

Indagine conoscitiva sulle competenze strategiche dei quadri e dei dirigenti del Forum Nazionale del Terzo Settore



Realizza:



Ricerche

In collaborazione con



Ha partecipato



Pragma Srl
Sede legale e operativa: 00162 Roma, Via Nomentana n. 134 Tel. +3906844881 Fax +390684488298
Ufficio commerciale: 20125 Milano, Via Arbe n. 34



INDICE

	Pag.
PREMESSA E OBIETTIVI _____	2
DISEGNO DELL'INDAGINE _____	3
QUOTIDIANITÀ LAVORATIVA _____	5
DOTAZIONE TECNOLOGICA E COMPETENZE INFORMATICHE _____	7
LINGUE STRANIERE: CONOSCENZA E PERCORSI FORMATIVI _____	11
INTERLOCUTORI, LUOGHI E TEMPI DELLE PUBBLICHE RELAZIONI _____	13
STRUTTURA ORGANIZZATIVA E RISORSE UMANE _____	16
FORMAZIONE DRIVER DELL'INNOVAZIONE _____	21
CONCLUSIONI _____	25

PREMESSA E OBIETTIVI

Il Forum Nazionale del Terzo Settore è parte sociale riconosciuta costituitasi nel giugno del 1997 con l'obiettivo prioritario di valorizzazione delle attività e delle esperienze che le cittadine e i cittadini autonomamente organizzati attuano sul territorio per migliorare la qualità della vita e delle comunità e, a tal fine, svolge compiti di rappresentanza sociale e politica, coordinamento e sostegno alle reti interassicurative, comunicazione.

L'universo che rappresenta è estremamente variegato (per contesti territoriali, culturali e di intervento) e lo stesso dicasi per il capitale umano che ne è da sempre parte attiva, fatto di persone con competenze professionali a 360°. Un elemento di eterogeneità, quest'ultimo, rispetto al quale la letteratura disponibile e le ricerche condotte sul campo consentono, tuttavia, l'identificazione di competenze strategiche trasversali e comuni alle figure apicali di tutto il Terzo Settore.

L'obiettivo prioritario del presente intervento di ricerca consiste proprio nell'acquisire informazioni strutturate ed esaustive su tali competenze trasversali, declinate in funzione del ruolo professionale e delle seguenti aree di pertinenza:

Manageriali e di leadership

Conoscenze di settore, Gestione risorse umane e finanziarie, Conoscenza dell'organizzazione del settore di riferimento, Conoscenza della normativa del settore di riferimento, Gestione dati, Competenze per approvvigionamento economico, Competenze informatiche, Etica...

Personalì e sociali

Adattabilità, Orientamento al risultato, Iniziativa, Consapevolezza dell'organizzazione, Costruzione e sviluppo di una visione condivisa con le associate, Accurata autovalutazione, Gestione delle proprie emozioni...

Collettive d'equipe e di rete

Possesso di una rappresentazione comune della mission, Possesso di un comune codice di comunicazione e di un comune linguaggio, Capacità di cooperare con altre realtà del mondo pubblico e privato...

Per la gestione del cambiamento

Piena padronanza della normativa del settore di riferimento, Conoscenza dei cambiamenti in atto nel settore a livello globale e locale, Conoscenze degli attori in campo e delle loro strategie, Conoscenze relative alle dinamiche specifiche del cambiamento e dell'innovazione...

Comunicative

Capacità di analisi e di sintesi, Espressione chiara e strutturata, Padronanza dei tempi della comunicazione, Contestualizzazione della comunicazione, Adattamento a contesti multiculturali, Espressione calibrata sull'interlocutore e sul contesto comunicativo, Disponibilità all'ascolto e al confronto, Atteggiamento costruttivo, Valorizzazione delle competenze più funzionali al contesto di riferimento...

DISEGNO DELL' INDAGINE

Coerentemente con premessa e obiettivi, l'impianto metodologico adottato dal team di ricerca è stato prioritariamente indirizzato verso la realizzazione di un'indagine quantitativa campionaria condotta con tecnica di rilevazione online (C.A.W.I., Computer Assisted Web Interviewing), che consentisse il coinvolgimento diretto e non intermediato/indiretto del target di riferimento (dirigenti/quadri del Terzo Settore) e, nel contempo, facilitasse la loro partecipazione all'iniziativa.

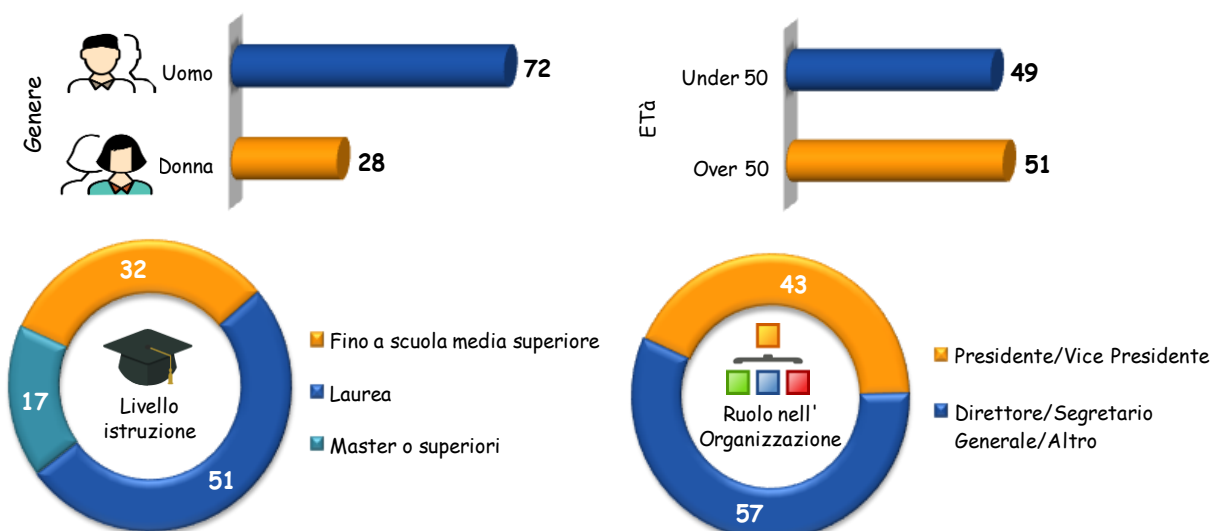
Nello specifico, il percorso di ricerca sviluppato nei mesi di aprile e maggio 2017 ha seguito lo schema temporale sotto riportato:



Il database di nominativi invitati a partecipare all'indagine conteneva il profilo completo di 289 tra dirigenti e quadri del Terzo Settore (nome e cognome, denominazione e tipologia dell'Organizzazione, ruolo nell'organigramma, contatto mail/telefonico). Il tasso di risposta (49% con 142 interviste complete) è stato decisamente più elevato rispetto a quanto non avvenga mediamente per rilevazioni condotte via web con metodologia C.A.W.I., a dimostrazione dell'interesse mostrato dal target di riferimento nei confronti dell'iniziativa e del loro desiderio di raccontarsi e raccontare la quotidianità, la struttura (organizzativa e di risorse umane), i punti di forza e di debolezza della realtà del Terzo Settore che rappresentano.

Profilo del Campione

(Valori percentuali)



Base: Totale Campione

Ai fini dell'analisi dei principali risultati dell'indagine, il presente documento segue la struttura del questionario, proponendo per ciascuna sezione tematica (quotidianità lavorativa, dotazione tecnologica e competenze informatiche, competenze linguistiche, risorse umane, formazione e innovazione) un resoconto puntuale e particolareggiato, attraverso una duplice chiave di lettura dei dati: complessiva (relativa alla totalità delle interviste); parametrica (circostrita a cluster omogenei per le fascia di età e ruolo professionale all'interno dell'Organizzazione/Ente di appartenenza).

