In primis all'organizzazione di volontariato, composta quasi esclusivamente da volontari. Ma il ruolo del volontario è peculiare anche in altre organizzazioni del terzo settore, quali le cooperative sociali, dove si affianca all'operatore retribuito svolgendo importanti attività di supporto.

Non è possibile analizzare competenze e attività del volontario in generale, ma bisogna chiaramente riferirsi ad uno specifico ambito di intervento all'interno di una determinata struttura organizzativa. Nella presente nota sono analizzate due realtà molto diverse sia dal punto di vista organizzativo che degli ambiti di intervento: la prima si basa esclusivamente su volontari e opera nella sanità, la seconda sull'azione congiunta di volontari e personale retribuito per i servizi agli immigrati.

Lo scopo è analizzare, in due contesti affatto differenti, il ruolo, la professionalità e le competenze dei volontari.

I risultati si basano su una ricerca svolta a cavallo fra il 2007 e il 2008, basata su interviste ai responsabili di alcune associazioni della provincia di Padova e del Centro Servizi per il Volontariato e su focus group effettuati in 4 organizzazioni nel Padovano. Si attinge inoltre ai dati dell'indagine effettuata presso organizzazioni che forniscono servizi agli immigrati, descritta in Boccuzzo e Grassia (2008).

Dopo una descrizione del percorso di analisi (Par. 2), nel seguito si analizza il ruolo del responsabile delle associazioni di volontariato (Par. 3), una figura cruciale, caricata di responsabilità e sulla quale ricade in buona parte il merito del successo dell'associazione. Dopo una disamina del ruolo del volontario (Par. 4), il lavoro si

snoda con lo studio di attività e competenze di una realtà gestita solo da volontari (Par. 5) e di una nella quale convive personale retribuito e volontario (Par. 6). Nel Par. 7 è analizzato il ruolo della formazione e il contributo dell'università per la maturazione delle competenze nei servizi alla persona. Infine nel Par. 8 sono tratte alcune considerazioni conclusive.

2. Il percorso di analisi

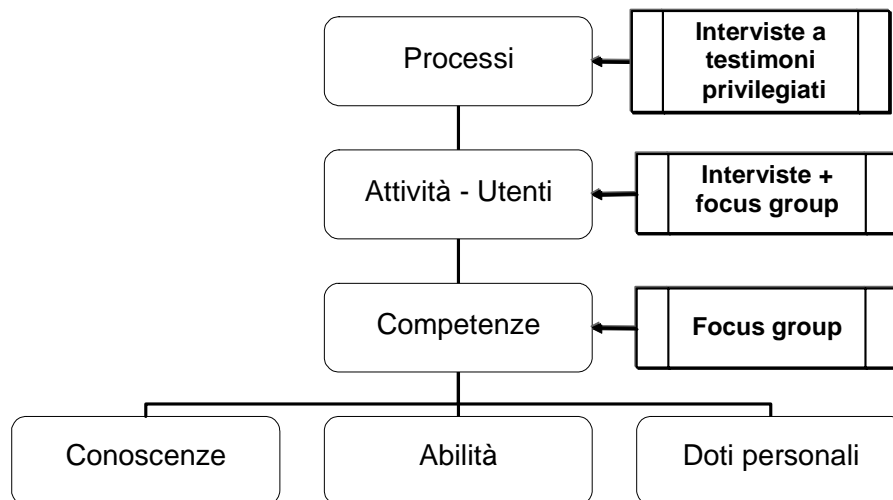
La ricerca nel suo complesso è articolata in una fase qualitativa e in una successiva indagine. La fase qualitativa ha interessato quattro ambiti di intervento: il volontariato ospedaliero, il pronto intervento, l'assistenza ai disabili e i servizi agli immigrati.

In primo luogo sono state svolte delle interviste a testimoni privilegiati, coordinatori di associazioni e del CSV di Padova, che hanno consentito di individuare i processi caratterizzanti l'associazione, ovvero le aree di intervento. Ogni processo è caratterizzato da un insieme di attività, anch'esse individuabili mediante l'intervista (Coop. "Insieme si può", 2007).

All'intervista ha fatto seguito, per 4 realtà, un focus group al quale hanno preso parte alcuni volontari e operatori dell'associazione. Le realtà interessate, tutte relative alla provincia di Padova, sono: l'Associazione Volontari Ospedalieri, la Croce Verde, l'ANFFAS (Associazione Nazionale Famiglie di Persone con Disabilità Intellettiva e Relazionale) e la Cooperativa Città So.La.Re.

L'analisi dei testi relativi alle interviste e ai focus group ha consentito di definire le attività svolte all'interno di ogni processo e le tipologie di utenti coinvolti.

I focus group si sono concentrati particolarmente sulle competenze necessarie a svolgere le attività, suddividendole in conoscenze ("sapere"), abilità ("saper fare") e doti di personalità ("saper essere"). All'inizio del focus è stato chiesto ad ogni partecipante di scrivere in maniera schematica le competenze necessarie, e le indicazioni fornite sono state la base della discussione. In questo modo è stato possibile, se non quantificare, graduare l'importanza delle competenze.

Figura 1. Percorso di analisi per l'identificazione delle competenze

Con riferimento al settore dei servizi agli immigrati, la ricerca su Padova si è poi integrata con quella sulla provincia di Caserta, e una dettagliata analisi dei testi ha consentito di esplicitare un questionario sul quale si è basata l'indagine presso tutte le associazioni del settore nelle due province considerate (Grassia et al., 2008).

L'indagine ha coinvolto tutti gli operatori delle associazioni, retribuiti e volontari, per cui nella presente nota è possibile effettuare un confronto fra attività e competenze di operatori retribuiti e volontari sulla base di indicatori quantitativi.

