



Università
Ca' Foscari
Venezia



Percorso formativo “Università del Volontariato”

Anno 2017/2018

Titolo: “Protagonisti del terzo settore”

Tesina di Stefano Perale

Qualifica: Volontario



UNIVERSITÀ
del **VOLONTARIATO**
a Treviso

E' un'iniziativa promossa da:



In collaborazione con:



Indice

INTRODUZIONE	4
1. LE DIRETTRICI DEL CAMBIAMENTO	6
2. CON QUALE APPROCCIO GUARDARE AL FUTURO: LA GENERATIVITÀ	11
3. IL FUTURO DEL VOLONTARIATO	14
LE PROPOSTE	19
CONCLUSIONI	25
BIBLIOGRAFIA	26
SITOGRAFIA	27

INTRODUZIONE

57 anni ormai compiuti, più di 35 passati a contatto del volontariato, una professionalità sviluppata quale dirigente nel mondo delle imprese, oggi coach e libero professionista; possibile che tutte queste esperienze non abbiano qualcosa in comune? Come coniugare, mettere a sistema, sviluppare sinergie tra questi ambiti in un contesto in continuo cambiamento qual è quello del terzo settore che proprio in questi anni e mesi sta conoscendo una profonda trasformazione? Quali possibili strategie si possono intravedere per uno sviluppo dei valori tipici del volontario in un territorio che per storia e caratteristiche è da molti decenni un punto di riferimento e un esempio di operatori per il “bene comune”?

Queste sono solo alcune delle domande che mi sono posto alcuni mesi fa in un momento della mia vita nel quale avevo deciso di intraprendere vie nuove e sconosciute sulle quali cimentarmi, con l’entusiasmo e l’incertezza che le nuove sfide sempre comportano.

Grazie alle competenze acquisite ed approfondite nel percorso formativo offerto dall’“Università del Volontariato”, all’esperienza vissuta nello stage svolto presso il Centro Servizi per il Volontariato di Belluno, all’attività sviluppata nell’associazione nella quale opero come consigliere, l’ASSI ONLUS di Belluno, e al contributo offerto dalle molte persone che ho incontrato e che mi hanno supportato, oggi posso raccogliere in queste pagine le considerazioni emerse e tentare di sviluppare alcune proposte.

Un’altra domanda mi ha accompagnato in questo percorso ed è quella che emerge spontanea dalla mia storia professionale e che bene ha esplicitato Mario Calderini quando si chiede se: *“l’impresa social impact oriented è necessariamente il prodotto di una trasformazione tutta interna al terzo settore, o non piuttosto il risultato di un insieme di processi adattivi, che coinvolgono ampiamente anche il profit e le forme imprenditoriali tradizionali”*.¹

¹ Domanda che si pone Mario Calderini nella prefazione allo studio curato da Paolo Venturini dal titolo: *“Valore e potenziale dell’impresa sociale”*. Position paper di Social Impact Agenda,

Mi auguro che ogni mio pensiero, l'analisi e le concrete proposte conclusive possano semplicemente costituire uno stimolo ad ulteriori approfondimenti, allo sviluppo di una progettualità tesa, come dice la Carta dei valori del volontariato: "... a farsi carico, ciascuno per le proprie competenze, tanto dei problemi locali quanto di quelli globali e, attraverso la partecipazione, di portare un contributo al cambiamento sociale".²

in <http://www.aiccon.it/pubblicazione/valore-potenziale-della-nuova-impresa-sociale/>

² *Carta dei valori del volontariato*, art. 5

1. Le direttrici del cambiamento

L'invito ad un'analisi sul mondo del volontariato viene innanzitutto dall'avvento della riforma del Terzo Settore che rimetterà in gioco tutto il modo di essere volontari, compresi i temi della rappresentanza, dei servizi, della gratuità stessa. Tale riforma sta trovando sostanza in questi mesi con l'approvazione dei decreti d'attuazione, ma i principi e l'impostazione sono già dati e sono ricompresi nella nuova legge venuta a regolare il settore.

Il bisogno di fermarsi, di riflettere, di cercare quali sono le nuove vie che la normativa propone e impone, viene anche da chi oggi riveste un ruolo di responsabilità nella gestione e nel coordinamento delle Associazioni operanti nel volontariato; per questo incontrarli e sentire la loro opinione è stato un momento importante di confronto e di stimolo.

“Non sappiamo ancora – ha affermato Giorgio Zampieri - quanti e quali spazi di manovra siano possibili oggi, per, eventualmente, cambiare direzione, non sappiamo dove sia possibile attingere le energie necessarie ad una ri-generazione del volontariato del Comitato d'Intesa e del Csv di Belluno e con quale leadership sia possibile questo cammino. Sappiamo che è necessario farlo partendo da noi, non possiamo aspettare altri. Cominciare da queste domande e dalla voglia di cambiare, con creatività e libertà. Ecco quello che ci spetta”.³

Giorgio Zampieri è il Presidente del Comitato d'Intesa tra le associazioni volontaristiche della provincia di Belluno ed è ente gestore del Centro di servizio per il volontariato di Belluno, che oggi coordina le attività di più di 180 associazioni aderenti con azioni di cooperazione e solidarietà reciproca.

Nel nostro incontro, è apparsa chiara la volontà di cogliere la riforma del terzo settore come una seria opportunità di cambiamento, ma anche con tutte le incertezze e le difficoltà che questo comporta: “Le nostre Associazioni – mi ha detto – fanno fatica ad accettare il cambiamento, perché sono legate al quotidiano, sono attente al bisogno particolare e locale. La nostra organizzazione si muove da più di quarant'anni mettendo a disposizione delle Associate le proprie competenze e i propri servizi, ma in futuro le Associazioni dovranno partecipare maggiormente alla

³ Zampieri G., *Quale futuro per il volontariato della provincia?* in L'Amico del Popolo” n°37, del 21 settembre 2017

vita del Comitato, perché per sapere se saremo all'altezza di quanto il futuro ci chiederà, avremo bisogno di un dialogo continuo con loro. Sarà necessario costruire una bella squadra che sappia coinvolgere tutti gli attori e sia capace di offrire risposte adeguate. Molto probabilmente sarà necessario anche un cambiamento organizzativo”.

Detto questo dal Presidente del primo CSV d'Italia, costituito il 1° febbraio del 1997, fa subito pensare alle grandi sfide che spettano al volontariato nei prossimi anni e alle professionalità che dovranno essere messe in campo per gestire i vari processi, complessi e per certi aspetti incerti, che investiranno la rete di relazioni tra enti del terzo settore e tra questi e il territorio di riferimento.

