

TESINA DI
ALFREDO PRIMICERIO

Percorso formativo
"Università del volontariato"
Anno 2016-2017

LA LOGICA ORGANIZZATIVA DELLE
ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO E I FATTORI
CHE POSSONO CONDIZIONARLA
- UN CASO PRATICO -

RELATORE: DOTT.SSA MARILISA MARIAN



Alfredo, dopo una vita da dirigente d'azienda, si è dedicato ad un'attività di volontariato molto pratica: il primo soccorso come autista volontario di ambulanze. Il suo percorso all'interno dell'Università del Volontariato è stato influenzato dalla richiesta del direttivo dell'associazione di appartenenza di un supporto nel riordino e nella riorganizzazione della gestione e delle procedure.



È un'iniziativa promossa da:



In collaborazione con:



Patrocini:



INDICE

INTRODUZIONE	4
1. PRINCIPI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	6
2. PRINCIPI DI PROJECT MANAGEMENT E L'OPPORTUNITA' DI APPLICARLI NELLE ASSOCIAZIONI.....	8
3. LA STORIA DEI FATTI.....	10
4. CONSIDERAZIONI GENERALI E ORGANIZZATIVE SULLA STORIA DEI FATTI	11
5. IL CAMBIAMENTO E L'ADOZIONE DELLA LOGICA DELL'ORGANIZZAZIONE COME PASSO NECESSARIO PER PORTARE AVANTI L'ASSOCIAZIONE.....	13
6. GLI STEP PER AVVIARE IL CAMBIAMENTO E IL FUTURO DELL'ASSOCIAZIONEIL FUTURO DELL'ASSOCIAZIONE	13
7. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	17
BIBLIOGRAFIA.....	19

INTRODUZIONE

Il mio nome è Alfredo Primicerio, classe '53, laureato in Ingegneria Chimica nel '76; ho speso circa 40 anni della mia esperienza professionale in grandi aziende di *contracting* a livello internazionale, ricoprendo negli ultimi 15 anni ruoli apicali.

Dopo aver raggiunto il massimo dei contributi ed essere andato in pensione, ho deciso di prestare la mia opera nel mondo del volontariato; ho seguito un corso di primo soccorso, un corso di approfondimento per operare come autista-soccorritore a bordo di ambulanze.

Per motivi di privacy non riporterò il nome dell'associazione presso la quale presto servizio ma utilizzerò il "nickname" **STELLA**.

STELLA è un'associazione di volontariato, formata esclusivamente da volontari, che si occupa da lungo tempo di trasporto sanitario, di assistenza a manifestazioni di vario genere e di corsi di primo soccorso alla popolazione.

Io ho iniziato a operare nel trasporto sanitario da inizio 2016 ed ho acquisito una discreta esperienza nell'assistenza alle persone bisognose di trasporto in ambulanza.

Inoltre, anche per la mia vasta esperienza professionale, ho dato la mia disponibilità a operare anche nei campi amministrativi-gestionali dell'associazione stessa.

Di conseguenza, con molto entusiasmo ho iniziato a frequentare l'università del volontariato con lo scopo di conoscere più da vicino un mondo a me sconosciuto; inoltre, lo stage in associazione mi ha aiutato a approfondire la conoscenza delle varie operazioni dell'associazione stessa.

Devo riconoscere che l'obiettivo è stato completamente raggiunto: ho appreso molto e ho potuto toccare con mano molti argomenti relativi alla gestione, agli aspetti legali, assicurativi, giuslavoristici, fiscali, societari, comunicativi, ecc. delle associazioni di volontariato.

Ho potuto confrontarmi anche con diversi colleghi che operano in altre associazioni e dal continuo scambio di opinioni è emerso che molte associazioni non sono organizzate in maniera adeguata; in particolare in campo sanitario, le lacune sono notevoli.

Ho cercato di trasferire alcuni concetti chiave di organizzazione all'interno di **STELLA** ma, a parte le manifestazioni d'interesse per cortesia, nulla si è fatto.

È evidente che uno dei problemi delle associazioni di volontariato è dato da un'età media dei soci "alta"; ciò comporta senza dubbio una maggiore resistenza al cambiamento (già di per sé alta nel comune genere umano).

In molte associazioni vige il principio che quello che è stato fatto fino ad ora va bene e non si tocca né si cambia.

Inoltre, in genere, le attività sono svolte senza procedure operative ufficiali, ma per lo più

basate su tradizioni orali o su usi consolidati.

Io credo che al giorno d'oggi, in particolare se si vuole operare nel campo sanitario, l'associazione di volontariato debba dotarsi di chiare procedure operative con l'obiettivo di operare in garanzia di qualità e, di conseguenza, offrire un servizio di qualità.

In definitiva l'associazione deve avere una corretta **organizzazione aziendale** e i sistemi operativi/gestionali basati sui principi fondamentali del *Project Management*.

La mia tesina descrive quanto accaduto negli ultimi mesi in associazione e i cambiamenti in atto insieme a quelli previsti per il futuro.

