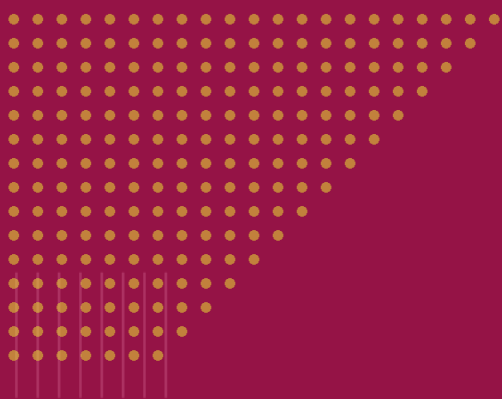




REPORT FINALE

Reverse: generazioni IN dialogo

Dialogo intergenerazionale nel terzo settore veronese



Indice

1. Il progetto

- 1.1 Reverse: generazioni IN dialogo – cos'è e da dove nasce
- 1.2 I partner
- 1.3 La sfida di partenza
- 1.4 L'approccio metodologico
- 1.5 Le voci iniziali – le figure apicali e la visione di partenza

2. La ricerca: ascoltare per capire

- 2.1 Il disegno della ricerca
- 2.2 I dati di partenza – il terzo settore visto dall'interno
- 2.3 Lo sguardo dei giovani fuori dal settore

3. I laboratori intergenerazionali

- 3.1 I laboratori di avvio – aprile – maggio 2026
- 3.2 I workshop a domicilio – maggio – luglio 2026
- 3.3 Il laboratorio di restituzione finale – settembre 2026

4. I percorsi di consulenza — mappa dei bisogni e pratiche emerse

- 4.1 Come è strutturato l'accompagnamento
- 4.2 I percorsi per ente
- 4.3 I temi trasversali
- 4.4 Le pratiche replicabili per il people raising

5. I dati finali – cosa è cambiato

- 5.1 Chi ha risposto
- 5.2 La valutazione complessiva - soddisfazione
- 5.3 Consapevolezza e competenze acquisite
- 5.4 I cambiamenti avviati negli enti
- 5.5 Le parole chiave – cosa le persone portano a casa

6. Riflessioni e raccomandazioni

- 6.1 Cosa ha funzionato e perché
- 6.2 Cosa si può migliorare
- 6.3 Raccomandazioni per gli enti del terzo settore
- 6.4 Condizioni necessarie per avviare percorsi simili



1. Il progetto



1.1 Reverse: generazioni IN dialogo — cos'è e da dove nasce

Nelle organizzazioni del terzo settore convivono due realtà che spesso faticano ad incontrarsi. Da una parte, persone che custodiscono esperienza, memoria, valori costruiti nel tempo. Dall'altra, giovani alla ricerca di un luogo in cui crescere e che spesso non lo trovano qui, non perché manchino di senso, ma perché manca lo spazio per sentirsi nel posto giusto.

Reverse: generazioni IN dialogo nasce da questa consapevolezza. Tre organizzazioni, Fondazione Edulife ETS, ADOA Verona e CSV di Verona, con il riferimento dell'HUB Terzo Settore di Verona, si sono fermate, si sono ascoltate e hanno deciso di costruire insieme qualcosa di nuovo: uno spazio in cui le generazioni si incontrano, si contaminano e imparano le une dalle altre.

Non un progetto di scopo. Un progetto di senso.

Il progetto è realizzato con il sostegno di Fondazione Cattolica nell'ambito del Bando People Raising.

1.2 I partner

Fondazione Edulife ETS è un ente specializzato nella sperimentazione e innovazione educativa, con un forte focus sullo sviluppo delle capacità, la trasformazione digitale e la crescita delle persone all'interno di contesti organizzativi. Nel progetto Reverse ha curato la progettazione metodologica, i percorsi di mentoring intergenerazionale, la ricerca e la comunicazione strategica.

ADOA Verona è un network di enti e associazioni del terzo settore attivi in ambito socio-assistenziale e sanitario. Ha portato la conoscenza diretta delle organizzazioni di cura e la propria rete di enti affiliati, contribuendo al reclutamento dei partecipanti e alla fase di restituzione.

CSV di Verona è il principale punto di riferimento per la promozione del volontariato nella provincia scaligera. Ha contribuito alla mappatura dei bisogni, alla costruzione di strategie efficaci per l'accompagnamento delle organizzazioni, contribuendo al reclutamento dei partecipanti e alla fase di restituzione.

1.3 La sfida di partenza

Reverse nasce dall'esigenza di affrontare una sfida che il terzo settore veronese condivide con molte realtà a livello nazionale: la difficoltà di attrarre nuove generazioni, di trasmettere la propria vocazione e di costruire modelli organizzativi capaci di far convivere e valorizzare esperienze e competenze diverse.

Come evidenziato dai dati di una [ricerca di Confcooperative Federsolidarietà Veneto](#), il progressivo invecchiamento degli organici e la difficoltà nel coinvolgere e trattenere giovani professionisti rappresentano una criticità crescente. A questo si aggiunge la necessità di strutturare percorsi di crescita professionale e modelli di governance più inclusivi.

La domanda di ricerca di partenza

Cosa devono cambiare gli enti del terzo settore per diventare luoghi in cui i giovani vogliano davvero stare – non per necessità, ma per scelta?

1.4 L'approccio metodologico

Il progetto si è articolato in quattro linee di azione tra loro interconnesse:

Ascolto e analisi dei bisogni – Una ricerca-azione costruita su ascolti plurali: i questionari hanno raggiunto chi già lavora e chi ancora non conosce il terzo settore; le videointerviste, i focus group e l'osservazione partecipante hanno approfondito ciò che i numeri da soli non dicono. Il report che segue prova a tenere insieme tutto questo.

Laboratori intergenerazionali partecipativi – 2 laboratori di avvio (aprile–luglio 2026); 10 workshop “a domicilio” presso ciascun ente partecipante articolati in un incontro conoscitivo e uno di mappatura dei bisogni (maggio–giugno 2026); un laboratorio di restituzione finale (settembre 2026).

Mentoring intergenerazionale – Percorsi di reverse mentoring all'interno degli enti aderenti, strutturati in coppie o piccoli gruppi senior-junior su temi concreti di trasformazione organizzativa.

Comunicazione e valorizzazione – Una strategia di comunicazione per raccontare il valore del terzo settore attraverso contenuti social, video-interviste, podcast e campagne mirate.

Il percorso ha coinvolto dieci enti del terzo settore veronese, diversi per missione, storia e contesto operativo:

- Associazione Villa Buri,
- Amici Senza Barriere ODV,
- Il Giracose ODV,
- Associazione Alzheimer Verona,
- Associazione Piccola Fraternità di Isola della Scala,
- Fondazione Gobetti,
- Fondazione Marangoni,
- Fondazione San Giuseppe,
- Ronda della Carità Verona ODV,
- Anteias Verona.

Realtà che vanno dalla cura delle persone con disabilità all'assistenza agli anziani, dal sostegno ai malati di Alzheimer al volontariato di prossimità, dalla promozione culturale all'accoglienza: un campione volutamente eterogeneo, che riflette la pluralità del terzo settore veronese. Proprio questa diversità ha orientato la scelta metodologica: non un modello unico replicato in serie, ma un approccio sartoriale, capace di adattarsi alle specificità di ciascun ente, al suo linguaggio, alle sue dinamiche interne, al punto in cui si trovava rispetto al tema del ricambio generazionale.