L'incontro con il Direttore del CSV di Milano, Marco Pietripaoli, ci ha stimolato ancora di più nella ricerca di nuove strade capaci di cogliere le nuove sfide. Dall'approfondimento con una realtà complessa, e che costituisce un riferimento per tutto il mondo del volontariato, sono emerse alcune indicazioni che proveremo a riassumere, nella speranza possano costituire un contributo al pensiero che si sta sviluppando.

“Oggi, più di ieri – ha affermato con decisione il Direttore Pietripaoli – il tema della gestione delle persone negli Enti del terzo settore è cruciale e di fondamentale importanza”.

Questa enunciazione di base è stata poi sviluppata prendendo in esame tutte le recenti modifiche intervenute non solo dalla legge in via di attuazione, ma anche in considerazione dei cambiamenti sociali e operativi intervenuti nel settore e negli ambiti di intervento in questi anni.

I bisogni aumentano e le Associazioni che si pongono quali interlocutori preposti a dare delle risposte devono poter affidarsi a volontari capaci di erogare servizi di qualità sempre maggiore. Anche per questo non ci troviamo più di fronte ad un tipo di volontariato, bensì a tanti “volontariati”: perché da una parte abbiamo aspettative sempre più eterogenee e dall'altra gli stessi volontari si avvicinano con logiche, metodologie, competenze e disponibilità diverse. Sarebbe sbagliato continuare a pensare ad un unico (e magari “nostalgico”) modo di “essere volontario”. “Sarebbe sbagliato chiedere alcune ore di disponibilità – ci ha detto Pietripaoli – e basta. Tempi, competenze, disponibilità si incrociano e portano ad approcci eterogenei a cui dovremo rispondere con offerte libere e modulari”.

A tal proposito emerge il tema di trovare il modo per agganciare tutte queste risorse, che saranno sempre tali qualunque sia la competenza che potranno offrire. Facendo attenzione, in particolare, al fatto che il cosiddetto “volontariato operativo” sarà sempre utile, ma sarà in crescendo un “volontariato professionale” capace di apportare e mettere a disposizione competenze specifiche e spesso elevate.

Il Direttore del CSV di Milano ci ha invitato a guardare con attenzione a queste nuove “competenze di spessore” di cui il mondo del volontariato ha bisogno, e che saranno messe a disposizione, perché ci spingono a guardare in modo nuovo al rapporto tra “profit” e “non profit” e alla necessità di avviare delle partnership per la gestione dei progetti nel dialogo tra organizzazioni, aziende e associazioni. Questo apre le porte anche a nuove forme di collaborazione; non solamente con le varie “fondazioni bancarie” già operative su tutto il territorio nazionale; si deve cercare anche la disponibilità che alcune aziende offrono nel mettere a servizio del volontariato le competenze e le persone depositarie del proprio “core business”, contribuendo, così, ad elevare in modo sensibile la qualità dell’offerta e la risposta ai bisogni.

Perché tutto questo accada è indispensabile, da una parte, togliere alcuni pregiudizi e riempire alcune carenze di informazioni che i due mondi, “profit” e “non profit”, hanno reciprocamente e dall’altra occorre introdurre, nelle organizzazioni del volontariato, persone preparate e formate ad hoc.

“People raiser”, “formatore dei volontari”, “addetto all’accoglienza”, “valutatore delle performance”, “coach a servizio delle Associazioni”, “facilitatore”, “coordinatore dei volontari”, “supervisore/tutor”... devono essere viste come figure e servizi da fornire a vantaggio delle Associazioni e dei volontari per una crescita dell’intero settore a vantaggio del territorio.

Al centro dell’attenzione deve esserci non solo la “gestione” dei volontari, ma anche la “valorizzazione” dei volontari.

“Queste potrebbero e dovrebbero essere le professionalità e i servizi che un CSV mette a disposizione delle proprie Associate – afferma il Direttore Pietripaoli -, ma perché questo accada dobbiamo anche abbattere il tabù della “gratuità dei servizi”. Questo non solo perché diventa sempre più impellente il tema della sostenibilità, ma anche perché si deve sviluppare la consapevolezza che ciò che sta attorno al volontariato costa e necessita di una strategia volta a definire cosa si deve far pagare, quanto e come”.

La riforma del terzo settore apre questi interrogativi a tutte le Associazioni, chiamate sempre più a ricercare forme di autofinanziamento e a rispondere ai propri fini statutari in modo competente e completo. A maggior ragione sono interrogativi che una realtà che si pone a servizio delle Associazioni e del territorio dovrà porsi e che dovrà approfondire “rimboccandosi le maniche”, perché la mera attesa che qualcosa accada, o che qualcuno provveda, molto probabilmente sarà solo una irresponsabile mancanza di risposta.

“Una prima e ormai collaudata risposta che il CSV di Milano offre è relativa ad un sistema formativo sempre più attento alle esigenze dei cittadini, delle associazioni e dei volontari”. Con questa affermazione, consapevole della responsabilità connessa e dell’impegno che richiede, ci ha accolto Patrizia Bisol, responsabile dell’area servizi per la formazione del CSV di Milano ed ha subito precisato: “Sei anni fa abbiamo sviluppato un’indagine per cercare di capire quale formazione fosse utile. Abbiamo capito che ci sono due anime: la prima è data dai volontari che già operano e che vogliono cambiare o migliorare; la seconda è caratterizzata da chi vuole entrare, con preparazione, nel volontariato”. A distanza di anni sono ancora questi i target dell’azione formativa: volontari e dirigenti delle Associazioni che sono consapevoli delle continue sollecitazioni alle quali sono sottoposti e che si rendono conto di doversi formare, o per fornire risposte adeguate, o per saper gestire l’organizzazione e le persone che dirigono. Senza dimenticare chi vuole diventare volontario senza sapere se la semplice giornata che può mettere a disposizione o le proprie competenze elevate costituiscono o possono costituire un valore per la singola organizzazione.

“Per noi – ci ha detto Patrizia Bisol – per essere un buon dirigente, non basta conoscere le norme, si devono approfondire anche i temi della relazione, della gestione delle persone, singole e in gruppo. Facciamo molta fatica perché molti credono di essere già competenti, ma noi insistiamo e stiamo ottenendo importanti risultati, anche perché ci si rende conto sempre di più che l’operare nel mondo del volontariato contribuisce allo sviluppo delle “*soft skills*”, quelle competenze trasversali richieste anche nel mondo del lavoro e utili nelle relazioni quotidiane”.

Il confronto, l’interazione, la sinergia delle competenze tra volontariato, profit e gestione delle risorse umane ci è stata testimoniata anche dal direttore della “Federazione per il Sociale e la Sanità” di Bolzano, Georg Leimstädtner che ci ha

detto: “tutto questo non è solo possibile e nemmeno necessario, è già realtà, succede. Noi vorremmo proteggere il nostro ambiente, ma in realtà le persone che serviamo vivono, tutti questi mondi e ci chiedono di fornire risposte adeguate. Noi dobbiamo capire meglio come approfondire i rapporti, come sviluppare le sinergie, come investire sulla comunicazione e sulla cultura. Ogni Organizzazione ha da insegnare e da imparare dall'altra”.