L'indagine ha coinvolto 28 associazioni delle province di Padova e Caserta, per un totale di 188 operatori, di cui 66 volontari. Il questionario è concentrato sulle attività svolte e sulle competenze utilizzate; queste ultime sono distinte in competenze trasversali (come ad esempio “saper lavorare in gruppo”, “saper scrivere relazioni”,...), conoscenze specialistiche (“conoscere le norme nazionali e regionali in tema di immigrazione”, “conoscere procedure di erogazione di servizi alla persona”,...), capacità tecnico-specialistiche (“gestire colloqui”, “fare attività manuali, come piccole manutenzioni”, ...) e doti di personalità (“doti deduttive, di analisi e sintesi”, “precisione e accuratezza”, ...)⁴.

⁴ Il questionario con l'elenco completo delle competenze è consultabile in calce al lavoro di Boccuzzo e Grassia (2008). Nel lavoro di Grassia et al. (2008) è illustrata la metodologia che ha portato all'identificazione delle liste di competenze.

Per ogni competenza viene richiesto di indicare il livello d'importanza⁵ (1=per nulla importante, 2=poco importante, 3=abbastanza importante, 4=molto importante), per un totale di 9 competenze trasversali, 21 conoscenze specialistiche, 14 capacità tecnico-specialistiche, 15 doti di personalità. Si fornisce quindi un'importanza media per ogni competenza. Per le conoscenze e le capacità tecnico-specialistiche è costruito un indice medio basato sull'uso delle competenze nelle prime due attività e sull'intensità di svolgimento di tali attività (Bocuzzo e Grassia, 2008). Infine, il calcolo delle medie generali per gruppi di competenze consente di effettuare una graduatoria delle quattro aree di competenze.

3. Ruolo e competenze manageriali nelle associazioni di volontariato

Le associazioni intervistate sono di dimensioni grandi e medie. Tutte sono coordinate da persone con spiccate doti manageriali, con un bagaglio di esperienze molto consolidato, basato su decenni di attività nel volontariato. Spesso il coordinatore è il traino portante del gruppo, non solo nelle piccole associazioni, ma anche nelle più grandi.

Tutti i coordinatori intervistati riconoscono l'importanza di una gestione manageriale, seppur con le opportune modifiche necessarie per una realtà come il volontariato, ma emerge frequentemente il problema della costruzione della "discendenza". La maggior parte dei responsabili ha fondato l'associazione, o ha coperto la prima presidenza, e vive perciò l'associazione come una propria creatura. Per molti è giunto il momento del "salto generazionale", ovvero del passaggio della gestione a dei successori. Questo momento è fonte di crisi, se non è stata creata una struttura solida e gerarchica, basata sulla competenza di più persone poste ai vari livelli di responsabilità.

Questo principio non è stato ancora metabolizzato nelle OdV, e il fatto che i corsi organizzati dal Centro Servizi Volontariato per manager delle OdV non riscuotano grande successo ne è dimostrazione. Soprattutto nelle OdV di minori dimensioni, il ruolo manageriale è spesso in secondo piano rispetto alle esigenze impellenti del fare, a scapito delle potenzialità di crescita dell'associazione. A ciò si aggiunga il fatto che il manager nel terzo settore ha un compito ancora più difficile di un manager delle attività for profit, in quanto gli obiettivi dell'associazione non seguono la logica del profitto, ma è contemporaneamente necessario gestire in

⁵ In realtà con riferimento alle competenze trasversali e alle doti di personalità si è richiesta l'importanza, per le conoscenze e competenze specialistiche il livello di utilizzo. Per le prime, infatti, è più complesso fare riferimento ad un utilizzo pratico, cosa invece più evidente nelle seconde.

maniera oculata gli aspetti finanziari. Il manager del terzo settore deve affiancare alla competenza specifica del suo ruolo anche la piena condivisione della missione dell'associazione e delle spiccate doti di personalità tipicamente richieste nel terzo settore, quali disponibilità, interesse verso la diversità, empatia. Non solo, ma in quest'ambito il suo ruolo è reso ancora più complesso dal fatto che buona parte delle risorse umane a disposizione non è retribuita, per cui si deve fare affidamento solo sulle motivazioni.

Inoltre, per le associazioni più grandi, o comunque per quelle che hanno diretti contatti con l'ente pubblico che appalta loro dei servizi, è indispensabile la competenza in ambito economico-finanziario e amministrativo. È fondamentale *saper gestire in modo oculato e trasparente le risorse finanziarie*. La maggior parte degli intervistati ha affermato che il problema non è trovare le risorse economiche: il Veneto in questo senso offre diverse opportunità di finanziamento, ma è necessaria una gestione trasparente e ineccepibile. Inoltre, anche quando i finanziamenti sono disponibili, bisogna saper strutturare e presentare dei progetti articolati e finalizzati. Pertanto, *bisogna saper decodificare i bisogni*.

La gestione dell'associazione è resa complicata dalla transitorietà dei finanziamenti, alcuni annuali, altri biennali, ma comunque sempre con una scadenza piuttosto breve. Tale transitorietà cozza con gli impegni che le associazioni si assumono, che, a fronte di progetti continuativi, necessitano della garanzia di continuità, affinché le risorse impiegate non siano poi rese inutili. Un esempio di difficoltà è il progetto di teleadozione degli anziani presso l'Associazione Amici di San Camillo, una proposta innovativa completamente realizzata da un'associazione di volontariato, ma che per sopravvivere ha bisogno della continuità di azione e di contribuzione finanziaria, anche se continua a vivere grazie ai volontari. O ancora, l'accoglienza da parte dell'Associazione Murialdo di soggetti bisognosi non inviati dai servizi sociali, quindi non coperti da finanziamenti pubblici: spesso le associazioni continuano a farsi carico di queste persone, d'altronde non possono abbandonarle da un anno all'altro perché non sono stati rinnovati i finanziamenti!

