Pier Paolo Inserra

Rafforzare le competenze delle reti locali di volontariato

Guida per gli operatori dei centri di servizio

SVILUPPO LOCALE EDIZIONI

Pier Paolo Inserra

Rafforzare le competenze delle reti locali di volontariato

Guida per operatori dei centri di servizio

sviluppolocale edizioni

sviluppolocale edizioni promuove la libera circolazione delle idee e della produzione editoriale indipendente per favorire la massima diffusione e condivisione possibile di culture, testi scientifici, saperi. Tu sei libero di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre, rappresentare ed eseguire l'opera. A condizione di: attribuire la paternità dell'opera nei modi indicati dall'autore; non usare quest'opera a fini commerciali; non alterare o trasformare quest'opera per crearne un'altra.

Questa pubblicazione trae spunto da una sperimentazione fatta con i Centri di Servizio del Lazio Cesv e Spes

Credits to:
Andrea Volterrani (coordinamento gruppo di lavoro),
Giulia Forino.
Si ringraziano, in particolar modo, tutte le reti e le associazioni che hanno collaborato.

sviluppolocale edizioni
Casa editrice di Parsec Consortium
Piazza Vittorio Emanuele II, 2 – 00185 Roma
Tel. +39 06 86209991
Fax +39 06 8611067
www.sviluppolocaleedizioni.org
info@sviluppolocaleedizioni.org

E-book e stampa: **Settembre 2016**

Indice

	Premessa	Pag.	5
1	Verso una definizione di CS	»	11
2	I riferimenti teorici principali	»	16
3	Dimensioni sistemiche ed organizzative	»	21
4	Processi intra ed interorganizzativi	»	27
5	Le fasi operative di un processo di CS	»	34
6	Strumenti	»	47
	Allegati	»	57

Premessa

Oggi abbiamo bisogno più che mai di potenziare i processi partecipativi interni ad un territorio e di valorizzare reti di cittadinanza in grado di contribuire allo sviluppo dell'economia sociale. Pur partendo da un lavoro sperimentale che ha coinvolto sia singoli gruppi di volontariato che reti, il testo si propone di fornire strumenti di lavoro finalizzati a rafforzare prima di tutto la dimensione *interorganizzativa*, ovvero la relazione tra associazioni e organizzazioni di volontariato che sono o vogliono diventare una rete.

Il CESV e SPES - centri di servizi per il volontariato del Lazio - in accordo con il Comitato di Gestione di riferimento, dopo un decennio circa di esperienza accumulata nei servizi offerti al volontariato locale decidevano (siamo nel 2010) di investire su un protocollo ed un approccio innovativo al lavoro con le organizzazioni di volontariato (OdV).
Ai servizi tradizionali (di formazione, di consulenza, di assistenza tecnica) che continuano tutt'oggi a rappresentare la funzione più importante che esercita un

centro di servizi, sembrava necessario affiancare un lavoro diretto, più complessivo, da svolgersi direttamente nell'associazione e nel suo contesto territoriale di appartenenza. Lavoro che non fosse fondato sulla risposta settoriale a specifici bisogni con servizi standardizzati, ma che permettesse di valorizzare, come vedremo più avanti, l'organizzazione nel suo complesso per trovare delle soluzioni pragmatiche ad una serie di criticità.

E' all'interno di questo quadro che sono nati i percorsi sperimentali di capacitazione sociale (CS), che hanno coinvolto una decina di associazioni di volontariato e che si sono conclusi nell'arco dell'anno 2013.

I risultati ottenuti nel lavoro di ricerca-azione finalizzato a promuovere e ad applicare un approccio innovativo di accompagnamento e tutoring rivolto alle organizzazioni di volontariato, sono stati di tre tipi:

a. Di definizione e validazione del modello e delle metodologie di lavoro;
b. Di cambiamento e modifica di alcuni processi organizzativi riguardanti le singole associazioni implicate nei percorsi;
c. Di aumento di alcune competenze specifiche relative alla gestione dell'associazione da parte dei volontari aderenti al percorso.

La prima considerazione da fare riguarda l'approccio teorico-metodologico al lavoro di capacitazione. Sostanzialmente, agendo sui processi in maniera partecipata e proattiva, si è privilegiato un taglio socio-costruttivista e psicosociale. Ciò ha garantito:

- Lo sviluppo di strumenti e pratiche di lavoro in grado di leggere allo stesso tempo dinamiche, processi, gruppi;
- La possibilità di affrontare questioni organizzative, simboliche, processi impliciti ed espliciti di interazione e gestione;
- La valorizzazione della dimensione gruppale come dimensione *vettoriale* per tenere insieme livello soggettivo, intersoggettivo e organizzativo.

Possiamo ritenere che pur partendo da un'analisi della domanda (criticità e potenzialità) dell'organizzazione che ci ha permesso di individuare aspetti pratici su cui lavorare (ad esempio: difficoltà di comunicazione con l'esterno, scarsa capacità progettuale, difficoltà a fare rete con il territorio, etc.), il riferimento ad un modello costruttivista e psicosociale ci ha indotto a strutturare un vero e proprio percorso di mutamento organizzativo.
Che ha sempre tenuto insieme dimensione processuale (il "come") e risposta pragmatica a delle esigenze operative che pure se collegate a problematiche e questioni ben identificabili, spesso hanno chiamato in causa metacompetenze organizzative e gestionali.

Lavorando prevalentemente con i gruppi dirigenti e con dei senior delle rispettive organizzazioni, è stato possibile condividere e promuovere:

a. Una sensibilità trasversale fatta di approfondimento di alcune pratiche e di affinamento delle capacità di analisi e di lettura dei processi organizzativi;
b. Lo sviluppo di alcune competenze che hanno riguardato in maniera differenziata: management,

progettazione, comunicazione (interna ed esterna), networking.

L'utilizzo di metodologie di lavoro di gruppo (staffing, T-group, focus group, etc.) e la sperimentazione reale di una serie di pratiche hanno portato i partecipanti, come sopra anticipato, a sviluppare competenze di gestione dei processi e conoscenze operative utili ai fini del superamento di alcune criticità nell'organizzazione.

Rimangono, a questo punto, ancora due i passaggi da approfondire ed esplorare meglio, almeno per parlare di costruzione di un percorso *definito* di capacitazione sociale:

a. La capacitazione sociale non riguarda l'interazione in chiave consulenziale tra un professionista (il capacitatore) ed un'associazione, ma *l'individuazione e l'approfondimento di tutta una serie di processi che non sono solo intraorganizzativi ma anche interorganizzativi e di sistema.* Tradotta in altri termini: se un'associazione deve lavorare sul superamento di alcune criticità interne, deve anche capire come si posiziona (e come si posizionano anche gli altri attori implicati) all'interno di una serie di relazioni comunicative, identitarie, di collaborazione, di potere, etc.. Parliamo di relazione con altri attori: il centro di servizi per il volontariato stesso, le istituzioni locali, il Terzo settore e il volontariato di territorio, la comunità locale. Tali relazioni - che come abbiamo avuto modo di comprendere non sono solo di tipo operativo e formale, ma sono anche simboliche e implicite - molte volte giocano una funzione fondamentale nel determinare esiti e qualità di un processo di trasformazione organizzativa.

b. La stessa formazione di coloro che subentrano, dopo la fase sperimentale, nella gestione di un approccio capacitativo (operatori di sportello e di front-office di un centro di servizi, specifici esperti, etc.) deve essere sviluppata in maniera coordinata e capacitativa. Dovrebbe cioè seguire un approccio simile a quello previsto per le OdV e valorizzare sia un panel di metacompetenze indispensabili per lavorare con i gruppi e nei processi, sia una serie di strumenti e di metodologie efficaci per gestire il rapporto complesso con un'associazione in cambiamento.

In ultimo, una precisazione dovuta. Investire in un percorso di CS costa. Anche se lo si fa con l'idea di promuovere in modo ancora più marcato la crescita di un'organizzazione di volontariato. Se da una parte non va percepito, tale percorso, come un momento a sé – lo vedremo meglio nelle pagine seguenti – dall'altra bisogna decidere bene quando attivarlo. Le prime conclusioni a cui siamo giunti, sono le seguenti:

- Attiviamo la CS quando ci troviamo di fronte a *organizzazioni strategiche nel proprio territorio*, che svolgono una funzione importante dai punti di vista culturale ed operativo;
- Attiviamo la CS se aiuta *strutture di secondo o terzo livello* (un'associazione regionale con sedi locali o una federazione nazionale con sedi regionali e locali) ad attivarsi a loro volta. *E* in termini di advocacy e di politiche, *e* rispetto ai propri referenti locali;
- Attiviamo la CS in presenza di *reti di associazioni di volontariato* (ma anche, se possibile in presenza di reti miste) che è bene possano "rafforzare" ed affinare le funzioni di attori territoriali o regionali collegati alla tutela

dei diritti esigibili e alle politiche locali e sovralocali di cittadinanza attiva e di economia sociale.

1. Verso una definizione di CS

Sia pure correndo il rischio di semplificare in maniera eccessiva quanto abbiamo sperimentato, possiamo definire la CS come uno *strumento* (nel senso ampio del termine) che, a differenza di un corso di formazione o di una serie di incontri di consulenza*, si sostanzia in un percorso articolato, calato prevalentemente nei contesti operativi* di una realtà associativa e basato sull'individuazione iniziale di bisogni molto concreti a cui dare risposta.

Tale percorso mira ad evidenziare da una parte potenzialità e punti di forza della singola struttura e dall'altra le criticità esistenti (organizzative, amministrative, progettuali, di rapporto con il territorio, etc.), per costruire poi una serie di risposte volte a rafforzare e a migliorare lo status dell'organizzazione e, non ultimo, l'impatto trasformativo di quest'ultima sul sistema-territorio.
Detta in questo modo, siamo ancora all'interno di un paradigma e di una logica meccanicistica: proviamo ad entrare nel merito del discorso ed approfondiamo meglio

concetti, riferimenti teorici, dimensioni, processi, fasi e strumenti.