Questo modo di operare, basato sulla continua collaborazione, a Bolzano si respira in ogni progetto presentato, in tutti i programmi futuri e si legge negli occhi di ogni operatore, anche perché la legislazione di favore adottata dalla provincia autonoma sostiene questo modo di operare.

“Non è semplice – ha continuato il direttore Leimstädtner – perché non sempre le Associazioni sono pronte, le persone sono disponibili e a volte ognuno guarda solo al proprio servizio, ma la richiesta continua di specializzazione e di professionalità ci spinge a far crescere sempre di più la formazione delle persone che operano nel volontariato, anche perché dobbiamo far crescere la consapevolezza di sentirsi parte di qualcosa di più grande”.

Anche Simonetta Terzariol, responsabile del servizio per il volontariato sociale della “Federazione per il Sociale e la Sanità”, ha sottolineato la necessità di adottare un linguaggio comune tra le varie associazioni e l'importanza di acquisire gli strumenti utili ad una lettura delle dinamiche in atto che abbia un filo comune.

“Questo è un servizio al territorio – ci ha detto – e non solo alle Associazioni e ne emerge un vantaggio per tutti. A monte c'è la necessità di “investire” e per questo lavoriamo molto sulla formazione, sulla valutazione dei livelli di apprendimento, sul bilancio delle competenze”.

Nessun passaggio è lasciato al caso, ogni progetto è studiato nei particolari, ogni persona è seguita nel suo percorso di apprendimento e la competenza, potremmo dire la “professionalità”, si sente in ogni affermazione e si legge nei documenti e nelle pubblicazioni che sono veramente tante e ben realizzate.

“Investiamo sul coordinamento del volontariato – ci ha raccontato – sulla sua responsabilità e sulla capacità progettuale; lo facciamo con incontri laboratoriali e con tanta creatività perché così, abbiamo visto, si riesce a cambiare le menti. Troppo spesso, infatti, si procede più sull'esigenza di rispondere alle emergenze, più che a definire una progettualità a media e lunga scadenza capace anche di gestire i casi singoli e i problemi immediati, ma inserendoli in una risposata completa e ampia. Ad

esempio nell'accoglienza dei nuovi volontari dobbiamo avere tutti una cultura più imprenditoriale, con le caratteristiche del no profit, ma considerandoci una parte del tutto e imparando a gestire le risorse umane".

In questa direzione sono stati realizzati anche degli importanti sussidi come i manuali: "Coaching nel volontariato", "Coinvolgere nuovi volontari", "Coordinare il volontariato. Dalla teoria alla pratica", "Benvenuti. Piccola guida per il ben-essere dei volontari" che costituiscono gli strumenti su cui lavorare per rendere la formazione sempre più personalizzata in una logica ampia di servizio coordinato e per perseguire sulla strada della valorizzazione dei volontari.

"Oggi un centro che si pone a servizio delle Associazioni del volontariato – ha concluso Simonetta Terzariol - è sempre più un agente di carriera formativa e questa carriera deve basarsi su un processo "step by step", capace di offrire stage e personale qualificato da affiancare per il tutoraggio e capace di accompagnare i volontari nei percorsi formativi. Solo alla fine c'è una "selezione", ma questa diventa soprattutto *un'auto selezione*, dettata dalla consapevolezza e dalla conoscenza delle strade da percorrere".

2. Con quale approccio guardare al futuro: la generatività

"Essere volontario" non è una cosa buona di per sé; così come non è "cattivo" tutto ciò che si rifà al profit.

Molte sono le forme assolute di un operare o dell'altro che possono portare a delle degenerazioni, allo sfruttamento o, quantomeno, a snaturare la passione stessa per la quale si opera e i valori veri e buoni che sono alla base del nostro agire.

Per capire se ogni attività è realmente rivolta alla ricerca del bene comune ritengo sia doveroso chiederci se siamo ispirati dalla "generatività" e se ad essa ci riferiamo nel nostro agire quotidiano.

Indispensabile è avere chiaro cosa intendiamo con questo "principio" e con quali metodologie può diventare la "cartina tornasole" del nostro impegno. Così come è indispensabile avere chiaro che quando parlo di "Persona" riprendo quella corrente filosofica del personalismo che fa riferimento ad Emmanuel Mounier, secondo la quale: "La persona ... è dominio, scelta, formazione, conquista di sé. La persona rischia per amore invece di chiudersi in sé", "La persona è il volume totale dell'uomo".

John Stuart Mill, parlando della felicità, indirettamente ci spiega cosa intendiamo per “generatività” invitandoci ad essere felici, non perché cerchiamo la nostra felicità di per sé, ma facendo qualcosa di qualche utilità per gli altri.

Facile coniugare questo passaggio con l’esperienza di volontariato: quante volte la felicità dell’operatore è data dal sorriso della persona alla quale ci rivolgiamo; come immaginare una soddisfazione più grande di veder risolto un problema contingente che affligge qualcuno; l’accompagnare il giovane, l’anziano, il disabile, il bisognoso molto spesso è di utilità per gli altri, ma al momento stesso riempie di felicità il nostro ego.

Il volontario non può essere egoista per definizione, ma è indubbio che operiamo anche per la nostra felicità, perché, come dicono molti volontari: “è molto più quello che ricevo, di quello che do”.

“Sbaglia chi pensa che il volontariato – ci ha ricordato il prof. Giuseppe Goisis durante una lezione all’Università del Volontariato – sia un’azione unilaterale: c’è sempre un ritorno, ecco perché parliamo di “circolarità buona del dono”. Qualcosa torna sempre, almeno in termini di realizzazione del sé”.

Il migliore riscontro al nostro operare è il “grazie”, spesso letto solo negli occhi, del nostro interlocutore. Guardarsi negli occhi vuol dire guardarsi in faccia, stare l’uno di fronte all’altro, non nascondersi e non nascondere le proprie emozioni. Come fare a guardarsi negli occhi e cercare contemporaneamente di dire una bugia, di nascondere una ferita, di smorzare una grande gioia. Sappiamo quanto il nostro corpo sia capace di parlare più della bocca e nel corpo gli occhi hanno un ruolo fondamentale. Quante volte abbiamo visto un amico “sorridere con gli occhi” e forse era un sorriso più vero e sincero di quello espresso, altre volte, in modo eccessivamente sonoro, con una risata.