Una competenza collegata alla gestione delle risorse finanziarie è la competenza di *gestire la sussidiarietà*, ovvero i rapporti e le giuste soluzioni fra pubblico e privato, la costituzione di servizi e le giuste modalità per farlo. I rapporti con le istituzioni sono fondamentali, in quanto esse costituiscono la principale fonte di finanziamento e si appoggiano alle associazioni per la gestione dei casi.

Come già accennato, particolarmente delicata è la *gestione delle risorse umane*, in modo particolare quella dei volontari. Questa gestione presenta peculiarità rispetto a quella delle risorse umane di una impresa o di un ente pubblico: soprattutto nelle grandi associazioni, è facile reclutare volontari, ma è altrettanto facile perderli. Per mantenere i volontari è necessario fare loro un'adeguata formazione e creare in loro forti motivazioni. Le grandi associazioni svolgono attività per conto delle

istituzioni, e in questo ruolo i volontari sono indispensabili, per cui è fondamentale contare su volontari motivati e con esperienza.

In secondo luogo, nel volontariato ogni azione deve essere condivisa, e il manager ne deve tenere conto, non può disporre dei volontari così come disporrebbe dei suoi dipendenti. Questo è un aspetto che complica la gestione e richiede la capacità di prendere decisioni condivise. Non sempre ciò è semplice, il volontario vorrebbe essere spontaneo, vorrebbe svolgere il suo ruolo senza avere vincoli, e per quanto possibile va assecondato. Bisogna perciò trovare delle forme organizzative che tutelino l'autonomia decisionale, pur mantenendola nei binari dell'efficienza.

Infine, nelle associazioni di volontariato vi è spesso l'esigenza della *gestione congiunta di operatori e volontari*. Nonostante che gli operatori siano spesso ex volontari, si riscontrano di frequente delle forme, più o meno velate, di competizione, che rendono complessa la gestione delle attività e dei rapporti personali.

3. Ruolo e competenze del volontario

Nelle organizzazioni del terzo settore, il volontario ricopre ruoli diversi a seconda del tipo e dell'attività dell'organizzazione.

Vi sono realtà in cui l'associazione fonda tutta (o quasi) la sua attività sui volontari, senza i quali non esisterebbe l'associazione stessa. Ciò accade prevalentemente in due situazioni:

1. Quando è necessaria un'assistenza continua alla persona, ad esempio in orari notturni e/o nei week-end, ovvero in quelle situazioni in cui gli operatori non possono essere disponibili, o lo sarebbero a costi inaccessibili. In questo caso il volontario si sostituisce all'operatore. Un esempio di questo ruolo è quello coperto dai volontari della Croce Verde, che a turno garantiscono la disponibilità 24 ore su 24. Il volontario segue un iter formativo articolato e totalmente codificato, ed è lo stesso iter che la Croce Verde propone a coloro che vogliono diventare operatori.
2. Il volontario è indispensabile quando il compito che deve assolvere non è tipico di un operatore, poiché richiede attitudini e disponibilità che non necessariamente appartengono a una persona retribuita. Sono quelle attività di servizio alla persona che, in un bilanciamento fra competenze e doti di personalità, vedono un ruolo assolutamente primario di quest'ultime, quali capacità di dialogo, di ascolto e pazienza. La figura del volontario è allora quella adatta, perché le attività che svolge sono frutto di una scelta motivata, a seguito della quale accetta di seguire un iter formativo che viene però dopo le predisposizioni personali. In questo caso il volontario copre un vuoto, svolge un'attività che altrimenti rimarrebbe

scoperta. Un esempio è quello dei volontari ospedalieri: è un'attività importantissima, ma non paragonabile ad una professione sebbene richieda professionalità, e che per essere portata avanti prevede non solo doti personali, ma una corretta formazione, esperienza, l'appoggio di una rete e di personale esperto.

Le situazioni 1 e 2 possono arrivare a fondersi: il tipico esempio è quello dell'Associazione Murialdo, nella quale i volontari vivono con giovani in situazione di bisogno. Gli operatori in questo caso non possono assolvere questo compito, per due ordini di motivi: uno pratico (il costo sarebbe esoso, dovrebbero darsi i turni) e uno legato alla figura genitoriale (i giovani hanno bisogno di qualcuno che stia con loro non per lavoro, ma per volontà di condivisione). Per operare nell'Associazione Murialdo non è richiesta una professionalità specifica, ma delle persone le cui attitudini personali consentano di creare capitale sociale a partire dal loro capitale umano.

Vi sono infine le associazioni o le cooperative che si avvalgono contemporaneamente di operatori e di volontari. In questo caso gli operatori hanno un ruolo professionale ben codificato (psicologi, educatori, operatori socio-assistenziali,...), mentre i volontari hanno generalmente un ruolo di supporto nell'associazione: organizzano momenti di incontro, gite, vacanze, supportano gli operatori, forniscono aiuto nella gestione delle attività. Il ruolo chiave del volontario è quello di ascoltare le richieste delle persone, di ragionare sul da farsi, di presidiare il territorio. Laddove è poi richiesta un'attività più specifica e continuativa ci pensano gli operatori. I volontari permettono di avere occhi e orecchie aperte al di là del lavoro con i suoi vincoli organizzativi ed economici. È come avere una "porta sempre aperta verso i bisogni delle persone", un prezioso canale di sollecitazione.