Da questa esperienza pratica si evince dunque che anche in un contesto associativo è necessario adottare alcune regole e principi propri delle scienze di organizzazione aziendale.

Infine mi auguro che il "case study" possa essere di interesse generale e offrire un valido punto di riflessione sulle modalità organizzative e gestionali di altre associazioni di volontariato.

1. PRINCIPI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Un'associazione di volontariato rientra nella categoria delle organizzazioni *non profit*, ossia organizzazioni che perseguono una *mission* sociale e in cui le decisioni economiche sono guidate da quella *mission* e non dal perseguimento dello scopo di lucro.

Di conseguenza i principi fondamentali di organizzazione aziendale possono, anzi sarebbe auspicabile fossero applicati, "*mutatis mutandis*", anche alle OdV.

L'organizzazione è, infatti, ciò che permette a ogni azienda di consegnare ogni giorno valore ai propri utenti e, in genere, a tutti gli *stakeholders*.

Poiché ognuno di noi ha quotidianamente a che fare con l'organizzazione aziendale, questa finisce per essere gestita principalmente secondo il "buon senso" e con metodiche empiriche spesso lontane dai principi base dell'organizzazione.

Si tende quindi a dimenticare quanto l'organizzazione aziendale sia una vera e propria disciplina ricca di teorie, tecniche e metodi applicativi, e di quanto il successo dell'organizzazione dipenda anche dalla loro applicazione. Infatti, un'organizzazione di volontariato potenzia l'azione volontaria e ne moltiplica gli effetti, solo laddove la "gestione organizzata" entra in campo. La mancanza di una "gestione organizzata" rischia di far disperdere energie e di ostacolare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Definire un'organizzazione efficace ed efficiente significa far sì che tutte le risorse (persone, materiali, strumenti) siano coordinate tra di loro (processi) in modo da orientarne i risultati verso gli obiettivi dell'azienda/associazione.

Per giungere allo scopo è necessario impostare correttamente i fattori di successo dell'organizzazione, quali:

- a. la scelta della **struttura organizzativa** più adeguata: nell'Allegato "A" si riporta l'Organigramma recentemente definito per l'associazione;
- b. la corretta definizione dei **ruoli e delle responsabilità delle risorse**: stabilire il corretto mansionario per ogni ruolo e definire i limiti di azione e di responsabilità; è fondamentale che la responsabilità sia strettamente legata all'autorità;
- c. la **definizione dei processi** : è necessario definire chi fa che cosa, come e quando. I processi devono essere scritti (procedure) e resi disponibili all'intera organizzazione. Quest'approccio garantisce:
 1. un arricchimento del bagaglio culturale (*know how*) dell'intera associazione;
 2. in caso di mancanza del titolare del processo, un suo sostituto può operare immediatamente seguendo le procedure;
- d. la **standardizzazione** dei flussi fisici ed informativi: definire la distribuzione della documentazione in modo tale che gli interessati siano informati nel modo e nei tempi corretti;
- e. le **regole di coordinamento** tra le risorse umane;
- f. i sistemi di **comunicazione e reporting**;
- g. il **controllo delle performance** (misurazione, incentivazione, azioni correttive);
- h. i processi di **miglioramento continuo**.

I sopraelencati principi sono considerati fondamentali per una corretta organizzazione

aziendale; è evidente che la loro applicazione in associazioni di volontariato deve tenere in conto le peculiarità dell'associazione, lo scopo, le risorse disponibili, ecc.

Lo schema sotto riportato mostra in maniera sintetica i principi base dell'organizzazione.



Il vantaggio di operare in accordo ai principi dell'**organizzazione aziendale** è che le *best practices* da applicare sono indipendenti dallo specifico settore di appartenenza dell'azienda. I principi e i metodi che si utilizzano per impostare correttamente un'organizzazione, infatti, non cambiano al cambiare della natura di ciò che viene erogato o gestito dall'azienda.

2. PRINCIPI DI *PROJECT MANAGEMENT* E L'OPPORTUNITA' DI APPLICARLI NELLE ASSOCIAZIONI

L'espressione **Project Management** (gestione di progetto) si riferisce alla gestione dell'insieme delle attività aziendali sia *front* che *back office*.

A svolgere questa mansione è, solitamente, una figura qualificata, il Project Manager, in grado di condurre e svolgere analisi concernenti la progettazione, pianificazione e realizzazione degli obiettivi fissati dall'azienda.

In altre parole, per **Project Management** deve intendersi la capacità di seguire un determinato progetto in ogni sua fase evolutiva nel rispetto di precisi vincoli assegnati dalla committenza, sia essa esterna che interna; i vincoli che devono essere rispettati sono di solito legati a tempi, costi, risorse allocate, obiettivi e qualità del prodotto finito.

Il *Project Management Institute* (PMI) definisce il **Project Management** come "l'applicazione di conoscenze, attitudini, strumenti e tecniche alle attività di un progetto al fine di conseguirne gli obiettivi".

Il *Power Creativity Institute* (PCI) definisce il progetto come "uno sforzo temporaneo atto a creare un prodotto o un servizio unico".