1.5 Le voci iniziali — le figure apicali e la visione di partenza

Uno degli elementi distintivi del progetto Reverse è la centralità data alle voci delle persone: non solo i dati quantitativi, ma le parole, le intuizioni, le storie. Per questo già prima dell'avvio operativo del progetto, quattro tra le principali figure apicali delle organizzazioni partner sono state intervistate per raccogliere la loro visione, le aspettative e la lettura del contesto. Le



interviste hanno poi contribuito a costruire il video di presentazione del progetto e sono diventate la prima traccia narrativa di Reverse.

Giorgio Mion

Membro del Comitato Direttivo ADOA · Professore associato, Università di Verona

Temi chiave

- Professioni di cura: poco attrattive, sottovalutate, a rischio ricambio
- Governance degli enti: il vero nodo del ricambio generazionale nei CdA
- Intergenerazionalità come responsabilità da subito – non come esecuzione di ciò che gli adulti hanno già deciso
- Terzo settore come luogo di possibilità: professionale, umana, sociale, politica

La voce

“Non abbiamo bisogno di conoscenze, forse non abbiamo neanche bisogno di competenze, abbiamo bisogno di relazioni generative...Dobbiamo essere delle occasioni di senso per i giovani.”

Tomas Chiaramonte

Segretario Generale ADOA Verona · Direttore di strutture socio-sanitarie

Temi chiave

- Restituire attrattività e fascino originari al terzo settore
- Il rischio della deriva burocratica e dell'aziendalizzazione senz'anima
- Dal fare spazio (passivo) all'affiancarsi con gioia e responsabilità
- Il cambiamento culturale richiede ecosistemi: non basta un ente, serve una città

La voce

“Partiamo anche quando non sappiamo bene dove stiamo andando. Partiamo perché semplicemente è giusto. E credo che in questo modo avremo mille altre possibilità per lavorare insieme.”

Antonello Vedovato

Fondatore e Presidente Fondazione Edulife ETS

Temi chiave

- La sfida di ogni organizzazione: sopravvivere ai propri fondatori
- Ascoltare i giovani davvero, non da adulti proiettati sui propri obiettivi
- I giovani colleghi come specchio: ogni essere umano deve incontrare la propria chiamata
- Reverse come progetto di senso, non di scopo: creare una sincera alleanza fra le generazioni

La voce

"Reverse è un luogo dove noi possiamo guardarci dal di fuori. E questo è un dono immenso."

Roberto Veronese

Presidente CSV Verona - Volontario

Temi chiave

- I giovani partecipano in modo diverso, più estemporaneo, non meno valido
- Il ricambio generazionale richiede di destrutturarsi strutturandosi meglio
- La qualità del dialogo intergenerazionale dipende dalla qualità dello spazio creato
- Non esistono volontari di serie A e di serie B, siamo tutti volontari con diverse responsabilità

La voce

"Non vale più 'si è sempre fatto così'. Anzi, deve proprio essere cancellato. Io devo accettare che ci siano partecipazioni più estemporanee, magari anche con idee diverse dalle mie."

Il filo comune

Quattro voci diverse, quattro storie diverse, organizzazioni diverse. Ma un filo che le attraversa tutte: la convinzione che il problema del terzo settore non sia la mancanza di valori, ma la difficoltà di trasmettere quei valori, di creare spazi in cui le nuove generazioni possano riconoscersi e scegliere di stare.



2. La ricerca: ascoltare per capire



2.1 Il disegno della ricerca

Il progetto prevede un articolato percorso di ricerca-azione finalizzato a esplorare il tema del ricambio generazionale nel terzo settore, con particolare attenzione al dialogo intergenerazionale e alle strategie per rendere le organizzazioni attrattive per i giovani.

La ricerca si struttura su due livelli complementari: da un lato indaga le dinamiche relazionali tra generazioni all'interno degli enti già attivi nel terzo settore; dall'altro esplora il mondo dei giovani esterni al settore per comprendere le loro aspettative valoriali e professionali.

Gli strumenti metodologici utilizzati:

- Questionari ex ante (219 rispondenti tra adulti e giovani dentro il terzo settore; 96 giovani fuori dal settore)
- Videointerviste qualitative alle figure di coordinamento che hanno avviato il progetto
- Workshop e focus group durante i laboratori
- Osservazione partecipante dei percorsi di reverse mentoring
- Schede di monitoraggio compilate dai consulenti per ogni ente
- Questionario ex post (41 partecipanti ai percorsi)
- Videointerviste finali ai rappresentanti degli enti partecipanti (trasformate in podcast)

2.2 I dati di partenza — il terzo settore visto dall'interno

Il questionario ex ante è stato somministrato nella prima fase del progetto a persone già attive negli enti del terzo settore veronese. Obiettivo: capire da dove si parte — chi sono le persone che abitano questi enti, quali valori portano con sé, come vivono le relazioni tra generazioni, e qual è la loro percezione delle sfide del ricambio.

Chi ha risposto

219

rispondenti totali

23%

under 35

22%

over 65

- Il campione è variegato per ruolo: volontari (30%), dipendenti (26%), membri CdA (16%), presidenti e direttori (14%), volontari del Servizio Civile (10%). La fascia più rappresentata è quella degli over 65 (22%), seguita da 45–54 anni (19%) e 35–44 anni (18%). I giovani sotto i 35 anni rappresentano il 23% del totale — un dato già eloquente sul tema del ricambio.

Di seguito riportiamo diversi spunti emersi dall'analisi delle risposte:

1. Perché si entra — la vocazione c'è, ed è forte

Il terzo settore attrae ancora per ragioni profonde. Le prime tre motivazioni di ingresso sono:

"Desiderio di fare qualcosa di utile per la comunità" →118 persone

"Missione e valori dell'ente" →93 persone

"Un percorso personale legato a valori profondi" →78 persone

Solo al quarto posto compare «un'opportunità concreta» (lavoro, stage, servizio civile).

Il messaggio è chiaro: chi entra nel terzo settore lo fa principalmente per ragioni di senso, non per convenienza. La vocazione esiste, il problema è trasmetterla a chi ancora non c'è dentro.

"Nel terzo settore ci si sente nel posto giusto quando: puoi essere vulnerabile senza sentirti un peso — le persone si parlano con cura, non solo per dovere — c'è spazio per ridere, sbagliare, riprovare — nessuno ti fa sentire sostituibile."

— giovane del Servizio Civile, 18–24 anni

2. I valori che le persone portano con sé

I cinque valori più sentiti nel lavoro:

Valore	Citazioni
Impatto sociale concreto	123
Coerenza tra ciò che faccio e ciò in cui credo	106
Senso di appartenenza a una comunità	93
Collaborazione e relazioni autentiche	89
Crescita personale e professionale	88

Lettura del dato

Questi non sono valori 'nobili' dichiarati per bella figura, ma sono i motori reali delle scelte. E sono valori che i giovani di oggi condividono profondamente. Il problema non è l'incompatibilità valoriale: è la difficoltà di comunicazione e di incontro.