In altre realtà, infine, volontari e operatori si alternano nelle stesse attività. È tipico il caso dell'attività di sportello e ascolto, o del supporto scolastico, spesso fornito da studenti universitari.

In sostanza, un'analisi delle attività e delle competenze del volontario non può fare riferimento al terzo settore in generale, ma deve essere vincolata agli ambiti di intervento e alla tipologia di organizzazione.

Ad esempio, nei servizi agli immigrati è fondamentale avere delle conoscenze della rete territoriale dei servizi e della normativa, mentre per i volontari della Croce Verde sono indispensabili nozioni di primo soccorso e per i volontari ospedalieri è indispensabile il corso su dialogo e relazione d'aiuto.

Nel seguito sono perciò analizzate due realtà specifiche e affatto differenti: la prima, quella del volontariato ospedaliero, basata esclusivamente su volontari; la seconda, quella dei servizi agli immigrati, dove operatori e volontari lavorano fianco a fianco.

4. Analisi di una realtà composta esclusivamente da volontari: l'Associazione Volontari Ospedalieri

L'Associazione Volontari Ospedalieri (AVO) colloca la sua attività in quello "spazio vuoto" di supporto alle persone ricoverate che hanno bisogno di un aiuto aggiuntivo, oltre alle cure mediche, basato sulla partecipazione, l'ascolto e l'aiuto su piccole necessità quotidiane. È, questo, un ruolo fondamentale del non-profit: mobilitare risorse solidali laddove non sono richiesti interventi di natura esclusivamente professionale, che non possono essere sostenuti solo dalle reti di professionisti (Galesi, 2006).

L'Associazione Volontari Ospedalieri basa la sua attività quasi esclusivamente su volontari; il pochissimo personale retribuito è composto da amministrativi e da psicologi.

È possibile individuare, in una realtà di soli volontari, una rappresentazione gerarchica di processi, relative attività e competenze e, di conseguenza, esigenze formative? Mostriamo ora che non solo ciò è possibile, ma la schematizzazione risultante ha un'articolazione che nulla ha da invidiare alle complesse organizzazioni composte da personale retribuito.

L'Associazione Volontari Ospedalieri ha infatti un'organizzazione piramidale molto strutturata: l'AVO di Padova fa parte della FEDERAVO nazionale, alla quale fanno capo 206 AVO presenti in tutte le regioni. La sede di Padova è presente con 530 volontari in 54 reparti ospedalieri. I volontari sono raggruppati per reparto e organizzati da un responsabile, che distribuisce i turni, coordina i volontari, li incontra una volta al mese per verificare il servizio, trasmettere le informazioni e organizzare la formazione specifica di quel reparto. I reparti sono aggregati secondo il criterio di patologie o pazienti affini in strutture, denominate "centri", ognuno con un suo coordinatore. I coordinatori sono a loro volta guidati da un consigliere. Alla cima della piramide c'è il consiglio direttivo, eletto dai soci.

L'iter del volontario è articolato: c'è un primo iter obbligatorio e, eventualmente, un iter volontario per diventare socio. Dopo il corso di formazione di base, il "volontario aspirante" farà un test psicologico finalizzato a capirne le attitudini, e quindi la sua possibile destinazione di servizio. Il test è discusso con lo psicologo, ad esso segue un colloquio con un altro volontario anziano, generalmente responsabile di reparto. A questo punto l'aspirante viene immesso nel reparto come tirocinante; resterà tale per un anno, durante il quale sia lui sia l'associazione valuteranno l'esperienza. L'aspirante viene affiancato per almeno 6 mesi da un volontario anziano. Se alla fine del tirocinio l'aspirante e l'associazione sono soddisfatti ed è stato fatto il numero di presenze richieste, l'aspirante diventa volontario, e da questo momento presta servizio autonomamente. Dopo 2 anni, il

volontario può fare domanda per diventare socio, ed in quanto tale fornirà dei contributi ulteriori per fare crescere l'associazione.

L'AVO non è un caso eccezionale: altrettanto articolato è l'iter nella Croce Verde, dove c'è un percorso che da allievo porta ad aspirante e infine a milite, e dove opera una vera e propria scuola di formazione interna, accreditata anche per formare personale esterno.

Grazie all'intervista alla responsabile e al focus group è stato possibile identificare 5 processi con le relative attività, che sono nel seguito sintetizzati:

1. supporto e sostegno al ricoverato e ai suoi familiari: ascolto e sostegno al malato e ai suoi parenti, attività pratiche di supporto, intermediazione fra medico e paziente;
2. accoglienza in ospedale: dare informazioni/fornire spiegazioni, accompagnare la persona in difficoltà, fornire kit vestiario, aiuto pratico: trovare stanze in albergo o in accoglienze, chiamare taxi, prenotare aerei, mandare vestiti in pulitura,...
3. animazione in ospedale a bambini e anziani: animazione di gruppo e individuale, attivazione di relazioni fra pazienti, piccole rappresentazioni o laboratori creativi
4. progetti continuità cure affettive: affiancare il paziente dimesso dall'ospedale che vive solo (anziano), servizio di assistenza domiciliare, trade-union con parrocchia
5. tutoraggio: tutoraggio del volontario in formazione (1 anno)

Per ogni processo sono identificate, grazie al focus group, le capacità e conoscenze che sono state esplicitate dai volontari, e ne viene data una graduazione secondo il livello d'importanza (Tabb. 1 e 2). Per quanto riguarda le capacità, ascolto attivo e empatia sono le più importanti, fra le conoscenze le nozioni di psicologia delle relazioni umane e gli approcci per il dialogo e la relazione d'aiuto.