Soffermiamoci su cosa *è* e cosa *non è* capacitazione. Per quanto abbiamo avuto modo di sperimentare, essa *è*:

- Lavoro su un *problema concreto* (e a termine, come nelle psicoterapie brevi), che attiva connessioni potenziali con sei dimensioni del cambiamento: organizzativa, culturale, politica, metodologica, progettuale, relazionale;
- Costruzione di *connessioni* intersistemiche tra: territorio, reti, singola organizzazione coinvolta, centri di servizio;
- Attivazione di processi di cambiamento organizzativi ed interorganizzativi, e non cambiamento organizzativo inteso in senso strutturale e complessivo.

Abbiamo anche avuto modo di capire cosa *non è* e non deve essere la CS:

- Non è supervisione organizzativa, metodologica, e dinamica. Anche se in parte si possono usare strumenti interpretativi e metodologici simili, per leggere bisogni e caratteristiche di una struttura ed attivare processi di mutamento, un lavoro di CS non ha né gli stessi tempi né gli stessi contenuti;
- Non è una forma più o meno camuffata di governo-ombra: in questo senso vanno eluse e combattute aspettative magiche, oltre che desideri impliciti o espliciti di affidamento ad un soggetto terzo (il capacitatore) della leadership nell'associazione.

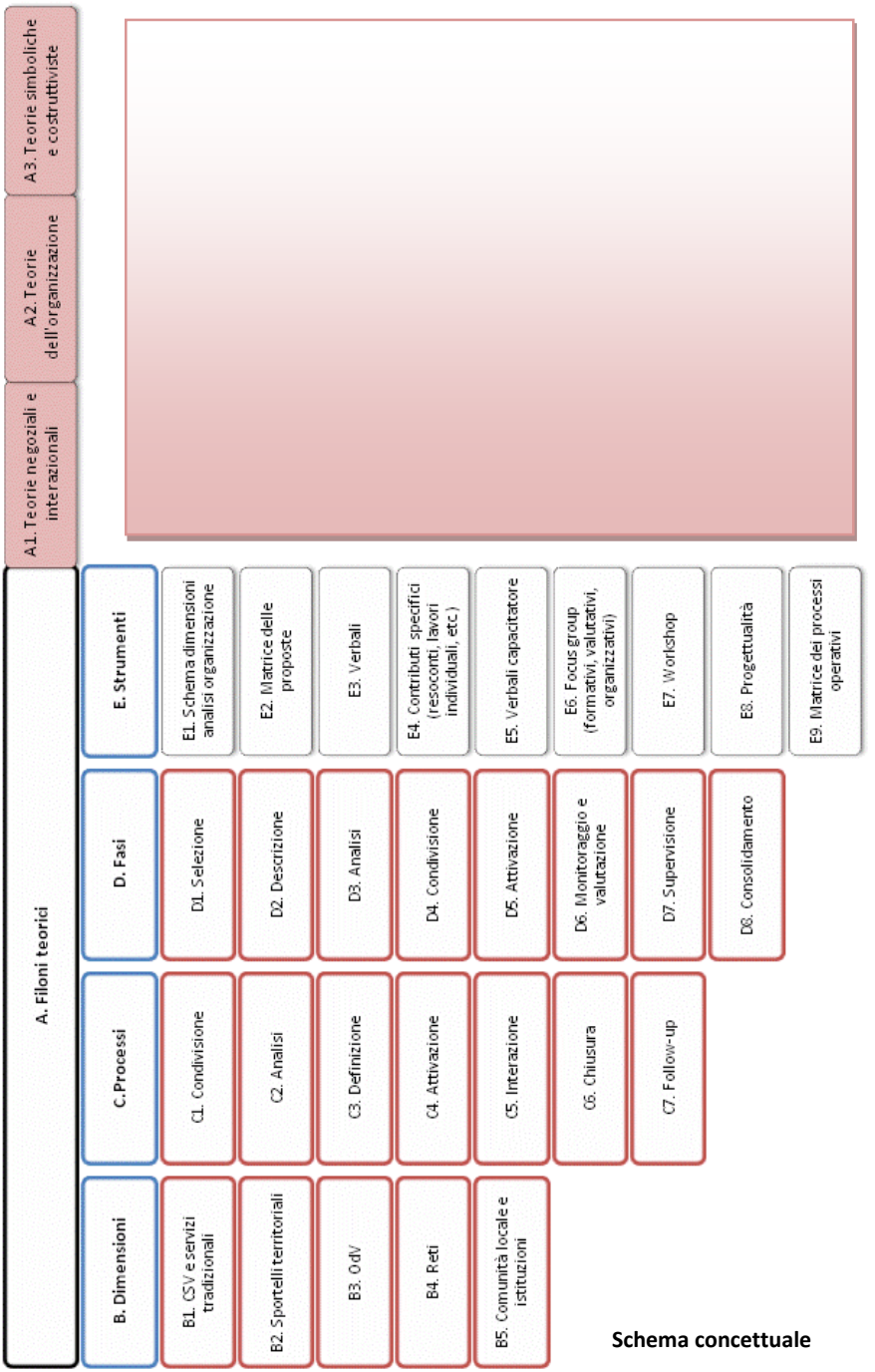
Quest'ultimo, specie all'inizio del percorso, rischia di essere visto come un'opportunità salvifica, un risolutore di problemi, ma anche – sul medio periodo – come un catalizzatore di dinamiche e di conflitti.
Per entrare nel merito di un percorso di CS, dobbiamo approfondire alcuni contenuti importanti (cfr. lo schema a pag. 15), che riguardano:

A. Riferimenti teorici
B. Dimensioni sistemiche e organizzative
C. Processi intra ed interorganizzativi
D. Fasi operative
E. Strumenti

Ci sembra fondamentale, infatti, evitare un esclusivo approccio didattico ed operativo, perché un lavoro di CS per quanto possa intimorire, è efficace nel momento in cui si coniugano una buona capacità di analisi, l'uso di strumenti adeguati, e conoscenze teoriche ben precise. Non si può navigare a vista, come abbiamo già avuto modo di dire: rapportarsi con un'OdV o delle associazioni in rete che presentano una serie di criticità e di potenzialità vuol dire utilizzare a fondo paradigmi e competenze (non di tipo esclusivamente formale) tipici delle scienze sociali.

Relazioni, semantiche, forme e modalità di comunicazione, comportamenti individuali, di gruppo ed organizzativi, simbolismi, sistemi normativi impliciti ed espliciti, modelli culturali ed organizzativi, clima, conflittualità, ruoli e potere, rappresentano facce di un poliedro che dobbiamo provare a guardare da tutti i lati. Senza pretese di onniscienza o di onnipotenza.

Bensì con la curiosità di chi “maneggia” organizzazioni complesse e sviluppa anche all’interno di un centro di servizi per il volontariato un mandato che è giustapponibile e critico allo stesso tempo rispetto ad ognuna delle dimensioni sopra richiamate. Tant’è che i saperi delle scienze sociali, dell’ecosistema, dell’economia sociale che affiniamo e utilizziamo possono contribuire, a nostro avviso, addirittura a sviluppare conoscenze e competenze organizzative esportabili anche nel profit e nelle istituzioni.



Schema concettuale

2. I riferimenti teorici principali

Proprio in virtù delle caratteristiche empiriche che ha un percorso di capacitazione sociale, e tenendo conto però allo stesso tempo che sono necessarie delle solide coordinate di riferimento per determinare qualità ed esiti del percorso stesso, noi pensiamo sia utile esplicitare più che dei modelli teorici specifici, dei filoni teorico-culturali generali che riguardano le scienze sociali ed organizzative e a cui si deve attingere per governare un processo capacitativo. E' un poco, per capirci, quello che succede nel *Jazz*: l'improvvisazione è sempre collegata ad un'interpretazione dello spartito e della musica che non si fonda sulla casualità, ma sul connubio tra creatività e regola.

I tre filoni principali a cui fare riferimento per orientare opzioni metodologiche, pratiche e strumenti quando si lavora in un percorso di CS con un'OdV sono:

A1. *Teorie che sviluppano i temi della partecipazione, dell'interazione, della negoziazione* – Qualsiasi processo di consapevolizzazione, di maturazione organizzativa, di

presa in carico delle criticità e di identificazione di eventuali soluzioni deve basarsi sul coinvolgimento attivo e la valorizzazione degli attori che entrano in gioco. Il dibattito più avanzato attorno alle pratiche partecipative, oltre a riguardare le politiche pubbliche ed il tema della democrazia deliberativa, riguarda lo sviluppo reale di spazi e strumenti partecipativi nelle organizzazioni. In questa sede ci basti sottolineare il fatto che nessuna pratica di partecipazione è figlia dell'estemporaneità: partecipare non vuol dire fare dello spontaneismo (o meglio, vuol dire *anche* questo). Contribuire a partecipare – senza fare dell'ingegnerismo sociale – significa utilizzare metodologie, pratiche e strumenti operativi ben precisi. Un processo di negoziazione o un conflitto interno o esterno ad un'organizzazione e finalizzato alla condivisione collettiva di una scelta non è il risultato di semplici scambi o visioni. Bisogna entrare nel merito dei contenuti, valorizzare gli attori che hanno una posizione, stimolare chi ne ha una involuta, praticare l'agire argomentativo, mediare eventuali tensioni. Insomma, conoscere un poco meglio tutto il dibattito che riguarda i modelli concertativi, negoziali e partecipativi – andando oltre la retorica su tali temi e approfondendo anche teorie sul conflitto e sul cambiamento sociale – permetterà all'operatore di territorio di lavorare molto meglio sull'intero percorso di capacitazione.

A2. *Teorie delle organizzazione, dei gruppi e dei sistemi* – "Attenzione ai processi organizzativi e alle dinamiche psicosociologiche": questo potrebbe essere uno slogan attraverso cui motivare l'attenzione per le teorie organizzative, per la psicologia e la sociologia del lavoro e delle organizzazioni. Certo, un capacitatore deve conoscere la struttura formale di un'organizzazione, le

procedure, le regole normative e amministrative che la governano. Ma prima ancora deve concentrarsi sui processi che orientano funzionamento, ruoli, comunicazione, modalità di scelta, strategie, visione e missione, clima organizzativo, scelte politiche e culturali, lavoro di rete. L'apparato teorico di riferimento anche in questo caso è molto vasto. Da un obbligo, però, non si scappa: i principi di base che regolamentano i funzionamenti dei gruppi, delle organizzazioni e dei sistemi vanno assolutamente ri-conosciuti.