3. Il dialogo intergenerazionale — bene in superficie, fragile in profondità

Il clima è percepito positivamente: 39% molto positivo, 46% abbastanza positivo. Solo 4% poco positivo e appena 1 persona lo descrive come conflittuale.

Ma la scala di valutazione degli aspetti concreti racconta qualcosa di diverso:

Aspetto del dialogo	Media (su 4)
Scambio con persone più senior	3,19
Scambio con persone più giovani	2,96
Capacità dell'ente di valorizzare le diverse generazioni	2,96
Apertura dei senior al punto di vista dei giovani	2,91
Disponibilità dei giovani ad apprendere dai senior	2,90

Lettura del dato

Le due dimensioni bidirezionali del dialogo — apertura verso l'alto e apertura verso il basso — sono esattamente le più basse. Il dialogo esiste nelle occasioni formali, ma la vera permeabilità tra generazioni è ancora fragile.

4. Partecipazione: si fa, ma non sempre conta

Il 48% partecipa regolarmente ai processi decisionali, il 27% solo occasionalmente, l'11% raramente, il 9% mai. Ma la scala di percezione racconta qualcosa di più sfumato:

Affermazione	Media (su 4)
Mi sento parte attiva della comunità	3,35
Ho possibilità di proporre iniziative	3,19
Mi sento valorizzato/a nel ruolo	3,18
Le mie opinioni vengono ascoltate	3,09
Le decisioni tengono conto della mia generazione	3,08
La governance è aperta al contributo dei giovani	3,05

5. L'attrattività del terzo settore — lo sanno tutti, ma non tutti agiscono

Alla domanda su come il terzo settore viene percepito dai giovani:

- Solo il 10% lo ritiene molto attrattivo
- Il 45% dice 'abbastanza, ma con molti pregiudizi'
- Il 39% 'poco — viene spesso sottovalutato o ignorato'
- Il 6% 'per niente — è visto come un ripiego'

Quasi il 90% degli enti riconosce la difficoltà, il 33% la considera una priorità strategica, il 44% dice che se ne parla ma serve più azione. C'è consapevolezza, ma c'è un gap tra il riconoscere il problema e il fare qualcosa di concreto.

6. Gli ostacoli — il nodo economico e il nodo della vocazione

Gli ostacoli che emergono maggiormente sono:

Ostacolo principale	Citazioni
Retribuzioni non adeguate	114
Difficoltà a far capire la vocazione che c'è dietro	99
Instabilità contrattuale	51
Scarsa visibilità e comunicazione del valore del settore	50
Mancanza di percorsi di carriera chiari	48

Dato chiave

Il problema della vocazione è al secondo posto, quasi alla pari con quello economico. Chi è dentro sa che il valore c'è, ma sa anche che farlo capire dall'esterno è una delle sfide più difficili.

2.3 Lo sguardo dei giovani — cosa cercano nel lavoro

Questionario "Il lavoro che parla di te" · 96 rispondenti · 18-30 anni

Novantasei giovani tra i 18 e i 30 anni hanno risposto a un questionario pensato per capire cosa cercano nel lavoro, quali valori li guidano e come immaginano il proprio futuro professionale. Il campione è equamente diviso per genere, prevalentemente istruito (il 56% ha o sta conseguendo una laurea) e già attivo: il 74% ha alle spalle almeno una o due esperienze lavorative. Non si tratta di giovani che guardano il mondo del lavoro da lontano: lo stanno già attraversando, con le aspettative e le ferite che questo comporta.

Il dato più significativo di tutto il questionario riguarda il senso che i giovani attribuiscono al lavoro: il 79% vuole che sia un'estensione diretta di ciò in cui crede (media 4,26/5), e il 73% considera essenziale che contribuisca a costruire una società più equa e inclusiva (media 4,04/5). Non si tratta di ideali astratti, ma sono condizioni concrete di scelta. Accanto al senso, c'è una richiesta altrettanto chiara di riconoscimento: alla domanda su cosa fa sentire al posto giusto in un nuovo contesto, la risposta più scelta non è la chiarezza dei compiti né l'autonomia immediata, ma percepire che l'organizzazione valorizzi le proprie caratteristiche personali, oltre alle competenze operative. L'81% vuole come figura di riferimento qualcuno con cui confrontarsi apertamente, attento anche alla crescita personale, non un gestore di performance.

Questo non significa che i giovani siano disposti a sacrificarsi per un ideale. Il lavoro ideale deve prima di tutto garantire equilibrio tra vita e lavoro con ritmi sostenibili (39%). Solo al secondo posto viene la coerenza valoriale e il contributo al bene comune (31%), al terzo la

stabilità economica (23%). I giovani non rinunciano al senso per uno stipendio, ma non rinunciano neppure alla vita per un progetto. Cercano entrambi, e sanno distinguere chi può offrirglieli.

Un altro elemento che emerge con forza è il modo in cui i giovani immaginano il rapporto con le persone a cui è rivolto il loro lavoro. Il 54% immagina una relazione di scambio reciproco, in cui anche loro imparano dall'esperienza dell'altro. Il 55% si sentirebbe a proprio agio lavorando a stretto contatto con persone in situazioni di fragilità. Il modello del volontariato come servizio a senso unico — dare senza ricevere — è minoritario: i giovani cercano ambienti in cui lo scambio sia reale e riconosciuto.

A tutto questo si aggiunge una dimensione che attraversa trasversalmente ogni risposta: il lavoro come luogo di formazione umana, non solo professionale. Il dato più alto dell'intero questionario (4,46/5) riguarda l'importanza che un'esperienza lavorativa contribuisca alla maturazione come persone a 360°. Il 93% dà valore 4 o 5. Un'organizzazione che offre solo crescita professionale perde il punto; una che offre anche crescita umana lo trova.

I numeri chiave

Domanda	Dato principale
Vuole che il lavoro sia estensione di ciò in cui crede	79% · media 4,26/5
Considera essenziale contribuire a una società più equa	73% · media 4,04/5
Vuole un coordinatore attento anche alla crescita personale	81%
Immagina la relazione con i beneficiari come scambio reciproco	54%
Si sentirebbe a proprio agio con persone in situazione di fragilità	55% · media 3,59/5
Vuole equilibrio vita-lavoro come prima priorità del lavoro ideale	39%
Valuta fondamentale la crescita come persona a 360°	93% · media 4,46/5

I settori desiderati e il tipo di organizzazione

I settori in cui i giovani vorrebbero lavorare in futuro sono: istruzione e formazione (37 preferenze), tech e digitale (32), imprenditoria e startup (27), arte e creatività (24), sanità e welfare (22). Il terzo settore non compare come categoria esplicita, ma istruzione, sanità e welfare sono esattamente i suoi territori. Il problema non è la mancanza di interesse: è la difficoltà di riconoscersi in quel mondo.

Sul tipo di organizzazione preferito, il dato più interessante è che il 27% non sa ancora dove vorrebbe stare, ma non è indecisione, è apertura. Le preferenze rimanenti si distribuiscono tra azienda grande e strutturata (20%), apertura di un'attività propria (19%), settore pubblico (12%) e PMI o startup (12%). Non c'è una modalità dominante: c'è una generazione che non ha ancora deciso o che intende percorrere strade multiple.

