

Contributo del volontariato nei progetti di promozione dell'integrazione e della convivenza interculturale

Estratto dal rapporto sottoposto all'attenzione della Segreteria di Stato della migrazione, Divisione Integrazione  
(Sintesi e raccomandazioni)

**COLOPHON**

---

**Autrici e autori**

Sibylle Studer  
Kristin Thorshaug  
Franziska Müller  
Gaspard Ostrowski

**INTERFACE**

Politikstudien Forschung Beratung  
Seidenhofstrasse 12  
CH-6003 Luzern  
Tel. +41 (0)41 226 04 26  
interface@interface-politikstudien.ch  
www.interface-politikstudien.ch

**Committente**

Segreteria di Stato della migrazione (SEM)

**Gruppo d'accompagnamento**

Ferraro Tindaro, Segreteria di Stato della migrazione, Berna  
Dombele Prosper, Segreteria di Stato della migrazione, Berna  
Blatter Jasmin, Segreteria di Stato della migrazione, Berna  
Stolz Sibylle, Città di Lucerna, Lucerna  
Maradan Carine, Ufficio per l'integrazione degli immigrati e per  
la prevenzione del razzismo, Friburgo  
La Roche-Neji Sarah, Ufficio per l'integrazione degli stranieri  
e la prevenzione del razzismo, Losanna  
Rouiller Leila, Ufficio per l'integrazione degli stranieri e la  
prevenzione del razzismo, Losanna  
Furrer Dunja, Conferenza svizzera dei servizi specializzati  
nell'integrazione, Lucerna  
Gysin Nicole, Conferenza dei governi cantonali, Berna  
Tschudin Patrick, Conferenza dei governi cantonali, Berna  
Tennenbaum Ruth, Commissione federale della migrazione, Berna-  
Wabern

**Proposta di citazione**

Studer Sibylle; Thorshaug Kristin; Müller Franziska (Interface);  
Ostrowski Gaspard (evaluanda) (2016): Contributo del volonta-  
riato nei progetti di promozione dell'integrazione e della con-  
vivenza interculturale. Rapporto sottoposto all'attenzione della  
Segreteria di Stato della migrazione (SEM), Divisione Integra-  
zione, di Interface Politikstudien Forschung Beratung, ed eva-  
luanda. Lucerna/Ginevra.

**Riferimento progetto**

Numero progetto: P15-11



### Situazione iniziale

Il volontariato contribuisce in misura sostanziale alla coesione sociale in Svizzera, il che è particolarmente evidente nel settore non-profit: il 31 per cento del lavoro nelle organizzazioni senza scopo di lucro è svolto dai volontari<sup>1</sup>. Il 20 per cento della popolazione residente in Svizzera di età superiore a 15 anni è formalmente impegnato in organizzazioni di questo tipo, il 10 per cento con mansioni direttive e il 12 per cento con compiti di base<sup>2</sup>.

I volontari sono impegnati in numerosi progetti di promozione dell'integrazione e di convivenza interculturale e il loro servizio è considerato un aiuto prezioso ai fini della promozione dell'integrazione e come tale riceve anche dei finanziamenti. Considerato che la collaborazione con i volontari nel lavoro di integrazione comporta comunque anche delle sfide in ordine alla garanzia del livello qualitativo e al coordinamento dei progetti, sono state mosse alcune critiche da parte di quanti temono che il ricorso ai volontari possa determinare uno scadimento della qualità.

Attualmente sono pochi i dati disponibili sul tema del volontariato nei progetti di promozione dell'integrazione e della convivenza interculturale. Per sapere di più sul contributo che il volontariato offre ai fini della promozione dell'integrazione e della convivenza interculturale, la Segreteria di Stato della migrazione (SEM) ha pubblicato un bando di concorso per l'affidamento di uno studio di ricerca.

Interface Politikstudien Forschung Beratung di Lucerna è stata incaricata dalla SEM di condurre questa ricerca. Per realizzare il pianificato studio in maniera appropriata ed efficiente è stato poi istituito a Ginevra un gruppo di lavoro composto da Interface e evaluanda.

### Oggetto e obiettivi

Il presente rapporto, commissionato dalla Segreteria di Stato della migrazione (SEM), analizza il tema del volontariato nel settore dell'integrazione, focalizzando l'attenzione su due aspetti:

<sup>1</sup> Helmig Bernd; Lichtsteiner Hans; Gmür Markus.(2010): Der Dritte Sektor der Schweiz Die Schweizer Länderstudie im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP). Berna: Haupt.

<sup>2</sup> Ufficio federale di statistica (2016): Vista d'insieme: volontariato; volontariato: partecipazione della popolazione. Neuchâtel: Ufficio federale di statistica.

- il contributo offerto dai servizi di volontariato nella promozione dell'integrazione e della convivenza interculturale e l'importanza del volontariato nel settore dell'integrazione;
- lo stato attuale del livello di qualità del lavoro svolto dai volontari nel settore dell'integrazione e le sfide a ciò connesse.

L'obiettivo è quello di mettere in luce l'importanza del volontariato nel settore dell'integrazione e di sviluppare raccomandazioni sulla garanzia della qualità ad uso degli enti promotori statali e privati e dei sostenitori dei progetti di integrazione.

### **Procedura**

Lo studio si basa sulla combinazione di analisi quantitative e qualitative e riassume i dati raccolti attingendo a quattro fonti di dati:

- sondaggio online presso 183 organizzazioni operanti nel settore dell'integrazione, che ricorrono al servizio dei volontari;
- esame della qualità sulla base di sei *case study* relativi a progetti di integrazione in differenti ambiti di promozione, di diversa portata e forma;
- analisi delle direttive e delle linee guida adottate dalle organizzazioni interpellate nei progetti di integrazione per garantire la qualità;
- analisi della letteratura disponibile.