A3. *Teorie simboliche e costruttiviste* – Cosa caratterizza un operatore sociale e un professionista che utilizzano le scienze sociali come opportunità per decodificare, decostruire e progettare? Quanto è utile non fermarsi alla sola comunicazione esplicita, ad una lettura delle dinamiche e delle interazioni di superficie per lasciare spazio all'informalità e alla non formalità, ai contenuti impliciti e simbolici di un messaggio, alla comunicazione paradossa o sottaciuta? Se è vero quanto abbiamo detto in Premessa, se davvero lavorare su bisogni concreti non esclude la necessità di analizzare a fondo contesti e relazioni, allora è ugualmente vero che tra le coordinate teoriche e scientifiche di riferimento, dovremmo considerare anche quelle che guardano al "sotto", al "meta". Pensiamo al costruttivismo sociale, all'interazionismo simbolico, alla socioanalisi, per esempio. Si badi bene: agire una funzione da capacitatore non vuol dire assumere un ruolo strambo di *terapeuta della capacitazione sociale*.
Non dobbiamo trasformare un setting sociale ed organizzativo in un setting psicoanalitico. Siccome, però, dobbiamo comunque leggere quanto accade intorno a noi in termini complessi, una certa sensibilità e

competenza che guardino anche a tali corpi teorici sono fondamentali.

Infine, oltre ai filoni sopra evidenziati, ci sono almeno altri due elementi strutturali da tenere presenti:
Il Tempo come dimensione costitutiva. La dimensione temporale è fondamentale in un percorso di CS. Il tempo si declina come ritmo negli incontri, tempo soggettivo, tempo organizzativo, contratto formativo. Ma anche come tempo della sperimentazione, tempo della riflessione. Sottolineiamo a questo proposito alcune cose:

- E' bene definire un tempo preciso di inizio e fine di un percorso di CS, che per quanto ci riguarda, sia pure se il ragionamento è circoscritto alle prime esperienze fatte, non dovrebbe mai andare oltre le 30 ore complessive. Altrimenti si verificano possibili problemi di "dipendenza" e di confusione nelle leadership e la stessa organizzazione si trova a vivere una condizione artificiosa, quasi di "commissariamento";
- Quando è possibile, ogni riunione deve durare tra le 2 e le 3 ore. Farla durare meno vuol dire non entrare nel merito delle questioni e soprattutto non affrontarle collettivamente, in maniera proattiva. Fare durare di più una riunione vuol dire appesantire il momento;
- Al tempo della riflessione e dell'analisi di gruppo, deve seguire sempre il tempo della proposta e della sperimentazione di quanto proposto. Lavorare esclusivamente su un passaggio di informazioni e competenze senza coinvolgere il gruppo nelle decisioni, nella distribuzione di compiti e carichi di lavoro, e soprattutto senza mettere in atto quanto deciso, non aiuta;

- Per concludere, al tempo riservato al percorso dichiarato, si somma – se pensiamo, ad esempio, alla relazione tra OdV, centro di servizi e territorio – il tempo della sedimentazione, del passaggio, della ridefinizione di un rapporto che poi diventa continuativo ed assume altre forme.

La ricerca-azione, come approccio complessivo all'intero processo di capacitazione sociale. Nessun percorso di CS può essere assimilato esclusivamente ad un intervento consulenziale o sociale, ad una sorta di formazione, ad una supervisione. Questo lo abbiamo già detto. A nostro avviso, esso è e rimane un percorso di ricerca-azione, in cui accanto al lavoro continuo di analisi, progettazione, azione, c'è da utilizzare la ricerca sociale per testare e valutare l'intero processo, gli strumenti che si utilizzano, eventuali piccoli o grandi cambiamenti, etc. La conseguenza di tutto ciò sul piano conoscitivo per un capacitatore, ma ancora di più per un centro di servizi per il volontariato? Fare proprie conoscenze e metodologie tipiche della ricerca sociale, volte anche a migliorare la propria sensibilità euristica ed esplorativa.

Stiamo parlando, in fin dei conti, di indicazioni frutto di deduzioni e pratiche che possono essere riviste e storicizzate. Valutando, però, di volta in volta vantaggi e svantaggi di ogni forzatura.

3. Dimensioni sistemiche ed organizzative

Una delle cose di cui ci siamo accorti quasi subito nella fase di sperimentazione è che il processo di CS non si esaurisce nel rapporto tra capacitatore ed organizzazione di volontariato che lo agisce. E che a determinarne la qualità e gli esiti sono una serie di altre dimensioni con cui bisogna fare i conti. Quali? Vediamo le principali.

B1. *Il Centro di servizi per il volontariato* – Non lo possiamo considerare solo il mandante, la struttura che decide di investire sulla CS, ma è un attore che entra in gioco in alcuni momenti fondamentali, la cui funzione è quella di monitorare e complessificare allo stesso tempo il rapporto con l'associazione o la rete che decide di agire capacitazione. Nel nostro caso, il centro di servizi, oltre a decidere strategicamente di investire sulla sperimentazione ha rappresentato anche il *locus* attraverso cui verificare l'intero percorso, ha messo a disposizione i database contenenti i riferimenti delle associazioni per un primo *screening* finalizzato all'individuazione di quelle con cui lavorare. E' stato a

tutti gli effetti un interlocutore riconosciuto, accreditato sul territorio che ha permesso di intrecciare senza troppe diffidenze le associazioni interessate.

Ma soprattutto, un centro di servizi offre una serie di opportunità tradizionali di consulenza, sviluppo, progettazione, accompagnamento che vanno ad integrare e rafforzare in maniera *modulare* il percorso di CS. Tradotto in altri termini: nell'arco dei mesi in cui si lavora nell'OdV o in una rete, nel suo quartiere, su bisogni concreti, potrebbe essere necessario – per affrontare alcuni problemi – fare riferimento ai percorsi formativi o alla consulenza progettuale del centro di servizi. Ad esempio, mentre partecipo come volontario o dirigente di una organizzazione al lavoro di capacitazione, decido che è il caso di frequentare un corso sulla gestione amministrativa dei progetti perché uno dei temi per me interessanti (o delle criticità, sul piano delle competenze) riguarda la rendicontazione dei progetti.
Integrazioni di questo genere diventano molte volte fondamentali, ed è assolutamente sbagliato non tenerne conto. *L'offerta tradizionale di un centro di servizi ed un percorso capacitativo, quando necessario, vanno incrociati.*

B2. *Lo sportello territoriale* – Cominciamo con il dire che quando si parla degli sportelli territoriali si pensa si a strutture fisiche ben riconoscibili, ad attrezzature e logistica messa a disposizione delle OdV e dei network.
Tuttavia, nella nostra accezione "interazionista", per sportello di territorio intendiamo uno spazio culturale, relazionale, progettuale e strategico che viene agito da una serie di attori territoriali, con un ruolo mediativo e di facilitazione svolto da operatori ben precisi.

Operatori che potrsnno entrare in gioco negli anni successivi anche come capacitatori. A tal proposito, lo sportello deve svolgere tre ruoli delicati:

a. Contribuire ad identificare le strutture e le reti che necessitano di un intervento di CS (in una relazione dinamica, orizzontale);
b. Monitorare il processo di CS ed i suoi effetti nel tempo (follow-up);
c. Agire attivamente la CS e favorire la relazione tra capacitatore, attori territoriali interessati, comunità locale e centro di servizi.

B3. *L'organizzazione di volontariato o la rete interessata alla CS* – Un altro protagonista del percorso. Potremmo definirlo in vari modi: il fruitore finale, una sorta di *prosumer*, il destinatario delle azioni. E' sicuramente tutto questo, e molto di più. Avendo scelto un approccio olistico e interazionale, possiamo considerare l'OdV o la rete di OdV soprattutto come uno dei costituenti essenziali nel "sistema Capacitazione Sociale", che come abbiamo avuto modo in parte di evidenziare si articola in varie dimensioni, vari attori che entrano in gioco, vari processi.

In questa sezione del manuale è bene fare una sottolineatura: il capacitatore deve lavorare nell'organizzazione, affianco all'organizzazione. Deve però anche e soprattutto lavorare sui *link* (criticità, opportunità, progettualità) che riguardano la relazione tra OdV e comunità locale, OdV e Istituzioni, OdV e reti, OdV e centro di servizi locale e regionale. Lo stesso, naturalmente, vale – sia pure con gradienti di complessità diversi – se parliamo di rete e non di singola OdV.

Oltre a guardare alle dinamiche interne, ai bisogni e alle criticità che emergono, all'identificazione di possibili risposte e soluzioni, è fondamentale guardare al modo in cui l'OdV implicata nel percorso (o una rete) gestisce i suoi rapporti con *gli altri* soggetti del sistema. Sembra eccentrico: ma è proprio volgendo lo sguardo all'esterno – in un rapporto fondato su una logica figura-sfondo – che si scoprono meglio difficoltà e potenzialità di un'organizzazione e si può mirare il lavoro di CS.

B4. *Reti locali e sovra locali* – La rete con cui si relaziona un'organizzazione (o una rete già data) che sta effettuando un percorso di CS entra in gioco ad un triplice livello:

a. Come attore direttamente interessato al processo, dal punto di vista dei cambiamenti che esso apporta nella relazione tra singola OdV (o rete) e (altre) reti;
b. Come vettore e amplificatore dei "risultati" emersi dal lavoro di CS;
c. Come spazio valutativo al cui interno verificare eventuali ricadute collegate al lavoro di CS.

B5. *Comunità locale e istituzioni* – Un percorso di CS e l'intero lavoro di approfondimento e rilancio, oltre ad avere effetti sulla tenuta organizzativa di un'associazione, contribuiscono in parte a ri-definire il rapporto con le istituzioni territoriali di riferimento e con la comunità locale, costituita da tutti quegli stakeholders che entrano in gioco e influiscono sul lavoro dell'associazione stessa (singoli cittadini, gruppi informali, scuole, target-group, destinatari delle azioni, volontari più esterni, imprese locali, etc.). Spesso capita che alcuni dei problemi evidenziati da un'associazione nascano proprio dalla

relazione con le istituzioni locali o le proprie comunità di riferimento. In virtù di quanto detto finora, anche attraverso lo stesso sportello territoriale, diventa necessario esplorare:

a. I contenuti e le modalità di relazione tra l'OdV, la comunità locale e gli attori istituzionali;
b. Le criticità collegate a tale relazione;
c. Le potenzialità e gli spazi progettuali possibili derivanti da tale interazione;
d. Il modo in cui condividere il percorso di CS, partendo dall'identificazione di obiettivi comuni;
e. Le ricadute dirette ed indirette del lavoro di CS nel rapporto "civico" tra OdV, comunità locale e attori istituzionali.