Basandosi su intervista e focus group è invece più difficile graduare l'importanza delle doti personali, specialmente con riferimento alle aree di attività. Esse sono state però definite: disponibilità, buonumore, discrezione, ottimismo, spirito autocritico, essere affettuosi, autocontrollo, pazienza, creatività e fantasia.

L'analisi di un'area gestita totalmente da volontari ha dimostrato come il processo di identificazione delle aree di intervento, delle relative attività e delle competenze necessarie sia realizzabile, esattamente alla stregua di un'impresa for profit.

Tabella 1. Capacità richieste al volontario ospedaliero, e relativa importanza in funzione dell'area di intervento

CAPACITÀ	AREA DI INTERVENTO				
	Supporto al malato	Accoglienza	Animazione	Continuità cure	Tutoraggio
Far esplicitare i bisogni inespressi	+++	+	+	++	-
Ascolto attivo	+++	++	+	+++	+
Empatia (saper comprendere lo stato d'animo e la situazione emotiva)	+++	++	++	+++	++
Gestire le relazioni col personale sanitario	++	+	+	-	-
Conquistare la fiducia delle persone	+++	+	+++	++	+
Motivare un tirocinante	-	-	-	-	+++
Gestire i gruppi	-	-	+++	-	-
Realizzare prodotti da lavori manuali	-	-	+++	-	-
Mediare nei conflitti	+++	-	+	++	++
Affrontare la malattia	+++	+	+++	++	-

+++ molto importante; ++ abbastanza importante; + un po' importante; - per nulla importante

Tabella 2. *Conoscenze richieste al volontario ospedaliero, e relativa importanza in funzione dell'area di intervento*

CONOSCENZE	AREA DI INTERVENTO				
	Supporto al malato	Accoglienza	Animazione	Continuità cure	Tutoraggio
Psicologia delle relazioni umane	+++	++	+++	+++	++
Dialogo e relazione d'aiuto	+++	++	++	+++	+
Dinamiche di gruppo	+	++	+++	-	+
Nozioni elementari di sanità, soprattutto malattie dell'anziano	+++	+	++	+++	-
Nozioni sugli esami diagnostici	+++	+++	-	+	-
Organizzazione sanitaria	++	++	+	+	-
Organizzazione aziendale ospedaliera	+++	+++	++	-	-
Norme di igiene e profilassi	++	-	-	+++	-
Metodologie di addestramento on the job	-	-	-	-	+++
Lingue e culture straniere	++	++	+	-	-

+++ molto importante; ++ abbastanza importante; + un po' importante; - per nulla importante

5. Un confronto fra ruoli e competenze di operatori remunerati e volontari: il caso dei servizi agli immigrati

In molte realtà del terzo settore convivono operatori retribuiti e volontari. In questo paragrafo si vuole analizzare se e in che misura attività e competenze di questi due gruppi differiscono, e ci si baserà sui dati provenienti dall'indagine presso le associazioni che forniscono servizi agli immigrati a Padova e Caserta, descritta nel lavoro di Grassia et al. (2008). Si è già visto come ogni ambito abbia le proprie peculiarità, per cui i risultati presentati in questo paragrafo non hanno la pretesa dell'esaustività, ma illustrano un ambito del terzo settore dove i margini di sviluppo sono conseguenza di continui bisogni emergenti, ai quali spesso fanno fronte i

volontari prima ancora che emergano procedure standardizzate di erogazione dei servizi.

Un quarto dei volontari interpellati ha meno di 25 anni e quasi un terzo oltre 50 anni: si tratta in prevalenza di studenti nel primo caso e di pensionati nel secondo. Rimane però ben il 45% dei volontari in età compresa fra i 26 e i 50 anni, per la gran parte occupati. Questo è un aspetto sicuramente positivo, in quanto la professionalità dei volontari attivi, soprattutto se in posizioni elevate nella vita produttiva, mette le organizzazioni in grado di offrire un servizio più specializzato e forse anche più qualificato (Frisanco, 2002).

Vi sono dunque differenti tipologie di volontari: i giovani, alcuni dei quali, probabilmente, resteranno nel settore e diventeranno operatori remunerati; i pensionati, che prestano il loro tempo libero al volontariato, e infine gli adulti occupati, che mettono a disposizione le loro competenze. Si tratta in quest'ultimo caso prevalentemente di insegnanti, che forniscono supporto allo studio, alfabetizzazione ai bimbi stranieri e doposcuola. Infatti, il livello d'istruzione dei volontari è mediamente alto: il 45% ha una laurea specialistica o di vecchio ordinamento, a fronte del 60% di operatori remunerati con laurea o titoli superiori.

Emerge l'importanza della formazione: il 22% dei volontari ha svolto corsi di formazione professionale obbligatori prima di svolgere l'attività, a fronte del 32% degli operatori, valore sì superiore, ma non così tanto.

Il primo punto su cui soffermiamo l'analisi riguarda le attività dei volontari. Le attività prevalenti sono quelle di sostegno scolastico e formazione (28%), animazione (21%), ascolto e colloqui (18%), sportello e consulenza (18%). In realtà però i volontari svolgono in gran parte le stesse attività degli operatori remunerati, e sono poche le attività svolte in misura significativamente maggiore dagli operatori: accompagnamento ai servizi (20% vs. 3%, $p=0.001$), mediazione culturale (15% vs. 6%, $p=0.057$), segreteria e amministrazione (32% vs. 12%, $p=0.027$) e, parzialmente, programmazione e valutazione (12% vs. 5%, $p=0.08$).

È invece superiore il numero di attività svolte dagli operatori rispetto ai volontari: il valor medio è 2,7 per gli operatori e di poco inferiore a 2 per i volontari ($p<0,0001$); ciò è dovuto principalmente al fatto che nessun volontario (a parte un pensionato) presta la sua attività a tempo pieno, a fronte di circa il 50% degli operatori.