### **Risultati**

I volontari offrono un importante contributo alla promozione dell'integrazione e della convivenza interculturale. Le organizzazioni interpellate sono profondamente consapevoli dell'importanza del volontariato nel settore dell'integrazione e studiano l'applicazione di requisiti di qualità a tale servizio. Nel prosieguo sono indicati i principali risultati ottenuti.

#### *Profilo dei volontari*

- I volontari prestano il loro supporto per lo più settimanalmente o in maniera non regolare, ma comunque ricorrente, nell'ambito dell'organizzazione e dello svolgimento di manifestazioni e nell'assistenza alle persone.
- Nei progetti d'integrazione oggetto dello studio sono impegnati volontari di qualsiasi fascia d'età e con un livello

d'istruzione tendenzialmente alto. La quota di donne che partecipano ai progetti di integrazione è stimata pari al 74 per cento, sebbene nella maggior parte dei casi si registri la partecipazione di volontari di entrambi i sessi.

- Più che di tipo tecnico, i requisiti richiesti ai volontari sono riferiti a competenze sociali ed emotive e alla disponibilità ad occuparsi attivamente dei compiti loro affidati.

*Importanza attribuita al volontariato nel settore dell'integrazione*

- Nelle organizzazioni interpellate i volontari prestano in media 978,5 ore di servizio all'anno, il che corrisponde a circa il 50 per cento dell'impegno di un lavoro a tempo pieno.
- Il 91 per cento delle organizzazioni interpellate hanno almeno un progetto che non potrebbero realizzare senza l'aiuto dei volontari.
- Al volontariato è attribuita un'importanza crescente in tutti i settori di promozione dell'integrazione e questa tendenza si osserva più frequentemente nei settori "Prima informazione", "Fabbisogno integrativo" e "Idoneità al collocamento sul mercato del lavoro".

*Qualità del volontariato nel settore dell'integrazione*

- I volontari fungono da interfaccia tra la sfera pubblica e quella privata in quanto rappresentano un punto di contatto a soglia particolarmente bassa.
- I volontari con background migratorio - persone chiave - hanno accesso diretto alle comunità di migranti grazie alla loro esperienza personale di migranti e fungono da intermediari tra i migranti e le istituzioni locali.
- Grazie al volontariato si creano spazi per l'apprendimento informale e per l'integrazione attraverso l'adozione di azioni comuni. Il volontariato crea così servizi che sono impagabili.
- Il volontariato favorisce la creazione di reti che i partecipanti possono utilizzare ben oltre il contesto dello specifico progetto.

*Sfide che si pongono al volontariato nel settore dell'integrazione*

- Il volontariato gode di un crescente riconoscimento sebbene le piccole iniziative locali che offrono un importante contributo nel fare incontrare ambito privato e pubblico non siano ancora riconosciute.
- Occorre tenere il volontariato distinto, da un lato da aspettative (eccessive) nei confronti del volontariato stesso a fronte dei sistemi previdenziali eccessivamente sollecitati, dall'altro dai servizi per i quali è necessario impiegare personale specializzato retribuito.
- Le competenze acquisite dai soggetti coinvolti vanno perse a causa dell'incertezza finanziaria dei progetti d'integrazione che in alcuni casi hanno causato l'annullamento dell'intero progetto.
- Le crescenti richieste di professionalizzazione del volontariato (direttive, standard e rendicontazione) sono in contrasto con la scarsità di personale e le caratteristiche proprie del volontariato (libera scelta, autodeterminazione, avversione per la burocrazia).

*Garanzia di qualità nel volontariato nel settore dell'integrazione*

- Nei *case study* emerge quanto una cultura organizzativa aperta sia importante per stimolare la discussione sulle situazioni difficili e sulle potenzialità di miglioramento.
- Circa tre quarti delle organizzazioni interpellate dispongono di direttive/linee guida in materia di volontariato. Il 38 per cento di queste utilizza direttive/linee guida generali, il 37 per cento fa invece ricorso a direttive/linee guida specifiche per ciascun progetto.
- Se si utilizzano direttive scritte occorre tener presente che un eccesso di formalità può essere di ostacolo alla motivazione dei volontari, che si basa sull'autodeterminazione e la libera scelta.
- Dai *case study* emerge chiaramente che tutti i progetti d'integrazione si occupano della questione della garanzia della qualità, sebbene con strumenti e procedure differenti.
- I documenti relativi alla garanzia della qualità presentati in occasione del sondaggio online e i *case study* contengono differenti *best practices* da cui è possibile trarre le raccomandazioni di seguito riportate.

Prendendo spunto dai risultati degli studi presentati nel rapporto, si illustrano nel prosieguo le conclusioni tratte in merito all'importanza del volontariato nel settore dell'integrazione e alle tendenze di sviluppo come pure alla garanzia della qualità in tale ambito, formulando alcune raccomandazioni per gli enti promotori e i sostenitori dei progetti d'integrazione.

### 1.1 IMPORTANZA E SVILUPPO DEL VOLONTARIATO NEL SETTORE DELL'INTEGRAZIONE

---

Lo studio evidenzia che il volontariato nel settore dell'integrazione è importante ma che può assumere sempre maggiore significato:

- nelle organizzazioni interpellate i volontari prestano in media 978,5 ore di servizio all'anno, il che corrisponde a circa il 50 per cento dell'impegno di un lavoro a tempo pieno;
- il 91 per cento delle organizzazioni interpellate hanno almeno un progetto che non potrebbero realizzare senza l'aiuto dei volontari;
- al volontariato è attribuita un'importanza crescente in tutti i settori dell'integrazione e questa tendenza si osserva più frequentemente nei settori "Prima informazione", "Fabbisogno integrativo" e "Idoneità al collocamento sul mercato del lavoro".