Ma “guardarsi negli occhi” significa anche guardare dentro alla persona che ho davanti, stare l’uno nell’altro, aprirsi ad un’esperienza di relazione piena, vera e, per questo, importante. Diventa difficile barare, con gli altri e con se stessi; quasi impossibile far dire agli occhi quello che il cuore non prova. Platone diceva: “Fa che il mio uomo interiore sia bello e che tutte le cose esterne che ho siano amiche di quelle interne”.

Essere disponibili a guardarsi negli occhi allora significa essere disposti a fare un viaggio prima in noi stessi, poi in chi abbiamo di fronte per lasciarsi percorrere dall’altro. Dobbiamo decidere se lo vogliamo, ma quando siamo partiti sarà difficile

tornare indietro.

La dottrina sociale della Chiesa bene ha sottolineato questo passaggio affermando: “La persona umana pur partecipando attivamente all’opera tesa al soddisfacimento dei bisogni in seno alla società familiare, civile e politica, non trova realizzazione completa di sé fino a quando non supera la logica del bisogno per proiettarsi in quella della gratuità e del dono, che più pienamente risponde alla sua essenza e alla sua vocazione comunitaria”.⁴

“Solo un desiderio forte può mettere in moto e motivare lo sforzo per risalire la scala del talento investendo con forza ed energia in una dimensione vocazionale e professionale”.⁵ Queste due dimensioni danno vero significato all’agire dei volontari e li portano, con gioia a donare il proprio tempo e le proprie competenze, ma non ci si può bloccare qui. L’azione, per essere veramente generativa, non può mai fermarsi, deve seminare frutti e i frutti che nascono non sono più né dell’operatore né di chi ha usufruito del suo agire: diventano patrimonio della comunità. Per questo un gesto volontario diventa generativo: se abbiamo il coraggio di non sentirlo più solo nostro, se lo lasciamo andare a seminare là dove non sappiamo, se gli permettiamo di generare ciò che non potremo controllare.

“La nostra società deve riscoprire il gusto della generatività se vogliamo sfuggire al declino sociale ed economico e avere individualmente una vita piena e ricca di senso. La riscoperta del gusto per la generatività seppellita dalla polvere e dalla spazzatura culturale dei nostri tempi può porre le basi per la rinascita demografica, sociale, culturale, economica e spirituale dell’Italia”.⁶

Lo psicoanalista Erik Erikson ha introdotto il concetto di generatività nello studio delle fasi evolutive dell’uomo e lo ha utilizzato per qualificare lo stadio adulto della vita. Generatività, è secondo Erikson, la preoccupazione di creare e dirigere una nuova generazione. Proprio su queste basi possiamo chiederci quale responsabilità abbiamo nella formazione delle nuove generazioni di volontari, come accompagnarli, come farli crescere e come crescere noi con loro.

⁴ Pontificio Consiglio della Giustizia e della pace, *Compendio della dottrina sociale della Chiesa*,

⁵ Becchetti L., “*Generativi adesso. Questo tempo, il nostro Paese*” in *Avvenire* del 18 febbraio 2018

⁶ *Ibidem*

3. Il futuro del volontariato

Per provare a capire quale potrebbe essere il futuro del volontariato, ritengo sia opportuno partire da un dato che considero importante e che ci viene fornito dall'ISTAT nel "Censimento permanente delle Istituzioni Non Profit Italiane".

Tra le moltissime e utili informazioni in esso contenute mi piace soffermarmi sull'aspetto dimensionale delle organizzazioni, anche per poter sviluppare un semplice confronto con il mondo del "profit".

Dallo studio ricaviamo che l'80% delle 336.275 Istituzioni rilevate opera con una media di 20 volontari (tra queste il 50% ne ha meno di 10) e che solo il 16% ha dei dipendenti, con una media di 14 (ma di queste il 78% ha meno di 10 dipendenti).

Tutti noi abbiamo negli occhi e leggiamo nei numeri delle nostre realtà locali questa situazione. Tutti sappiamo che poche Organizzazioni, soprattutto quelle che fanno capo a grandi Organismi nazionali o internazionali, possono annoverare al loro interno centinaia di volontari o decine di dipendenti.

Possiamo quindi affermare che il mondo del volontariato rispecchia quello che accade nel mondo del "profit": da una parte le grandi aziende e le multinazionali che contano migliaia di dipendenti e dall'altra micro aziende spesso basate sul singolo imprenditore con pochi collaboratori.

Sappiamo però anche, e il fenomeno è particolarmente vivo nel area del nord-est dell'Italia, quanto le medie aziende sappiano e riescano a rispondere al mercato spesso con maggiore velocità e competenza di quanto non riescono a fare i grandi colossi o le micro aziende. Innumerevoli sono gli esempi di "multinazionali tascabili" e di PMI (Piccole e Medie Imprese) che a fatica, ma con grande disponibilità, riescono a portare un contributo fondamentale all'economia locale e dell'intero Paese.

Sia a livello nazionale, sia nelle politiche europee questo importante contributo è stato valutato positivamente e proprio per questo viene sostenuto e agevolato, anche se si dovrebbe e si potrebbe fare molto di più.

Questo dato non può insegnare qualcosa anche al mondo del volontariato?

Il "nanismo" della stragrande maggioranza delle Organizzazioni da una parte e il "gigantismo" di pochi Organismi non dovrebbero spingerci a cercare di operare per una crescita delle micro realtà, almeno per portare a quella dimensione media che permetterebbe di cogliere le sfide future con maggiore serenità?

Tale considerazione ci potrebbe portare a pensare che molte associazioni dovrebbero chiudere. Noi tutti siamo testimoni della proliferazione di realtà che nascono con medesime motivazioni e identici fini di altre e la distinzione è data, a volte, solo dal comune in cui nascono (se non dalla frazione o dal quartiere), da sottolineature e minime differenze statutarie, da personalismi o problematiche caratteriali, o da altre giustificazioni che, poi alla prova dei fatti, non riescono ad essere sostenute di fronte alle difficoltà operative e organizzative. La strada che può portare alla chiusura di alcune realtà è, in certi casi, una via da prendere in seria considerazione, soprattutto se saremo capaci di guardare più al bene dei soggetti che serviamo, che al bene nostro o delle nostre associazioni.

Anche il mondo del “profit” ha incontrato, negli ultimi anni, principalmente a causa della crisi, una profonda trasformazione e pure in questo mondo molte sono le aziende che non hanno retto e hanno dovuto lasciare il testimone ad altri.

Prima che questo accada anche nel volontariato, o perché avvenga in modo consapevole e i vertici direttivi si distinguano per una migliore capacità di leggere gli scenari futuri e per la volontà di essere veri protagonisti del futuro, riteniamo che sia il caso di cominciare a parlare di aggregazioni, di fusioni, di rete tra i vari soggetti.