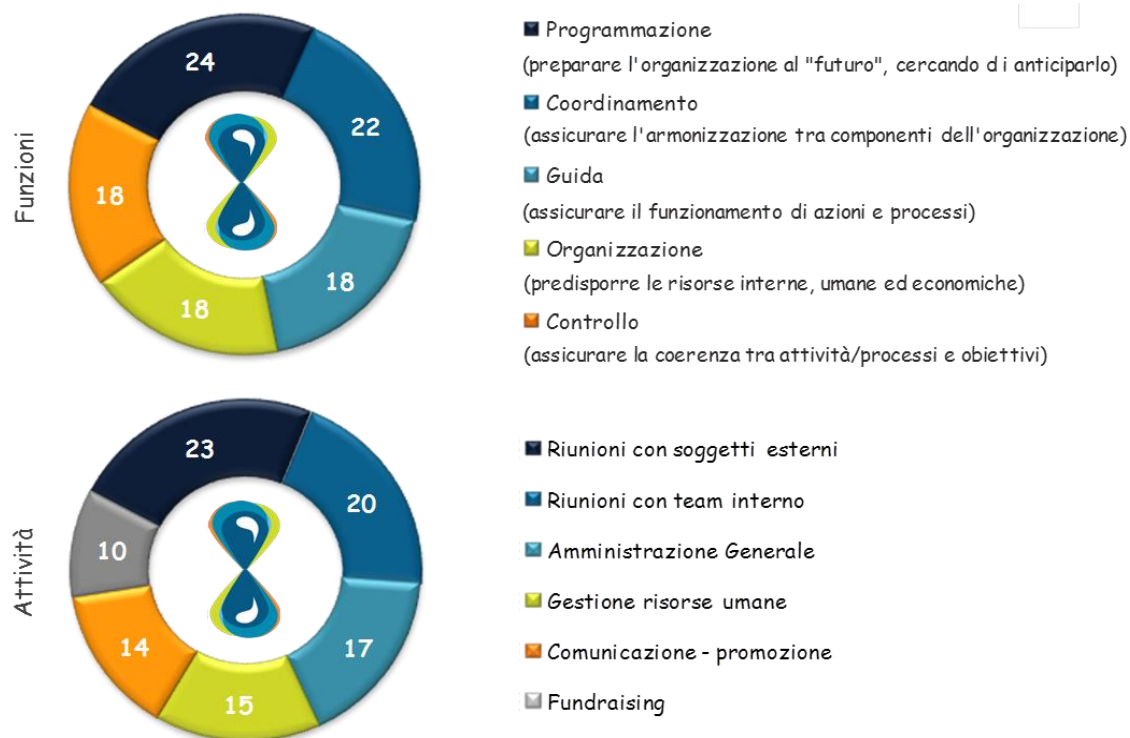
QUOTIDIANITÀ LAVORATIVA

Nello schema logico dell'intervista, alla profilazione dell'intervistato sul piano socio-demografico e professionale è seguita la contestualizzazione della sua attività all'interno dell'Organizzazione/Ente di appartenenza.

In fase di progettazione del questionario si è, infatti, ritenuto opportuno far luce sulla vita lavorativa dei dirigenti/quadri del Terzo Settore adottando una metrica che consentisse di analizzarne il contenuto qualitativo (esplicitato in funzioni e attività) all'interno di un perimetro temporale il più generico possibile (la quotidianità). Seppur con alcuni distinguo, legati al ruolo nell'organigramma, ad emergere con chiarezza è, anzitutto, il sostanziale equilibrio tra le funzioni assolte, alle quali i soggetti intervistati dedicano quotidianamente un tempo equiparabile, pur privilegiando la programmazione e il coordinamento.

La vita lavorativa quotidiana appare, viceversa, decisamente più polarizzata con riferimento alle diverse attività: il 43% del tempo trascorre in riunioni con soggetti esterni (un tema sul quale torneremo più avanti nel corso della trattazione) e interni (rispettivamente 23% e 20%), il 17% in pratiche di amministrazione generale, mentre all'estremo opposto troviamo la ricerca di fondi per finanziare l'Organizzazione (10%).

Composizione del tempo quotidianamente dedicato all'Associazione: funzioni e attività (Valori percentuali)



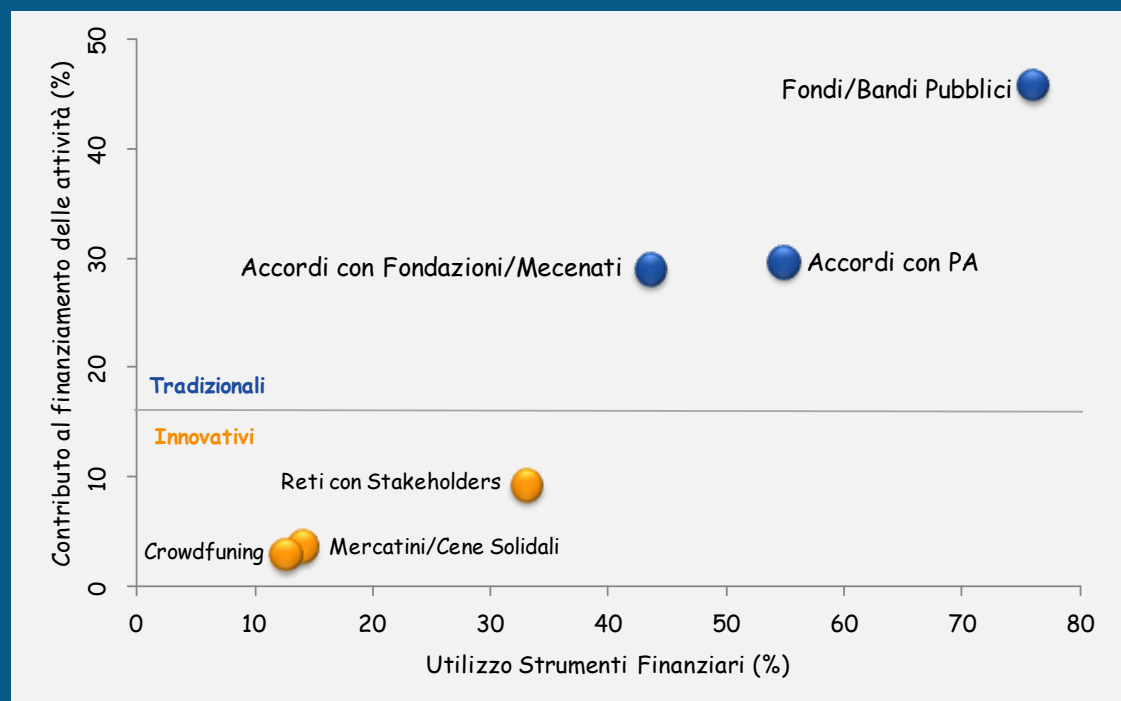
Base: Totale Campione

FUNDRAISING: TRADIZIONE VS. INNOVAZIONE

Nel corso dell'intervista il tema del fundraising è stato ulteriormente approfondito, indirizzando l'attenzione verso il portafoglio di strumenti sul quale i dirigenti/quadri del Terzo Settore fanno maggiormente affidamento per il finanziamento delle attività delle rispettive Associazioni.

Da questo punto di vista, le risposte fornite dal campione delineano un quadro nel quale è possibile identificare due distinte "aree comportamentali" trasversali all'età (under-50, over-50) ed al ruolo del soggetto intervistato nell'organigramma:

- Alla prima appartengono gli strumenti più "tradizionali" (Fondi/Bandi pubblici, accordi con la Pubblica amministrazione, Accordi con Fondazioni e Mecenati), particolarmente diffusi (le percentuali di utilizzo da parte del campione variano tra il 44% e il 76%) e spesso determinanti nella composizione del portafoglio finanziario;
- Alla seconda appartengono gli strumenti più "innovativi" (Reti di stakeholders, Mercatini/Cene Solidali, Crowdfunding) che, viceversa, solo per una parte minoritaria del campione rappresentano un valido strumento nella strategia di fundraising (sia in termini di utilizzo che di contributo al finanziamento delle attività).

Fundraising: Utilizzo strumenti e contributo al finanziamento delle attività
 (Valori percentuali, risposta multipla)


Base: Totale Campione

DOTAZIONE TECNOLOGICA E COMPETENZE INFORMATICHE

Il tema della comunicazione sarà affrontato a più riprese nel presente rapporto, con l'obiettivo di analizzarne le molteplici sfaccettature e declinazioni, in un'ottica sia qualitativa che quantitativa.

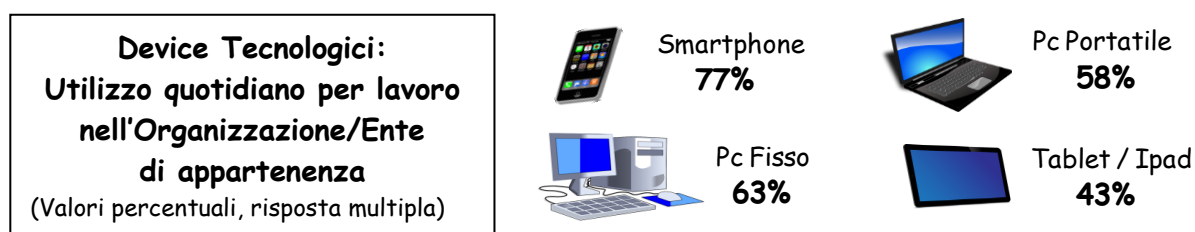


Il riferimento è, anzitutto, alle competenze specifiche “dichiarate” dagli intervistati relativamente a due linguaggi sempre più imprescindibili della comunicazione moderna: l'informatica e le lingue straniere.

Rispetto all'informatica, un primo ambito di approfondimento trattato nell'indagine campionaria ha riguardato l'utilizzo di alcuni tra i device tecnologici attualmente più diffusi tra la popolazione, contestualizzato nella quotidianità della vita lavorativa nell'Ente/Associazione di appartenenza.

I risultati, riportati nella pagina seguente, rilevano come nella dotazione tecnologica di dirigenti/quadri del Terzo Settore lo Smartphone è in assoluto il device più ricorrente (3 intervistati su 4), seguito dal Pc fisso e dal portatile (rispettivamente 63% e 58%), mentre l'utilizzo quotidiano di Tablet/Ipad è meno scontato, anche se comunque elevato (43% degli intervistati).