La Commissione Europea nelle "Project Cycle Management Guidelines" definisce un progetto "una serie di attività miranti a obiettivi chiaramente stabiliti entro un periodo di tempo limitato e con un budget definito".

Le varie fasi di un progetto possono essere schematizzate come segue:



La fase più delicata di un progetto è senz'altro quella del monitoraggio e controllo: solo attraverso uno stretto controllo periodico dello stato di avanzamento del progetto possiamo essere in grado di valutarne la bontà e, eventualmente, adottare le misure correttive necessarie per riportare il progetto sui corretti binari.

Lo schema seguente mostra in maniera semplice le tre componenti principali del Project Control:

Misurazione: il progetto deve essere misurabile con strumenti univocamente definiti;

Valutazione: dobbiamo essere in grado di valutare se il progetto è in ritardo, se è fuori budget, se non si stanno perseguendo correttamente gli obiettivi attesi;

Correzione: una volta misurato e valutato, si può intervenire per apportare le azioni correttive necessarie per riportare il progetto sulla giusta rotta.



Anche se non ci sono progetti uno uguale all'altro, ci sono dei principi che, se seguiti, possono far sì che un progetto sia più facilmente "di successo":

1. Implementare progetti che si è in grado di gestire sia in termini di competenze che in termini di risorse (sia umane che finanziarie);
2. Stimare con attenzione tutte le risorse umane, materiali, strumentali, finanziarie necessarie;
3. Assegnare ai volontari i compiti in base alle loro competenze, ascoltando le loro aspettative e motivazioni;
4. Sviluppare un piano di lavoro realistico attribuendo compiti e azioni comprensibili a tutti;
5. Sviluppare un programma temporale del progetto;
6. Mantenere un rapporto costante con i collaboratori impegnati nel progetto;
7. Diffondere il progetto in modo tale da suscitare interesse per le azioni sviluppate e motivare le risorse;
8. Controllare il progetto in tutte le sue fasi con strumenti definiti e attendibili;
9. Intervenire subito in caso di uno svolgimento del progetto non in linea con le aspettative;
10. Curare gli aspetti amministrativi/legali/fiscali e di *reporting*.

I principi di organizzazione aziendale e quelli di Project Management sono limitrofi tra loro e spesso si sovrappongono.

Come vedremo nel capitolo 7, con il fine di evitare che l'associazione si sciogliesse, si è intrapreso un vero e proprio **progetto di organizzazione aziendale** dove i principi fondamentali del **Project Management** (definizione obiettivi, pianificazione, esecuzione, monitoraggio e controllo) si sposano con quelli dell'**Organizzazione Aziendale** (struttura, risorse, processi, comunicazione, controllo e miglioramento).

La caratteristica di un progetto di organizzazione aziendale che non si sposa perfettamente con i principi del Project Management è il completamento; un progetto di organizzazione aziendale non termina mai, contrariamente ai progetti a cui siamo soliti pensare.

L'organizzazione aziendale è un'attività sempre viva e in divenire, il cui continuo miglioramento segna la fase di passaggio tra un progetto e un altro.

3. LA STORIA DEI FATTI

L'inizio della storia si risale all'Aprile del 2007 quando fu emanata la delibera di giunta regionale n.1080 riguardante i "requisiti minimi specifici di autorizzazione all'esercizio per attività di trasporto con ambulanza, ecc.", in attuazione della legge regionale n. 22 del 16/08/2002 che si riferisce alla qualità dell'assistenza socio-sanitaria nella regione Veneto.

Nel 2012 la Regione ha emanato la legge regionale n. 26 "disciplina del sistema regionale di trasporto sanitario di soccorso ed emergenza".

In attuazione, a Ottobre del 2015 è stata emanata la delibera di giunta regionale n. 1515 riguardante la "disciplina del sistema regionale di trasporto sanitario di soccorso ed emergenza: definizione dei requisiti per l'accreditamento istituzionale".

STELLA ha ottenuto nel passato l'autorizzazione al trasporto sanitario ma non al soccorso (autorizzazione necessaria per assistenza a manifestazioni).

Nel dicembre 2016, **STELLA** ha ricevuto un'ispezione da parte della Ulss di Treviso (servizio qualità), durante la quale sono state evidenziate alcune carenze dell'organizzazione che hanno determinato: **a)** la sospensione dell'assistenza a manifestazioni in quanto non autorizzata e **b)** una proroga di 4 mesi per l'autorizzazione al trasporto sanitario a patto che ci si adeguasse alle disposizioni di legge.

Dopo la visita ispettiva, è stato convocato il Consiglio Direttivo dell'associazione che, messo a conoscenza dell'esito della visita stessa, ha espresso dubbi e perplessità circa la necessità/volontà di adeguare l'organizzazione e modi di operare nel rispetto dei dettami di legge.