Sebbene in crescita, il volontariato nel settore dell'integrazione presenta anche dei limiti. Non può infatti assolvere il mandato del servizio pubblico statale e il servizio prestato si differenzia nettamente da quello degli interpreti interculturali, dei servizi sociali e delle professioni nel campo dell'assistenza sanitaria ma anche dal mandato pubblico nell'ambito della formazione e della promozione linguistica.

È tuttavia evidente che non è possibile rinunciare al volontariato nel settore dell'integrazione non solo in termini quantitativi ma anche per specifici aspetti qualitativi del servizio stesso che non possono essere soddisfatti in maniera ugualmente adeguata con il personale retribuito.

- I volontari agiscono da interfaccia tra la sfera pubblica e quella privata in quanto rappresentano un punto di contatto a soglia particolarmente bassa.



- I volontari con background migratorio - persone chiave - hanno accesso diretto alle comunità di migranti grazie alla loro esperienza personale di migranti e fungono da intermediari tra i migranti e le istituzioni locali.
- Grazie al volontariato si creano spazi per l'apprendimento informale e per l'integrazione attraverso l'adozione di misure comuni. Il volontariato crea così servizi che sono impagabili.
- Il volontariato favorisce la creazione di reti che i partecipanti possono utilizzare ben oltre il contesto dello specifico progetto.

Mentre il volontariato nel settore dell'integrazione acquisisce generalmente un'importanza crescente, le condizioni quadro per i progetti d'integrazione si sviluppano sia in senso positivo che in senso negativo.

- Il riconoscimento del volontariato da parte degli enti pubblici è considerato un aspetto positivo, in aumento, per ciò che riguarda il ruolo delle persone chiave e il rigido formalismo. Un minor sostegno è invece assicurato alle piccole iniziative locali che offrono un importante contributo quale punto di incontro tra la sfera pubblica e quella privata.
- Il volontariato nel settore dell'integrazione è oggetto di discussione nell'ambito di *case study*, a fronte del crescente sovraccarico dei sistemi assistenziali: nei *case study* i sostenitori dei progetti e i volontari rilevano che l'offerta pubblica di assistenza ai rifugiati e alle persone ammesse provvisoriamente è lacunosa. Siccome questo studio rappresenta però solo l'istantanea di un dato momento, non è possibile quantificare l'entità dei compiti di competenza pubblica che sono trasferiti ai volontari nei progetti d'integrazione. Nei *case study* viene tuttavia precisato che la lacuna riscontrata nell'offerta di assistenza non può essere colmata unicamente con il volontariato.
- Data l'attuale propensione al risparmio il finanziamento di molti progetti d'integrazione è estremamente incerto. Diverse organizzazioni riferiscono di tagli nei contratti per la fornitura di servizi che in alcuni casi hanno causato l'annullamento del progetto d'integrazione con conseguente perdita delle competenze acquisite con il progetto stesso.
- Gli investitori offrono sempre più le proprie sovvenzioni a condizione che sia prevista la "professionalizzazione" dei volontari (direttive, standard e rendicontazione). Queste condizioni rappresentano quindi una grande sfida soprattutto per gli enti sostenitori dei progetti d'integrazione minori

che non dispongono - o solo in misura limitata - di personale che si possa occupare di seguire i volontari.

Se gli enti sostenitori dei progetti d'integrazione devono tenere in considerazione l'importanza crescente attribuita al volontariato nel settore dell'integrazione, allora necessitano anche delle relative risorse. Nel paragrafo che segue sono illustrate le modalità con cui gli enti promotori statali e i sostenitori dei progetti d'integrazione apprezzano e sostengono il volontariato e ne gestiscono i limiti.

## 1.2 RACCOMANDAZIONI IN TEMA DI GARANZIA DELLA QUALITÀ

---

Il rapporto mette in evidenza diversi processi e strumenti per promuovere la qualità dei servizi di volontariato nei progetti d'integrazione. La frequenza di ricorso a questi strumenti e processi dipende dalla disponibilità di risorse tecniche e finanziarie. Sia gli enti promotori statali e privati che i sostenitori dei progetti d'integrazione sono invitati non solo a promuovere la qualità nel volontariato ma anche a sostenerla e a svilupparla ulteriormente. Le raccomandazioni che seguono illustrano agli enti promotori e ai sostenitori dei progetti alcune possibili soluzioni per contribuire attivamente a garantire la qualità nei servizi di volontariato.

### 1.2.1 RACCOMANDAZIONI PER I CANTONI E GLI ENTI PROMOTORI

Gli enti promotori statali e privati possono sostenere il volontariato nel settore dell'integrazione, contribuendo all'ulteriore riconoscimento dei servizi di volontariato. Accanto al riconoscimento simbolico occorrono però anche mezzi finanziari e l'accesso alle infrastrutture. Bisogna inoltre differenziare chiaramente le aspettative nutrite nei confronti del volontariato da quelle nei confronti del personale retribuito e adeguare le aspettative alla forma organizzativa e ai gruppi target dei progetti d'integrazione.

#### Riconoscimento del volontariato

Il volontariato contribuisce in misura sostanziale alla promozione dell'integrazione e della convivenza interculturale. Il riconoscimento pubblico del volontariato è per i volontari indice di apprezzamento e un fattore motivante. Il contributo dei volontari va riconosciuto non solo in virtù delle ore di servizio prestate ma anche in considerazione delle qualità specifiche da loro apportate nei progetti d'integrazione. Queste qualità, come pure i profili dei requisiti, indicano che il volontariato è

caratterizzato da un alto livello qualitativo e che è gestito con grande serietà.