La lettura parametrica dei dati fornisce, inoltre, un secondo spunto di riflessione: la dotazione “standard” sopra descritta è trasversale all'età e al ruolo dirigenziale, poiché riscontrabile, seppur con alcuni scostamenti percentuali anche marcati, tra gli under-50 come tra gli over-50, tra i Presidenti/Vice-Presidenti come tra i Direttori, i Segretari e gli altri dirigenti/quadri.



Base: Totale Campione

Device Tecnologici: utilizzo quotidiano per lavoro nell'Organizzazione/Ente di appartenenza per età e ruolo professionale

(Valori percentuali, risposta multipla)

Device	Età		Ruolo	
	Under 50	Over 50	Presidente / Vice Presidente	Direttore/Segretario /Altro
Smartphone	80	75	79	77
Pc fisso	58	68	61	65
Pc portatile	59	58	59	58
Tablet-Ipad	36	49	52	36

Base: Totale Campione

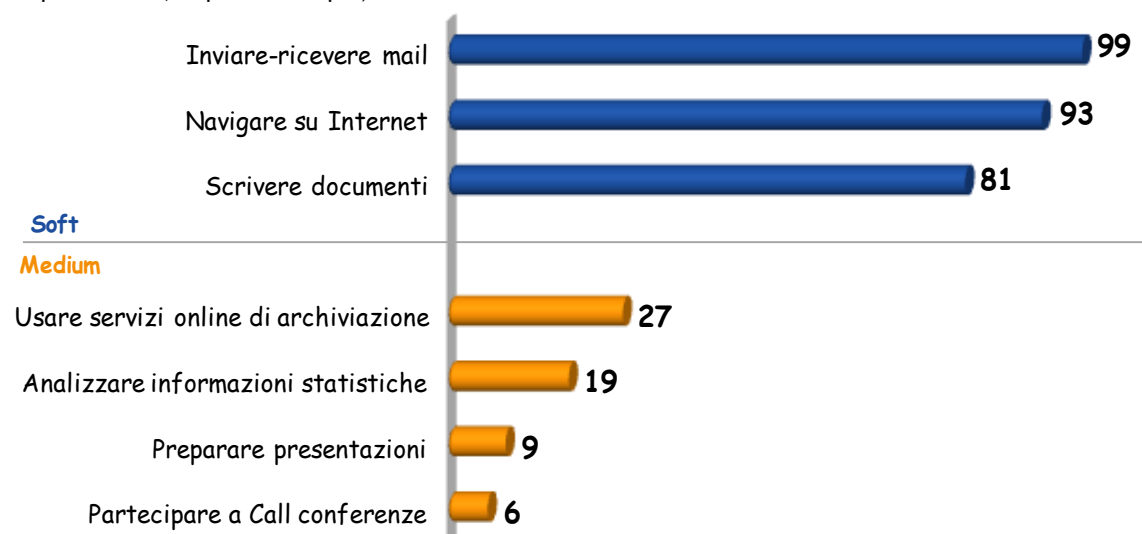
Sebbene importante, la dotazione tecnologica di per sé costituisce solo un tassello del più ampio spettro di fattori che condizionano la reale capacità di far proprio il linguaggio informatico per comunicare con soggetti terzi.

L'utilizzo dei diversi device, seppur quotidiano e per finalità lavorative, può infatti manifestarsi attraverso lo svolgimento di un ampio spettro di attività:

- Alcune non richiedono particolari competenze informatiche e sono accessibili a chiunque abbia un minimo di dimestichezza con la tecnologica. Si pensi all'uso della posta elettronica per inviare/ricevere mail, alla navigazione sul web e alla scrittura di documenti, attività che tra gli intervistati riscontrano percentuali decisamente elevate, arrivando nel primo caso a sfiorare la totalità del campione;
- Altre, viceversa, richiedono competenze informatiche che potremmo definire di medio-livello e comprendono l'archiviazione online di file, l'analisi di informazioni statistiche tramite software più o meno specialistici, la preparazione di presentazioni (powerpoint e similari) e la partecipazione diretta a call conference (skype e similari). Le percentuali sono, in questo caso, di gran lunga più basse (tra il 6% e il 27%) sia per una minore dimestichezza degli intervistati rispetto alle attività "soft" che, almeno in parte, per il carattere più discontinuo sotto il profilo temporale delle attività stesse (es. preparazione presentazioni e partecipazione a call conferenze).

Device tecnologici: attività svolte quotidianamente su Pc / Internet

(Valori percentuali, risposta multipla)



Base: Totale Campione

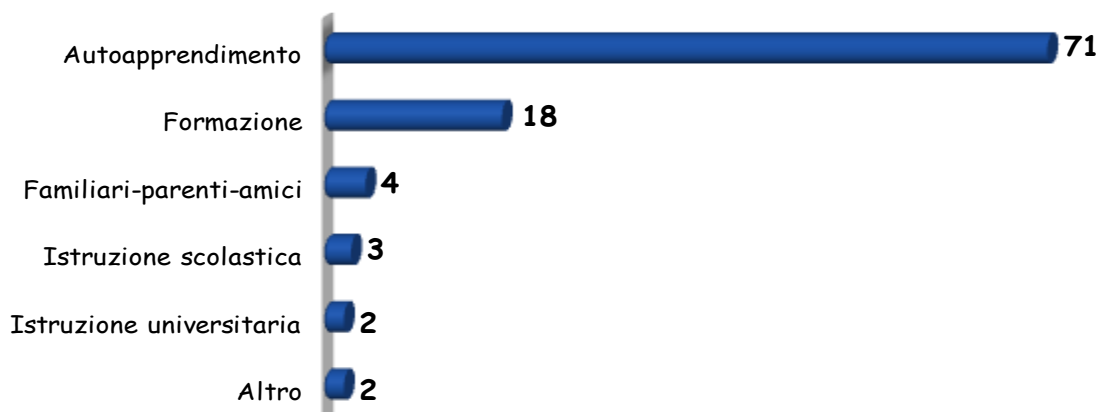
Allo stesso spettro di analisi delle competenze informatiche appartiene, infine, un altro elemento d'indagine, legato al tema della formazione: l'obiettivo è comprendere attraverso quali canali i dirigenti/quadri del Terzo Settore abbiano acquisito e/o acquisiscono competenze specifiche in materia di linguaggio informatico e il grado di ufficialità delle stesse (leggasi possesso di attestati/certificazioni).

Da questo punto di vista quello che emerge dall'indagine è chiaramente il forte orientamento degli intervistati verso il "fai da te": i percorsi di formazione sono indirizzati in via quasi esclusiva verso l'auto-apprendimento (71% del campione) e solo in misura minoritaria verso la partecipazione a corsi di formazione/aggiornamento professionale di tipo formale (18%).

Ora, se da un lato è innegabile che quest'area di competenze si presti particolarmente a forme di auto-apprendimento (si pensi ai tanti tutorial accessibili online sull'uso di software informatici e similari), dall'altro si tratta di percorsi che per loro stessa natura scontano un più alto rischio di discontinuità, superficialità e polverizzazione del processo formativo. Quest'ultimo non ha, inoltre, il carattere di ufficialità che può avere un percorso formale, in primis dal punto di vista dell'attestazione/certificazione delle competenze acquisite, di cui 9 intervistati su 10 sono privi (8 su 10 tra gli under-50).

Canali di acquisizione delle competenze informatiche

(Valori percentuali, risposta multipla)

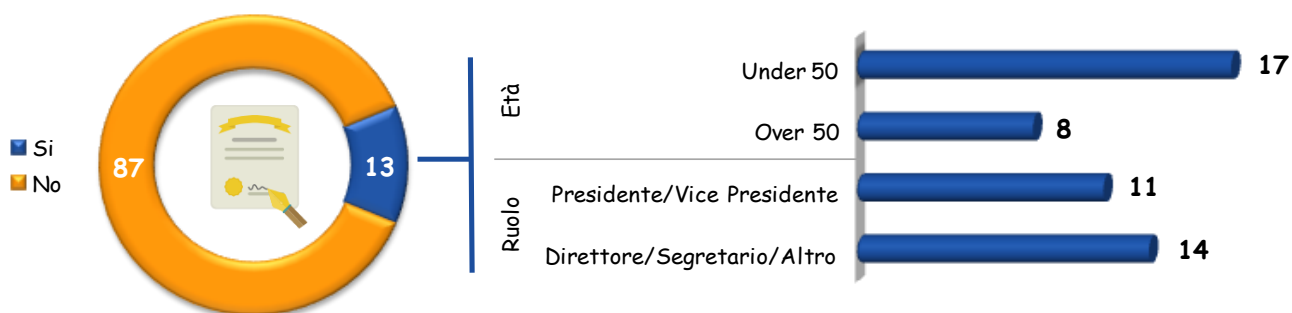


Canali	Età		Ruolo	
	Under 50	Over 50	Presidente / Vice Presidente	Direttore/Segretario /Altro
Autoapprendimento	68	74	66	75
Formazione	16	19	20	16
Familiari-parenti-amici	4	4	7	2
Istruzione scolastica	4	1	5	1
Istruzione universitaria	4	0	2	2
Altro	3	1	2	2
Totale	100	100	100	100

Base: Totale Campione

Possesso di attestati o certificazioni informatiche

(Valori percentuali)



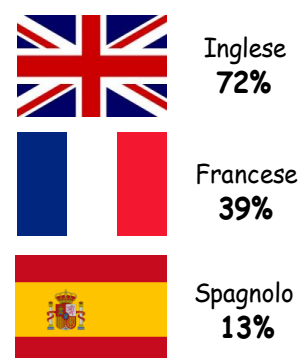
Base: Totale Campione

LINGUE STRANIERE: CONOSCENZA E PERCORSI FORMATIVI

Come per l'informatica, anche per le lingue straniere il tipo di approccio metodologico adottato nel corso dell'indagine è stato finalizzato ad inquadrare sia il livello di conoscenza generale "dichiarata" che i percorsi formativi prevalenti dei dirigenti/quadri del Terzo Settore.