Lasciamo stare tutto un insieme di considerazioni quasi didascaliche su cosa è una rete, come si governa, quanto siano fluidi i legami con essa, quali forme e modalità di adesione e rappresentazione la contraddistinguono, come si organizza. E limitiamoci per ora a dire che – laddove il percorso di CS riguardi una singola OdV – quest'ultima non può prescindere dal monitorare durante tutto il percorso caratteristiche e modalità che assumono anche i rapporti di rete.

Dall'altra, non si può pensare che le reti non siano organizzazioni e che seppur miste, laddove contengano OdV, possano essere soggetto attivo e diretto in un processo di CS. Ed è proprio dentro le reti, ad alleanze variabili, di cui fa parte un'associazione (o una rete stessa), che è possibile individuare sul medio periodo ricadute e peculiarità del lavoro di CS effettuato con alcuni nodi o con un'esclusiva organizzazione.

Dove sta il capacitatore in tutta questa riflessione sulle dimensioni? Sta *tra* e non *su*. E' un'interfaccia. Non deve dirigere il processo, con una logica *top-down*. Deve piuttosto affinare oltre che le competenze proprie e altrui (come stiamo cercando di dimostrare con questo manuale) anche una reale capacità di attivare, smussare, mediare i conflitti, favorire la sintesi, facilitare i processi. Una funzione tutta da esplorare che va oltre quella statica e procedurale che a volte agiamo come operatori, anche all'interno dello stesso centro di servizi.

4. Processi intra ed interorganizzativi

Pensiamo ora alla funzione che gioca il Centro di servizi per il volontariato come attivatore di CS. E' al suo interno, anche considerando le declinazioni territoriali come gli sportelli, che di fatto è nata l'idea di sperimentare la CS. E' in questo stesso contesto "istituzionale" che nei prossimi anni si deciderà se e come continuare ad intervenire sul tema. Cosa succede in un centro di servizi quando si attivano percorsi di CS? Quali sono le fasi principali che contraddistinguono il processo?

Anche se, progressivamente, si passa da una fase di sperimentazione ad una fase a regime che coinvolgerà molti più attori, operatori e le diramazioni territoriali in modo più massiccio, il centro di servizi continuerà comunque ad entrare in gioco nei seguenti momenti:

C1. *Condivisione dell'approccio finalizzato alla CS* – Sia se si deve costruire un'ipotesi di sviluppo e di CS, sia se si deve proseguire un percorso già avviato, è prima di tutto all'interno del centro di servizi che si devono discutere ipotesi iniziali di lavoro, strategie generali, modalità di

investimento economico, professionale e logistico, metodologie e strumenti di attivazione, monitoraggio e valutazione. Il centro di servizi non va considerato in una logica gerarchica e tradizionale – come già detto in altre sedi – il *deus ex machina*, una sorta di grande burattinaio. Quanto piuttosto uno dei soggetti che quando parliamo di sistemi di *governance* complessi definiamo attivatore o facilitatore.

C2. *Analisi dei processi organizzativi* – Una volta che si è capito come attivare il percorso o come proseguirlo, bisogna mettersi in condizione di poterlo supportare a livello intra ed interorganizzativo. E' necessario, cioè, capire quali operatori attivare, sulla base di quali obiettivi programmatici, con quante risorse, con quali figure di supporto o di supervisione, in quali contesti territoriali. Tenendo conto che lo stesso centro di servizi potrà essere chiamato in causa per progetti integrativi e per incrociare l'offerta standard con il lavoro di CS. Oltre a quanto appena detto, lo ricordiamo appena perché tratteremo nelle prossime righe per bene la cosa, va anche costruito una parte di lavoro di back office che riguarda il monitoraggio e la supervisione delle attività ed una restituzione interna al gruppo dirigente e agli staff operativi del centro relativa a come va l'intero percorso di CS: non si deve considerare tale investimento come separato e bizzarro rispetto alle attività ordinarie e quotidiane.

C3. *Definizione e condivisione del percorso (contenuti, ore, obiettivi)* – Di solito, vengono attivati più percorsi di capacitazione sociale in contemporanea o in successione. In ogni caso, in virtù di quanto detto rispetto all'organizzazione generale dei percorsi e soprattutto per esigenze gestionali e di monitoraggio, è importante

esplicitare nel centro di servizi le seguenti informazioni (e contribuire ad aggiornarle, come capacitatori):

1. Individuazione delle realtà e delle loro caratteristiche strutturali e organizzative;
2. Identificazione dei bisogni attorno a cui fare nascere il percorso di CS;
3. Condivisione del *contratto capacitativo* (obiettivi specifici, ore complessive destinate, architettura e tempi degli incontri, contenuti generali da approfondire);
4. Analisi delle criticità e delle eventuali soluzioni adottabili.

Quanto vogliamo sottolineare, insomma, è la necessità di rendere tracciabili ed aggiornabili i vari passaggi definiti sia in fase di start-up che di monitoraggio dell'intero progetto. Ciò può essere fatto utilizzando strumenti tradizionali quali riunioni, diari, schede sintetiche di monitoraggio, ma se è il caso anche reti intranet, o banche dati aggiornabili direttamente online. Perché tutto questo? Per fare in modo che in qualsiasi momento sia possibile accedere, da parte del centro di servizi e nello specifico da parte di chi ha la funzione di seguire la CS, ad informazioni inerenti le esperienze attivate per elaborarle e utilizzarle dai punti di vista strategico e gestionale.

C4. *Monitoraggio e supervisione del percorso* – Ci sono due motivi abbastanza scontati per i quali è fondamentale prevedere degli spazi e degli strumenti di monitoraggio e di valutazione dei percorsi di CS. Il primo: per quanto l'attività debba essere estesa agli sportelli territoriali ed a essere chiamati in causa siano operatori interni al centro di servizi, siamo ancora in una fase di sperimentazione degli approcci, dei modelli, degli strumenti, della tenuta e

dell'efficacia, che durerà diversi anni. Secondo motivo: è sempre meglio investire – in questa fase storica di ridefinizione parziale dei mandati e dell'organizzazione dei centri di servizio – sull'uso di metodologie e strumenti che garantiscano la maggior trasparenza possibile quando parliamo di nuove e vecchie progettualità, offerte consulenziali e di accompagnamento alle OdV.
Per farla breve: deve esistere un disegno valutativo cantierabile e complessivo, che permetta di verificare gli impatti reali delle politiche e delle pratiche sviluppate dai centri di servizio.

Quali dimensioni valutative e quali strumenti utilizzare per fare monitoraggio e valutazione? In questa sede limitiamoci ad una semplice elencazione.
Se parliamo di *dimensioni valutative* potremo, tra le altre, tenere sotto controllo: raggiungimento degli obiettivi operativi specifici di cambiamento, ricadute sul piano più generale del clima, dei processi e delle trasformazioni organizzative interne, effetti prodotti nel rapporto con le reti territoriali, la comunità locale ed il centro di servizi di riferimento, qualità del management e *governance*.
Qualora ci riferissimo, invece, agli *strumenti di valutazione*, in una fase iniziale di un percorso lo stratagemma è unico: pochi strumenti, attenzione alla tracciabilità, valorizzazione di approcci qualitativi. In concreto:

- riunioni con gli sportelli, i capacitatori, il management e le line strategiche (progettazione, formazione, amministrazione, etc.) finalizzate all'aggiornamento e alla condivisione;
- focus group di approfondimento e ridefinizione delle strategie e delle pratiche;
- verbali e reportistica;

- seminari e workshop promozionali e informativi;
- elaborazione culturale e scientifica.

C5. *Interazione con i servizi del centro di servizi e le altre opportunità territoriali* – In un primo momento ci siamo concentrati sull'interazione tra staff specialistico del centro di servizi deputato a seguire la CS, OdV o rete implicata e capacitatore. Durante le attività capacitative, però, ci siamo accorti (lo abbiamo anticipato, in parte) che capacitazione vuol dire anche attenzione ad una serie di altre dimensioni organizzative interne ed esterne, oltre che ad altri strumenti che non sono tutti interni al processo/relazione gestiti da chi fa capacitazione.
Abbiamo capito, cioè, che quando si individuano dei bisogni concreti su cui lavorare – in virtù di un approccio olistico che ci deve portare a guardare l'intera complessità e non il bisogno in sé – è necessario "mischiare" le opportunità e le soluzioni individuate in sede di incontro di capacitazione, con opportunità e soluzioni altre, esterne.

Facciamo un esempio concreto. Se una rete di volontariato locale con cui come capacitatori si sta lavorando, ha un problema di carenza di saperi relativi a come si fa progettazione sociale, si devono sicuramente utilizzare gli incontri previsti per approfondire la cosa ed innescare anche un lavoro sulle competenze e sulla condivisione di saperi attorno alla questione. Sarebbe miope, però, non considerare che sul territorio si stiano organizzando dei corsi o dei seminari interessanti sulla progettazione sociale o che il centro di servizi nella sua offerta formativa tradizionale stia prevedendo anche momenti formativi strutturati su come si elaborano e definiscono dei progetti sociali. Il lavoro di capacitazione, in questo caso, deve considerare tutte le opportunità

citate (1. possibilità di approfondire il tema nelle riunioni di capacitazione, 2. seminari e formazione offerta sul territorio, 3. momenti formativi previsti dal centro di servizio), capire se utilizzarle nell'insieme, verificare chi nella rete possa interessarsene e stimolare nel gruppo dei volontari che si sta seguendo un'adesione modulare a tutti e tre i (o ad alcuni dei) momenti di approfondimento e di formazione.

Ecco, quindi che a partire dal lavoro quotidiano effettuato all'interno di un centro di servizi, un altro passaggio importante diventa quello del monitoraggio delle offerte complessive che offre il centro stesso oltre che il territorio (con altri soggetti associativi, con le università, le imprese sociali, gli enti locali, etc.) per poi eventualmente inserirle nel percorso capacitativo vero e proprio, come opportunità ulteriore di consolidamento dei saperi per le OdV.