- L'ente pubblico può contribuire a potenziare i servizi di volontariato riconoscendo e dando visibilità ai progetti d'integrazione in cui vengono curati rapporti esemplari con i volontari e si collabora con persone chiave. Questo risultato si può raggiungere offrendo ai progetti d'integrazione delle piattaforme per la promozione dei loro servizi o conferendo dei premi.
- Per l'ambito specificamente attinente all'integrazione va evidenziato che i volontari operanti nei progetti d'integrazione contribuiscono alla coesione sociale (tra le persone con background migratorio, la popolazione svizzera e le istituzioni pubbliche) e creano nuovi spazi per l'apprendimento informale tra diverse classi sociali. Gli enti sostenitori dei progetti d'integrazione guidano tra l'altro i volontari a confrontarsi con i propri pregiudizi e a tenere un atteggiamento di apprezzamento, orientato alle risorse, nei confronti dell'"altro". Va altresì riconosciuta l'importanza del ruolo svolto come persone chiave dai volontari con background migratorio.
- L'amministrazione pubblica può accrescere la visibilità e il riconoscimento del volontariato anche indipendentemente dai progetti d'integrazione specifici. Il volontariato non contribuisce solo alla concreta realizzazione dei progetti d'integrazione ma più in generale alla coesione sociale, fungendo da "mastiche per la società"<sup>3</sup>. Il contributo dei volontari che spesso è ritenuto ovvio, è da apprezzare, così come le molteplici competenze ed esperienze che essi mettono al servizio del bene comune. Oltre all'apprezzamento simbolico, raggiunto attraverso la visibilità, anche la formazione continua, i festeggiamenti per la giornata internazionale del volontariato o il conferimento di premi rappresentano comunque un tipo di riconoscimento.

Uno studio aggiornato analizza in dettaglio il ruolo dei premi ai fini del riconoscimento e della motivazione dei volontari e attesta l'influenza positiva che tali premi esercitano sull'impegno futuro dei beneficiari ma anche sui volontari che non hanno ricevuto alcun premio (incentivo all'emulazione)<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Traunmüller R; Stadelmann-Steffen I.; Ackermann K; Freitag M. (2012). Zivilgesellschaft in der Schweiz. Analysen zum Vereinsengagement auf lokaler Ebene. Zurigo: Seismo.

<sup>4</sup> Frey Bruno S; Gallus Jena; Leisin Anna-Christina (2015): Ausgezeichnet!? Die Rolle von Auszeichnungen zur Anerkennung und Motivation im Freiwilligenbereich: Untersuchung im Rahmen eines von der SGG geförderten Projekts, presentazione online.

## Predisposizione delle risorse per i servizi di volontariato e loro coordinamento

Oltre al riconoscimento simbolico, il volontariato ha bisogno anche di un supporto materiale. I progetti d'integrazione in cui sono impegnati i volontari sono spesso accompagnati da una grande incertezza finanziaria che ne minaccia la prosecuzione rischiando che le competenze acquisite nel corso del progetto vadano perse.

- Si evidenzia che anche nel caso in cui l'offerta dei servizi di volontariato sia assolutamente complementare agli interventi di assistenza statali, sono comunque necessarie risorse umane e finanziarie per l'accompagnamento dei volontari e soprattutto per garantire il livello qualitativo. Nei contratti per la fornitura di servizi occorre considerare che un progetto in cui si fa ricorso ai volontari tendenzialmente costa di più di un progetto senza volontari, ma produce anche maggiori benefici.
- Per quanto riguarda il settore dell'integrazione, occorre sostenere i volontari e i responsabili dei servizi di volontariato con corsi di perfezionamento nell'ambito della comunicazione interculturale e della parità di trattamento o della mediazione linguistica. Occorre comunque anche fare presente che nei *case study* è emersa con maggiore evidenza la necessità del sostegno finanziario e non di un fabbisogno specifico di integrazione: i progetti d'integrazione necessitano di risorse finanziarie per coprire i costi materiali, il rimborso spese effettivo e i costi del personale.
- Il sostegno si può anche concretizzare attraverso la messa a disposizione di infrastrutture. Questa forma di sostegno è ideale soprattutto a livello dei Comuni per dare maggiore visibilità ai piccoli progetti di volontariato in ambito pubblico.

Uno studio del centro di competenza vitamin B<sup>5</sup> ha analizzato le condizioni quadro necessarie per assicurare una collaborazione di successo tra le associazioni (prevalentemente basata sul volontariato) e i Comuni<sup>6</sup>. Lo studio consiglia di scegliere una persona in seno al Comune che funga da referente per le associazioni, di creare un punto di incontro per lo scambio di esperienze tra le associazioni, di offrire una piattaforma per pubblicare i servizi offerti dalle associazioni e di mantenere at-

<sup>5</sup> vitamin B – fit für den Verein: il centro di competenza vitamina B sostiene le associazioni con informazioni, consulenza e percorsi di formazione <<http://www.vitaminb.ch>>.

<sup>6</sup> Hürzeler Cornelia (2010): Die Kooperation von Vereinen und Gemeinden. Eine Kosten-Nutzen-Analyse in zehn Schweizer Gemeinden.

tivo il ruolo del Comune nel coordinamento regionale delle associazioni. A tal proposito si richiama l'attenzione su un progetto attualmente in corso nel Cantone di Soletta, in cui il governo cantonale ha incaricato Benevol di sostenere i Comuni nel coinvolgere i volontari nei progetti d'integrazione<sup>7</sup>.

### **Differenziazione tra volontariato e lavoro retribuito**

La qualità nel volontariato è a rischio ogniqualvolta si pretende troppo da questo servizio. Sotto l'aspetto socio-politico occorre verificare che non si ricorra al volontariato al solo scopo di creare posti di lavoro precari, rimettendo in discussione la professionalizzazione delle professioni sociali<sup>8</sup>. Sebbene il volontariato si accompagni per lo più ad un livello qualitativo molto alto e sia gestito con estrema serietà, non può comunque essere equiparato alle "professioni" per le quali sono richiesti anni di formazione e numerose qualifiche. Pertanto nei suoi standard Benevol raccomanda quanto segue: il volontariato deve integrare e sostenere il personale retribuito e non fargli concorrenza. Anche le istituzioni statali possono contribuire a differenziare le attese nutrite nei confronti dei volontari da quelle nutrite nei confronti del personale retribuito.