Complessivamente, le risposte fornite dagli intervistati mostrano diversi elementi di coerenza rispetto a quanto già rilevato in materia di competenze tecnologiche:

- **Comprensione, conversazione, scrittura** - il 93% degli intervistati dichiara di conoscere almeno una lingua straniera, da intendersi come capacità di comprensione, conversazione e scrittura. L'inglese è in assoluto la lingua più diffusa (72% del campione, contro il 39% del francese e il 13% di spagnolo) e quella con i più alti differenziali di conoscenza in relazione a età e ruolo professionale all'interno dell'organigramma dell'Associazione di appartenenza (con il primato degli under-50 sugli over-50 e di Segretari Generali/Direttori e altri dirigenti/quadri su Presidenti e Vice-Presidenti);



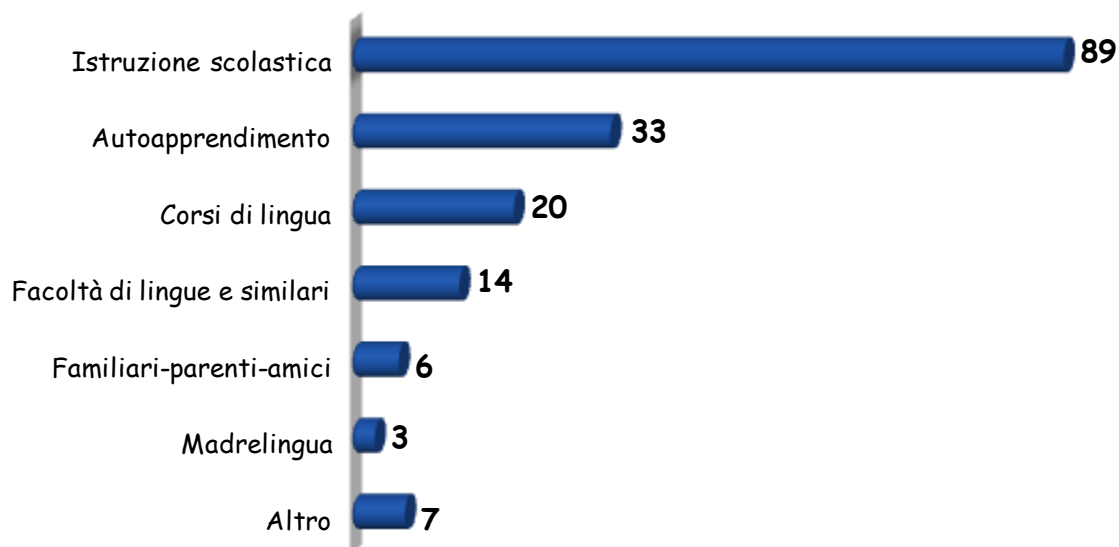
Base: Totale Campione

- **Formazione** - l'auto-apprendimento è un canale di prioritaria importanza nel percorso formativo relativo alle lingue straniere (coinvolge un terzo degli intervistati), con tutti i limiti già descritti relativamente all'acquisizione di competenze informatiche. Tuttavia, nel ranking dei canali la vera protagonista è l'istruzione scolastica, alla quale 9 intervistati su 10 devono, in tutto o in parte, la loro conoscenza delle lingue straniere. Tale primato rappresenta, tuttavia, un elemento di forte criticità, se visto alla luce dell'età degli intervistati e, in particolare, alla quota parte di over-50 (che hanno quindi concluso il proprio percorso scolastico da almeno 25/30anni e da allora non hanno più approfondito le proprie competenze in materia di lingue straniere).

- **Certificazione delle competenze** - il possesso di attestati e certificazioni linguistiche tra i dirigenti/quadri è più frequente rispetto a quanto rilevato per le competenze informatiche (complessivamente 1 intervistato su 5) e né la fascia d'età né il ruolo professionale costituiscono delle discriminanti statisticamente significative.

Canali di acquisizione delle competenze linguistiche

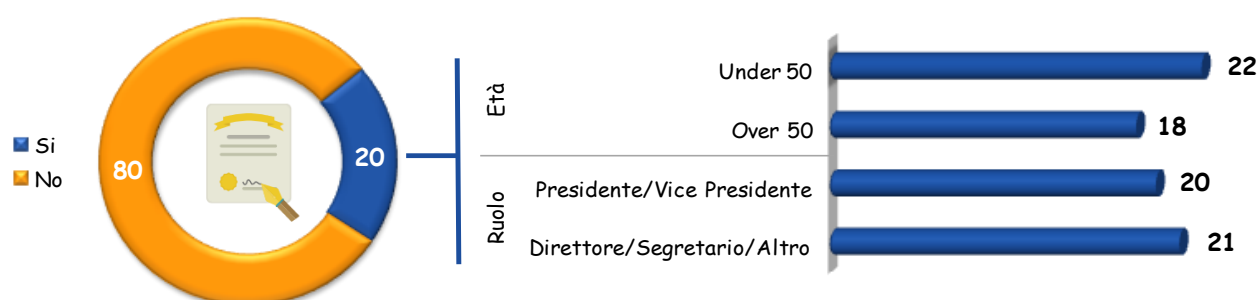
(Valori percentuali, risposta multipla)



Base: Intervistati che conoscono almeno una lingua straniera

Possesso di attestati o certificazioni di conoscenza delle lingue straniere

(Valori percentuali)



Base: Intervistati che conoscono almeno una lingua straniera

INTERLOCUTORI, LUOGHI E TEMPI DELLE PUBBLICHE RELAZIONI

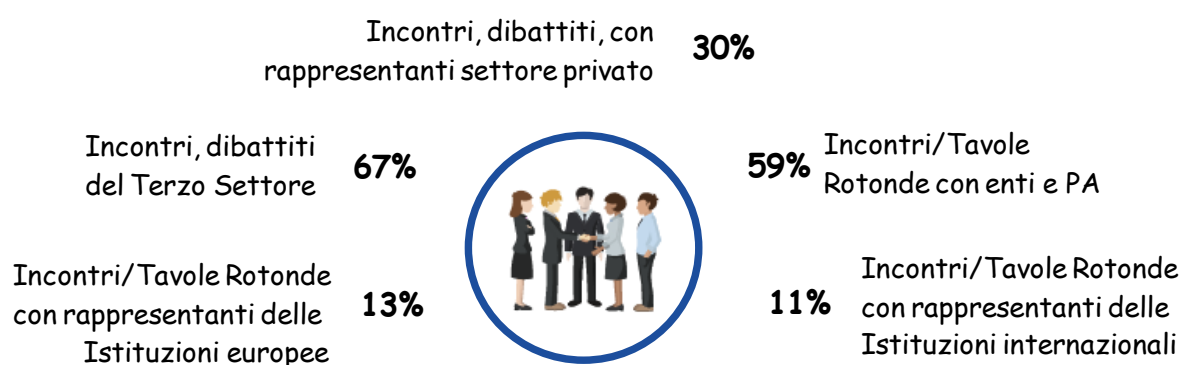
Quale che sia il linguaggio adottato, la comunicazione per sua stessa definizione deve necessariamente avere un interlocutore che, con riferimento specifico al target della presente indagine (dirigenti/quadri del Terzo Settore), può essere pariteticamente sia interno che esterno all'Organizzazione/Ente di appartenenza. Tralasciando per il momento l'ambito della comunicazione interna, in questo paragrafo ci soffermeremo sulla comunicazione verso l'esterno, focalizzando l'attenzione sui diversi aspetti qualitativi legati alle pubbliche relazioni.

E' stato anzitutto chiesto agli intervistati di indicare quali fossero i luoghi in cui sono tessute le relazioni e gli interlocutori privilegiati. Le risposte fornite dal campione evidenziano chiaramente il carattere prevalentemente "nazionale" delle PR: la frequenza di partecipazione a incontri, dibattiti e tavole rotonde è, infatti, decisamente più alta se gli interlocutori sono attori del Terzo Settore (67% del campione nell'ultimo anno), Enti Locali/Pubblica amministrazione (59%); le relazioni con soggetti esteri sono, viceversa, decisamente più sporadiche, con tassi di partecipazione frequente a incontri e dibattiti con rappresentanti delle Istituzioni europee e internazionali che superano di poco la soglia del 10% del campione (un dato coerente, tra l'altro, con la presenza di barriere linguistiche non trascurabili sul piano delle competenze personali).