Una prima analisi dell'importanza delle competenze si basa su un quesito che richiede di ordinare conoscenze, competenze trasversali, competenze tecnico-specialistiche e doti personali assegnando rango 1 alla tipologia più importante e rango 4 alla meno importante (Tab. 3).

La prima posizione è attribuita alle doti di personalità, poi le graduatorie di volontari e operatori si modificano: i primi pongono mediamente in seconda posizione le competenze trasversali e in ultima le competenze tecnico-specialistiche,

i secondi valutano invece le competenze trasversali come le meno importanti. L'unica differenza effettivamente significativa fra volontari e operatori è quella relativa alle competenze tecnico-specialistiche: è d'altra parte da attendersi che gli operatori, assunti con mansioni specifiche, assegnino maggiore importanza alle specificità rispetto ai volontari.

Tabella 3. *Rango medio assegnato ai quattro ambiti di competenze da volontari e operatori remunerati (1=competenza più importante, 4=competenza meno importante).*

	Volontari	Operatori retribuiti	Differenza significativa*
Doti personali	1,36	1,57	No
Competenze trasversali	2,46	2,97	No
Conoscenze specialistiche	2,65	2,57	No
Competenze tecnico-specialistiche	3,04	2,67	p=0.028

* valutata mediante test sui ranghi di Wilcoxon

In realtà, se sulla base di valutazioni generali fatte dagli intervistati vi è una qualche differenza fra operatori e volontari, basata probabilmente anche sul ruolo che essi ritengono di avere all'interno dell'associazione, approfondendo l'analisi si osserva che le differenze tendono praticamente ad annullarsi. Infatti, se invece di utilizzare il quesito generale si procede col calcolo della valutazione media di ogni ambito di competenze sulla base della valutazione data ad ogni singolo item, si perviene esattamente alla stessa graduatoria per operatori e volontari, che pone in prima posizione, ancora, le doti di personalità, seguite dalle competenze trasversali, le capacità tecnico-specialistiche e, infine, le conoscenze specialistiche. Una volta posti di fronte agli elenchi specifici di competenze, operatori e volontari forniscono giudizi del tutto analoghi. Ciò è confermato dal coefficiente di correlazione di Spearman, pari a 0,91 per le doti di personalità, 0,98 per le competenze trasversali, 0,92 per le conoscenze e 0,95 per le capacità tecnico-specialistiche. In sostanza, basandosi sulle valutazioni di ogni singola competenza, non solo operatori e volontari riportano alla stessa graduatoria per le 4 tipologie di competenze, ma forniscono, all'interno di ognuno dei 4 gruppi, graduatorie delle singole competenze molto simili.

Ciò che invece differenzia sistematicamente gli operatori dai volontari sono i livelli medi di utilizzo o importanza delle competenze, sempre più bassi, seppur non di molto, per i volontari. Un tale risultato è conseguenza del minor livello di professionalità chiesto ai volontari rispetto agli operatori.

Uno sguardo, infine, alle competenze più importanti evidenzia la rilevanza delle competenze legate alla gestione dei rapporti interpersonali, sia con gli utenti che con i colleghi (Tab. 4). A parte le ovvie doti di personalità, questo aspetto emerge sia dalle competenze trasversali (si vedano la 1^a e la 4^a), sia da quelle tecniche (le prime 4), sia dalle conoscenze (2^a, 3^a e 5^a).

Tabella 4. *Prime 5 competenze, in ordine di importanza, indicate dai volontari del settore servizi agli immigrati, per ambito di competenza.*

	Tipo di competenza			
	<i>Doti di personalità</i>	<i>Competenze trasversali</i>	<i>Capacità tecnico-specialistiche</i>	<i>Conoscenze specialistiche</i>
1°	Disponibilità	Interpersonali, di relazione con gli utenti	Ascoltare e interpretare correttamente i bisogni espliciti o impliciti	Conoscere procedure di erogazione di servizi alla persona
2°	Elasticità mentale	Prendere decisioni, gestire situazioni complesse, problem solving	Gestire colloqui	Conoscere i costumi e le culture di una società multietnica
3°	Pazienza	Pianificare e organizzare praticamente il proprio lavoro.	Motivare, far crescere e dirigere gli utenti	Riconoscere differenze individuali nella personalità.
4°	Autocontrollo	Lavorare in gruppo/équipe, anche interdisciplinare	Analizzare i comportamenti di un individuo e/o di un gruppo	Conoscere metodi per la valutazione dei bisogni e per la progettazione di interventi socio-educativi
5°	Interesse verso la diversità	Reperire e gestire informazioni e dati	Usare appropriatamente attrezzature, strumenti e materiali necessari a svolgere un'attività	Conoscere le tecniche di espressione e di contrapposizione non dialettica, il rapporto tra verbalità e corporeità

6. Importanza della formazione e ruolo dell'università

La formazione rappresenta un punto cardine dell'attività delle associazioni, sebbene sia erogata con modalità e intensità differenti a seconda dei contesti.

Alcune associazioni impostano un percorso formativo strutturato e obbligatorio, indispensabile per svolgere il servizio. Il caso per eccellenza è quello della Croce Verde, che ha una scuola di formazione composta di tre moduli, ognuno dei quali consente di accedere ad un livello di competenza, dal taxi sanitario fino al servizio di emergenza. La scuola di formazione della Croce Verde è addirittura

certificata ed è rivolta anche all'istruzione degli operatori dipendenti di enti pubblici e privati, aziende.

In ambito sanitario-ospedaliero il ruolo della formazione è anche fondamentale: un percorso formativo a passi lo fa anche l'AVO (Associazione Volontari Ospedalieri), anche se con obiettivi differenti.