C6. *Chiusura* – Può sembrare banale, ma ogni percorso deve prevedere dei tempi espliciti di avvio, consolidamento e chiusura. In questa sede, limitiamoci a dire che all'interno del centro di servizi, se pensiamo agli operatori di sportello, ai capacitatori, alla stessa base sociale fatta di associazioni di volontariato o ancora ad uno staff specialistico con un mandato di monitoraggio, debbono essere previsti momenti in cui si discutono modalità ed effetti della chiusura di un percorso di CS e indicazioni derivanti dalla fase immediatamente successiva che è quella di follow-up. Tali momenti, senza barocchismi, sono da individuare tra quelli di cui si è già discusso nella definizione delle fasi precedenti (cfr. monitoraggio e valutazione). Capire come viene chiuso un percorso permette di comprendere anche qual è lo stato

di avanzamento complessivo e di tenuta del lavoro di CS nel suo insieme.

C7. *Follow-up* – Si tratta di uno spazio metodologico ed operativo collegato a quelli dedicati al monitoraggio e alla valutazione. Spesso ci dimentichiamo di agirlo e consideriamo chiusi dei lavori senza andarne a verificare impatto ed effetti nel tempo. Anche per la CS vale la stessa cosa. Una serie di energie, di risorse, di tempo e professionalità, va utilizzata nel centro di servizi per verificare complessivamente (follow-up) a distanza di tre e sei mesi almeno dalla chiusura di un percorso capacitativo, quali effetti ci siano stati nelle OdV e sul territorio (oltre che rispetto ad altre dimensioni valutative, come detto sopra). Pertanto, una fase importante del processo di CS che va gestita direttamente dal centro di servizi con le sue emanazioni territoriali (gli sportelli) è proprio quella relativa alla costruzione e alla gestione di un modello di follow-up che preveda l'individuazione di obiettivi specifici, strumenti e reportistica sugli effetti di medio periodo prodotti dalla CS.

5. Le fasi operative di un processo di CS

Abbiamo ricevuto un mandato per sviluppare un percorso di capacitazione sociale: a questo punto dobbiamo fare nostre una serie di azioni obbligate.
Nel capitolo precedente abbiamo cercato di definire quali fossero i passaggi a cui bisogna stare attenti guardando come centro di servizi al processo di CS nel suo insieme. Ora, cerchiamo di entrare nel merito delle fasi operative che dovrà curare un capacitatore sociale. Certo, sono fasi che in buona parte rimandano a quanto detto sul centro di servizi, e vanno semplicemente considerate una specie di rotta, delle coordinate di natura metodologica e pragmatica che possono anche essere riviste e messe in discussione. A patto però che facendolo non si mettano in discussione l'approccio complessivo e la funzione stessa di capacitazione.

D1. *Selezione delle strutture* – Per quanto sia il centro di servizi con uno staff allargato (di cui fanno parte finanche i capacitatori) ad individuare priorità strategiche ed eventualmente delle prime ipotetiche realtà o reti con cui lavorare, il ruolo del capacitatore rimane importante.

Prima di tutto perché egli deve, in un contatto costante con gli sportelli territoriali, intercettare o individuare eventuali domande implicite o manifeste di adesione al percorso. E poi perché – una volta definita una prima rosa di OdV interessate – dovrà effettuare un primo passaggio finalizzato ad una conoscenza diretta della realtà.
E' solo dopo avere effettuato tale passaggio con un primo gruppo di referenti della realtà interessata, che si deciderà se lavorare o meno sulla CS.
Si tratta di una fase molto delicata: l'organizzazione interessata ha delle aspettative a volte quasi salvifiche nei confronti di un percorso che salvifico per fortuna non lo è affatto. Altre volte, invece, è possibile incontrare strutture che nonostante l'adesione preliminare al percorso, si mostrano molto diffidenti. Altre volte ancora, infine, ci potremmo accorgere che parliamo di associazioni troppo piccole, che assomigliano a scatole vuote, che di associativo non hanno proprio nulla.

D2. *Primo contatto con l'OdV e descrizione del percorso* – Il lavoro preliminare di incontro e di selezione è fondato sulla raccolta di informazioni, suggestioni, criticità, esperienze.
E' anche, non lo si dimentichi, un lavoro di presentazione del percorso generale (mentre il percorso specifico con le ore, i contenuti da trattare, le metodologie da utilizzare, il calendario, sarà esplicitato nel passaggio D5.), di condivisione del senso che c'è dietro al lavoro di CS, di annusamento reciproco.

Effettuare un primo incontro esplorativo, aiuta a:

- capire in quale contesto fisico, relazionale e simbolico (sede, quartiere, strada) lavora quotidianamente l'associazione;

- definire che cosa essa faccia di operativo e quali interessi reali abbia nell'attivare un processo evolutivo.

E poi, al di là del lavoro fondamentale degli sportelli, aiuta a deistituzionalizzare il centro di servizi, a *umanizzarlo*, a pensarlo "insieme a noi".

D3. *Analisi delle potenzialità e delle criticità organizzative* – Abbiamo selezionato una rosa di strutture insieme agli operatori degli sportelli territoriali ed al centro di servizi e effettuando un primo incontro conoscitivo. Nello stesso tempo, c'è la necessità di andare più a fondo sulle caratteristiche che ha l'associazione o la rete. Dobbiamo cominciare a conoscerla meglio. Siamo nel pieno di un'analisi dei bisogni o delle domande formative – nel nostro caso parliamo di analisi della *domanda di capacitazione* – e abbiamo il dovere di comprendere quali siano le condizioni iniziali da cui partire per sviluppare il percorso di capacitazione.

Un'analisi dell'organizzazione che ci troviamo di fronte presuppone l'utilizzo di un metodo e di strumenti strutturati.
Per quanto ci si immerga in un *mare magnum* fatto di mille approcci, mille possibilità metodologiche (la letteratura sull'analisi delle organizzazioni è sterminata), abbiamo la necessità di comprendere in modo sistematico come è fatta la struttura e cosa succede nel gruppo che ci troviamo davanti, consolidando al contempo la relazione fiduciaria o collaborativa che si sviluppa in parallelo.
Le informazioni da raccogliere in questa fase, sapendo che il processo di lettura dell'organizzazione sarà costante ed aggiornabile, sono di diversi tipi: sulla struttura, sulle esperienze, sulle criticità. Proponiamo, a tal proposito,

l'utilizzo di una scheda di analisi che abbiamo definito *"Schema dimensioni analisi organizzativa"* che ci guiderà nella raccolta delle informazioni primarie (cfr. capitolo successivo sugli strumenti).
L'incontro di analisi dell'organizzazione può essere accorpato a quello precedente di presentazione del percorso, o nel caso di organizzazioni più grandi, diventare un momento a sé. In ogni caso, deve essere effettuato almeno con il direttivo nella sua interezza (meglio se accompagnato da qualche esponente della base associativa) e durare un paio d'ore.

D4. *Costruzione del percorso di capacitazione* – Sembra quasi didascalico dedicare uno spazio specifico alla costruzione del percorso di capacitazione. Quello che abbiamo compreso, dopo la sperimentazione, è che:

a. Il percorso va pensato " a freddo", qualche giorno dopo l'incontro che abbiamo dedicato all'analisi dell'associazione e dei suoi bisogni. Non si può né improvvisare, né costruire sul momento;
b. Il percorso va esplicitato e condiviso nella sua interezza. Pertanto, prima di rincontrare i rappresentanti dell'associazione o della rete di associazioni, bisogna definirlo, strutturarlo, qualificarlo. Pur sapendo, chiaramente, che può essere rivisto le volte successive;
c. Potrebbe essere utile scambiare alcune riflessioni con i colleghi degli sportelli territoriali, con altri colleghi che abbiano trattato criticità simili, con altre strutture della rete territoriale di appartenenza per meglio inquadrare alcune caratteristiche dell'organizzazione e/o certe criticità.

Alla luce di quanto detto, ci sembra utile dedicare un momento preciso al lavoro di *back office* e di

strutturazione del percorso, arrivando a costruire un'ipotesi di lavoro (schema di percorso) che tenga insieme:

- Gli obiettivi espliciti collegati ai bisogni evidenziati;
- I contenuti di massima che si andranno a trattare, con eventuali approfondimenti monografici (che possono riguardare, ad esempio, la comunicazione, il networking, la progettazione, etc.);
- Le metodologie e gli strumenti di lavoro principali;
- I tempi e le fasi generali di lavoro;
- Un calendario dettagliato degli impegni e delle scadenze.

D5. *Condivisione del percorso di capacitazione* – Anche in questo caso, è lapalissiano che il percorso nei suoi dettagli vada condiviso con l'associazione. E' però utile fornire delle indicazioni più operative:

- E' bene definire il lavoro ed il percorso che aspetta l'associazione mettendo il tutto nero su bianco (scrivendo una sorta di progetto);
- Sarebbe più corretto fare avere la proposta scritta a coloro che parteciperanno all'intera esperienza di capacitazione sociale, almeno 4-5 giorni prima dell'incontro di attivazione (cfr. D6.). E' importante ai fini di una prima valutazione da parte dell'associazione riguardo all'impegno e ai contenuti trattati;
- Siamo in un'epoca in cui per fortuna gli strumenti tecnologici e comunicativi non ci mancano: facciamo uno sforzo, produciamo delle slide riassuntive o un'infografica e utilizziamole per spiegare il percorso al gruppo in occasione dell'incontro dedicato, raccogliendo eventuali suggerimenti e perplessità.

D6. *Attivazione del percorso di capacitazione* – A questo punto, saremo impegnati con l'associazione almeno per una decina di incontri. Entriamo nel vivo del lavoro di capacitazione, e dobbiamo stare attenti a rendere operazionalizzabile quanto abbiamo discusso finora. Come gestire tale fase? E' possibile davvero tracciare uno schema di lavoro univoco da seguire? Chiaramente no. Ognuno di noi deve entrare in gioco come capacitatore, spendendo le sue conoscenze teoriche riguardanti organizzazione, gruppi, dinamiche, gestione, problem solving. Nello stesso tempo, dobbiamo essere in grado di praticarle e agirle, certe competenze. Spaziando dal formale, all'informale, al non formale e tenendo conto che non è scontato riuscire nell'impresa.