Le parole delle esperienze passate

Le parole con cui i giovani descrivono il proprio percorso lavorativo già vissuto raccontano un campione che ha già visto il meglio e il peggio. Le più ricorrenti sono: formative, sfidanti, arricchenti, crescita, costruttive, stimolanti. Ma accanto a queste compaiono con forza: sfruttamento, traumatiche, stressanti, pesanti, incubo, basso stipendio. Due immaginari a confronto: chi ha già incontrato contesti che li hanno fatti crescere e chi ha trovato esattamente l'opposto. Entrambe le esperienze informano le aspettative future in modo potente.

Cosa ci dice questa sezione in relazione al terzo settore

Questi dati non descrivono giovani estranei al mondo della cura, della comunità e del bene comune. La ricerca UNFILTERED di Unhate Foundation – condotta su giovani tra 13 e 24 anni – lo conferma da un'altra angolazione: la fragilità giovanile non è un tratto individuale ma il risultato dell'interazione tra le persone e i contesti in cui crescono. Quando mancano continuità e riferimenti, il rischio di blocco aumenta. Quando invece c'è uno spazio autentico di protagonismo, quella stessa fragilità diventa attivazione. I giovani che abbiamo incontrato sono potenziali alleati naturali del terzo settore – a patto che il terzo settore sappia offrire quello che cercano: riconoscimento, senso, scambio autentico, crescita come persone. Non solo un posto di lavoro. Un posto giusto.



3. I laboratori intergenerazionali



Il progetto Reverse ha strutturato il percorso partecipativo attraverso tre momenti laboratoriali distinti: due laboratori di avvio, i workshop a domicilio presso gli enti e un laboratorio di restituzione finale. Ognuno ha svolto una funzione specifica nel percorso e ha contribuito a costruire il sistema di relazioni e conoscenze che il progetto intendeva generare.

3.1 I laboratori di avvio — aprile - maggio 2026

Obiettivi e partecipanti

I laboratori di avvio hanno rappresentato il momento di lancio del progetto e il primo incontro tra le realtà del terzo settore veronese che avrebbero poi partecipato ai percorsi. Realizzati il 16 aprile 2026 presso 311Verona e il 25 maggio 2026 presso la Fondazione Gobetti di San Pietro di Morubio, hanno coinvolto circa 40 figure di responsabilità e collaboratori di enti dell'HUB del Terzo Settore.

Gli obiettivi per questi momenti erano tre:

- Presentare il progetto Reverse e i dati dell'analisi ex ante, offrendo una prima fotografia condivisa del terzo settore veronese.
- Creare consapevolezza e stimolare l'engagement delle realtà presenti sul tema del dialogo intergenerazionale.
- Raccogliere disponibilità e candidature per la partecipazione ai percorsi di mentoring.

Il metodo

I laboratori hanno alternato momenti di restituzione dei dati raccolti con spazi di confronto aperto tra i partecipanti. I dati ex ante, presentati in forma visiva e narrativa, hanno funzionato come specchio: le persone si sono ritrovate nei numeri e nelle parole, e questo ha abbassato le difese e aperto spazi di riflessione autentica.

Un elemento distintivo è stato il modo in cui i dati sono stati restituiti: non come reportage tecnico, ma come racconto. La domanda che ha guidato la restituzione era: «Chi siamo, cosa ci muove, e cosa ci impedisce di essere luoghi in cui i giovani vogliano stare?»

L'effetto specchio

Quando i partecipanti hanno visto i dati — la bidirezionalità fragile del dialogo, il 39% che giudica il settore poco attrattivo, il 44% che dice 'se ne parla ma serve più azione' — la risposta non è stata difensiva. Era come se qualcuno avesse finalmente nominato qualcosa che tutti sapevano ma nessuno diceva ad alta voce.

Gli esiti

Al termine di questi laboratori, 10 enti hanno confermato la propria disponibilità ad avviare un percorso di consulenza. La partecipazione ha anche generato un effetto rete inatteso: alcuni enti si sono conosciuti per la prima volta pur operando sullo stesso territorio da anni, e hanno avviato scambi spontanei che sono proseguiti nei mesi successivi.

3.2 I workshop a domicilio — maggio-luglio 2026

I workshop a domicilio sono stati la parte più operativa e sartoriale del percorso. A differenza del laboratorio di avvio, pensato per creare consapevolezza collettiva, i workshop sono stati progettati per rispondere ai bisogni specifici di ciascuna realtà, nel proprio contesto, con le proprie persone.

La struttura

Ogni percorso ha previsto dai 3 ai 4 incontri per un totale di 10 - 15 ore di consulenza, condotti da uno o più facilitatori con piccoli gruppi di 5-8 persone. I temi sono stati definiti a partire da un incontro conoscitivo iniziale di 2 ore, in cui il facilitatore ha ascoltato il contesto, le dinamiche e le aspettative dell'ente, seguito da un incontro di mappatura dei bisogni di 3 ore.

Tutti e 10 gli enti che hanno dato disponibilità per il percorso di consulenza hanno partecipato ai workshop a domicilio, differenziandosi però nella risposta nelle fasi successive: 8 hanno seguito l'intero percorso con costanza e con lo stesso gruppo di persone, arrivando a definire un bisogno specifico e un piano di lavoro; per 2 enti — Anteas Verona e Ronda della Carità — la complessità della quotidianità operativa non ha permesso di sviluppare un percorso strutturato.

Le metodologie più utilizzate nei workshop a domicilio sono state le seguenti:

- Scrittura riflessiva individuale prima del confronto di gruppo — per evitare che la prima voce ancori il pensiero di tutti.
- Giri di tavolo senza discussione — per raccogliere prospettive diverse prima di aprire il dibattito.
- Trasformazione delle critiche in bisogni osservabili — per lavorare sui conflitti senza alimentarli.
- Scrittura anonima — per far emergere fatiche condivise in contesti timorosi o gerarchici.
- Role playing e cambio di posto — per sviluppare empatia e comprensione tra ruoli e generazioni diverse.
- Piani di azione individuali — per tradurre le consapevolezze in impegni concreti e datati.

Il principio guida

Non si è imposto un modello. Si è ascoltato un contesto. La consulenza non è stata una formazione, è stata uno spazio di riflessione accompagnata, costruito su misura per ogni realtà. Questo approccio 'sartoriale' è stato il fattore che più di ogni altro ha determinato la qualità del percorso.

3.3 Il laboratorio di restituzione finale — settembre 2026

Struttura e obiettivi

Il laboratorio finale ha rappresentato il momento di chiusura del cerchio: un'occasione per restituire agli enti i dati raccolti durante il percorso, ma soprattutto per trasformare le riflessioni individuali in impegni collettivi.

Il format ha adottato una metodologia innovativa basata su scenari anonimizzati, denominata internamente «La nostra realtà tra cinque anni». La scelta di lavorare su scenari altrui anziché sulla propria realtà ha permesso di abbassare le difese e raggiungere una profondità di analisi che raramente emerge nei momenti di autovalutazione diretta.

Destinatari: le dieci associazioni ODV/ETS che avevano concluso il percorso di mentoring.
Partecipanti stimati: 50 persone, organizzate in 6 gruppi di lavoro.

Le tre scelte metodologiche fondamentali

Individuale prima che collettivo

Ogni fase chiave è iniziata con una scrittura silenziosa individuale, per evitare che la prima persona che parla ancori il ragionamento del gruppo. Solo dopo la scrittura individuale si è aperta la discussione.