Di conseguenza, a metà gennaio '17 è stata convocata un'assemblea per informare i soci operativi e ascoltare la loro opinione in merito; nel corso dell'assemblea, dopo ampia discussione, ai soci è stato posto un quesito ben preciso (al quale hanno risposto per iscritto) circa la loro volontà o meno di adeguarsi alle previsioni previste dalla normativa e di operare di conseguenza: la maggioranza ha espresso parere favorevole.

È stato poi richiesto un incontro con gli ispettori Ulss con lo scopo di capire meglio le loro richieste per procedere all'adeguamento delle nostre procedure in maniera corretta.

L'incontro è avvenuto negli ultimi giorni di gennaio '17 negli uffici della Ulss di Treviso alla presenza del responsabile del procedimento e di uno dei due ispettori che hanno effettuato la visita; da parte di **STELLA**: il sottoscritto e due membri del Consiglio Direttivo. Nel corso della riunione sono stati analizzati e discussi tutti gli argomenti in contestazione e abbiamo preparato un rapporto con l'indicazione dei temi trattati e delle azioni correttive necessarie.

Quindi, a fine gennaio '17 si è di nuovo riunito il Consiglio Direttivo, nel corso del quale sono state illustrate tutte le problematiche, attraverso la lettura del citato rapporto di riunione;

dopo ampia discussione, la maggioranza del Consiglio ha ancora una volta espresso il suo parere negativo ad adeguare l'organizzazione/operazione dell'associazione a quanto previsto dalle vigenti normative.

A valle della decisione del Consiglio, alcuni soci dell'associazione hanno inviato al Presidente una richiesta di convocazione di assemblea per poter discutere nuovamente del tema e con la richiesta di mettere all'ordine del giorno una mozione di sfiducia nei confronti del Consiglio Direttivo.

In risposta, i soci firmatari della richiesta sono stati invitati ad una riunione straordinaria del Consiglio Direttivo; nel corso della riunione, il Consiglio Direttivo ha spiegato che la richiesta di convocazione dell'assemblea non poteva essere presa in considerazione in quanto, essendo i soci 448, sarebbero state necessarie almeno 45 firme pari a 1/10 dei soci (le firme raccolte erano state solo 21).

Si è aperta un'ampia e accesa discussione nel corso della quale i Consiglieri hanno constatato tristemente l'impossibilità di andare avanti per le difficoltà a soddisfare le richieste dei vari clienti a causa dell'esiguo numero di volontari disponibili, e per il problema di trovare un altro Direttore Sanitario in sostituzione dell'attuale che più volte ha manifestato la sua intenzione di dimettersi dall'incarico per motivi personali.

Comunque, l'intero Consiglio Direttivo al termine della riunione ha deciso di rassegnare le dimissioni a partire dalla data dell'assemblea annuale prevista per i primi di aprile '17 e di lasciare all'assemblea la scelta di nuovi consiglieri.

4. CONSIDERAZIONI GENERALI E ORGANIZZATIVE SULLA STORIA DEI FATTI

La prima considerazione è elementare: il Consiglio Direttivo non può andare contro la volontà della maggioranza dei soci operativi; l'Associazione appartiene ai soci e non al Consiglio Direttivo.

La seconda è anch'essa molto semplice: sono circa dieci anni che il sistema organizzativo/operativo dell'associazione non è in accordo a quanto previsto dalle vigenti normative in materia di trasporto sanitario e soccorso e il Consiglio Direttivo non ha messo in atto le sufficienti azioni correttive al riguardo.

La terza considerazione riguarda il futuro dell'associazione: se non ci si adegua alle normative entro i quattro mesi di proroga concessa, le nostre attività sarebbero sospese e, di conseguenza, l'associazione non avrebbe più ragione di esistere e si scioglierebbe (?).

D'altra parte, lo scioglimento dell'associazione non può essere certamente deciso dal Consiglio Direttivo, bensì dai soci tramite un'assemblea straordinaria (in accordo allo statuto).

Ma anche se non si sciogliesse, le sole attività che rimarrebbero in capo all'associazione

sarebbero i soli corsi di primo soccorso alla popolazione, snaturandone in tal modo l'essenza stessa.

Inoltre, in caso di scioglimento, come previsto dallo Statuto, il patrimonio passerebbe all'associazione di riferimento a livello nazionale; insomma, oltre al danno anche la beffa, dopo oltre 45 anni di attività.

In definitiva sarebbe un vero peccato perdere il capitale umano dell'associazione e sarebbe inoltre uno spreco anche di risorse economiche: **STELLA** cesserebbe di esistere non per mancanza di fondi, ma per timore verso un nuovo che tanto nuovo non è.

Però il dato di fatto è che la "vecchia guardia", gli storici dell'associazione, non sono disponibili, ognuno per le proprie personali e rispettabili ragioni, a mettersi in gioco per rinnovarsi.

Circa i motivi esposti dai Consiglieri per giustificare la loro decisione di non andare avanti c'è da osservare: 1) il Direttore Sanitario ha espresso da tempo la sua intenzione di rinunciare all'incarico e ci si chiede perché non si sia provveduto a nominarne uno nuovo in tempo; 2) nessuno dei soci è stato informato circa la carenza di personale (si sarebbero potute mettere in atto azioni straordinarie al riguardo).