Comunque, ci sono alcune accortezze di natura metodologica che è fondamentale tenere presenti, a costo di ripetere cose già dette:

- Ogni incontro deve prevedere l'utilizzo di strumenti attivi di conoscenza e di elaborazione. Non pensiamo di dovere gestire una lezione magistrale di due ore ma, piuttosto, interloquiamo in maniera continua con coloro che abbiamo davanti. Lo stratagemma è quello di pensarsi come un buon coordinatore di equipe ed alternare approccio autorevole, esplorativo, collaborativo, pedagogico, formativo, conflittuale, negoziale;
- Le due o tre ore dedicate ad ogni incontro devono alternare momenti di lavoro in gruppi e sottogruppi a momenti di lavoro in comune;
- Ricordiamoci che CS non vuol dire esaurire tutto quello che c'è da fare nella relazione tra il capacitatore ed i partecipanti in ogni singolo incontro. Anzi, più di ogni altra

cosa, vuol dire capire come fare lavorare *a latere*, nei giorni in cui non ci si vede, i partecipanti al percorso, definire delle scadenze intermedie, incrociare il lavoro del capacitatore con quello di altri esperti in caso sia meglio fare degli approfondimenti monografici, e alternare se funzionale, incontri di capacitazione con la partecipazione ad attività più tradizionali del centro di servizi per il volontariato, quali una consulenza, una formazione specifica, un tutoraggio. Trattasi, per rimanere alla metafora del *Jazz*, di ritmo "in levare".

Ogni passaggio deve essere finalizzato a comprendere la situazione nella sua interezza, sia dal punto di vista delle criticità tecnico-organizzative che possono riguardare un bisogno, sia dal punto di vista delle relazioni e delle dinamiche interne.
Qualsiasi passaggio successivo che concerne ipotesi di soluzione, modalità per affrontare il problema, o semplici riflessioni intorno ad esso, deve essere effettuato con i giusti tempi. Non è detto che basti una riunione di tre ore per approfondire in maniera sufficiente un problema per poi affrontarlo: forse ce ne vorranno due o più.

Altre accortezze riguardano architettura e organizzazione interna delle riunioni. Andiamo ad evidenziare le principali.

- *Orario* – Il lavoro va effettuato il pomeriggio e spesso anche la sera. La vita delle associazioni di volontariato ha dei ritmi che sono pomeridiano-serali, teniamone conto. Se il nostro orario di lavoro finisce formalmente alle 17.30 non è detto che sia sempre conciliabile con riunioni che possono anche essere svolte alle 21.00 a trenta chilometri di distanza. Da parte nostra

ci vuole l'elasticità minima di chi ha scelto di fare l'operatore sociale.

- *Contenuti* – E' sempre bene presentare all'inizio di ogni riunione il percorso complessivo che si farà insieme nelle ore successive, chiudere la riunione riepilogando temi trattati e conclusioni raggiunte, esplicitare carichi di lavoro, compiti e scadenze successive;
- *Verbalizzazione* – Alternandosi, ogni rappresentante dell'associazione che partecipa al percorso deve premunirsi di fare un verbale e mandarlo alla fine dell'incontro a tutti partecipanti compreso il capacitatore. La tracciabilità del percorso è cosa essenziale. E serve a formalizzare compiti, scadenze e responsabilità, oltre che a tenere memoria delle riflessioni effettuate.

D7. *Monitoraggio e valutazione (follow-up)* – Su come valutare un percorso di CS potremmo dire molte cose. Si può spaziare dalla costruzione di disegni di ricerca valutativa molto complessi finalizzati a lavorare sugli effetti del percorso a livello comportamentale, conoscitivo, organizzativo, alla semplice costruzione di strumenti (non necessariamente ben fatti) come un questionario.
La domanda a cui dobbiamo dare risposta, però, è la seguente: come facciamo a capire se il percorso di CS sta andando come dovrebbe o è andato tendenzialmente male?

In attesa di scommettere su una cultura e su un uso sistematico della valutazione, chiediamoci in maniera molto empirica – anche se sicuramente riduttiva – come garantire livelli minimi di monitoraggio e di valutazione nei nostri contesti, quelli di uno sportello territoriale o di un centro di servizi.

Se pensiamo al monitoraggio, è bene tenere presenti i seguenti principi metodologici di base:

a. Come già sottolineato, tutto deve essere tracciabile e documentato. Senza eccessi burocratici, ogni riunione deve essere accompagnata da verbali, documentazioni e contributi prodotti, materiali di approfondimento. Per ogni riunione sarebbe bene protocollare il materiale e soprattutto scambiare idee e materiali tra capacitatori;
b. Il materiale acquisito non va messo da parte. Il problema non è accumulare, è rielaborare. Quello che produciamo, compresi gli stessi verbali, sarebbe il caso di leggerlo, rivederlo.
c. Spesso ci sfuggono degli elementi che ad un'attenta rilettura possono emergere;
d. Potrebbe iniziare nel nostro centro di servizi una fase in cui saranno diversi coloro che sperimenteranno la CS sui territori come operatori del centro di servizi stesso. Al di là di eventuali momenti di formazione, aggiornamento e supervisione, è sempre bene tenere sott'occhio l'evoluzione dei singoli percorsi attivati organizzando momenti di scambio e focus mirati tra tutti i capacitatori (e magari a volte tra i capacitatori, gli operatori di sportello ed altri colleghi del centro di servizi che si occupano di formazione o progettazione, per esempio).
e. In tal modo, si possono scambiare informazioni sugli approcci, i contenuti trattati, l'evoluzione dei percorsi, le criticità.

La valutazione, inoltre, almeno in questa fase di diffusione dell'approccio, andrebbe considerata come un'occasione per comprendere se il percorso che si sta portando avanti

con le singole associazioni o in rete sta andando nella direzione giusta e rispondendo ai bisogni individuati all'inizio, o se siano utili "degli aggiustamenti di rotta" e di che tipo. Come fare per verificare questi orientamenti?

a. Prevedere sempre uno spazio alla fine di ogni incontro effettuato con l'OdV o la rete, che permetta di comprendere se sono stati condivisi e compresi i vari passaggi concettuali ed operativi;
b. Prevedere almeno ogni 3-4 incontri, una mezz'ora di valutazione di gruppo relativa al lavoro effettuato sino a quel momento, a quanto sia servito per fornire dei chiarimenti e delle "risposte", alle adeguatezza delle metodologie utilizzate per lavorare insieme;
c. Impiegare l'ultima giornata del percorso, o meglio l'ultima riunione, per approfondire e valutare insieme: raggiungimento degli obiettivi operativi, grado di approfondimento delle criticità, adeguatezza delle soluzioni individuate, applicabilità e sostenibilità delle azioni correttive messe in campo, clima di gruppo, eventuali ipotesi di riorganizzazione strutturale, funzionale e sistemica.

D8. *Supervisione* – Cosa c'entra la supervisione con un lavoro di CS? Abbiamo detto che un capacitatore non è un supervisore e che non si devono sovrapporre (del tutto) supervisione, formazione, capacitazione.
Sappiamo bene, però, che un processo di CS non si esaurisce nella relazione tra capacitatore, contesto locale e associazione interessata. Anzi: più leggiamo una serie di connessioni intra ed intersistemiche e meglio sarà svolto il lavoro di identificazione e sviluppo di opportunità di soluzione e di cambiamento. E' proprio in tal senso che entra in gioco un'attività di supervisione.

Nella gestione del suo spazio diacronico, esterno formalmente al momento di lavoro con l'associazione o la rete, un capacitatore deve essere messo in condizione di effettuare insieme ad una serie di altri attori strategici – altri capacitatori? Operatori degli sportelli territoriali? Nodi dei network interni, come referenti della formazione, della progettazione o della consulenza del centro di servizi? Il ragionamento è aperto! – un'analisi del proprio percorso, di quelli altrui e delle connessioni sviluppate.
Ad esempio, pensiamo a quanto sia importante analizzare che effetti ha prodotto un lavoro di capacitazione integrato con una formazione classica sulla progettazione prevista dall'offerta annuale di un centro di servizi alle associazioni di volontariato. Tale analisi, a nostro modo di vedere, deve essere seguita da un *facilitatore* e non da un supervisore vero e proprio (la differenza è fine, ma reale). La supervisione, infatti, non "antropomorfizzata" da un esperto. Essa va, piuttosto, considerata come il *processo* delle interazioni e degli scambi prodotti dai capacitatori, dagli *stakeholders* e dal facilitatore relativi a contenuti precisi:

- Dinamiche, processi impliciti, espliciti e simbolici che regolamentano i rapporti interazionali tra capacitatori, capacitatori e associazione seguita, capacitatori e contesti;
- Approcci metodologici, tecnici ed operativi relativi al lavoro di CS;
- Organizzazione dei percorsi.

Detta in altri termini: non è importante avere un supervisore esterno al gruppo di capacitatori e di stakeholders. Bensì, eventualmente, avere un facilitatore che permetta al gruppo di supervisionare quanto sta accadendo in ognuno dei percorsi seguiti.

D9. *Consolidamento* – I percorsi di capacitazione sono continui, ciclici. A nostro avviso, possono anche svilupparsi in maniera autodeterminata in un'organizzazione. A patto che quest'ultima sia in grado, con le proprie risorse, di lavorare su connessioni, opportunità e azioni di analisi e cambiamento. D'altro canto, non possiamo neanche credere che – a fronte di un patto definito e riguardante gli stessi tempi formali di condivisione del processo di CS tra capacitatore e associazione interessata – un lavoro di capacitazione si chiuda in maniera netta. Alcune azioni si protraggono nel tempo, vanno oltre i mesi di lavoro previsti, si ridefiniscono e generano nuove azioni. Gli stessi effetti di un'azione, inoltre, non sono sempre di breve durata o collegati in termini causali a quanto fatto con la CS.
Ecco, allora, che per accompagnare un processo di capacitazione verso la fine, o meglio verso una fase nuova in cui coesistono riverberi ed effetti del lavoro fatto con nuove forme di azione e organizzazione, c'è bisogno di favorire un periodo di consolidamento. Una fase in cui l'associazione o la rete implicata nel percorso di CS sarà seguita in maniera diradata dal capacitatore ma continua dal centro di servizi, attraverso gli operatori di sportello. L'obiettivo specifico di questa fase è quello di capire che evoluzioni (o involuzioni) si producono quando si fa riferimento agli effetti prodotti dalla CS. Con la prerogativa e la possibilità, però, di intervenire – come capacitatore, come operatore di sportello, come centro di servizi – per rafforzare alcune tendenze costruttive e di smussare una serie di criticità che potrebbero ripresentarsi.