Il futuro inerziale prima del futuro desiderabile

Prima di immaginare come migliorare la propria realtà, ogni gruppo ha descritto come si sarebbe spenta se non fosse cambiato nulla. Senza questo passaggio, la progettazione rischia di restare generica e ottimistica in modo poco credibile.

Il backcasting: si torna indietro dal futuro, non avanti dal presente

A partire dal 2031, ogni gruppo ha costruito la propria strategia al contrario: cosa doveva essere già vero nel 2029? E prima ancora? Questo metodo impedisce di fermarsi al 'primo passo sarebbe' e obbliga a costruire una catena causale reale.

Gli scenari — le realtà del terzo settore viste dall'interno

I sei scenari utilizzati nel laboratorio sono stati costruiti a partire dai percorsi reali incontrati durante i workshop a domicilio, resi anonimi e adattati per rendere il riconoscimento impossibile ma il rispecchiamento inevitabile. Ogni scenario rappresentava un tipo di sfida ricorrente nel terzo settore veronese:

"Il Filo" - Associazione storica di volontariato con identità forte ma difficoltà a trasmettere il proprio senso alle nuove generazioni. Uscita di una giovane volontaria per mancanza di spazio di espressione.

"Il Riparo" - Realtà in forte crescita operativa, con rischio di perdere la coesione interna e la connessione con i valori fondativi.

"La Bottega" - Gruppo di volontari con clima positivo ma procedure implicite e riti di passaggio non detti che rendono difficile l'ingresso di nuovi.

"La Corte" - Organizzazione con governance informale e patrimonio immobiliare rilevante. Decisioni prese in modo poco strutturato, con rischio di conflitti latenti.

"Le Querce" - Contesto di cura professionalizzata con stress lavoro-correlato elevato, assenza di supervisione e tensioni intergenerazionali tra nuovo personale e personale esperto.

"Il Cantiere" - Associazione giovane e vitale, fondata da under 30, capace di attrarre volontari ma ancora tutta sulle spalle dei fondatori. La sfida: diventare un'organizzazione senza smettere di essere un movimento.

L'effetto specchio negli scenari

La terza domanda della lettura individuale ('Che cosa mi ha infastidito o messo a disagio leggendo?') è quella che ha prodotto di più. Il fastidio è quasi sempre riconoscimento. Lavorare sullo scenario altrui ha permesso alle persone di vedere la propria realtà da una distanza che non avrebbe mai avuto nello specchio diretto.



4. I percorsi di consulenza — mappa dei bisogni e pratiche emerse



4.1 Come è strutturato l'accompagnamento

Cuore operativo del progetto Reverse, i percorsi di consulenza hanno accompagnato ogni ente partecipante in un lavoro su misura: non un pacchetto predefinito, ma un percorso costruito a partire dai bisogni specifici emersi in ciascuna realtà. Le consulenti hanno lavorato con piccoli gruppi (in un caso un gruppo più ampio) per 3 - 4 incontri nell'arco di maggio-settembre 2026.

Ogni percorso ha seguito una struttura flessibile articolata in:

- Un incontro introduttivo per definire i temi prioritari della consulenza sulla base degli incontri conoscitivi precedenti,
- Incontri di lavoro con metodologie partecipative (scrittura riflessiva, role play, analisi dei bisogni, simulazioni),
- Un momento di sintesi e restituzione con indicazioni pratiche per il proseguimento.

Il metodo

L'approccio sartoriale è stato uno dei punti di forza più citati: ascoltare prima di proporre, adattare gli strumenti al gruppo, non imporre obiettivi rigidi. La consulenza non è stata una formazione — è stata uno spazio di riflessione accompagnata.



4.2 I percorsi per ente

Il Giracose

Elisa Migliorini · Giugno – Luglio 2026

Temi affrontati

– Spazio sicuro

Far emergere nel gruppo la percezione che lo spazio di lavoro condiviso sia un luogo dove ognuno può esprimersi senza il giudizio altrui. Condizione fondamentale per permettere un dialogo aperto e sincero.

– Cosa avvicina e cosa allontana

Emergenza dei punti di forza dell'associazione e delle criticità, spesso espresse inizialmente come critiche agli altri.

– I bisogni nascosti

Trasformazione delle critiche in comportamenti osservabili, lavorando sul bisogno nascosto che sta dietro ogni comportamento, anche quello apparentemente scorretto o poco utile al gruppo.

Il momento di svolta

Il momento di svolta è stato quando le partecipanti hanno compreso cosa significhi davvero 'sospendere il giudizio' sul comportamento osservabile degli altri, un cambio di prospettiva che ha trasformato il tono degli incontri.

Pratica avviata

Alcune delle volontarie che hanno partecipato sono intervenute spontaneamente in situazioni di fatica relazionale di altri volontari, cercando di ristabilire relazioni sane e utili al benessere di tutti. Un effetto moltiplicatore non previsto.



Associazione Villa Buri ETS

Elisa Migliorini · Maggio – Luglio 2026

Temi affrontati

– Organizzazione e identità

Difficoltà organizzative legate alla gestione delle attività quotidiane, spesso guidate da una logica di emergenza. Il percorso ha lavorato per trovare strumenti di pianificazione senza snaturare l'identità associativa, evitando la tentazione di 'aziendalizzare' una realtà nata da valori diversi.

– Analisi dei bisogni

Lavoro individuale e di gruppo sugli elementi che allontanano dall'associazione, per dare voce a bisogni spesso inespressi.

– 'Villa Buri che vorrei'

Esercizio proiettivo per evidenziare i gap tra i bisogni attuali dell'associazione e il desiderio di mantenere vivi senso e identità originari.

Il momento di svolta

Non un unico momento di svolta, ma tanti piccoli passi di chiarimento che hanno trovato concretezza in diversi piani d'azione stilati dai partecipanti stessi.

Pratica avviata

Creazione di un cartellone da affiggere nei luoghi chiave del parco con le indicazioni chiare delle attività stagionali di manutenzione. Obiettivo: ridurre il lavoro in emergenza, evitare dibattiti poco produttivi e perdite di energie, migliorare la coordinazione tra i volontari.



Associazione Alzheimer Verona ODV

Lucia Cometti · Maggio – Luglio 2026

Temi affrontati

– Ascolto e accoglienza

Il gruppo era affaticato da una dinamica conflittuale nelle relazioni (soprattutto con un membro senior in posizione di rilievo). Il percorso ha creato uno spazio protetto per raccontarsi e raccontare le proprie difficoltà, esercitando l'ascolto attivo e la restituzione.

– Appello al gruppo

Ogni partecipante ha condiviso un aspetto di difficoltà o un desiderio, chiedendo aiuto esplicitamente al gruppo. Alla base: imparare a esprimere i propri bisogni invece di aspettarsi che gli altri li intuiscano.

– Feedback costruttivo

Differenza tra un ambiente che regna la critica e la svalutazione e uno in cui ci si scambiano informazioni tramite feedback per lavorare meglio insieme. Lavoro su feedback concreti, mirati al comportamento, centrati sul sentire.

Il momento di svolta

Dopo un primo incontro molto teso in cui è emersa forte la conflittualità interna, nel secondo appuntamento i partecipanti hanno avuto uno spazio libero per raccontarsi senza giudizi e con autenticità. È stato un incontro denso di emozioni, in cui silenzio e attenzione erano massimi e i partecipanti si sono riconosciuti e 'visti'.