Pubbliche relazioni: luoghi e interlocutori

(Valori percentuali, risposta multipla)

NELL'ULTIMO ANNO HA PARTECIPATO SPESSO A ...



Base: Totale Campione

La lettura parametrica degli stessi dati statistici offre, inoltre, un ulteriore spunto di riflessione: la dimensione europea/internazionale delle relazioni pubbliche esterne, per quanto minoritaria rispetto a quello nazionale, è di più ampio respiro tra i dirigenti del Terzo Settore più giovani (under-50) e tra coloro che hanno un ruolo di Presidenza / Vice-Presidenza. Come era lecito attendersi, la rete di relazioni di quest'ultimi con soggetti esterni all'Organizzazione/Ente di appartenenza è, inoltre, mediamente più "vivace" (quale che sia l'interlocutore di riferimento), rispetto a chi ricopre un ruolo dirigenziale/quadro (Direttore, Segretario Generale etc.).

Pubbliche relazioni: luoghi e interlocutori per età e ruolo professionale

(Valori percentuali, risposta multipla)

Luoghi	Età		Ruolo	
	Under 50	Over 50	Presidente / Vice Presidente	Direttore/Segretario /Altro
Incontri, dibattiti del Terzo Settore	61	73	80	57
Incontri/Tavole Rotonde con enti locali / PA	57	62	66	54
Incontri, dibattiti con rappresentanti del settore privato	26	33	36	25
Incontri/Tavole Rotonde con rappresentanti delle Istituzioni/organizzazioni europee	20	7	18	10
Incontri/tavole rotonde con rappresentanti delle Istituzioni/organiz. internazionali	16	5	15	7

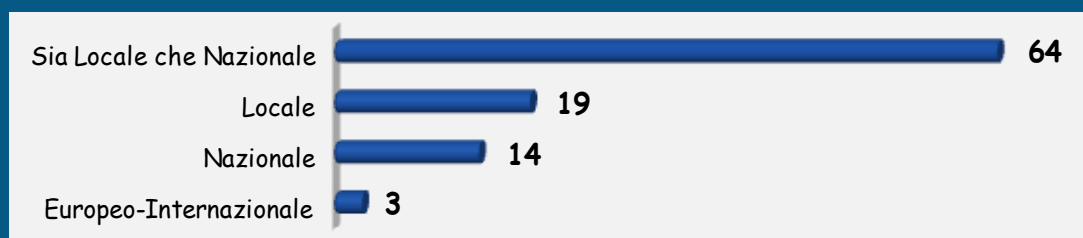
Base: Totale Campione

DIMENSIONE TERRITORIALE DEGLI EVENTI PUBBLICI

Ad ulteriore conferma dell'analisi appena fornita, di particolare interesse risulta il dato relativo alla dimensione territoriale prevalente degli eventi pubblici ai quali i dirigenti/quadri del Terzo Settore intervistati dichiarano di aver partecipato nell'ultimo anno: sia locale che nazionale nella maggioranza assoluta dei casi (64% del campione); locale per il 19%; nazionale per il 14%; europeo e/o internazionale solo per il 3% del campione.

Carattere territoriale prevalente degli eventi pubblici

(Valori percentuali)

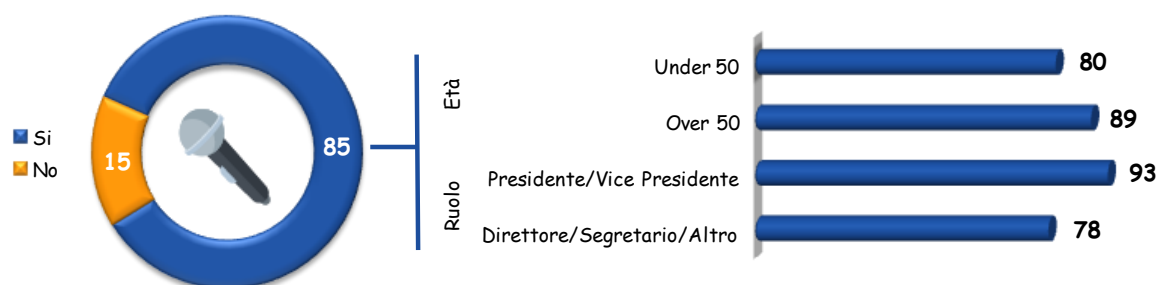


Base: Totale Campione

Quali che siano i luoghi e gli interlocutori, la partecipazione ad eventi pubblici (incontri, dibattiti, conferenze etc.) assume poi un'importanza ancora maggiore, se non altro in termini di visibilità dell'Organizzazione/Ente di appartenenza, se prevede un intervento diretto in qualità di relatore: un'eventualità decisamente frequente (4 intervistati su 5 nell'ultimo anno), ancor più tra i dirigenti/quadri under-50 e tra chi ricopre un ruolo di Presidenza / Vice-Presidenza (rispettivamente 89% e 93%). Un dato elevato che, tuttavia, non è da escludere possa derivare dalla scelta degli stessi dirigenti di vincolare almeno in parte la partecipazione ad eventi pubblici proprio alla possibilità di avere un ruolo di relatore.

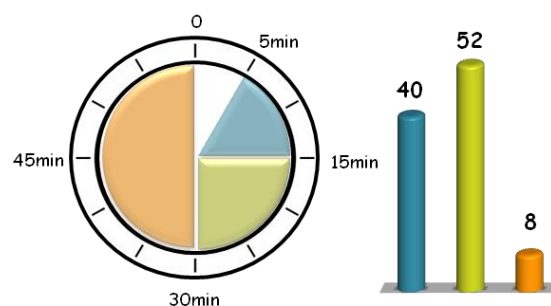
Pubbliche relazioni: partecipazione ad eventi pubblici in qualità di relatore e durata media degli interventi

(Valori percentuali)



DURATA MEDIA

Gli interventi di un relatore su due durano in media tra i 15 e i 30 minuti, mentre la stessa percentuale scende al 40% nella fascia di timing inferiore (5-15 minuti) e all'8% per interventi di durata superiore a 30 minuti.



Base: Totale Campione

STRUTTURA ORGANIZZATIVA E RISORSE UMANE

Per quanto diverse per oggetto, natura e contenuto, le tematiche fin qui affrontate hanno un carattere comune, essendo tutte riconducibili alla dimensione più personale dell'azione di governance e manageriale di dirigenti / quadri: dalla quotidianità lavorativa, alle competenze linguistiche e informatiche, alle reti di pubbliche relazioni.

Tuttavia, nell'impianto teorico di riferimento della presente indagine una parte rilevante delle competenze strategiche individuate esula dalla sfera personale, coinvolgendo l'intera struttura organizzativa e il personale dell'Organizzazione/Ente.

Nel corso dell'intervista si è quindi deciso di approfondire anche questa seconda sfera di competenze, suddividendole in 5 aree di pertinenza, ciascuna delle quali è stata successivamente declinata in più aspetti, secondo lo schema sotto riportato.

Struttura Organizzativa e Risorse Umane: Aree di pertinenza e Aspetti specifici

ATTITUDINI DI CUI DISPONE IL PERSONALE
Dimostrare flessibilità
Valorizzare al meglio le informazioni di cui dispone
Assumere l'iniziativa
Far emergere nuove opportunità
Saper identificare i propri limiti /punti di forza

LUOGHI IN CUI VENGONO TESSUTE LE RELAZIONE
Creazione e mantenimento rapporti con istituz./stakeholders
Collaborazione con altre Associazioni del Terzo Settore
Promozione in prima persona di iniziative/eventi
Partecipazione ad iniziative/eventi
Creazione di reti di relazioni in ambito europeo/internazionale

GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE
Incoraggiamento del lavoro di squadra
Motivazione del personale
Valorizzazione competenze del personale
Organizzazione e creazione di reti decisionali
Intervento tempestivo nella risoluzione di conflitti

GESTIONE DEL CAMBIAMENTO
Capacità di adattarsi a situazioni mutevoli
Adattamento dei programmi ai bisogni emergenti
Monitoraggio sui cambiamenti in atto nel settori di attività
Cambiamento di prospettiva per favorire percorsi innovativi
Adozione strategie d'analisi nella progettazione di programmi

GESTIONE DELLA COUMUNICAZIONE
Pubblicizzazione ed accessibilità a materiali informativi di rendicontazione delle attività
Capacità di gestire l'immagine dell'Organizzazione o Ente
Risposta tempestiva a richieste/suggerimenti che provengano da soggetti esterni
Adattamento della comunicazione (materiali informativi, documenti etc.) al tipo di interlocutore

È stato quindi chiesto agli intervistati di valutare sia le aree nel complesso che i relativi aspetti, attribuendo a ciascuna di esse un voto da 0 (per nulla soddisfatto) a 10 (totalmente soddisfatto).

Prima di soffermarci sui principali risultati alcune note a margine:

- Ai fini della reportistica i voti attribuiti dagli intervistati sono stati aggregati nelle seguenti tre fasce progressive - insoddisfatti (voto 1-5), abbastanza soddisfatti (voto 6-7), molto soddisfatti (voto 8-10);
- La percentuale di dirigenti/quadri molto soddisfatti (voto 8-10) è stata quindi utilizzata come proxy per attribuire un ranking a ciascuna area di pertinenza e singoli aspetti in termini di priorità di intervento formativo.