Intervenire alla fine degli incontri e del periodo dedicato "per contratto" alla CS, anche con strumenti diversi da quelli di una riunione dedicata, vuol dire lavorare sul

consolidamento e sulla progressiva autonomizzazione della struttura o della rete che ha partecipato al percorso capacitativo. Le attività tradizionali degli sportelli territoriali, allora, debbono progressivamente innervarsi ed integrarsi con le attività di consolidamento rivolte alle strutture che hanno partecipato alla CS: ciò contribuisce a ridefinire in parte il mandato che ha un operatore territoriale nella direzione di un maggior dinamismo e di una più alta complessità.

6. Strumenti

Entriamo nel merito di quali siano e come vadano utilizzati gli strumenti principali di un percorso di CS. Si tratta di alcuni strumenti tra gli altri, collegati alle metodologie ed al *modus operandi* che ha caratterizzato il primo momento di sperimentazione. Quello che faremo nelle prossime pagine è provare a descrivere l'utilità di tali strumenti, ben consapevoli che mantenendo gli stessi livelli di coerenza tra dimensioni teorico-concettuali ed operative è possibile pensare anche ad un panel di strumenti diversi.

E1. *Schema dimensioni analisi organizzativa* (A) – Tra le prime azioni da effettuare c'è l'analisi dell'organizzazione o del network. L'associazione o la rete a cui proponiamo un percorso di CS va conosciuta nella fase iniziale, almeno un poco e in maniera strutturata. Potremmo andare subito al sodo e chiedere quali siano le principali problematiche che la struttura presenta, per poi concentrarci sulla risposta ad esse. Ma non funzionerebbe. Per quale motivo? Perché, pur ottenendo qualche informazione essenziale e veloce, ci mancherebbe la visione complessiva sull'organizzazione.

E’ per tale ragione che abbiamo costruito uno strumento di raccolta delle informazioni – va di sicuro migliorato – che ci permette di raccogliere secondo una certa logica dati ed informazioni più ampie sulla struttura con cui interloquiamo. Si tratta di primi dati essenziali, per ognuno di essi andrebbero analizzate peculiarità e criticità dell’organizzazione. Non esitate ad integrarli con ulteriori domande per ottenere riposte più ampie. Di solito, un’intervista di gruppo ben fatta dura almeno un paio di ore. Qualora non sia possibile andare oltre e non sia stato possibile raccogliere tutti i dati, potrebbe essere opportuno chiedere ad ognuno dei partecipanti di finire di integrare le informazioni mancanti nei giorni successivi all’incontro, per poi condividerli.

E2. *Matrice delle proposte* (A) – I dati e le informazioni che abbiamo raccolto con la scheda precedente vanno analizzati. E servono per cominciare a conoscere una realtà, delle esperienze, un determinato contesto. Soprattutto, sono utili per effettuare una proposta di percorso. La Matrice delle proposte serve, appunto, a sintetizzare la proposta di percorso.
La scheda si divide in due sezioni principali: nella prima descriveremo le ipotesi principali di lavoro connesse alle domande emerse e alle caratteristiche dell’organizzazione analizzata. Nella seconda parte definiremo il percorso capacitativo dal punto di vista organizzativo, dell’impegno, delle ore complessive, etc. Anche in questo caso nessuna timidezza.
Se pensate di migliorare lo strumento, di dargli un layout più pulito, di prevedere contenuti strutturali ulteriori, fatelo pure. A patto di coordinarvi con gli altri colleghi capacitatori per aggiornare in maniera comune il panel degli strumenti a disposizione.

E3. *Verbali* (A) – Un verbale ben fatto riporta discussione e contenuti affrontati nell'arco di un incontro capacitativo. Deve contenere delle informazioni essenziali: data di svolgimento della riunione, partecipanti, ordine del giorno, punti affrontati e interventi, ipotesi di soluzione emerse, carichi di lavoro e scadenze. E' un contratto che si rinnova in ogni incontro e che indirizza il lavoro comune. E' importante, non solo dal punto di vista simbolico, che a compilarlo siano a turno i membri dell'associazione o della rete.

E4. *Contributi specifici* – Il lavoro di CS è essenzialmente un lavoro di confronto, analisi ed elaborazione collettiva. Chiama in causa figure specifiche, come il capacitatore, ma anche la stessa associazione, il centro di servizi, il territorio. Declinarlo nel tempo, inoltre, vuol dire anche pensare alla funzione dell'operatore di sportello, specie nella fase di consolidamento e follow-up. Esiste, però, un momento strategico in cui è bene valorizzare il contributo altrui.
Ci riferiamo al momento delle riunioni di CS e al lavoro parallelo che è possibile fare al di là degli incontri ufficiali, nei giorni successivi.

Specifichiamo meglio quanto vogliamo dire: va stimolata la produzione di contributi specifici da parte degli esponenti dell'associazione o della rete che partecipano al percorso e nello stesso tempo si deve rendere progressivamente più interattivo possibile lo scambio tra il capacitatore, il gruppo, il contesto.

Ecco perché è sempre bene abituare chi partecipa – per approfondire meglio alcuni temi – a dare un contributo diretto che può riguardare:

- Approfondimenti scientifici e/o culturali su alcuni temi;
- Ricerche documentali;
- Ipotesi progettuali e di azione;
- Descrizione dei processi e delle metodologie (organizzative, di lavoro, etc.);
- Analisi bibliografiche;
- Sintesi di articoli o testi, da condividere con gli altri;
- Elaborati test (scrittura di un articolo, di un messaggio da mandare ai soci o agli stakeholders territoriali, etc.).

Questo materiale contribuisce al dibattito, aiuta ad approfondire le questioni all'ordine del giorno, stimola nuove ipotesi di riflessione, fornisce ulteriori strumenti interpretativi e di azione.

E5. *Verbali capacitatore* (A) - Chi ha il ruolo di capacitatore deve trovare un proprio modo per raccogliere le osservazioni che emergono in sede di incontro.
Però deve essere anche in grado di fissare, in tempo reale, alcune riflessioni, una serie di ipotesi da approfondire. Deve dotarsi, quindi, di uno strumento da utilizzare per molteplici fini. Ne proponiamo uno nella sezione Allegati, che permette:

- Di evidenziare quanto emerge nella discussione;
- Di annotare lateralmente, pensieri e ipotesi di lavoro stimolate dalla discussione e che riguardano il come e il che cosa fare da parte del capacitatore;
- Di riservare uno spazio ad informazioni di dettaglio o a specificazioni (note).

Imparando a considerare lo spazio su file word riservato alle informazioni da fissare come spazio dinamico, il

capacitatore si abituerà a gestire insieme: necessità di tenere traccia delle discussioni che emergono, possibili strategie personali di azione e di intervento, approfondimenti. In altre parole: sarà in grado di riportare quanto sta succedendo, di pensare a delle proposte e registrarle sul verbale in tempo reale, di riportare in nota delle specifiche sul discorso (dati, numeri, testi, autori, etc.).

E6. *Focus group* – A volte può essere necessario caratterizzare una o più riunioni come se fossero dei veri e propri focus group. Qual è la funzione di un focus group e a che cosa serve nel nostro caso? Qualora sia necessario confrontarsi, discutere, parlare in maniera sistematica e specifica di un tema, di un progetto, di un concetto, di un'idea, di alcune criticità – evidenziando il proprio atteggiamento personale – è utile usare questa tecnica qualitativa. Rispetto ad una riunione o ad un incontro classico, tale tecnica permette di concentrarsi in modo più specifico su un tema, di sviscerarlo, di andare a fondo. Evidenziando, al contempo, opinioni attorno all'oggetto della discussione, stereotipi e pregiudizi, conoscenze e limiti conoscitivi, modalità presunte di azione. In questo caso, il capacitatore diventa anche il moderatore del focus.

E7. *Workshop* – Così come vale per il focus group, anche nel caso dell'organizzazione di workshop mirati risulta interessante sostituire ad un incontro tradizionale modalità diverse di interazione e di lavoro di gruppo. Quando organizzare l'incontro come un workshop (ristretto ai partecipanti soliti alla riunione, o aperto ad altri interlocutori funzionali allo sviluppo del ragionamento complessivo)? Nel momento in cui ci interessa caratterizzare una parte del percorso come incontro

formativo che, a differenza per esempio di un seminario che presenta informazioni di carattere generale, ci permetta di dare un taglio specifico, tecnico e pratico ai temi che vogliamo trattare, per renderli operazionalizzabili.

Chiudiamo con un esempio.
Se un'associazione mostra delle criticità particolari connesse al lavoro di progettazione partecipata con il territorio dovute in prima battuta alla mancanza di conoscenze e competenze primarie (nessuno sa scrivere davvero un progetto), essenziali per potere sviluppare qualsiasi tentativo di progettare e/o comunicare, potrebbe essere utile ritagliare un momento specifico in cui condividere tali conoscenze (cosa è un progetto, come si costruisce, da quali contenuti è caratterizzato, quali metodologie partecipative attivare, etc.) attraverso un workshop formativo. Altrimenti, si rischia di non potere affrontare tali temi in maniera approfondita, visto che non si conoscono neanche gli elementi iniziali che li caratterizzano.

E8. *Progettualità* – Uno strumento particolare da utilizzare è, appunto, quello del progetto. Se dobbiamo pensare a come sviluppare i rapporti di rete, oppure a come mettere mano ai livelli di conflittualità interna, o, ancora, a riorganizzare un comparto (sono tutti esempi di bisogni diretti, intercettabili attraverso il lavoro di CS), abbiamo la necessità di sistematizzare un pensiero attorno a: cosa fare, come farlo, con quali risorse, con quali tempi. Siamo, di fatto, all'interno di una logica progettuale. Il consiglio? Ora non entriamo nel merito di come si costruisca un'ipotesi progettuale, ma facciamo comunque una sottolineatura: qualsiasi percorso di lavoro collegato alla

CS deve diventare proposta strutturata, progetto scritto e condiviso. Altrimenti, non riusciremmo ad entrare davvero nel merito dei passaggi e dei processi da attivare per raggiungere i nostri obiettivi di cambiamento e/o miglioramento.