Pratica avviata

L'ente rimane in una situazione intergenerazionale complessa, ma i partecipanti hanno dichiarato che è stato utile prendere dei momenti per fermarsi, affrontare le difficoltà e lasciare spazio alla relazione. Un primo passo concreto verso una diversa cultura interna.



ADOA Verona

Fondazione Marangoni – Fondazione San Giuseppe – Fondazione Gobetti

Petra Bruni – Gianni Martari – Elisa Migliorini · Giugno – Luglio 2026

Temi affrontati

– Stress lavoro correlato

Tema richiesto direttamente dall'organizzazione. Il contesto di partenza è una cultura aziendale rigida, gerarchica e paternalistica, in cui la fatica dei lavoratori viene spesso sminuita con approcci del tipo 'siamo una grande famiglia'. Questo ostacola l'espressione del disagio.

– Ascolto attivo

Strumento proposto per gestire le relazioni stressanti in cui i partecipanti sono quotidianamente inseriti.

– Assertività

Strumento per mantenere confini sani nelle relazioni lavorative senza rinunciare alla propria posizione.

Il momento di svolta

Il 'cambio di posto' proposto con le attività, mettersi letteralmente nei panni dell'altro, cambiare prospettiva, ha segnato un momento di apertura significativo per il gruppo.

Pratica avviata

Avvio di un confronto interno alla pari tra colleghi di diversi livelli gerarchici – un cambiamento di clima e di modalità relazionale che il gruppo intende consolidare.



Amici senza barriere

Lucia Cometti - Elisa Migliorini · Maggio - Luglio 2026

Temi affrontati

– Dal ‘fare per’ al ‘fare con’

Emersione del nodo centrale dell’associazione: il rischio che il desiderio di aiutare anticipi costantemente i bisogni dell’altro, finendo per sostituirsi a lui. Il percorso ha aperto una riflessione collettiva sul passaggio da una logica assistenziale a una di reciprocità, in cui le persone con disabilità non siano solo destinatarie di cura ma portatrici di competenze, responsabilità e desideri propri.

– I giovani – volontari e con disabilità

Riflessione sul perché i giovani non si avvicinino all’associazione e su cosa occorra cambiare per offrire loro un’esperienza significativa — fatta di riconoscimento, responsabilità progressive e spazio reale per mettersi alla prova. Parallelamente, attenzione ai giovani con disabilità, spesso poco intercettati dalle proposte esistenti.

– Solitudine e rete

Riconoscimento che la solitudine — delle persone con disabilità e delle loro famiglie — è una delle fragilità più silenziose servite dall’associazione. Il percorso ha fatto emergere il bisogno di ricostruire relazioni orizzontali tra famiglie e di aprirsi al territorio circostante: «Il quartiere deve sapere che noi ci siamo.»

– La casa vacanza come esperienza trasformativa

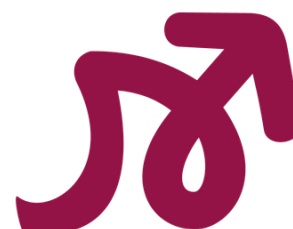
Approfondimento del significato dell’esperienza a San Zeno di Montagna: non una vacanza, ma un’immersione in cui il tempo rallenta, la tecnologia diminuisce e i volontari imparano a vedere la persona oltre la disabilità. Insieme, una riflessione sulla sua sostenibilità e sulla durata ideale.

Il momento di svolta

Il momento di svolta è stato l’esercizio di scenario finale: *«Immaginate di entrare qui tra cinque anni. L’associazione è viva e riconosciuta. Che cosa vedete?»* Le risposte hanno prodotto un’immagine sorprendentemente coerente — caffè, tavoli condivisi, risate, musica, persone con disabilità che aiutano altri — rivelando che i volontari avevano già una visione del futuro, ma non avevano mai avuto lo spazio per nominarla insieme.

Pratica avviata

A partire dalla visione emersa, il gruppo ha identificato cinque aree strategiche (partecipazione e protagonismo, giovani, famiglie e solitudine, rete e territorio, casa vacanza) con possibili azioni per ciascuna, e una bussola di valutazione per ogni nuova iniziativa: *Avvicina le persone? Permette di contribuire, non solo di ricevere? Aiuta qualcuno a sentirsi meno solo? Le risorse necessarie sono realistiche?* Un’impalcatura leggera ma concreta da cui costruire un Action Plan progressivo



Piccola Fraternità di Isola della Scala

Lucia Cometti · Giugno – Settembre 2026

Temi affrontati

– Relazione tra volontari senior e junior

Fin dalla fase di esplorazione dei bisogni, i partecipanti hanno espresso in modo esplicito la necessità di lavorare sull'ascolto e il riconoscimento reciproco tra i giovani volontari e i "fratelli maggiori" – termine coniato internamente all'associazione per indicare i volontari più esperti.

– Relazione tra professionisti e volontari

Un secondo tema è emerso da figure che si trovano a fare da ponte tra il mondo volontaristico e quello professionale: durante la fase esplorativa hanno sottolineato la fatica quotidiana nella mediazione tra i due mondi.

– Ricambio o scambio generazionale

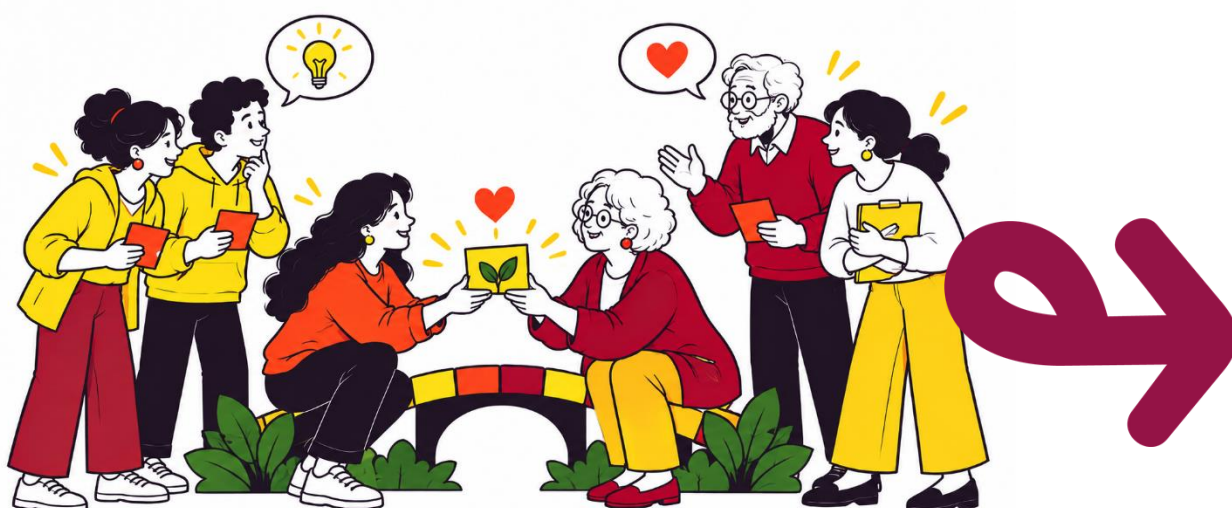
Nel corso del percorso il lavoro si è concentrato sulla dimensione relazionale, ma nella fase finale è emersa la domanda organizzativa di fondo: come deve essere governato il movimento generazionale? Si tratta di un ricambio o di un affiancamento? In che tempi è giusto che avvenga?