- È necessario riconoscere che il volontariato non è equiparabile al lavoro retribuito e che un tipo di lavoro non può sostituire l'altro. Vanno comunque sottolineate e apprezzate le qualità specifiche del volontariato, sebbene si debba sollevare i volontari dalle attese nutrite nei loro confronti in relazione a compiti che possono essere garantiti solo dal personale retribuito.
- Nel settore dell'integrazione emerge che bisogna definire in particolare l'interfaccia con gli interpreti interculturali, i servizi sociali, le professioni nel campo dell'assistenza sanitaria ma anche il mandato pubblico nell'ambito della formazione e della promozione linguistica. Nell'ambito della promozione linguistica, all'apprendimento informale di una lingua viene attribuito un peso maggiore rispetto al parlare correttamente la lingua stessa.

### **Adeguamento della forma organizzativa**

I requisiti dei progetti d'integrazione in cui si fa ricorso ai volontari devono essere adeguati alla forma organizzativa, tenendo in considerazione da un lato i progetti d'integrazione minori e dall'altro lato il fabbisogno di ulteriori risorse in

<sup>7</sup> Decisione del governo del Cantone di Soletta del 17 novembre 2015, n. 2015/1881.

<sup>8</sup> Knöpfel Carlo (2009): Mehr freiwilliges Engagement im bedrängten Sozialstaat? In: Europäisches Netzwerk Freiwilliges Engagement (Ed.). Grenzen-Los! Freiwilliges Engagement in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Costanza, 16-17.02.2009.

caso di ampliamento dell'offerta di servizi a gruppi target specifici con background migratorio.

L'elemento chiave del volontariato è la "libera scelta" che si esprime nel desiderio di autodeterminazione<sup>9</sup>. I volontari non amano quindi la burocrazia<sup>10</sup>. Soprattutto nei progetti d'integrazione minori che possono essere realizzati con poco personale retribuito o senza personale, è necessario adeguare le condizioni per l'ottenimento del sostegno finanziario al volume di lavoro affidato ai volontari e ai responsabili dei servizi di volontariato. In una prima fase molto si può fare con gli incentivi destinati alle infrastrutture o alla formazione continua dei volontari.

La promozione dell'integrazione di persone con background migratorio può essere potenziata estendendo le offerte attuali al gruppo target "persone con background migratorio". I *case study* del GGG Wegweiser e di *mit mir* evidenziano che le offerte per l'integrazione sociale generica possono anche essere estese al gruppo target specifico dei "neodomiciliati". Ma un allargamento ad altri target richiede tuttavia l'impiego di ulteriori risorse. Innanzitutto bisogna tradurre i documenti disponibili in diverse lingue. Nella maggior parte dei casi occorre integrare la documentazione con informazioni specifiche sui servizi di assistenza ai migranti a cui eventualmente poter indirizzare la persona interessata. In secondo luogo è necessario preparare i responsabili dei servizi di volontariato e i volontari stessi sul tema della comunicazione interculturale. In terzo luogo bisogna eventualmente reclutare altri volontari con abilità specifiche in tema di integrazione (ad es. un'esperienza diretta in tema di migrazione).

### Promozione dello sviluppo della qualità

I *case study* dimostrano chiaramente che nel volontariato è in corso un attivo confronto con le istanze qualitative. È altrettanto chiaro, peraltro, che per garantire la qualità occorre tempo - e il tempo è una risorsa estremamente scarsa nelle or-

<sup>9</sup> Kaltenbrunner Katharina Anna (2010): Integriertes Freiwilligenmanagement in grossen, fremdleistungsorientierten Nonprofit-Organisationen. Francoforte sul Meno: Peter Lang. Van Schie S; Oostlander J; Güntert S. T.; Wehner Theo (2011): Volunteering. the impact of work design and organizational context - a self-determination theory perspective. In: 15. Conference of the European Association of Work and Organizational Psychology. Maastricht, 25-28.05.2011.

<sup>10</sup> Güntert Stefan T. (2007): Freiwilligenarbeit als Tätigsein in Organisationen: Arbeits- und organisationspsychologische Studien zu Freiwilligen- und Miliztätigkeiten - diskutiert vor dem Hintergrund tätigkeitstheoretischer Überlegungen. Zurigo: Züricher Buchbeiträge zur Psychologie der Arbeit. Kreuzer Karin; Jäger Urs (2011): Volunteering versus managerialism. Conflict over organizational identity in voluntary associations. In: Nonprofit Volunt. Sect. Q. 40 (4), p. 634-661; questa pubblicazione si basa sui dati di NPO svizzere). Davis Smith Justin (1996): Should volunteers be managed? In: D. Billis e M. Harris (Ed.): Voluntary Agencies: Challenges of Organisation and Management. Basingstoke: Macmillan, p. 187-199.