In generale, la valutazione fornita dai dirigenti/quadri del Terzo Settore rispetto a struttura organizzativa e personale (dipendenti o volontari) dell'Organizzazione/Ente di appartenenza può considerarsi complessivamente:

- Positiva, poiché il voto medio complessivo attribuito alle singole aree di pertinenza è costantemente superiore alla sufficienza e lo stesso avviene, il più delle volte, anche con riferimento ai singoli aspetti analizzati;
- Realistica, poiché pur trattandosi di un'auto-valutazione (con tutti i rischi che questo tipo di approccio metodologico comporta) i giudizi espressi non sono mai eccessivamente elevati, posizionandosi spesso nella fascia intermedia della griglia di valutazione (voto 6-7).

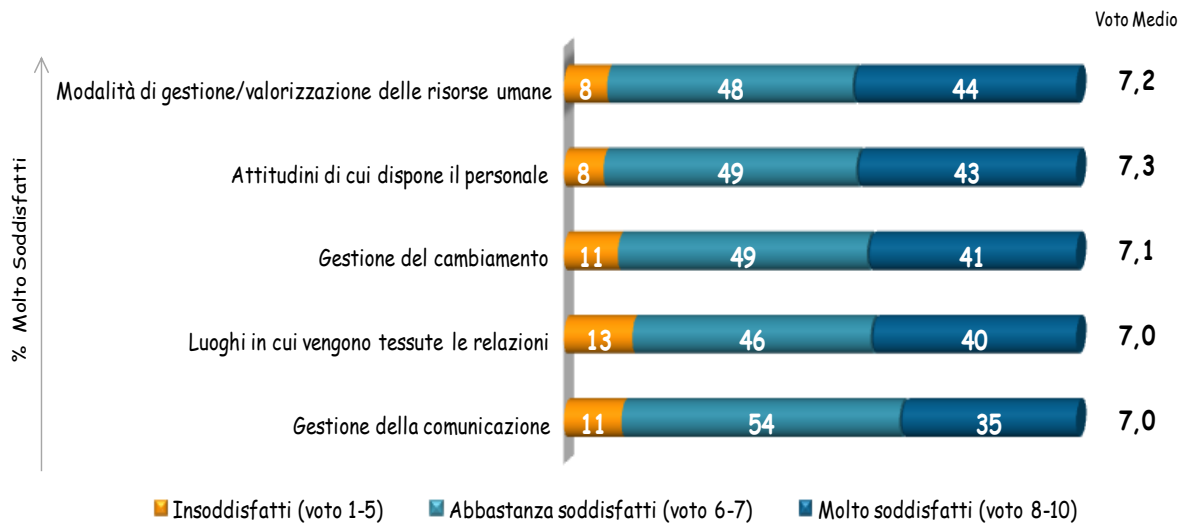
Nel dettaglio, tra le 5 aree di pertinenza esaminate nel corso dell'intervista quelle che registrano nel complesso le migliori performance (in termini di percentuali di dirigenti/quadri molto soddisfatti e voto medio) sono le *Modalità di gestione/valorizzazione delle risorse umane* e le *Attitudini di cui dispone il personale*.

La *Gestione della Comunicazione* è, viceversa, quella nella quale le auto-valutazioni sono mediamente più basse, pur rimanendo complessivamente positive, e rappresenta, in tal senso, l'area di maggiore criticità individuata dagli intervistati, nonché target imprescindibile di strategie e percorsi mirati a migliorare competenze di gruppo e performance delle strutture organizzative interne.

Valutazione Struttura Organizzativa/Risorse Umane

Le 5 Aree di Pertinenza

(Valori percentuali per fascia e voti medi)



Base: Totale Campione

L'utilizzo della stessa chiave di lettura e interpretazione dei dati di auto-valutazione, applicata questa volta al livello successivo di analisi delle competenze collettive di ciascuna area di pertinenza (singoli aspetti della gestione organizzativa e del personale), ha inoltre consentito la costruzione di una griglia di priorità di intervento, individuando gli aspetti che registrano le più basse percentuali di dirigenti/quadri "molto soddisfatti".

Valutazione Struttura Organizzativa/Risorse Umane

La Griglia delle Priorità

Area di Pertinenza	Priorità di Intervento (% più basse di intervistati "molto soddisfatti")
Attitudini del Personale	Saper identificare i propri limiti / punti di forza
Luoghi in cui vengono tessute le relazioni	Creazione di reti di relazioni in ambito europeo/internazionale
Gestione e valorizzazione delle risorse umane	Intervento tempestivo nella risoluzione di conflitti interni
Gestione del cambiamento	Adozione strategie d'analisi nella progettazione di programmi di intervento
Gestione della comunicazione	Adattamento della comunicazione al tipo di interlocutore

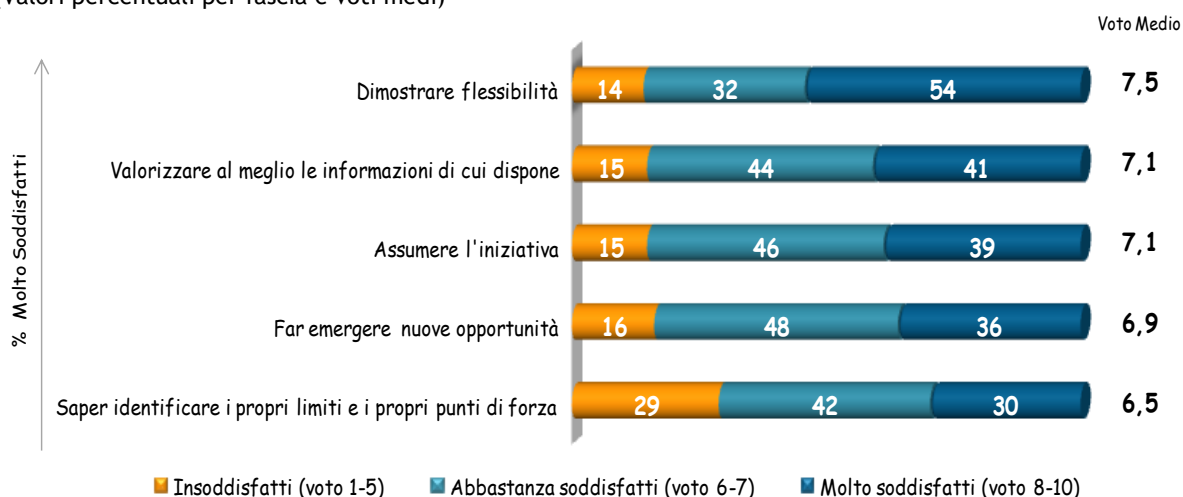
Base: Totale Campione

Per completezza, si riportano di seguito i risultati di dettaglio della valutazione fornita dagli intervistati rispetto a struttura organizzativa e risorse umane, indicando per ciascuna area di pertinenza le percentuali di soddisfazione (nelle tre fasce di voto 0-5, 6-7, 8-10) e il voto medio associato ai singoli aspetti rilevati.

Valutazione Struttura Organizzativa/Risorse Umane

Attitudini del Personale

(Valori percentuali per fascia e voti medi)

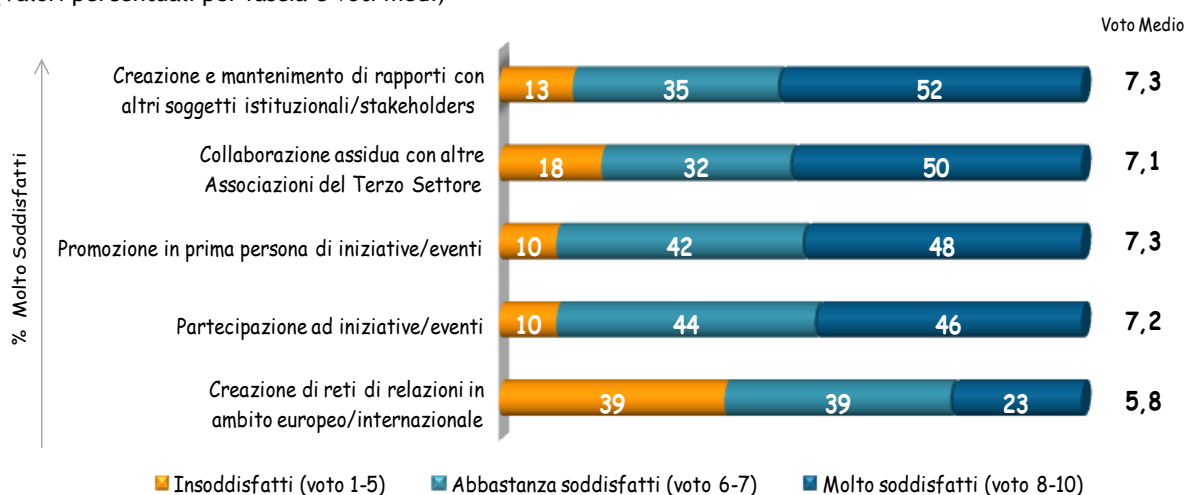


Base: Totale Campione

Valutazione Struttura Organizzativa/Risorse Umane

Luoghi in cui vengono tessute le relazioni

(Valori percentuali per fascia e voti medi)