In generale, quasi tutte le associazioni prevedono formazione di tipo psicologico, prevalentemente sul dialogo e la relazione d'aiuto, e poi ogni associazione fornisce formazione sulle tematiche specifiche di cui si occupa.

I docenti sono spesso essi stessi volontari.

Tutte le associazioni prevedono poi una formazione permanente, che nella maggior parte dei casi si esplicita come incontri quindicinali o mensili. È un approccio formativo basato sulla condivisione delle competenze; può essere realizzato tra volontari/operatori e l'équipe di esperti, o tra professionalità differenti che discutono sullo stesso caso, o, infine, tra il gruppo e il coordinatore o lo psicologo di sostegno. Questi incontri consentono inoltre di esplicitare i bisogni formativi, che poi, se le risorse lo consentono, sono soddisfatti con corsi ad hoc organizzati volta per volta.

Tutti gli intervistati, indistintamente, sono concordi nell'affermare che la formazione professionalizzante è parte integrante e indispensabile dell'attività dell'organizzazione, mentre il riferimento alla formazione universitaria è scarso.

Non sempre è richiesta una formazione di livello universitario, ma, anche quando lo è, il ricorso all'università è comunque ridotto: *“Le nozioni che l'università fornisce sono come i vestiti che mettiamo in valigia, ma non fornisce la valigia!”* (dal colloquio con Federica Bruni).

Nel terzo settore sono necessarie professionalità con competenze elevate di natura amministrativa, normativa e progettuale (Frisanco, 2006). Una parte rilevante dell'attività consiste nel presentarsi all'ente con un progetto o concordare con esso un progetto condiviso. È perciò necessario conoscere la normativa e avere l'autonomia per formulare proposte. Tali competenze non sono disponibili presso i giovani che vogliono lavorare nel terzo settore. La critica che viene fatta alla formazione universitaria è che non viene insegnato, neppure a livello di master, la realtà del terzo settore nel proprio territorio, quali sono le normative a cui fare riferimento, a livello sia nazionale sia regionale (Leuratti et al., 2004). Il giovane non sa distinguere fra attività pubbliche e private, le attività degli enti e le loro fonti di finanziamento, l'organizzazione della rete degli interventi. Nel terzo settore sono vincenti le competenze trasversali, non quelle specifiche, per cui una formazione universitaria eccessivamente dettagliata non è sempre apprezzata.

Si sente spesso la lamentela che l'università fornisce tante nozioni, ma poche competenze spendibili. Questo aspetto è però particolarmente rilevante nel terzo settore, dove l'attività di costruzione di reti di servizi e di competenze è cruciale.

Per questo motivo spesso le organizzazioni preferiscono organizzare i propri corsi, tarandoli sulle proprie esigenze formative, e attingendo ai singoli docenti universitari o professionisti.

Chiaramente ciò è fattibile nelle grandi realtà, mentre le associazioni più piccole non hanno le risorse. I Centri Servizi Volontariato⁶, istituiti a livello provinciale, sono un prezioso supporto in questo senso, in quanto organizzano diverse occasioni di formazione per le associazioni, molte improntate sugli aspetti gestionali e amministrativi. Il CSV stanziava anche finanziamenti per le associazioni che vogliono organizzare dei propri corsi.

7. Conclusioni

L'analisi delle competenze utili nel terzo settore è quanto mai complessa, in quanto mediata dalla necessità di forti valori etici, al punto che è talvolta difficile comprendere quando una competenza può essere acquisita con l'esperienza e quando dipende dall'etica della persona.

A maggior ragione l'analisi è complessa nel volontariato, dove non si parla di professioni, ma di professionalità, dove il criterio portante dell'agire è il dono e la professionalità è il mezzo che trasforma l'impegno in utilità.

È d'altra parte impensabile costruire un quadro delle professioni del terzo settore ignorando il volontariato, dato che è quantitativamente rilevante e da esso sono spesso scaturite delle figure di assistenza che poi sono state codificate diventando vere e proprie professioni. Il volontario è più vicino a chi ha bisogno, e per primo coglie le esigenze nuove e cerca soluzioni appropriate. Per questo motivo è proprio dal volontariato che sono spesso maturati nuovi approcci assistenziali.

Dice un responsabile durante l'intervista: *“I volontari permettono di avere occhi e orecchie aperte al di là del lavoro con i suoi vincoli organizzativi ed economici. È come avere una porta sempre aperta verso i bisogni delle persone. ...*

⁶ I Centri di Servizi per il Volontariato (CSV) sono organismi previsti dall'articolo 15 della Legge 266/91. Sono finanziati in ogni Regione da un fondo speciale alimentato da versamenti di quote obbligatorie da parte di fondazioni bancarie. I fondi sono amministrati da Comitati di Gestione. Il Decreto Ministeriale dell'8 ottobre 1997 specifica alcune delle prestazioni mediante le quali i Centri di Servizio perseguono lo scopo di sostenere e qualificare l'attività di volontariato stabilendo che esse siano erogate sotto forma di servizi. In particolare, secondo la norma, i Centri di Servizio: a) approntano strumenti ed iniziative per la crescita della cultura della solidarietà, la promozione di nuove iniziative di volontariato ed il rafforzamento di quelle esistenti; b) offrono consulenza e assistenza qualificata, nonché strumenti per la progettazione, l'avvio e la realizzazione di specifiche attività; c) assumono iniziative di formazione e qualificazione degli aderenti alle organizzazioni di volontariato; d) offrono notizie, informazioni, documentazioni e dati sulle attività di volontariato.

senza di loro si sarebbe un po' più ciechi, non si avrebbe un canale di sollecitazione con una visuale diversa."