ganizzazioni non-profit. Lo studio ha preso in esame alcuni criteri di garanzia della qualità specificamente attinenti al processo di integrazione: sensibilità interculturale, rispetto e tolleranza, parità di trattamento nei rapporti con un gruppo target eterogeneo e abbattimento delle barriere. Se l'ente pubblico desidera che nel volontariato continuino a svilupparsi criteri di qualità, saranno necessarie risorse in termini di personale e un interscambio tra i singoli progetti di integrazione. Per l'ulteriore sviluppo dei criteri di qualità occorrerà coinvolgere il personale retribuito che lavora con i volontari ed è portatore di competenze professionali (ad es. nell'interpretariato interculturale, nel lavoro sociale, nell'assistenza, nella pedagogia, ecc.). Un esempio in merito, mutuato dal settore della sanità, può essere la brochure sul volontariato formale nelle cure palliative, elaborata da un gruppo di lavoro composto da rappresentanti di diverse organizzazioni nel quadro della strategia nazionale sulle cure palliative, che rivolge raccomandazioni alle autorità cantonali e comunali come pure alle organizzazioni interessate<sup>11</sup>. È inoltre opportuno potenziare i servizi di volontariato che svolgono un ruolo chiave nello sviluppo della qualità nel volontariato stesso, raccogliendo *best practices*, formulando standard, offrendo corsi di perfezionamento e agevolando lo scambio di esperienze<sup>12</sup>. Occorre ad esempio verificare se sia auspicabile procedere alla traduzione degli standard esistenti nelle altre lingue del Paese. In linea di principio, nel miglioramento della qualità del volontariato si dovrebbe tener conto anche del fatto che questa pratica non è esercitata nella stessa misura nelle varie regioni linguistiche della Svizzera<sup>13</sup> e che anche i servizi di volontariato sono organizzati in maniera diversa<sup>14</sup>.

### 1.2.2 RACCOMANDAZIONI AGLI ORGANISMI SOSTENITORI

I *case study* illustrano molte *best practices* utili nella gestione dei volontari, evidenziando tra l'altro che non esiste un metodo

<sup>11</sup> Näf Flurina; Walter Esther; Christen Sbylle (2014): Il volontariato formale nelle cure palliative. Raccomandazioni per le autorità cantonali, comunali e le organizzazioni interessate. Berna: UFSP.

<sup>12</sup> Nel gruppo di accompagnamento di questo studio è stata sollevata anche la questione se ci sia bisogno di un servizio di consulenza specifico per il volontariato nel campo della promozione dell'integrazione, in analogia all'associazione INTERPRET, il centro di competenza svizzero per l'interpretariato e la mediazione interculturale.

<sup>13</sup> Aregger Doris (2012): Freiwillig Engagierte – Engagierte Freiwillige: Wer sind die Schweizer Freiwilligen und was leisten sie? Eine empirische Analyse der Determinanten der Freiwilligenarbeit in der Schweiz. Zurigo: Università di Zurigo.

<sup>14</sup> Nella Svizzera tedesca, i centri regionali per il volontariato sono affiliati all'associazione mantello Benevol. In quella francese ci sono vari centri per il volontariato: Groupe romand de promotion du bénévolat, Secrétariat Association Bénévolat-Vaud, Association neuchâtoise de services bénévoles, Réseau Bénévolat Fribourg, Association des Services Bénévoles Vaudois, Centre Genevois du Volontariat. Nel Canton Ticino opera la Conferenza del Volontariato Sociale.

ottimale per l'accompagnamento del volontariato<sup>15</sup>. A seconda del progetto di integrazione perseguito si pone l'accento più sullo scambio informale o più su standard e metodi formali. Per la qualità del volontariato è importante assicurarsi che i destinatari dei servizi siano protetti, che siano trasmesse in maniera adeguata conoscenze esplicite, che ci sia una chiara distinzione tra le prestazioni volontarie e quelle remunerate e che siano disponibili risorse finanziarie per l'accompagnamento del volontariato.

### **Comunicazione dei requisiti di qualità**

Per poter applicare i requisiti di qualità all'organizzazione si deve innanzitutto provvedere a comunicare i requisiti stessi in forma proattiva; per far questo si possono utilizzare diversi strumenti e metodologie. La comunicazione dei requisiti di qualità può essere supportata mediante appositi standard (ad es. un codice di comportamento), moduli (ad es. accordi di servizio) e processi (ad es. un colloquio introduttivo e un periodo di prova), ma anche con una cultura organizzativa aperta e con la formazione continua. In quest'ambito, sono specificamente attinenti all'integrazione gli standard relativi alla mediazione linguistica, nonché i processi e una cultura organizzativa tali da consentire il ricorso a interpreti interculturali in situazioni di difficoltà e da dare rilievo alla parità di trattamento e a un approccio orientato alle risorse. Rientrano in questo novero anche la formazione continua su temi quali il confronto con i pregiudizi, la sensibilità culturale, la comunicazione interculturale, la gestione della propria impotenza rispetto a determinate situazioni in cui vengono a trovarsi le persone con background migratorio. La formazione continua in particolare svolge un ruolo chiave nei contesti di promozione dell'integrazione in cui le conoscenze necessarie per l'impiego dei volontari non vengono garantite attraverso il background di esperienze degli stessi volontari, come ad esempio nella mediazione linguistica.

Nella comunicazione dei requisiti di qualità occorre sottolineare che la promozione dell'integrazione è un lavoro complesso che richiede molteplici competenze (sociali ed emotive). È importante comunicare in modo chiaro tali requisiti già all'atto dell'indizione delle gare d'appalto per servizi di volontariato, durante i colloqui introduttivi e negli accordi di servizio. Se i volontari non dispongono delle necessarie competenze, si deve valutare se queste possano essere trasmesse attraverso adeguate misure di accompagnamento e perfezionamento o se sia più utile

<sup>15</sup> Meijs Lucas C. M. P.; Ten Hoorn Esther M. (2008): No "one best" volunteer management and organizing. Two fundamentally different approaches. In: Matthew Liao-Troth (Ed.): Challenges in Volunteer Management. Charlotte: IAP Information Age Publishing, p. 29-50.



per entrambe le parti impiegare i volontari in questione in altri tipi di servizi.

### Riconoscimento delle competenze dei volontari e utilizzo in maniera proficua

Oltre alla comunicazione dei profili di requisiti richiesti per i servizi di volontariato occorre considerare che i volontari portano con sé un grande patrimonio di esperienze e competenze, competenze che vanno riconosciute e impiegate in modo utile. Presupposto indispensabile a tal fine è rilevare e/o informarsi sulle esperienze dei volontari, ad esempio durante il colloquio introduttivo.