Insomma si è assistito a un'incapacità o mancanza di volontà di mettersi in discussione; cosa molto più grave se si considera che **STELLA** non operava in accordo alle leggi.

5. IL CAMBIAMENTO E L'ADOZIONE DELLA LOGICA DELL'ORGANIZZAZIONE COME PASSO NECESSARIO PER PORTARE AVANTI L'ASSOCIAZIONE

L'assemblea dei soci, convocata per i primi di aprile '17, prevedeva all'ordine del giorno l'approvazione dei bilanci consuntivi/preventivi e l'elezione dei nuovi Consiglieri.

Sono stati eletti i nuovi 9 membri del Consiglio Direttivo, tra i soci firmatari della richiesta di mozione di sfiducia.

Immediatamente dopo, il Consiglio Direttivo ha nominato tra i suoi membri, in accordo alle previsioni dello statuto: il Presidente, il Vicepresidente, il Segretario e il Tesoriere-Economo.

Il principio guida del nuovo Consiglio Direttivo è di rifondare l'associazione mantenendone inalterati i principi: l'attenzione e il rispetto per gli altri, la professionalità di volontari, la presenza di soli volontari, i valori dell'aiuto e della disponibilità verso gli altri; l'assistenza sanitaria che **STELLA** attua sarà sempre più necessaria per il progressivo ridursi delle disponibilità di spesa del Servizio Sanitario Regionale/Nazionale e per l'invecchiamento costante della popolazione.

In estrema sintesi si vuole, e si deve, trasformare l'associazione di volontariato in un' **"associazione di volontariato organizzata"**, adeguata ad affrontare le sfide che il continuo evolversi del nostro mondo ci propone.

Ha avuto inizio un progetto di riorganizzazione totale dell'associazione come descritto nelle pagine successive; come tutti i progetti di riorganizzazione si tratta di un progetto a medio-lungo termine: alcuni obiettivi sono raggiungibili nel breve periodo, per altri (i.e. modifica statuto) è necessario lavorare su più fronti, anche con il coinvolgimento di consulenti specifici.

6. GLI STEP PER AVVIARE IL CAMBIAMENTO E IL FUTURO DELL'ASSOCIAZIONE IL FUTURO DELL'ASSOCIAZIONE

Di seguito si elencano le principali linee guida verso le quali l'associazione si sta muovendo e le relative azioni implementate/da implementare:

- 1) **Adeguarsi alle normative:** completare la redazione delle procedure necessarie per ottenere innanzi tutto l'**AUTORIZZAZIONE** al trasporto sanitario in ambito privatistico e al soccorso per l'assistenza a manifestazioni sportive e assimilate; immediatamente dopo preparare tutta la documentazione per ottenere l'**ACCREDITAMENTO** regionale, che consentirebbe di lavorare con le Ulss:
 - a. Per ogni procedura è stato individuato il responsabile della redazione;
 - b. E' stato elaborato un programma che è monitorato settimanalmente;

c. La Ulss è stata informata del processo di riorganizzazione in atto ed ha apprezzato lo sforzo e l'impegno profuso.

2) Nuovo Direttore Sanitario: tutti i Consiglieri sono stati coinvolti nella ricerca del nuovo D.S.; sono stati interpellati vari professionisti, ma non è facile trovare medici disponibili. Siamo in attesa della risposta di un medico che ha mostrato interesse nell'aiutare l'associazione. Una volta trovato il D.S., questi dovrà:

- a. completare le procedure specifiche di sua pertinenza e controllare quelle emesse dal punto di vista sanitario;
- b. verificare l'adeguatezza della nuova organizzazione che si sta mettendo in atto agli scopi dell'associazione;
- c. comunicare con la Ulss per ottenere le approvazioni necessarie;
- d. organizzare i corsi di primo soccorso per nuovi volontari;
- e. organizzare i corsi di aggiornamento necessari per i soci già operativi;
- f. verificare l'abilitazione dei soci all'uso del defibrillatore ed eventualmente fare corsi di aggiornamento e organizzare nuovi corsi per i soci che non hanno ancora seguito il primo corso.

3) Membri del Consiglio Direttivo non rieleggibili: lo statuto attuale prevede che i membri del Consiglio Direttivo possano essere sempre rieletti. L'attuale Consiglio ritiene che ciò non sia conveniente e proporrà che un Consigliere sia eleggibile al massimo per due mandati consecutivi. Questa condizione è indispensabile per evitare ciò che è successo in passato: l'associazione è stata vista come una proprietà del Consiglio piuttosto che dei soci. Inoltre l'avvicendamento nelle posizioni di vertice è assolutamente necessario se si desidera che l'associazione possa essere sempre al passo con le mutate esigenze che il progresso del mondo circostante richiede.

4) Membri del Consiglio Direttivo operativi: ciascuno si occuperà di una parte delle attività e con intercambiabilità dei ruoli. Il precedente Consiglio era composto per metà da membri operativi e per l'altra da membri che non partecipavano alla vita dell'associazione.