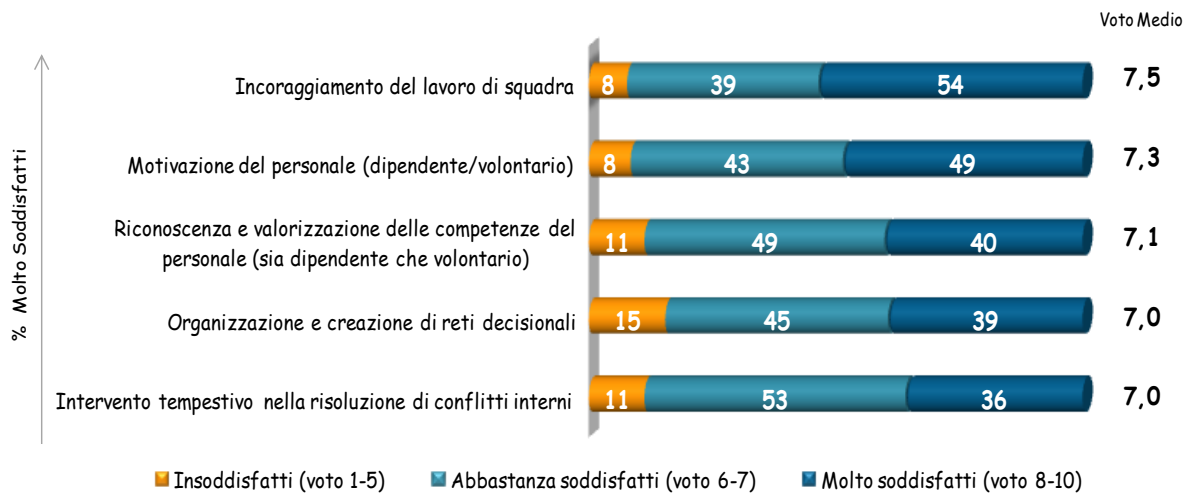


Base: Totale Campione

Valutazione Struttura Organizzativa/Risorse Umane

Gestione e valorizzazione delle risorse umane

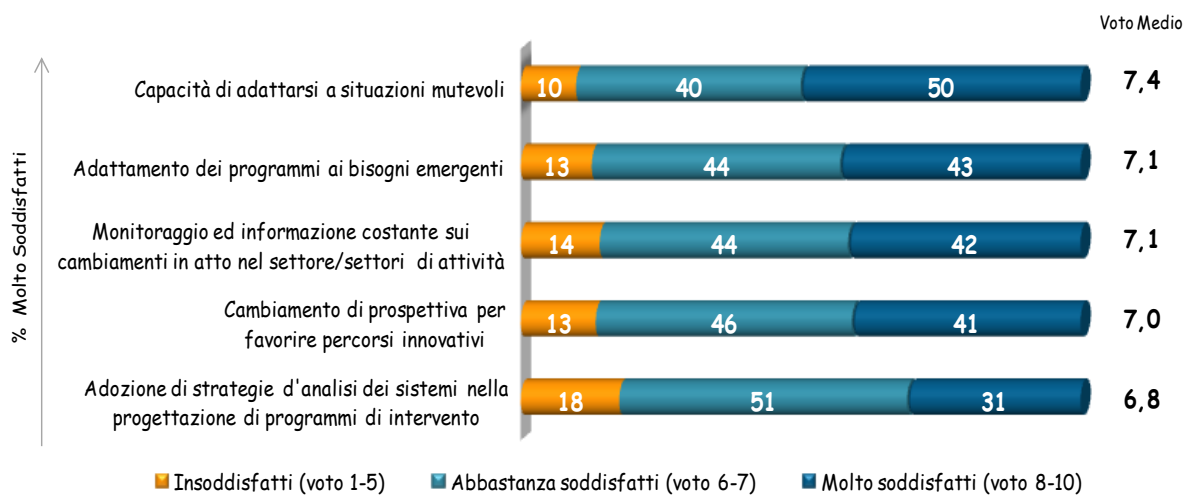
(Valori percentuali per fascia e voti medi)



Base: Totale Campione

Valutazione Struttura Organizzativa/Risorse Umane

Gestione del cambiamento

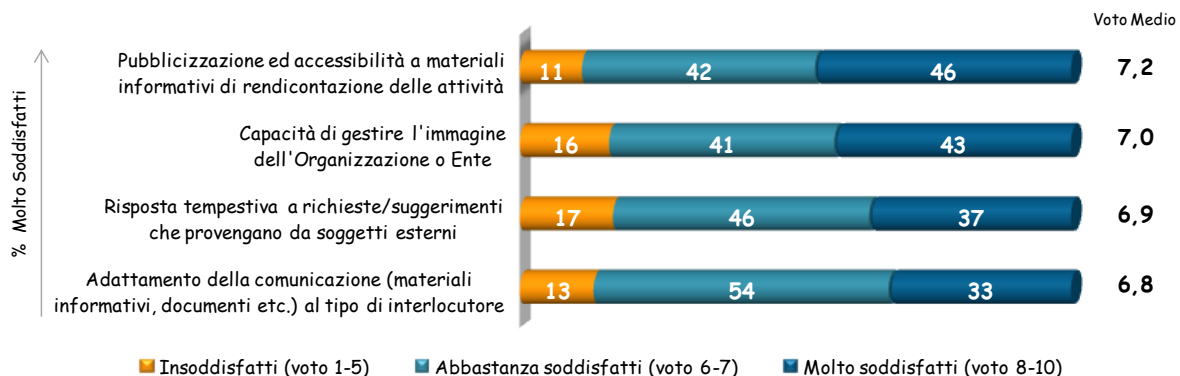


Base: Totale Campione

Valutazione Struttura Organizzativa/Risorse Umane

Gestione della Comunicazione

(Valori percentuali per fascia e voti medi)



Base: Totale Campione

FORMAZIONE DRIVER DELL'INNOVAZIONE

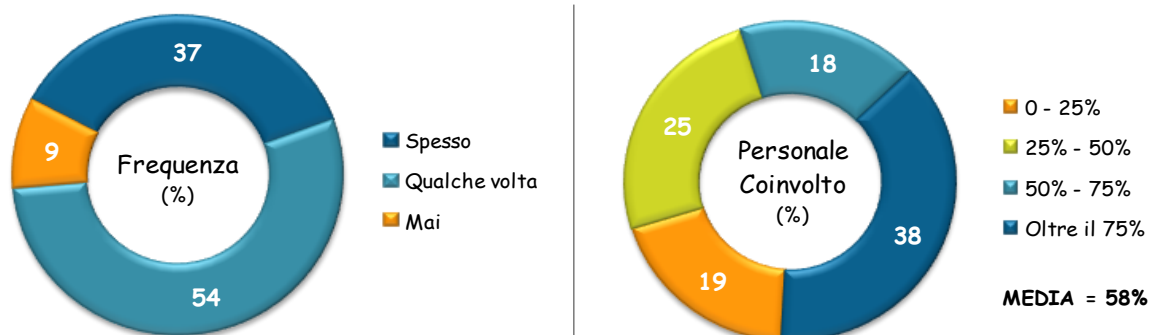
Il panorama delle competenze personali e di gruppo fin qui mostrato è fatto di luci e ombre, punti di forza e di debolezza, il tutto all'interno di un contesto decisionale e di governance nel quale tradizione e innovazione tendono a coesistere. Ed è proprio di innovazione che parleremo in questo paragrafo, soffermandoci su uno dei driver più importanti dei processi di sviluppo e cambiamento di qualsiasi struttura organizzativa: la formazione.

La prima domanda alla quale abbiamo cercato di dare risposta nel corso dell'indagine riguarda la presenza e la relativa frequenza con la quale dipendenti e volontari del Terzo Settore partecipano a percorsi di formazione e aggiornamento professionale.

Anche in questo caso i risultati forniscono un quadro in chiaro-scuro: se è vero, infatti, che in 9 casi su 10 il personale delle Organizzazioni e degli Enti che hanno aderito all'indagine è stato coinvolto in percorsi di formazione nell'ultimo anno (54% qualche volta, 37% spesso), è altresì vero che il tasso di partecipazione è mediamente del 58% (un dipendente su due coinvolto) e in una realtà su cinque non supera la soglia del 25%.

Partecipazione del personale coinvolto nelle attività dell'Organizzazione o Ente a corsi di formazione nell'ultimo anno

(Valori percentuali)



Base: Totale Campione

In fase di progettazione stesura del questionario si è inoltre ritenuto di prioritaria importanza approfondire il tema della formazione del personale analizzando alcune componenti quali-quantitative inerenti il contenuto, i canali e il budget allocato per il finanziamento di questa specifica area di attività.