### Controllo della qualità

Per il controllo della qualità sarebbe opportuno istituzionalizzare opzioni di feedback che permettano di affrontare le difficoltà legate all'impiego dei volontari e adottare misure migliorative (ad es. colloqui situazionali, sondaggi sul livello di soddisfazione). Bisogna fare in modo che la qualità del volontariato sia controllata regolarmente e con il coinvolgimento di tutti gli interessati (ad es. gli stessi volontari, i collaboratori, i destinatari dei servizi). I risultati dello studio coincidono con quelli di uno studio che afferma che per un valido management del volontariato sono utili soprattutto le verifiche formative dei servizi forniti<sup>16</sup>, condotte in forma di circuiti di feedback<sup>17</sup>.

Nelle valutazioni sommative<sup>18</sup> delle prestazioni è opportuno condurre sondaggi sul livello di soddisfazione (tra i volontari ma anche tra il personale retribuito e i destinatari delle prestazioni stesse). Molti gruppi di esperti (ricercatori nel campo del volontariato, esponenti di *Benevol*, responsabili dei servizi di volontariato) sconsigliano invece una valutazione sommativa oggettiva delle prestazioni dei volontari che traviserebbe

<sup>16</sup> Le valutazioni formative hanno lo scopo di ricondurre costantemente i risultati ai relativi attori, in modo da facilitare l'ottimizzazione nell'attuazione di programmi o progetti. La valutazione formativa è un tipo di affiancamento orientato all'apprendimento che pone l'accento su un miglior raggiungimento degli obiettivi e su una maggiore efficacia di programmi e progetti. Wollmann H. (2000): *Evaluierung und Evaluationsforschung von Verwaltungspolitik und -modernisierung – zwischen Analysepotential und -definit*, in: Stockmann R. (Ed.): *Evaluationsforschung: Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder*, Opladen, p. 198.

<sup>17</sup> Studer Sbylle; von Schnurbein Georg (2013): *Integrierte Freiwilligenkoordination*, CEPS Forschung und Praxis, vol. 9, Basilea: CEPS.

<sup>18</sup> Di norma, le valutazioni sommative sono concepite in modo da fornire delle raccomandazioni sull'opportunità di mantenere in essere, ampliare o magari ridurre o ritirare un dato programma o progetto. Lo scopo delle valutazioni sommative è agevolare l'adozione di decisioni radicali in merito all'oggetto della valutazione; di conseguenza queste valutazioni puntano a tracciare un bilancio complessivo del raggiungimento degli obiettivi e dell'efficacia dei programmi o progetti esaminati. Vedung E. (1999): *Evaluation im öffentlichen Sektor*, Vienna, p. 9.

quello che è lo spirito del volontariato, vale a dire la libera scelta<sup>19</sup>.

Emerge in modo evidente come la garanzia di qualità contenga, in particolare per quanto riguarda la formazione continua, gli standard riferibili alla mediazione linguistica e i principi della parità di trattamento, aspetti specificamente attinenti all'integrazione. Per la mediazione linguistica si segnala uno studio sull'impiego dei volontari a favore di persone con background migratorio nella Svizzera romanda, studio che presenta contenuti concreti riferiti a corsi introduttivi (ad es. lezioni di grammatica in cui non si parla esplicitamente di grammatica) e formazione continua (ad es. giochi di ruolo) proposti da varie organizzazioni<sup>20</sup>.

### Pianificazione dei tempi, rafforzamento delle competenze

Stando a tutti i *case study*, per la garanzia della qualità sono importanti aspetti informali come la pratica di una cultura organizzativa aperta e l'apprezzamento sotto forma di tempo che la persona responsabile dei volontari regala ai volontari stessi. Quanto più la qualità viene garantita attraverso questi aspetti informali, tanto più si dovrà fare in modo di programmare il tempo necessario da dedicare a tali aspetti<sup>21</sup>. Si dovrà inoltre considerare che gestire dei volontari richiede, oltre che competenze specifiche, anche molti "soft facts" (ad es. competenze dialettiche, empatia, capacità critiche)<sup>22</sup>, che si rafforzano grazie allo scambio di esperienze tra persone responsabili dei servizi di volontariato.

### Scelta del grado di formalizzazione adeguato

Lo studio mostra che i progetti di integrazione hanno gradi di formalizzazione diversi. La formalizzazione della garanzia di qualità mediante l'adozione di standard e la formazione continua

<sup>19</sup> Studer Sibylle; von Schnurbein Georg (2013): Integrierte Freiwilligenkoordination, CEPS Forschung und Praxis, vol. 9, Basilea: CEPS.

<sup>20</sup> Parson Chris (2014): Enquête FSEA sur le profil des bénévoles engagé-e-s en tant que formateurs/-trices de français auprès des publics migrants dans les institutions de formation pour adultes en Suisse romande. Federazione svizzera per la formazione continua.

<sup>21</sup> Reifenhäuser/Reifenhäuser (2013) ritiene che un posto a tempo pieno possa coordinare circa 80 volontari, a condizione che sia già stato messo in piedi un sistema di management. Un sondaggio condotto in Svizzera presso circa 500 organizzazioni (Studer/von Schnurbein 2013) ha però evidenziato una media più bassa: in una settimana occorrono in media 22 minuti di affiancamento per ogni volontario. Dalle risposte date nelle interviste condotte nell'ambito dei *case study* non è possibile desumere se il tempo necessario per garantire la qualità nel settore dell'integrazione sia diverso da quello richiesto per lo stesso scopo in altri settori di attività. Reifenhäuser Carola; Reifenhäuser Oliver (2013): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim: Beltz Juventa; Studer Sibylle; von Schnurbein Georg (2013): Integrierte Freiwilligenkoordination, CEPS Forschung und Praxis, vol. 9, Basilea: CEPS.