Il momento di svolta

Il momento dedicato all'esercizio dell'ascolto attivo ha generato grande empatia e senso di appartenenza, aprendo uno spazio inedito di confronto tra volontari di generazioni diverse.

Pratica avviata

Nell'ultimo incontro il gruppo ha identificato e concordato aree di azione concrete su cui lavorare nel corso dell'anno, per avvicinare progressivamente la comunità dei volontari e quella dei professionisti.



Nota — Anteas Verona

Il percorso con Anteas Verona è rimasto a livello conoscitivo, senza riuscire ad avviare un percorso strutturato. Negli incontri conoscitivi è emersa la volontà di lavorare a livello territoriale: l'associazione aveva individuato in Povegliano un contesto su cui intervenire, ma i tempi stretti del progetto non hanno permesso di attivare la collaborazione. È emersa anche la riflessione che Anteas avrebbe bisogno di interrogarsi su come stanno cambiando i bisogni del territorio poiché i “nuovi anziani” hanno esigenze molto diverse dai beneficiari tradizionali. Tuttavia la motivazione al cambiamento è risultata insufficiente per avviare un percorso strutturato. Questo caso rappresenta un dato importante: i percorsi come Reverse richiedono una motivazione di base che non sempre è presente, e questo va tenuto in conto nella progettazione futura.

Nota — La Ronda della Carità

Il percorso con la Ronda della Carità è rimasto a livello conoscitivo e di mappatura dei bisogni, senza riuscire ad avviare una consulenza strutturata. L'associazione presenta una complessità organizzativa significativa: circa 500 volontari, 17 servizi erogati in modo continuativo 365 giorni l'anno. Proprio questa intensità operativa ha reso difficile creare spazi di riflessione condivisa e di coinvolgimento continuativo delle stesse persone. Dagli scambi è tuttavia emerso un bisogno reale: l'anno precedente un gruppo di volontari aveva già avviato autonomamente un percorso di formazione sulle dinamiche relazionali interne, segnale di una consapevolezza diffusa rispetto alla complessità delle relazioni tra volontari e con gli ospiti. La direzione auspicata è quella di un percorso di formazione permanente, rivolto sia ai nuovi volontari sia a quelli già in ruolo. Anche in questo caso, la difficoltà non è stata l'assenza di bisogno, ma la mancanza di condizioni organizzative che permettessero di attivare un percorso: un elemento da tenere in conto nella progettazione di interventi con realtà ad alta complessità gestionale.

4.3 I temi trasversali — cosa accomuna tutti i percorsi

Dall'analisi comparativa dei percorsi emergono cinque temi ricorrenti che attraversano tutti i contesti, indipendentemente dalla specificità di ogni ente:

Il bisogno di cura interna

Tutti gli enti incontrati erano sbilanciati verso l'esterno, verso la cura dei beneficiari, dimenticandosi di sé stessi. La fatica interna era presente ovunque ma raramente nominata o gestita. Come osserva Lucia Cometti: «La dimensione che manca di più è quella della cura interna. Se non ci prendiamo cura dei nostri ambienti di lavoro e delle nostre persone, diventa molto più difficile spendersi così tanto per gli altri.»

La mancanza di spazi di supervisione

Nessuno degli enti aveva momenti strutturati di supervisione periodica del team. Gli aspetti relazionali venivano lasciati all'iniziativa dei singoli invece di essere gestiti come competenze

organizzative da allenare. Questo vale sia per i contesti di volontariato che per quelli di lavoro dipendente nel settore della cura.

La fatica del ricambio generazionale — il dolore del farsi da parte

Il termine 'ricambio generazionale' genera difese emotive nei senior. Viene vissuto come un invito a farsi da parte dopo anni di dedizione. Serve un linguaggio diverso, più orientato alla generatività e alla cura della transizione piuttosto che alla sostituzione.

La ridefinizione del problema dei giovani

Il focus iniziale 'ci mancano giovani volontari' si è trasformato in molti casi in una riflessione più profonda sul modello organizzativo obsoleto. Coinvolgere i giovani non significa solo rimpiazzare chi va via: significa ridiscutere l'identità dell'ente e il suo modo di stare nel territorio.

Il valore dello spazio-tempo sospeso

In tutti i contesti, l'elemento più apprezzato è stato la possibilità di fermarsi. Di chiudere la porta, riflettere, parlarsi con attenzione. Un'opportunità spesso inedita per queste realtà, che normalmente operano in modalità di emergenza continua.



4.4 Le pratiche replicabili

Dai percorsi di consulenza emergono alcune pratiche concrete che possono essere trasferite ad altri enti del terzo settore. Non sono soluzioni universali, ma strumenti testati in contesti reali che potrebbero essere utili ed efficaci anche in altri casi:

Pratica	Contesto di applicazione	Obiettivo
Sospensione del giudizio e trasformazione delle critiche in bisogni	Gruppi con conflittualità latente o relazioni difficili	Migliorare il clima relazionale e la collaborazione
Analisi di cosa avvicina e cosa allontana	Enti con difficoltà di coinvolgimento	Mappare i fattori di attrazione e di abbandono
Appello al gruppo – esprimere bisogni e chiedere aiuto	Enti con cultura della delega implicita	Ridurre le aspettative inesprese e migliorare la comunicazione
Feedback orientato al comportamento	Contesti con cultura della critica o della svalutazione	Costruire una cultura del feedback costruttivo
Pianificazione visibile (cartellone attività)	Enti con gestione in emergenza	Ridurre la dipendenza dall'improvvisazione e migliorare il coordinamento
Cambio di prospettiva / role playing	Contesti gerarchici o con difficoltà di ascolto reciproco	Sviluppare empatia e comprensione inter-ruolo
Scrittura anonima per rompere il ghiaccio	Gruppi timorosi o con forte gerarchia	Far emergere fatiche condivise in modo sicuro
Supervisione periodica di team	Tutti i contesti di cura ed educativi	Gestire lo stress lavoro correlato e le dinamiche relazionali come competenza organizzativa

5. I dati finali — cosa è cambiato



Il questionario finale è stato proposto a settembre 2026 alle persone che hanno partecipato ai percorsi del progetto Reverse. L'obiettivo era raccogliere una valutazione del percorso vissuto e misurare i cambiamenti di consapevolezza, competenze e comportamenti organizzativi.

5.1 Chi ha risposto

41

partecipanti

9

enti rappresentati

90%

componente femminile

Il campione copre un'ampia fascia generazionale: 18-24 anni (10%), 25-34 anni (18%), 35-44 anni (10%), 45-54 anni (21%), 55-64 anni (15%), oltre 65 anni (26%). Per ruolo: dipendenti (41%), volontari/e (31%), referenti (28%). Oltre un terzo è attivo nell'ente da più di 15 anni.