5) Riunioni del Consiglio Direttivo: lo statuto attuale prevede che le riunioni si tengano mediamente ogni 4 mesi; si ritiene che tale periodo sia troppo lungo se si vuole operare con efficacia. Si proporrà di avere riunioni su base mensile, e comunque, ogni qualvolta lo si ritenga necessario.

6) Ridurre il numero dei soci non operativi: attualmente il numero totale dei soci è di circa 450, mentre gli operativi sono circa 80. Tale sproporzione deriva dal fatto che lo statuto prevede che il volontario per mantenere il suo stato di socio versi soltanto la quota annuale. L'obiettivo della precedente gestione era di incassare quanto più possibile dalle quote d'iscrizione dei soci: pertanto, ogni fine anno, alcuni coordinatori d'area (detti "capi zona") visitavano personalmente i vecchi soci per raccogliere la quota d'iscrizione. Questo sistema dovrà essere modificato per i seguenti motivi:

- a. Un'associazione che ha un numero di soci operativi pari al 20% del totale non si presenta bene (c'è il dubbio che la Regione possa obiettare);
- b. Tale sproporzione dà l'impressione che si privilegi il numero di soci piuttosto che

- il loro effettivo impegno nell'associazione;
- c. La maggior parte dei soci non operativi non partecipa alle assemblee (la presenza media è di circa 80-100 soci);
 - d. Per quanto detto al punto precedente, sarebbe impossibile apportare le modifiche allo statuto poiché lo statuto stesso prevede che "l'assemblea straordinaria modifica lo statuto con la presenza di almeno i 2/3 dei soci...";
 - e. In definitiva l'organizzazione dell'associazione è ingessata senza nessuna possibilità di essere modificata.

Per conseguire l'obiettivo di ridurre i soci non operativi si dovrà:

- a. Eliminare l'organizzazione per "capi zona"; in questo modo i soci non operativi non saranno sollecitati a versare la quota e verosimilmente non la verseranno, perdendo automaticamente lo stato di socio; il mancato introito dovrà essere sostituito con altre tipologie di ricavi.
 - b. Eventualmente, nominare soci benemeriti alcuni dei vecchi soci, con diritto di voto consultivo.
- 7) Incrementare il numero di soci operativi:** è necessario organizzare quanto prima un nuovo corso di primo soccorso alla popolazione incrementando il numero di partecipanti; è necessario accelerare l'ingresso tra i soci operativi delle 10 persone che avevano dato la loro disponibilità alla conclusione dell'ultimo corso (novembre '16).
- 8) Spostamento dei locali ricovero ambulanze:** i locali attuali, messi a disposizione dalla Ulss, sono stati dichiarati non idonei e la Ulss, fin da novembre 2016, ne aveva individuato di nuovi. Azioni necessarie:
- a. Riprendere i contatti con l'ufficio tecnico della Ulss;
 - b. Confermare che i nuovi locali siano idonei e definirne le modalità operative (permessi d'ingresso, parcheggi, ecc.);
 - c. Preparare un contratto di comodato d'uso anche a sanatoria degli spazi occupati fino ad ora, per i quali non risulta esserci nessun accordo scritto.
- 9) Comunicazione interna:** è necessario un maggiore scambio d'informazioni tra il Consiglio Direttivo e i soci e tra i soci stessi. Azioni necessarie:
- a. Il verbale di riunione del Consiglio Direttivo deve essere messo a disposizione dei soci operativi;
 - b. Tutte le comunicazioni devono avvenire per iscritto;
 - c. Organizzare incontri periodici tra i soci per condividere le esperienze, gli obiettivi, i suggerimenti per migliorare le operazioni, diffondere il senso di appartenenza e sentirsi protagonisti.
- 10) Comunicazione esterna:** rendere l'Associazione più visibile all'esterno (Regione, Ulss, Privati, Finanziatori, ecc.). Rivedere il sito internet e renderlo più "friendly".
- 11) Legale/fiscale:** verificare che gli obblighi di legge siano assolti (es. assicurazioni, sicurezza, ricavi, legge 231, ecc.).
- 12) Incrementare le risorse economiche dell'Associazione:** reperire fondi

tramite varie fonti (bandi Chiesa Valdese, bandi CSV, bandi regionali, provinciali, sponsor, eventi, 5 per mille, etc.).

- 13) **Piano d'informaticizzazione:** migliorare i sistemi esistenti e fare un piano generale di ammodernamento. Verificare con Google la possibilità di ottenere gratuitamente (sembra possibile per le OdV) il pacchetto gestionale di Google, incluso la posta elettronica via internet per tutti gli utenti.
- 14) **Fare rete:** intrattenere relazioni con associazioni simili, con il CSV, ANPAS e quanto altro, in considerazione sia delle mutate richieste da parte delle Ulss, sia della loro trasformazione in Ulss provinciali, sia delle richieste dei bandi che sono sempre più rivolti a associazioni in partenariato.
- 15) **Modificare l'associazione in "Associazione Riconosciuta"** (in accordo al DPR 361/2000), che comporterebbe un'autonomia patrimoniale perfetta che consiste in:
 - a. I beni dell'associazione non possono essere utilizzati dai creditori del singolo socio;
 - b. I creditori dell'associazione possono soddisfarsi solo sui beni della stessa (non su quelli di chi abbia agito per essa).

7. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Come osservato nei paragrafi precedenti l'associazione "Stella" nella gestione ordinaria e nelle problematiche più complesse ha utilizzato degli strumenti organizzativi inadeguati.

"Chi si occupa di volontariato esprime spesso (e se non lo comunica apertamente, lo lascia di norma trasparire) la convinzione (fondata?) che il mondo del volontariato - è un'altra cosa, che qui ci si arrangia, che bisogna accontentarsi di fare come si può -. L'organizzazione, quella nobile e altisonante, è riservata per altri tipi di realtà.

Se da tempo è diffusa la consapevolezza che la gestione è necessaria (non distoglie dalla mission) e non può essere affidata all'improvvisazione (anche piena di buona volontà) di qualcuno e se sono in molti - tra coloro che operano nel volontariato - ad avere imparato dalla propria esperienza che di management c'è bisogno, spesso manca però la mentalità, si resta come disorientati davanti all'esigenza di approcciare un problema.

Per fare meglio il mestiere che l'organizzazione non profit si è scelta è necessario, insomma, fare bene anche un altro mestiere, quello di colui che utilizza e combina le risorse, scarse e preziose. Anche se tale mestiere va praticato con attenzione alle peculiarità del mondo del volontariato.

È innanzitutto importante imparare a conoscere la propria organizzazione, imparare ad organizzare le attività in forza delle esigenze strutturali e delle disponibilità, imparare a suddividere i compiti, a fissare delle regole che facilitino (nei fatti e non solo nei proclami) l'agire di ciascuno (ed a fare in modo che siano percepite da tutti, vecchi e nuovi) perché ciascuno possa contribuire ad andare avanti meglio.

Apprendere, insomma, a curare ogni aspetto, perché occupandosi di ogni aspetto si fa crescere l'organizzazione e più ci si avvicina all'obiettivo che essa si è posta. Insomma, occorre prendere sul serio l'organizzazione dell'organizzazione...

Chi si approssima ai temi di organizzazione non necessita di esposizioni sulla storia del pensiero, né di accattivanti ricette applicative; gli occorrono strumenti di lettura della complessità organizzativa e criteri utili ad orientare l'attività progettuale e l'intervento. Sappiamo che gli assetti organizzativi non si progettano a tavolino (magari...), ma si realizzano mediante interventi sempre esposti all'interazione sociale ed alle scelte di comportamento espresse dai diversi soggetti che si fondano, però, su criteri per un disegno razionale di strutture e meccanismi consapevolmente messi in atto per costruire l'organizzazione.

Ci si propone, in altri termini, di far fiorire da queste pagine un'attenzione aperta alle ragioni che stanno dietro l'esistenza di un'organizzazione, nella convinzione che solo il paziente ed umile impegno a tradurre nella propria realtà le tante possibili indicazioni possa dare esiti, il che significa condizioni che consentano alla nostra organizzazione (appunto) di far meglio il mestiere che si è scelto. L'organizzazione è a servizio di uno scopo, non può essere lo scopo: proprio per questo - per l'importanza dello scopo - occorre farla bene. L'organizzazione.

C'è un altro modo per presentare i concetti su cui ci siamo attardati. Utilizza due espressioni di quotidiana misura: il buon senso e il buon cuore. Se il buon senso è necessaria premessa all'organizzazione, il buon cuore è costitutivo del volontariato, è il punto sorgivo che tende all'apertura ed alla condivisione del bisogno. Tenerli insieme è condizione per il perdurare della possibilità di esperienze di gratuità, per chi dà e per chi riceve.

C'è però un'altra fonte cui occorre riconoscere un debito. Essa è rappresentata dalle tante organizzazioni che ho avuto piacere di incontrare in questi anni e da cui ho molto appreso, nel bene e nel male. Nel bene: perché osservare la vita delle organizzazioni, esaminare i loro problemi e le soluzioni approntate, vedere cioè all'opera le idee sulle quali riflettere e le indicazioni che, tentativamente, possono essere formulate come risposte adeguate, ne rende ulteriormente affascinante l'approfondimento. Nel male: perché è proprio vedendo in azione tante organizzazioni che ho meglio capito quanto sia necessaria un'attenzione particolare alla dimensione organizzativa che raramente è esito

spontaneo di un atteggiamento naturale, più spesso è il risultato di un lavoro, che possiamo definire di management del volontariato (anche se non è solo management, ma è anche management). A tutte queste esprimo la mia personale gratitudine, per l'aiuto che mi hanno fornito nel capire meglio la portata della questione organizzativa, indispensabile supporto per realtà che di sola organizzazione non potrebbero vivere".