Riprendiamo il discorso sulla rete e trasformiamolo in un esempio operativo. Dall'analisi iniziale delle caratteristiche e dei bisogni di una certa associazione, emerge la necessità di uscire da una sorta di isolamento e di cominciare a costruire dei legami con altre associazioni locali per provare a sviluppare dei progetti e degli eventi comuni sul territorio. Ci accorgiamo che l'esigenza esiste, ma sono scarse le competenze, le conoscenze tecniche e metodologiche relative a come costruire un network o un patto territoriale. Al di là del fatto che potremmo organizzare – come detto nelle pagine precedenti – un workshop dedicato ad approfondire cosa è una rete, che funzione ha, come si costruisce, come si gestisce, il nostro vero problema nel lavoro di CS è quello di dare una risposta al bisogno e di misurarci pragmaticamente con la costruzione del network locale. Oltre ad approfondire difficoltà, diffidenze, strumenti e azioni da mettere in campo, abbiamo bisogno di pensare ad un percorso. Di capire, come dicevamo prima, chi fa cosa, con quali tempi, rispetto a quali specifiche attività, con che carichi di lavoro e risorse, etc. Ebbene, quest'ultimo passaggio non può soltanto essere descritto verbalmente, non può trovare solo una disponibilità generica nei partecipanti al lavoro di CS. Deve, bensì, essere ragionato e presentato in maniera strutturata, deve essere condiviso e poi considerato materiale comune su cui lavorare. Ecco perché, allora, si può chiedere ad una parte del gruppo, dopo avere ragionato anche negli incontri di CS, di elaborare 4-5

pagine (progetto) attraverso cui descrivere cosa fare, come farlo e con quali tempi e risorse.

E9. *Matrice dei processi operativi* (A) – Chiudiamo il testo ed il capitolo, volutamente, con quello che è uno strumento stilizzato, essenziale, di buon senso. Da utilizzare più volte come opportunità per analizzare, affrontare e decidere come agire rispetto a specifici bisogni. Parliamo della Matrice dei processi operativi, che se da un lato ci obbliga ad evidenziare in modo pragmatico cosa succede e come affontarlo, dall'altra ci permette di farlo a livelli di complessità differenziati e a partire da temi che possono rappresentare un aspetto del bisogno evidenziato o il bisogno nella sua completezza. La matrice va utilizzata in un modo intuitivo:

- si sceglie un bisogno, un tema, un elemento simbolico, una parola-chiave (migliorare la progettazione, la leadership interna, la partecipazione, il materiale informativo, etc.);
- la si definisce rispetto alle strategie dell'associazione (a quali strategie è connessa, quali strategie stimola, etc.);
- si cerca di capire come si declina nell'organizzazione;
- si verifica se è collegata a dei riferimenti teorici, culturali, metodologici, ad esperienze già fatte all'interno dell'associazione o all'esterno;
- Si analizza e definisce nei suoi aspetti pratici e operativi;
- Si cerca di capire se e come influisce sulle – o viene influenzata dalle – dinamiche interne (relazioni tra gli associati, potere, conflitti, etc.).

Per quanto possibile, e laddove ritenuto funzionale, ognuno dei livelli citati va disarticolato pensando a:

- Cosa va
- Cosa non va
- Cosa va potenziato
- Cosa va risolto
- Proposte
- Soluzioni pratiche e divisione dei compiti

Sviluppando in una o più riunioni di CS la matrice, si possono affrontare varie questioni connesse al bisogno, collegate ad una parte di esso, in maniera lineare e tendenzialmente completa. Ciò aiuta a condividere percorso e soluzioni. Ci vuole un poco di tempo per affinarsi. Ma ne vale la pena.

ALLEGATI

STRUMENTI

E1. Schema dimensioni analisi organizzazione

MISSION:

Consiglio direttivo:

2 ipotesi:

a. Individuate voi i punti più problematici
b. Analisi organizzativa

a.:

b.:

comunicazione interna ed esterna
strumenti

management
Obiettivi attuali
Obiettivi dei tre anni successivi
Situazione economico-finanziaria

progettazione

ruoli e funzioni
Presidenza
Direttivo
Volontari coordinatori
Volontari puri

E il contesto? Con quali ruoli e funzioni entra in gioco? Qual è il territorio di azione di riferimento?

visibilità e identità
Come vedete voi
Istituzioni
Famiglie
Associazioni
Cooperative
Territorio
Volontari

Come vedono voi
Istituzioni
Famiglie
Associazioni
Cooperative
Territorio
Volontari

promozione culturale	
1 aggettivo, e grado di motivazione	*1*
Direttivo	*2*
1	*3*
2	*4*
3	*5*
Volontari coordinatori	*6*
1	*7*
2	*8*
3	*9*
4	*10*
	11
Volontari puri	

Dati strutturali:
n volontari

n utenti
budget ultimo anno
rete di riferimento (istituzionale e non)

E2. Matrice delle proposte

Temi specifici da trattare nel definire le proposte *(traccia)*

- INDICAZIONE DELL'ARGOMENTO SCELTO E DELLA TEMATICA - INDIVIDUAZIONE DEL PROBLEMA
- INDIVIDUAZIONE E SELEZIONE DEI BISOGNI OGGETTO DEL LAVORO:
- QUALI MARGINI DI MIGLIORAMENTO E SVILUPPO DELL'ASSOCIAZIONE
- VALUTAZIONE DELLO SVILUPPO E DEL POTENZIAMENTO DELL'AZIONE
- VALORIZZAZIONE ED EMERSIONE DELLE POTENZIALITA' INTRINSECHE ALL'ASSOCIAZIONE – OSSERVARE SE SONO UTILIZZATE NEL MODO PIU' EFFICACE PER COSTRUIRE PERCORSI DI MIGLIORAMENTO ED EMERSIONE
- SCOPO DEL LAVORO:
- SOLUZIONE DI CRITICITA' ORGANIZZATIVE , COMUNICATIVE, STRUTTURALI
- CONOSCERE ED INTERPRETARE FENOMENI - quali cause possono aver prodotto i fenomeni
- PROGETTARE E REALIZZARE INTERVENTI
- FORMULAZIONE DI IPOTESI RIGUARDANTI LA SPIEGAZIONE DEI FENOMENI E INTERVENTI DA REALIZZARE
- PROGRAMMA DI LAVORO
- I TEMPI DI PASSAGGIO: DAL BISOGNO SPECIFICO CONCRETO, ALLA DIMENSIONE GENERALE (quanto tempo per questo passaggio)
- PROGETTAZIONE DETTAGLIATA (OBIETTIVI COMPORTAMENTALI REALISTICI OSSERVABILI....)
- Gli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere sono
- COSTRUZIONE E MESSA A PUNTO DI STRUMENTI PER L'OSSERVAZIONE/RILEVAZIONE DELL'ESPERIENZA
- RILEVAZIONE DEI DATI/ASPETTI RILEVATI - VERIFICA E VALUTAZIONE DEGLI INTERVENTI

1. Proposte:

P1

P2

P3

....
Pn

2. Ipotesi di percorso (esempio):

- 40 ore di tutoring e approfondimento temi strategici (10 incontri da 3 ore l'uno e 2 incontri da 5 ore di taglio monografico) (tra luglio e dicembre 2014)
- 30 ore di partecipazione ai corsi CESV (tra settembre 2014 e marzo 2015)
- 20 ore di follow-up (Gennaio-Marzo 2015)

E3. Verbale dell'incontro

Data:

Presenti:

Odg:
Arg1
Arg2
Argn

Argomento1

Intervento 1
Intervento 2
Intervento n

Decisioni prese

Argomento2

Intervento 1
Intervento 2
Intervento n

Decisioni prese

Argomento n

Intervento 1
Intervento 2
Intervento n

Decisioni prese

E5. Verbale capacitatore

Data:

Presenti:

Odg:
Arg1
Arg2
Argn

Argomento1

Intervento 1
Intervento 2
Intervento n

Commento [WU1]: In questo spazio inserire le nostre riflessioni in tempo reale che possono riguardare: ipotesi di soluzione, suggerimenti, criticità, etc.

Argomento2

Intervento 1[1]
Intervento 2
Intervento n

Argomento n

Intervento 1
Intervento 2
Intervento n

[1] La nota serve a raccogliere delle specifiche riguardanti l'intervento (bibliografia, dati, etc.)

E9. Matrice dei processi operativi

Tema: VOLONTARI (esempio)						
	Analisi di cosa va	Analisi di cosa non va	Cosa va potenziato	Cosa va risolto	Proposte	Soluzioni pratiche e divisione dei compiti
Strategie						
Organizzazione						
Riferimenti teorici, Metodologie, esperienze						
Pratiche						
Dinamiche interne						

Finito di stampare
print on demand
Settembre 2016
Roma

Oggi abbiamo bisogno più che mai di potenziare i processi partecipativi interni ad un territorio e di valorizzare reti di cittadinanza in grado di contribuire allo sviluppo dell'economia sociale. Ai servizi tradizionali (di formazione, di consulenza, di assistenza tecnica) che continuano a rappresentare la funzione più importante che esercita un centro di servizi per il volontariato, sembra necessario affiancare un lavoro diretto, più complessivo, da svolgersi direttamente nell'associazione, in una rete e nel suo contesto territoriale di appartenenza. Pur partendo da un lavoro sperimentale che ha coinvolto sia singoli gruppi di volontariato che reti, il testo si propone di fornire strumenti di lavoro finalizzati a rafforzare prima di tutto la dimensione interorganizzativa, ovvero la relazione tra centri di servizio, associazioni e organizzazioni di volontariato che sono o vogliono lavorare davvero come una rete.

Pier Paolo Inserra - Esperto di pianificazione sociale territoriale e di progettazione partecipata, ricercatore e formatore, si occupa di economia sociale, politiche sociali, sviluppo locale, sicurezza locale integrata. E' consulente del CESV Lazio e membro del direttivo di Parsec. Ha pubblicato diversi contributi scientifici in materia di economia sociale, welfare, sviluppo locale. Tra essi ricordiamo "*Quando la partecipazione è efficace? Amministratori pubblici alle prese con alcune trappole nel lavoro con i cittadini",* in Animazione sociale n. 5/2016 e *"Per un'agenda dei diritti condivisa tra società civile e istituzioni"* – self publishing a cura di AA. VV. per conto di Parsec e Open Society Foundation, (2015).

ISBN 978-88-561-0031-0