<sup>22</sup> Per dimostrare il carattere di unicità dei volontari (rispetto ai lavoratori retribuiti) Studer/von Schnurbein (2013) ne hanno esaminato le competenze, identificando le seguenti: capacità di persuasione, competenze dialettiche, multilinguismo (uso della lingua propria del gruppo target), empatia, capacità di feedback e di critica, flessibilità rispetto ai limiti prestazionali del volontariato (v. figura 25). Studer Sibylle; von Schnurbein Georg (2013): Integrierte Freiwilligenkoordination, CEPS Forschung und Praxis vol. 9, Basilea: CEPS.

obbligatoria deve essere ulteriormente perseguita in presenza delle condizioni di seguito indicate:

- il progetto di integrazione si rivolge a clienti vulnerabili che per vari motivi (conoscenze linguistiche, età, salute psico-sociale, ecc.) hanno difficoltà a difendersi;
- i volontari intrattengono contatti con i clienti senza sorveglianza e/o durante i loro interventi entrano nella sfera privata dei clienti stessi;
- i volontari non trasmettono solo conoscenze acquisite con l'esperienza ma anche conoscenze esplicite (apprese con lo studio), rispetto alle quali è necessario definire sia l'approccio pedagogico che i contenuti;
- il progetto di integrazione cresce e non è più possibile, a causa delle dimensioni e/o del rapporto di assistenza, garantire un contatto personale regolare con i volontari.

A meno che non vi siano ragioni quali quelle sopra descritte a rendere auspicabile una formalizzazione del volontariato, si dovrà tener presente che una formalizzazione e regolamentazione troppo rigide possono ridurre il livello di motivazione dei volontari (ad es. l'autodeterminazione)<sup>23</sup>. Di conseguenza, la formalizzazione non è consigliabile di per sé, ma solo quando è funzionale al perseguimento di importanti obiettivi organizzativi (ad es. miglioramento della qualità di vita dei clienti, controllo dei servizi di volontariato nel loro insieme).

### Utilizzo e integrazione degli standard esistenti

Se un'organizzazione vuole accelerare la formalizzazione della garanzia di qualità, sarà molto utile fare riferimento agli standard Benevol (ad es. il modello del colloquio situazionale). Nei *case study* è stato osservato che gli standard Benevol potrebbero essere integrati con altri elementi, ad esempio un codice comportamentale, un accordo per il bene dei bambini o una linea guida per l'attività didattica. Per le organizzazioni che impiegano volontari con background migratorio si rimanda al promemoria "Freiwillige Einsätze für ausländische Personen" (Il volontariato per gli stranieri) di Benevol.

### Differenziazione rispetto ad altri servizi

Come già detto nelle raccomandazioni per gli enti promotori (cfr. par. 1.1), la qualità nel volontariato è a rischio se ci si aspetta che esso sostituisca il lavoro svolto da personale retribuito che ha imparato la "professione" grazie a un percorso formativo durato vari anni. I *case study* enumerano una serie di

<sup>23</sup> Güntert S. T. (2013). Wer sind die Freiwilligen – und wie hält man sie bei der Sange? Mittagsinfo der Freiwilligenagentur, Zurigo, 18 marzo 2013.

*best practices* per tenere il volontariato distinto dal lavoro retribuito (ad es. dall'interpretariato interculturale, dall'assistenza sociale, dall'assistenza sanitaria, dalla formazione, dalla promozione linguistica). In questo contesto è particolarmente importante indirizzare il cliente verso altri servizi, il che favorisce la conoscenza delle offerte disponibili nelle vicinanze e specificamente destinate ai migranti:

- limitare i colloqui difficoltosi indirizzando il cliente agli interpreti interculturali;
- limitare le prestazioni di consulenza indirizzando il cliente ai centri specializzati;
- differenziare il volontariato dalle attività di assistenza sociale, da un lato evitando di affidare ai volontari compiti di assistenza a lungo termine che potrebbero entrare in concorrenza con quelli forniti dai servizi sociali preposti, dall'altro considerando i volontari "interlocutori interessati dotati di buon senso" e non veri professionisti;
- differenziare il volontariato dalle professioni sanitarie, impiegando i volontari per problemi di tipo quotidiano e il personale retribuito per problemi di tipo specialistico;
- differenziare il volontariato dai servizi offerti dalla scuola e nel campo della promozione linguistica, ad esempio richiedendo un compenso finanziario per traduzioni di inviti o indirizzando gli adulti a frequentare corsi di lingue tenuti da personale specializzato e in possesso di idoneo diploma<sup>24</sup>.

### **Rimborsi adeguati per assicurare un servizio di lunga durata**

Il volontariato non è remunerato, ma non deve neppure essere gratuito<sup>25</sup>. Ciononostante, il sondaggio ha evidenziato che solo circa la metà delle organizzazioni rimborsa i propri volontari. I *case study* hanno inoltre rivelato che spesso i volontari non reclamano tutte le spese sostenute, mettendo nel contempo in evidenza come la durata dell'impegno dipenda, tra l'altro, anche da questo fattore. Raccomandiamo di conseguenza di prevedere un adeguato risarcimento dei volontari, almeno sotto forma di rimborsi spese effettivi.

<sup>24</sup> In merito il gruppo di accompagnamento dello studio ha lanciato l'idea di sviluppare delle interfacce tra la promozione linguistica organizzata in forma volontaria e quella professionale, ad esempio promuovendo - dopo l'erogazione di un servizio organizzato in forma volontaria - la partecipazione a un servizio professionale a pagamento, in modo da garantire il conseguimento di un diploma linguistico riconosciuto e quindi maggiori opportunità sul mercato del lavoro.

<sup>25</sup> Questo principio è sostenuto e diffuso dai centri Benevol.