Da ciò si desume che anche in un'organizzazione di volontariato sia fondamentale approcciarsi in un'ottica organizzativa per gestirla al meglio con efficienza ed efficacia.

BIBLIOGRAFIA

Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino;

Brusa L., *Dento l'azienda. Organizzazione e Management*, Giuffrè;

Perrone F., *Anomalie del comportamento organizzativo*, Franco Angeli;

Archibald R., *Project Management – La gestione di progetti e programmi complessi*, Franco Angeli

Project Management Institute, *Guida al Project Management Body of Knowledge*

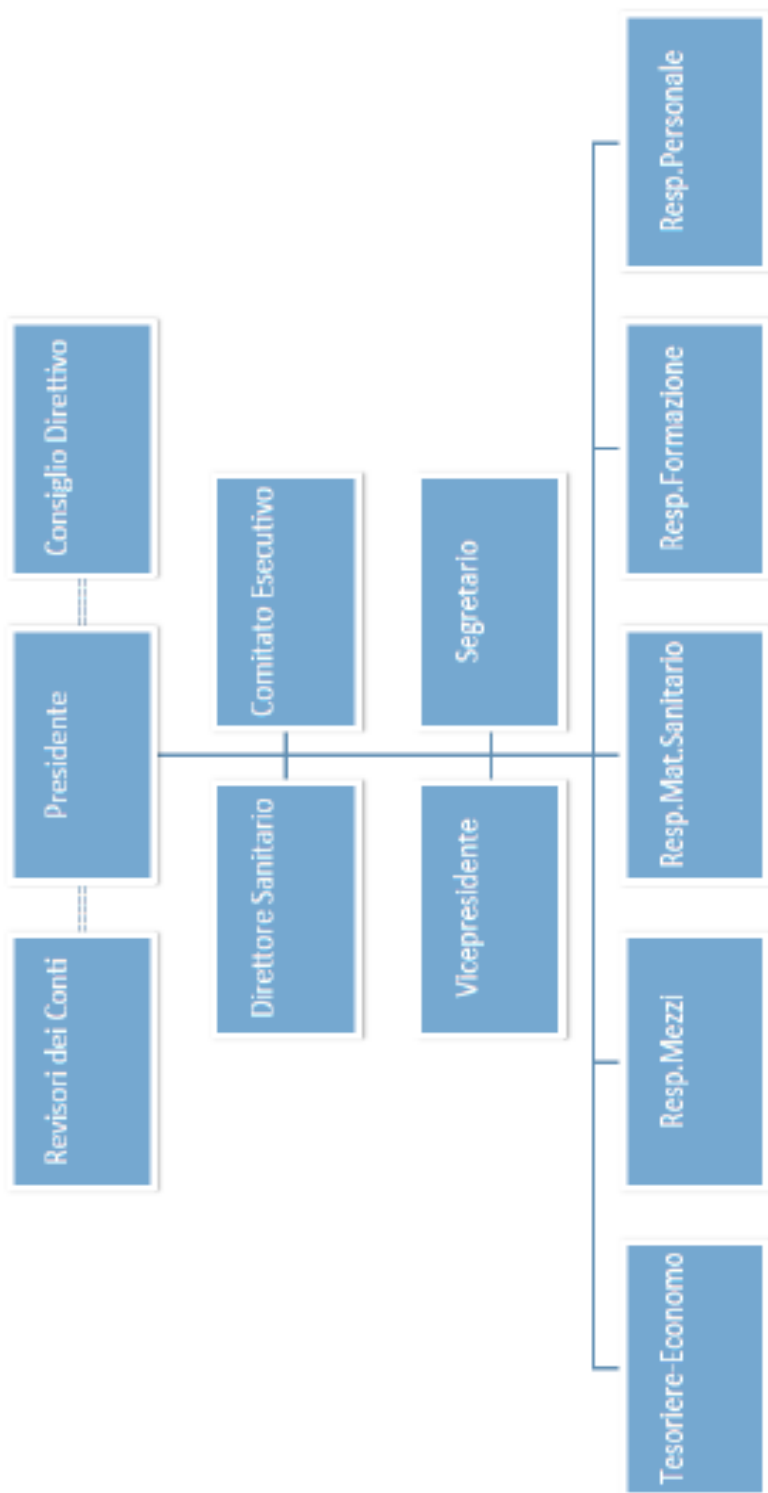
Haynes M., *Project management: dall'idea all'attuazione. Una guida pratica per il successo*, Franco Angeli

Torre T., *"L'organizzazione" dell'organizzazione di volontariato*, Celivo, Centro Servizi al Volontariato

Allegato "A"

Associazione STELLA

Organigramma



Un ringraziamento particolare all'università Ca' Foscari, i suoi docenti, il CSV di Treviso e in particolare la relatrice Marilisa Marian, Alessia Crespan, Maria Pia Scattareggia e Ilaria Belardo per tutto il supporto ricevuto, e per avermi permesso di conoscere più da vicino, e con un'ottica altamente professionale, il mondo del volontariato.