Contenuto

La prima materia in ordine di importanza dei corsi di formazione avviati nell'ultimo anno è la Comunicazione (67% del campione), un risultato che assume una rilevanza ancora maggiore se associato ad un altro primato, questa volta negativo, relativo alle criticità della struttura organizzativa e della gestione del personale: nel precedente paragrafo abbiamo, infatti, sottolineato come proprio la comunicazione costituisca l'area di governance interna che registra le più basse percentuali di soddisfazione espressa dagli intervistati.

A nostro avviso, la lettura congiunta di questi due elementi fa emergere con chiarezza la consapevolezza dimostrata dai dirigenti/quadri intervistati circa le inefficienze dell'area e, quindi, l'esigenza di intervenire in maniera programmatica per migliorare le performance del proprio team di lavoro, in primis attraverso lo sviluppo di percorsi di aggiornamento professionale.

Lo stesso ranking relativo al contenuto dei corsi fa emergere, tuttavia, due criticità:

- La polarizzazione verso materie per le quali sussistono obblighi di legge sul piano della formazione e aggiornamento professionale (il riferimento è in particolare alla sicurezza sul lavoro e alla gestione amministrativa);

- La marginalità di quelle stesse materie per le quali gli standard di preparazione e competenze personali dei dirigenti/quadri sono spesso inadeguate (lingue straniere e informatica).

Materie dei corsi di formazione

(Valori percentuali, risposta multipla)



Base: Intervistati di Organizzazioni/Enti il cui personale è stato coinvolto in corsi di formazione nell'ultimo anno

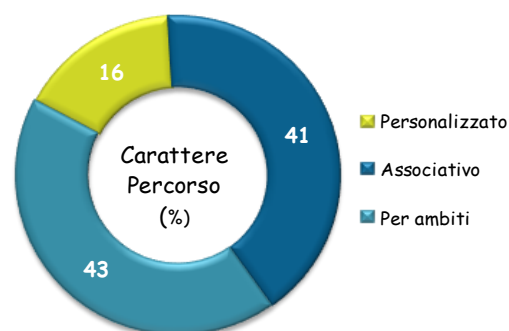
Tipologia e Attività

Al netto delle materie trattate, la strategia di formazione di dipendenti e volontari impiegati nelle realtà del Terzo Settore che hanno partecipato all'indagine è prevalentemente fondata sullo sviluppo di percorsi collettivi, differenziati per ambiti o di tipo associativo (rispettivamente 43% e 41%). Di contro, i percorsi personalizzati sono considerati determinanti solo dal 16% dei dirigenti/quadri intervistati.

Relativamente alla tipologia di attività formativa ad emergere è, invece, la coerenza di fondo con quanto già rilevato rispetto allo sviluppo delle competenze personali (informatica e lingue straniere): al netto dei corsi organizzati dai Csv, anche in questo caso prevale la tendenza a sviluppare percorsi di aggiornamento professionale del personale a carattere prevalentemente informale (convegni, workshop e seminari di prodotti/servizi presentano, infatti, la più alta frequenza di partecipazione) o che favoriscano attività di auto-apprendimento (mediante formazione a distanza, corsi per corrispondenza o altre modalità gestite dai singoli addetti).

Carattere prevalente dei percorsi di formazione

(Valori percentuali)



Base: Intervistati di Organizzazioni/Enti il cui personale è stato coinvolto in corsi di formazione nell'ultimo anno

Frequenza con la quale nell'ultimo anno il personale (dipendente e volontario) dell'Associazione è stato coinvolto nelle diverse attività di formazione

(Valori percentuali, risposta multipla)

Attività	Spesso	Qualche Volta	Raramente	Mai	Totale
Partecipazione a convegni, workshop, seminari di prodotti/servizi	43	53	4		100
Corsi di formazione del CSV	35	28	11	26	100
Auto-apprendimento mediante formazione a distanza, corsi per corrispondenza o altre modalità gestite dai singoli addetti	15	43	19	24	100
Apprendimento mediante rotazione programmata nelle mansioni lavorative/affiancamento	12	31	26	31	100
Corsi di formazione regionali	10	33	19	37	100
FQTS	8	12	18	62	100

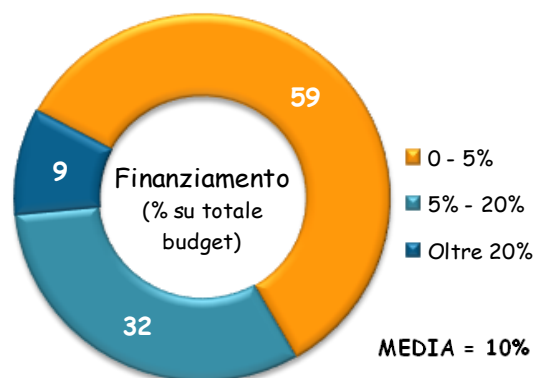
Base: Intervistati di Organizzazioni/Enti il cui personale è stato coinvolto in corsi di formazione nell'ultimo anno

Budget

La scelta di indirizzare il personale verso percorsi di aggiornamento professionale a carattere prevalentemente "informale" trova ulteriore conferma (oltre ad esserne una concausa) nel dato relativo al budget annuo allocato per il finanziamento delle stesse attività di aggiornamento professionale: nel 60% delle Organizzazioni coinvolte nell'indagine non supera, infatti, il 5% del totale e solo in un caso su 10 arriva a pesare più del 20%.

Finanziamento delle attività di formazione

(Valori percentuali)



Base: Intervistati di Organizzazioni/Enti il cui personale è stato coinvolto in corsi di formazione nell'ultimo anno

CENTRI PER LA FORMAZIONE

Presenza all'interno della Struttura di Centri per la formazione

(Valori percentuali)



Base: Totale Campione

La maggioranza degli intervistati (57% del totale) ha dichiarato che all'interno della struttura organizzativa dell'Associazione di appartenenza non è al momento presente alcun centro specializzato nella formazione del personale (dipendente o volontario).

CONCLUSIONI

La presente indagine si inserisce all'interno di un più ampio e articolato percorso di ricerca promosso dal Forum del Terzo Settore, in collaborazione con Pragma, e realizzato con la supervisione scientifica del Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università Roma Tre, propedeutico alla definizione e programmazione (in termini di obiettivi, metodologie, strumenti etc.) di un piano strategico per la formazione e l'aggiornamento professionale delle figure apicali del Terzo Settore.

In tale ottica, la panoramica fin qui fornita sulle competenze strategiche di dirigenti e quadri delle Associazioni di primo livello, nazionali, regionali e territoriali non è fine a se stessa ma fornisce le basi informativo-statistiche per il successivo approfondimento qualitativo dei tanti elementi e spunti di riflessione emersi nel corso della rilevazione.

Tra questi:

- L'interesse mostrato dagli interlocutori nei confronti dell'iniziativa e la disponibilità a dare il proprio contributo partecipando all'indagine. Sintomatico di quanto il tema delle competenze (e, quindi, della formazione professionale) sia tenuto in debita considerazione dalle figure dirigenziali delle Organizzazioni e degli Enti del Terzo Settore;
- La valutazione complessivamente positiva fornita dagli intervistati rispetto a alla struttura organizzativa e al personale dell'Organizzazione/Ente di appartenenza, (con un voto medio superiore alla sufficienza attribuito alle diverse aree di pertinenza e relativi aspetti specifici analizzati), ma nel contempo realistica, poiché pur trattandosi di un'auto-valutazione i giudizi espressi non risultano mai eccessivamente elevati, posizionandosi spesso nella fascia intermedia della griglia di valutazione (voto 6-7).
- La centralità della comunicazione, nelle sue molteplici declinazioni e sfaccettature: nella quotidianità lavorativa, con il primato assoluto delle riunioni con soggetti esterni tra le attività svolte da dirigenti/quadri nel tempo dedicato all'Associazione - nel linguaggio utilizzato, con una conoscenza il più delle volte "scolastica" delle lingue straniere (inglese in primis) e l'orientamento prevalente verso percorsi di auto-apprendimento per l'acquisizione di competenze informatiche, rispetto alle quali sussistono tra l'altro elevati margini di miglioramento - nelle competenze di team working, anche se in un'accezione negativa, poiché è proprio nella gestione della comunicazione che le auto-valutazioni fornite dagli intervistati sono mediamente più basse;

- Il carattere prevalentemente “nazionale” delle pubbliche relazioni di dirigenti e quadri del Terzo Settore, con tassi di partecipazione decisamente più alti a incontri, dibattiti e tavole rotonde a carattere territoriale prevalente locale/nazionale e nei quali gli interlocutori siano attori del Terzo Settore, Enti Locali e Amministrazioni pubbliche, piuttosto che interlocutori esteri (istituzioni europee ed internazionali);
- Il dualismo della formazione del personale, che vede da un lato un’ampia e diffusa partecipazione di dipendenti e volontari coinvolti nelle attività associative a corsi di aggiornamento professionale e, dall’altro, sconta la presenza di criticità che ne precludono il pieno sviluppo. Il riferimento è, anzitutto, ai ridotti margini di finanziabilità delle attività di aggiornamento professionale (il più delle volte meno del 5% del budget annuo complessivo) che, a sua volta, indirizza gli sforzi verso percorsi per lo più informali o di auto-apprendimento e preclude la possibilità di creare uffici/centri specializzati all’interno della struttura organizzativa.