Si può partire dal “mettere a fattor comune” la segreteria o “l’amministrativo”, ma in realtà si dovrà investire in una nuova cultura capace di guardare ai bisogni da soddisfare con una mentalità nuova. Quell’innovazione e quella capacità creativa che le nostre Organizzazioni hanno dimostrato in molti anni di attività e in molti servizi proposti, dovrà essere messa a disposizione anche della definizione di scenari futuri capaci di rispondere in modo organizzato e competente alle necessità vecchie e nuove che il territorio di riferimento ci pone e ci porrà.

“Il semplice “fare rete”, ossia lavorare assieme ad altri su obiettivi comuni, non basta più. Oggi la propensione è quella di costruire alleanze: per le organizzazioni vuol dire mettere in comune programmi e ridurre i costi, pur rimanendo indipendenti”.⁷

“In questa prospettiva – afferma Marco Pietripaoli – mi auguro che cresca una domanda da parte di enti (non solo della cooperazione internazionale e della cooperazione sociale) che sappiano articolarsi con una struttura un po’ più “professionale”, che a seconda della tipologia di intervento e delle necessità potenzino l’apporto dei volontari e/o dipendenti, ma che soprattutto sappiano cercarsi

⁷ Bianchetti E. *Alleanze. La forza delle partnership bilanci solidi e progetti da Oscar. Quando unità fa rima con qualità*, in dossier, Anno 8, n 3 dicembre 2017, pag. 83

e quindi aumentare, un mix di finanziamenti dagli associati, dai donatori privati, dai fruitori paganti (se possono), dal pubblico e dagli enti filantropici”.

Su tale argomento si potrebbe aprire una nuova domanda relativa a come le organizzazioni del settore dovrebbero strutturarsi: le nostre Istituzioni, quindi, avranno bisogno più di “leader” o di “manager”? Saranno più necessari presidenti capaci di immaginare scenari futuri e di delineare strategie di sviluppo o manager e professionisti in grado di realizzare nuove vie operative e di gestire le risorse in loro possesso?

Il Volontariato a mio parere può rispondere in un solo modo: c'è bisogno di entrambe e ciascuno nel proprio ruolo.

Sarebbe inutile e incoerente ritenere che “un uomo solo al comando” possa portare al traguardo l'organizzazione in modo soddisfacente. Ho più volte sottolineato l'importanza del lavoro di squadra, la necessità di realizzare delle reti, di fondere gli intenti e i programmi per perseguire nuovi obiettivi e cogliere con senso di responsabilità le prossime sfide: la prima cooperazione va fatta all'interno delle nostre realtà. Tutti i nostri sforzi, nel prossimo futuro, dovrebbero concentrarsi su come operare in sinergia, come far coesistere elevate competenze manageriali e di leadership, come l'una e l'altra si sappiano e debbano mettersi a servizio di una migliore, più efficiente e più efficace, organizzazione.

Senza dimenticare i fini per cui siamo nati, dobbiamo proseguire nella convinzione che solo dedicando tempo e risorse alla lettura di quanto sta accadendo potremo continuare a rispondere con competenza ai bisogni che ci vengono prospettati.

Il Volontariato ha bisogno che i leader siano capaci, magari non da soli, di guardare lontano: “Guardare più in là è ciò che distingue l'imprenditore sociale dal gestore di servizi. ... Per l'imprenditore sociale il superamento del confine tra quello che è certo, rassicurante, dato, e ciò che non lo è, costituisce una sfida a andare oltre, a vedere cosa c'è al di là, ad immaginare quello che potrà accadere un domani che è la misura del tempo che dà il senso all'oggi”.⁸

Da loro ci aspettiamo la capacità di “disegnare” un pensiero strategico capace di saper guardare con una visione d'insieme quanto sta accadendo e accadrà in modo da poter definire delle risposte anche in seno alle nostre organizzazioni.

⁸ Fazzi L., *Imprenditori sociali innovatori. Casi di studio nel terzo settore*. Ed Franco Angeli, 2014, Milano, pag 27

Non possiamo più permetterci di continuare a fare quanto abbiamo sempre fatto basandoci sulla semplice considerazione che questa è la nostra storia o è il nostro modo di rispondere ai bisogni, senza una lettura costante di ciò che ci circonda.

L'impresa sociale: "si configura come un sistema di pensiero che immagina di svilupparsi cogliendo occasioni, cercando di modificare condizioni date e riflettendo criticamente sul proprio modo di operare. In base a questo tipo di analisi, l'impresa definisce i propri obiettivi e le strategie da realizzare per cercare di raggiungerli".⁹ Obiettivi e strategie, in questo si differenzia il lavoro dei dirigenti/leader e dei manager/funzionari. Per questo l'uno non può vivere senza l'altro e non ci devono essere sovrapposizioni, sia perché ognuna delle attività in questione presuppone una grande disponibilità di risorse, di capacità specifiche e di professionalità da coltivare e sviluppare, ma anche perché l'una si pone a servizio dell'altra.

Non basta più evidenziare, semplicisticamente, che la nostra missione si identifica con il "mettere al centro la persona". Principio importante e condivisibile, ma diventato spesso solo uno slogan che nasconde l'incapacità, o la semplice difficoltà, a definire un modello strategico a cui ispirarsi e la mancanza di un piano di sviluppo dell'Organizzazione capace di cogliere il vento del cambiamento in atto.

Le recenti tendenze del dibattito sulle imprese del terzo settore invitano alla definizione di un modello di business, inteso come capacità di rispondere ai bisogni del territorio, sviluppato su:

1. l'orientamento ad una missione sociale;
2. la generazione di esternalità positive per la società;
3. la centralità della funzione ideativa;
4. la capacità di posizionamento strategico attraverso la pianificazione di obiettivi e di azioni congruenti (Grassl, 2012)

Da questa impostazione emerge chiara la necessità di una continua interazione tra chi ha la capacità e il compito di individuare gli obiettivi da porre e chi deve definire le strategie per perseguirli sapendo che non stiamo parlando di "profit" e quindi con la considerazione di base che i "ricavi" e il "guadagno" dell'agire dell'intera organizzazione devono sapere guardare, principalmente, al bene comune.

In questa direzione va la riforma del terzo settore se sapremo "darle gambe" e se non ci fermeremo alle indubbie difficoltà operative che introduce.