È difficile per un volontario parlare di professionalità e di competenze, ma nelle associazioni con un'organizzazione articolata di fatto le attività dei volontari sono analizzabili anche sotto questo punto di vista, così come si è dimostrato in questo lavoro. È possibile codificare i processi, le attività in essi contenuti e le competenze necessarie, definendo i processi formativi adeguati.

La formazione rappresenta un aspetto fondamentale del percorso del volontario, ma deve essere tarata sulle specificità, per cui l'approccio formativo adottato è composto da iniziative, talvolta molto articolate, all'interno delle associazioni stesse, e di incontri di gruppo per discutere o confrontarsi con esperti. Per questo tipo di formazione i corsi universitari non sono adeguati, ma talvolta si fa ricorso a docenti universitari per alcune attività formative.

Ben diverso è invece il discorso per la formazione dei manager. In questo caso il ruolo dell'università potrebbe essere cruciale, e in effetti vi sono in Italia diversi master per manager del terzo settore, ma gli intervistati hanno mostrato scetticismo e delusione, accusando l'università di fornire nozioni poco spendibili nella realtà quotidiana, dove ciò che conta è riuscire a "fare rete", è la conoscenza della realtà nel territorio e delle istituzioni, dei sistemi di finanziamento e degli approcci per attingere a tali finanziamenti. Capacità progettuali e gestionali, gestione delle risorse umane in un complesso sistema di convivenza fra operatori retribuiti e volontari sono le competenze richieste. Le complessità per il manager del terzo settore, e a maggior ragione dell'associazione di volontariato, sono elevate, e su questo l'università non è preparata.

Il periodo attuale sembra essere di transizione: molti dei responsabili intervistati sono in procinto di passare il testimone. Si tratta di una fase difficile, perché chi lascia è spesso colui che ha fondato l'associazione o l'ha portata a crescere di dimensioni, fino a farne una grande associazione, che ora necessita di una gestione manageriale scrupolosa e allo stesso tempo rispettosa della sua missione, lontana dalla logica del profitto.

Questa sembra essere la sfida che il sistema formativo deve raccogliere, per cui un'analisi di attività e competenze all'interno dei vari settori, così come illustrata in questo lavoro, può costituire un punto di partenza nella strutturazione di contenuti formativi che l'università può erogare in stretto contatto con realtà quali i Centri Servizi Volontariato.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BOCCUZZO G., GRASSIA M.G. (2008) Attività, competenze e professionalità nei servizi agli immigrati. In: Balbi S., Boccuzzo G., Grassia M.G. (eds.), *Profili formativi e bisogno di competenze nel terzo settore*, CLEUP, Padova: 37-81
- COOPERATIVA “INSIEME SI PUÒ” (2007) *Nuove professioni sociali: dalle competenze ai percorsi di formazione* (volume 1), Edizioni Fondazione Ispirazione, Treviso: 13-26.
- FRISANCO R. (2002), L’occupazione nel volontariato: i dati dell’ultima rilevazione FIVOL, Osservatorio sulle risorse umane nel non profit, Roma 6/5/2002. CNEL, Roma. (www.fivol.it/bancadati/ricerche/appr_occupazione.html)
- FRISANCO R. (2006) Un fenomeno con tanti “più” e qualche “campanello d’allarme”, in: Osservatorio Nazionale per il Volontariato e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Rapporto biennale sul volontariato, anno 2005*. (www.solidarietasociale.gov.it/solidarietasociale/tematiche/volontariato/rapporto_biennale/)
- GALESI D. (2006), Capitale sociale e salute: quali sfide per il non profit?, in: Borzaga C. e Fazzi L. (a cura di), *Salute e società. Del non profit sociosanitario*. Franco Angeli, Milano: 122-150.
- GRASSIA M.G., BOCCUZZO G., PISCITELLI A., FRATEPIETRO L. (2008) I tratti distintivi degli operatori del terzo settore: un percorso di ricerca sul campo per la determinazione delle professionalità esistenti e delle competenze richieste dal mondo del lavoro, in: Balbi S., Boccuzzo G., Grassia M.G. (a cura di), *Profili formativi e bisogno di competenze nel terzo settore*, CLEUP, Padova: 25-36
- LEURATTI A., TREVISIOL G. (2004) Fare formazione nel sociale, in: Cooperativa “Insieme si può” (a cura di), *Donne nel sociale. Percorsi di ricerca*. Franco Angeli, Milano: 158-176.
- ISTAT (2006) *Le organizzazioni di volontariato in Italia - Anno 2003*. Informazioni n. 27, Roma.
- ZAMAGNI S. (2003). Del rapporto tra volontariato, economia sociale ed economia civile, in Bonocore V. e Jossa B. (a cura di) *Organizzazioni economiche non capitalistiche: Economia e diritto*, Il Mulino, Bologna.
- ZAMAGNI S. (2004) Per un nuovo volontariato: quale modello di cittadinanza, *Convegno Gratuità e sistema economico: Il ruolo del volontariato*, Roma 1-2 ottobre 2004.

***The role of volunteers in the third sector:
towards a professional qualification?***

Summary. *The volunteer plays a crucial role in the third sector, but the analysis of his activities and needed competences is almost absent, because the volunteer does not practise a profession. On the contrary, such analysis seems to be important, given that often the voluntary service first cope with emerging needs, and anticipate new professions with innovative approaches. In this paper we show that the activities in the voluntary service can be coded and the competences quantified. Consequently, we can define suitable educational pathways. However, university courses do not fully meet the requirements shown by the coordinators of voluntary organizations: they are full of notions but not really introduced in the institutional and territorial context.*

Keywords. *Volunteer, Key informants, Focus groups, Competences, Vocational training*