⁹ Ibidem, pag 33

Desidero qui evidenziare i tre principi fondativi della Riforma, estrapolati e illustrati da Stefano Zamagni.¹⁰

- Il primo di questi principi ha a che vedere con il passaggio dal regime concessorio a quello del riconoscimento: l'autorità pubblica non deve più concedere l'autorizzazione al soggetto del Terzo Settore che intenda perseguire "senza scopo di lucro, finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale" (art. 4, c1). L'autorità pubblica deve piuttosto prendere atto dell'esistenza di una tale volontà ed esigere – come è giusto che sia – il rispetto delle regole. Si tratta di un passaggio di portata epocale che varrà a sprigionare tutte quelle energie che la società civile italiana è in grado di esprimere.
- Un secondo principio si riferisce al superamento di quella concezione che vedeva il Terzo Settore come insieme di enti chiamati a compensare gli effetti perversi dei cosiddetti fallimenti del mercato e dello Stato. Con questa concezione il Terzo Settore diventa una forma di azione che va a modificare le relazioni già esistenti tra tutte le sfere della società, come fosse un lievito. Questo è importante perché "vale a proteggerci dalla furia costruttivista – dice Zamagni – di guardare al risultato, al così si fa, dimenticando il "come" si fa e il "perché" lo si fa. Nell'agire degli Enti del Terzo Settore, principio (la motivazione) e fine (il risultato) si uniscono".
- Il terzo principio è dato dall'accoglimento da parte del legislatore della cultura dell'impatto sociale: "l'idea che va affermandosi è che non è sufficiente limitarsi a dare conto dell'output di un certo progetto. Quel che in più è necessario far conoscere è sia l'*outcome* del progetto stesso sia l'impatto sociale, ossia il cambiamento sulla comunità di riferimento generato dall'attività svolta".

La riforma offre quindi le potenzialità ai volontari, ai dirigenti e alle intere organizzazioni per essere protagonisti. A noi spetta cogliere la sfida e, capaci come siamo di navigare anche nelle avverse difficoltà, portare il volontariato verso nuovi approdi alla scoperta di nuove terre.

¹⁰ Zamagni S., introduzione a: "*Valore e potenziale dell'impresa sociale*" a cura di Paolo Venturi AICCON, Università di Bologna

In questo momento storico sento particolarmente care e stimolanti le parole del prof. Goisis: “Senza trascurare la consapevolezza e la coltivazione di sé che ho ricordato, giova anche, a me pare, la forza dell’*esempio*; una formazione che si nutra solo della conoscenza delle “regole”, conoscenza pur essenziale, ha di fronte a sé una via lunga e insicura, mentre breve ed efficace è il cammino che si fonda su esempi umani eloquenti e persuasivi... Dunque, non il semplice consiglio, ma quell’esempio che, icasticamente, riassume tutto, facendo di ogni esemplare una specie di bussola vivente, capace di fornire, passo dopo passo, la dimensione preziosa dell’orientamento”.¹¹

Le proposte

Pensare di avere delle soluzioni, in questo periodo di profonda trasformazione e di poter fornire proposte di azioni capaci di costituire delle risposte sarebbe infantile, illusorio e inutile.

Non possiamo però nemmeno pensare che le indicazioni ci vengano fornite da chi questo mondo non lo conosce, da chi ostacola il divenire ormai avviato, da coloro che, dimenticando i valori fondativi del gratuità e della generatività, si chiudono nel proprio ambito ritenendo la propria attività l’unica degna di essere vissuta e il loro vissuto l’unica strada perseguibile.

Le piste, le tracce, le “albe” da seguire e che penso possano indicare la strada sulla quale avviare i passi di una nuova sfida, che chi vuole essere protagonista intende percorrere, devono essere ricercate nelle esperienze acquisite, perché la storia è sempre importante, senza dimenticare di cogliere al contempo, la novità di un percorso non ancora chiaro e tantomeno certo.

Sulla base di questa premessa mi sento legittimato a delineare due proposte che spero possano costituire almeno degli spunti su cui operare.

“Osservando lo sviluppo del volontariato negli ultimi anni è evidente la crescita della complessità dei ruoli e quindi delle funzioni di tipo organizzativo e gestionale richieste

¹¹ Goisis G., *Perle legate ad un unico filo*. Università del volontariato. Treviso. 2016 pagg. 19-20

per operare con qualità e continuità”.¹² L’affermazione espressa dal CSV di Belluno non è solo condivisibile, deve costituire la base sulla quale operare con chiarezza e determinazione.

Solo una lettura superficiale e statica del mondo del volontariato potrebbe portare a definire i concetti di “ruolo” e di “organizzazione” come qualcosa di lontano, inattuabile o perfino in contrasto. In realtà l’esperienza ci insegna che solo un’equilibrata gestione delle risorse permette di rispondere ai bisogni che ci vengono prospettati quotidianamente. “Dopo il modello dell’azione assistenziale e quello della condivisione con gli ultimi, sembra imporsi un terzo modello, quello della professionalità sociale, dove dominano le competenze e la vocazione tecnica. In verità, il significato complessivo del volontariato dovrebbe tenere in equilibrio tutte e tre queste dimensioni: quella etico-intenzionale, quella degli effetti sociali e quella dell’efficacia delle risposte, fornite al bisogno che si ha di fronte”.¹³

Per sostenere lo sviluppo di tale professionalità di chi opera e di dirige il volontariato deve ampliare e potenziare due aree di impegno:

- la “formazione continua” volta ad accompagnare i volontari in nuovi “percorsi di crescita”. Molte sono le esperienze in atto che tendono a far crescere la consapevolezza e la motivazione dei singoli volontari. “Volontario per un giorno”, volontari per esperienze legate ad una manifestazione, o volontari disposti a missioni e a trasferimenti, anche all’estero, per periodi prolungati, esperienze di volontariato in piccole associazioni locali o in organizzazioni a valenza mondiale sono da considerarsi, comunque, come varie facce di un’unica medaglia. Sarebbe forse più appropriato usare l’immagine tanto cara a Papa Francesco del poliedro che “riflette la confluenza di tutte le parzialità che in esso mantengono la loro originalità” e che riassume nel principio: “Il tutto è superiore alla parte”.

Queste specificità, per non perdersi nel particolare, che spesso nasconde semi di narcisismo, ma nemmeno trovando giustificazioni nell’universalismo astratto e globalizzato dello “spirito di servizio”, devono essere valorizzate e indirizzate verso il “bene comune inteso come la dimensione sociale e comunitaria del bene morale”.¹⁴

¹² Considerazione contenuta nello studio: “Il futuro del volontariato” a cura del CSV di Belluno pag.2

¹³ Ranci C., *Il volontariato*, il Mulino, Bologna, 2006, pagg. 34-35

¹⁴ Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, *Compendio della dottrina sociale della chiesa*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano, 2004, pag. 89, n°164

Questo richiede la realizzazione di percorsi specifici per i volontari, ma anche per i dirigenti, in vista di una loro formazione che sappia tener sempre presenti i valori del volontariato e sappia indirizzare le azioni concrete e la gestione delle risorse umane in un'ottica organizzativa capace di coniugare i bisogni del soggetto a cui ci rivolgiamo con le motivazioni che ci spingono ad operare verso di lui.

Procedure di accoglienza, indirizzo e selezione dei volontari, strumenti di valutazione delle procedure, progettualità e definizione degli obiettivi, gestione delle relazioni, organizzazione delle strutture e individuazione degli strumenti utili alla loro gestione, soluzione dei problemi e dei conflitti, gestione dei volontari e dei dipendenti, interazione con i professionisti e con i collaboratori, costituzione delle reti e loro gestione, orientamento al risultato, capacità di delega e di assegnazione degli obiettivi, gestione dei comportamenti, capacità di rappresentanza ecc. sono solo alcuni degli esempi di percorsi formativi che ritengo utili e necessari per affrontare il presente del volontariato e non solo il futuro.

Considero maturi i tempi, riprendendo anche quanto affermato nelle pagine precedenti da autorevoli rappresentanti e operatori, per immaginare una formazione che da una parte possa costituire un "investimento", quindi anche introducendo una partecipazione alle spese, per chi intende crescere nelle conoscenze e nella consapevolezza del proprio ruolo e vuole maturare competenze nuove nella gestione delle risorse e delle persone. Dall'altra per cominciare ad introdurre forme di "certificazione" di tali competenze acquisite, "classificazione dell'apprendimento" e altre attestazioni che permettano di effettuare "percorsi di crescita" spendibili anche in altre realtà e non solo del mondo del volontariato.

Importante, però, è che le possibili certificazioni vengano da strutture capaci di rispondere alle esigenze del mondo del volontariato senza "scimmiettare" altre realtà, magari più evolute, ma che riflettono realtà, valori e, spesso, interessi diversi. Chi dirige il Volontariato organizzato deve individuare gli strumenti e le procedure da mettere a servizio di quelle organizzazioni che vogliono essere, diventare o rimanere, protagonisti del futuro.

- l'altra area sulla quale vogliamo individuare delle piste di approfondimento è quella che potremmo definire dell'"accompagnamento alla consapevolezza": tutor, coach, assistenti, mentor, accompagnatori, coordinatori e tante altre figure che troviamo nelle nostre esperienze associative hanno spesso l'unico scopo di aiutare e

accompagnare il volontario ad approcciare e vivere la propria esperienza in modo completo e utile per se stesso e per l'organizzazione.

A volte facciamo un po' di confusione e forniamo strumenti, chiavi di lettura e spiegazioni che seguono percorsi culturali personali o esperienze acquisite in altri settori, ma che difficilmente possono essere riportate nel mondo del volontariato senza una competente azione di adattamento e di sviluppo capace di realizzare una nomenclatura, degli strumenti e una proposta che sia realmente appropriata e specifica.

Un esempio e un frutto di questo lavoro è il manuale: "Coaching nel volontariato. Integrare efficacemente le funzioni di coordinamento" al quale facciamo riferimento avendo in esso trovato molte considerazioni utili al fine dell'individuazione di un percorso di formazione continua capace di affiancare i volontari, le organizzazioni e i formatori stessi.

Da questo contributo emerge con evidenza la necessità di avere formatori, tutor, coordinatori, coach preparati sulla materia, sulle relazioni, sull'attività dei volontari con tutte le caratteristiche specifiche e le basi comuni che questo comporta. Potremmo dire che nell'ambito di una "società liquida", come quella che contraddistingue il nostro tempo, abbiamo sempre più bisogno di "protagonisti del terzo settore solidi": capaci di costituire un punto di riferimento strutturato e disponibile in grado di accompagnare e orientare tutte le compagini del volontariato verso una nuova esperienza capace di portare a frutto le esperienze acquisite e, al contempo, di continuare a coltivare la terra ove siamo radicati.

Anche per questo guardiamo con interesse alla figura del coach che, nel manuale citato, viene individuato come il riferimento utile a garantire che il volontariato si trasformi in un'esperienza di sviluppo personale e di apprendimento. "Il coaching è orientato infatti a migliorare la qualità del volontariato nelle associazioni e il riconoscimento della partecipazione di quanti collaborano, puntando a garantire la crescita attraverso la valorizzazione di motivazioni, talenti e capacità acquisite e/o da acquisire – spendibili anche in altri contesti di vita, come la famiglia, la scuola, il lavoro".¹⁵

Quando si parla della figura del "coach" non si intende semplicemente una persona dotata di buon senso e di una matura esperienza di volontariato, bensì di

¹⁵ AA.VV. *Coaching nel volontariato. Integrare efficacemente le funzioni di coordinamento*. Federazione per il Sociale e la Sanità, Bolzano, 2017, pag. 8

professionisti dotati di specifiche competenze.

Tra queste riteniamo indispensabile sottolineare:

- le capacità orientative e proattive: utili a promuovere la riflessione e l'autovalutazione delle proprie scelte, di incarichi ed esperienze; a sviluppare strategie per scoprire i punti di forza e di debolezza e ad accompagnare per la definizione di nuovi progetti e piani strategici;
- le capacità comunicative come l'utilizzo dell'ascolto attivo per comprendere, per rinforzare l'autostima, stimolare la scoperta, l'impegno, l'azione e per comunicare in modo chiaro ed efficace;
- le capacità che suscitino nuove consapevolezze e che sappiano accompagnare gli interlocutori nel tradurre concetti negativi in positivi, a distinguere tra opinioni e fatti, ad ampliare i punti di vista, ad aiutare l'altro/a a chiarire gli obiettivi che vuole raggiungere;
- le capacità di pianificazione: per creare insieme (coach & coachee) un piano di azione verso risultati specifici, misurabili, realizzabili; per saper organizzare il lavoro proprio e altrui; per acquisire i concetti di "valutazione", "efficacia", "efficienza", "progettazione", "impatto sociale";
- le cosiddette "competenze trasversali": riconoscere e risolvere problemi, lavorare in gruppo allenando la riflessività, sviluppo della leadership basata sul proprio carisma, la gestione del tempo e delle risorse.

Questo elenco di capacità poste in capo al coach potrebbe e dovrebbe essere il percorso culturale di ogni dirigente delle nostre organizzazioni, raccolto in una proposta formativa rivolta, in primis, proprio a loro.

Non sapremo ricercare nuovi volontari e non saremo in grado di accoglierli, di valutarli, accompagnarli; non riusciremo a leggere i bisogni e le situazioni, a uscire dal contingente, ad immaginare scenari futuri e strategie innovative; non potremo essere creativi, propositivi, responsabili; non saremo in grado di gestire persone, gruppi, collaboratori; non sapremo coinvolgere chi ci circonda nelle nuove sfide se non partiamo da noi stessi.

Se non saremo in grado di investire sul nostro modo di essere in relazione, sul nostro desiderio di conoscere nuove vie e nuovi strumenti per far crescere il mondo del volontariato e con esso la società in cui viviamo ed operiamo non saremo in grado di rivestire quel ruolo di "agente del cambiamento" nei settori in cui operiamo che oggi

ci viene chiesto dalla società, oltre che dalla normativa quando fa riferimento all'impatto sociale.

La valutazione dell'impatto sociale ci aiuterà a capire che “valutare” significa “dare valore” e non semplicemente “giudicare” e “oggi è il Terzo settore stesso a dovere individuare una metrica sufficientemente precisa e saggia tale da garantire il rispetto dell'identità dell'impresa sociale. Una metrica che superi le logiche di misurazione strettamente legate al mondo capitalistico, che tralasciano aspetti definitivi e fondamentali del Terzo settore (quali, ad esempio, il grado di democraticità interna), e che sia in grado di valorizzare gli elementi e i percorsi di innovazione sociale di cui le imprese sociali si fanno portatrici nei mezzi e nei fini del loro agire”.¹⁶

Oggi chi vuole essere protagonista nel Terzo Settore è chiamato sempre più ad operare e a dare evidenza del proprio agire e dell'impatto delle proprie azioni, non solo nei confronti del beneficiario diretto dell'attività, ma anche nell'ambito della più ampia dimensione sociale, culturale, economica e istituzionale.

¹⁶ Zamagni S., Venturi P., Rago S., *Valutare l'impatto sociale . La questione della misurazione nelle imprese sociali*, in *Impresa Sociale*, n. 10, dicembre 2017

CONCLUSIONI

Molti anni di attività nel volontariato mi hanno insegnato che nessuno è indispensabile, ma anche che il piccolo contributo che una persona può portare può costituire un grande dono per qualcuno. In quest'ottica mi sono permesso di esprimere le considerazioni e le proposte contenute nelle pagine precedenti e spero che possano essere di stimolo, innanzitutto per me, per continuare ad operare con entusiasmo, volontà e competenza. È troppo grande il "bisogno" che ci circonda perché anche un solo volontario dica: "se non lo faccio io, lo farà qualcun altro". Sono convinto che, nell'unicità e nell'irripetibilità di ciascuno di noi, quello che non faccio io, non lo farà nessun altro. Lascio quindi questi miei pensieri nella speranza che possano essere colti e possano portare ad un rinnovato impegno: gioioso e generativo.

Prima di concludere, mi permetto di rivolgere un pensiero di gratitudine al mio tutor Paolo Capraro, del CSV di Belluno, che con passione e competenza mi ha seguito nello stage fornendomi contatti e contenuti frutto di esperienza acquisita nel mondo del volontariato e non solo. A lui, assieme a tutto lo staff del centro servizi, in particolare Paola e Anita va il mio sentito ringraziamento e la speranza di poter ancora collaborare nel futuro per il bene dei volontari, delle Organizzazioni e del territorio.

Bibliografia

- AA.VV. *Coaching nel volontariato. Integrare efficacemente le funzioni di coordinamento*. Bolzano, Federazione per il Sociale e la Sanità, 2017
- Ambrosio G., Bandini F., *La gestione del personale nelle aziende non profit*. Milano, Etaslibri, 1998
- Ambrosini M. (a cura di), *Volontariato post-moderno. Da Expo Milano 2015 alle nuove forme di impegno sociale*, Milano, Franco Angeli, 2016
- Borzaga C., Fazzi L., *Le imprese sociali*, Roma, Carocci Editore, 2011
- Cericola T. (a cura di) *La riforma del Terzo Settore*, Cagliari, CSV Sardegna Solidale, 2017 Fazzi L., *Imprenditori sociali innovatori*, Milano, Franco Angeli, 2014
- Goisis G., *Perle legate da un unico filo*, Treviso, Università del volontariato, 2016
- Grassl W. (2012), *Business models of social enterprise: a design approach to Hibridity*, in "ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives", vol. 1, 1, pp. 37-60
- Küng H., *Onestà. Perché l'economia ha bisogno di un'etica*, Milano, Rizzoli, 2011
- Manfredi F., Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit. Dall'eterogeneità all'economicità. Riflessioni ed esperienze innovative*, Miano, Egea, 2000;
- Montani M., *Persona e società. Il messaggio di Emmanuel Mounier*, Torino, ELLE DI CI LEUMANN, 1978
- Mounier E., *Il personalismo*, Roma, Ave minima, 1980
- Pasqualotto L., *Rendere generativo il lavoro sociale*, La Meridiana, 2016 Platone, *Fedro*, in Bonazzi M. (a cura di) *Piccola Biblioteca Einaudi. Classici*, 2011
- Tornielli A., Galeazzi G., *Papa Francesco. Questa economia uccide*, Milano, PIEMME, 2015
- Torre T., *Caro volontario. Suggestimenti per un'efficace gestione delle risorse umane nelle organizzazioni di volontariato*, Quaderni per la Formazione, Genova, Celivo, 2006
- Torre T., *L'organizzazione dell'organizzazione di Volontariato. Logiche e strumenti organizzativi per il volontariato*, Quaderni per la Formazione, Genova, Celivo, 2007
- Torre T., *La centralità del fattore umano nell'impresa sociale tra professionalità e relazionalità*, in S. Campi (a cura di), *Impresa sociale: verso un futuro possibile*, Genova, De Ferrari Editore, 2003;
- Torre T., *La gestione delle risorse umane nel non profit sociale*, in S. Marmorato (a cura di), *Il management delle organizzazioni non profit*. Primo corso di perfezionamento, Genova, De Ferrari Editore, 2000

Torre T., *La motivazione nella gestione delle risorse umane: origine, dinamica ed implicazioni gestionali. Alcuni spunti di riflessione*, in A. Gasparre (a cura di), *Organizzazioni non profit: radici, problemi e prospettive*. Secondo Corso di Perfezionamento, Genova, De Ferrari Editore, 2002

Venturi P., Zandonai F., *Imprese ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*, Milano, Egea, 2016

Sitografia

<http://www.fss.bz.it>

<http://www.csvbelluno.it>

<http://www.ciessevi.org>

<http://www.aiccon.it>

Buzzetti D., John Stuart Mill: felicità e logica, in

http://web.dfc.unibo.it/buzzetti/dbuzzetti/pubblicazioni/Mill_EM.pdf

ISTAT, *Censimento permanente delle Istituzioni non profit. Primi risultati*, in

<https://www.istat.it/it/files//2017/12/Nota-stampa-censimento-non-profit.pdf>

Marelli P., Welfare: alle radici del nuovo modello pubblico, privato, e civile in

<http://www.aiccon.it/welfare-alle-radici-del-modello-pubblico-civile/privato->