5.2 La valutazione complessiva — soddisfazione

4,62

media su 5

62%

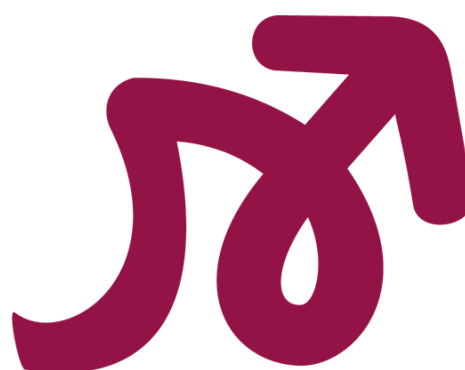
ha dato il massimo

0

voto sotto il 4

Nella rilevazione di soddisfazione tutti i punteggi si concentrano sui valori 4 e 5. Le persone che hanno partecipato non si sono sentite solo 'formate', ma si sono sentite coinvolte in qualcosa che le riguardava davvero.

Gli aspetti più apprezzati:



Aspetto del percorso	Media (su 5)
L'accompagnamento ricevuto è stato adeguato	4,28
Mi sono sentito/a coinvolto/a in modo attivo	4,26
Il confronto con le altre persone è stato utile	4,23
I tempi e le modalità erano adeguati	3,92
Il percorso ha risposto alle aspettative iniziali	3,87

La richiesta unanime

Circa la metà risponde 'nulla' a 'cosa cambieresti'. Tra chi indica miglioramenti, un solo tema domina: più tempo, più incontri. Non è una critica, è una richiesta di continuità. Questo tipo di spazio serve, e non esiste ancora in modo strutturato nel terzo settore.

5.3 Consapevolezza e competenze acquisite

100%	90%	4,23/5
dichiara un cambiamento	dialogo = risorsa strategica	confronto come arricchimento

Nessuno ha risposto 'poco' o 'per niente'. Il 69% dichiara un cambiamento 'abbastanza' (ha approfondito e arricchito), il 31% 'molto' (visione nuova acquisita).

Cambiamento percepito	Media (su 5)
Il confronto con generazioni diverse mi ha arricchito	4,23
Il percorso ha rafforzato il senso di appartenenza al mio ente	3,97
Mi sento più capace di portare il mio contributo	3,92
Sono più consapevole delle relazioni nel mio ente	3,90
Ho più strumenti per collaborare efficacemente	3,77
Il mio ente valorizza meglio le persone	3,62
Il mio ente ha avviato riflessioni o cambiamenti concreti	3,56

Lettura del dato

Il dato più alto è personale e relazionale. Il più basso riguarda i cambiamenti concreti nell'ente: le persone sono cambiate più in fretta delle organizzazioni, ed è normale. Il lavoro sui cambiamenti strutturali richiede tempo e continuità oltre la fine del progetto.

Competenze sviluppate o rafforzate

Di seguito le competenze prese in considerazione su cui si è avviata una riflessione:

Competenza	Citazioni	% rispondenti
Ascolto attivo e confronto intergenerazionale	29	74%
Lavoro in team con persone di età e background diversi	29	74%
Capacità di trasferire competenze ad altri	11	28%
Conoscenza di modelli di governance più inclusivi	6	15%
Leadership e processi decisionali	5	13%
Progettazione e co-design	3	8%
Competenze digitali e di comunicazione	2	5%

5.4 I cambiamenti avviati negli enti

Alla conclusione dei percorsi di accompagnamento all'interno di alcuni enti sono state individuate delle pratiche come possibilità di sperimentazione sul cambiamento:

- Azioni di comunicazione per attrarre nuove risorse →13 enti (33%)
- Non ancora, ma ci stiamo pensando →12 enti (31%)
- Nuove modalità di coinvolgimento dei giovani →10 enti (26%)
- Nuovi spazi strutturati di confronto tra generazioni →6 enti (15%)
- Percorsi di mentoring o affiancamento continuativi →3 enti (8%)

5.5 Le parole chiave — cosa le persone portano a casa

Le risposte alla domanda finale ('Cosa ti porti a casa da questo percorso?') restituiscono in modo sintetico e potente il senso dell'esperienza vissuta:

Confronto	Consapevolezza	Ascolto
Crescita	Condivisione	Dialogo
Fiducia	Energia	Collaborazione

“Possiamo andare verso il futuro solo se utilizziamo gli occhi delle nuove generazioni per far crescere i nostri enti.”

— risposta aperta al questionario finale

“Cambiare punto di osservazione.”

— risposta aperta al questionario finale

“La ricchezza dei team ibridi: le competenze di analisi e di metodo dei senior e la propensione all’innovazione e sperimentazione dei junior.”

— risposta aperta al questionario finale



6. Riflessioni e raccomandazioni



Questo capitolo raccoglie le riflessioni emerse dall'insieme del percorso, non come valutazione tecnica del progetto, ma come tentativo di trasformare l'esperienza vissuta in orientamenti utili per chi vorrà intraprendere percorsi simili. Le raccomandazioni non sono soluzioni universali: sono indicazioni nate da contesti specifici, che hanno senso solo se adattate alle realtà che le accolgono.

6.1 Cosa ha funzionato e perché

Il primo elemento che ha reso possibile il progetto è stato l'**approccio sartoriale**. Non un format predefinito da applicare, ma un'ascolto preliminare che ha permesso di costruire ogni percorso a partire dai bisogni reali di ogni ente. Questo ha richiesto più tempo e più flessibilità da parte delle consulenti, ma ha generato un livello di fiducia e di apertura che un percorso standardizzato non avrebbe mai ottenuto.

Il secondo elemento è stato lo **spazio-tempo sospeso**. Fermarsi, chiudere la porta, dedicare due ore a parlare di come si sta insieme, di cosa fa male e cosa dà senso, è stato un'esperienza inedita per quasi tutti i gruppi. Non perché non sapessero che sarebbe stato utile: perché nessuno aveva mai creato le condizioni per farlo. Il progetto ha dato il permesso di fermarsi.

Il terzo è stata la **qualità dell'accompagnamento delle consulenti**. Il dato più alto della valutazione finale (4,28/5) riguarda proprio questo. Non le metodologie, non i contenuti: la qualità della relazione tra chi facilitava e chi partecipava, a consulenza come presenza, non come prestazione.

Il quarto, forse il più inatteso, è stato l'**effetto rete**. Enti che non si conoscevano si sono incontrati. Persone che lavoravano sugli stessi temi da anni hanno scoperto di non essere sole. Questo effetto di comunità non era nei piani iniziali, ma è diventato uno degli esiti più significativi del progetto.

”Nel momento in cui uno si accorge di una cosa, automaticamente il comportamento un pochino cambia — perché ti sei accorto di qualcosa che prima non avevi neanche visto. È un po' una sorta di piccolo risveglio.”

— Elisa Migliorini, consulente

6.2 Cosa si può migliorare

La richiesta più frequente nel questionario finale, espressa da quasi metà dei partecipanti, è stata una sola: **più tempo**. Più incontri, più ore, non d'estate, non così concentrato. Non è una critica alla qualità del percorso, ma una conferma che il bisogno era reale e che lo spazio creato era troppo piccolo per contenerlo tutto.

Un secondo limite riguarda la **continuità**. I percorsi si sono conclusi con consapevolezza nuove e qualche prima azione avviata, ma senza un sistema di supporto che aiutasse gli enti a mantenere e approfondire il cambiamento nel tempo. Le competenze relazionali non si consolidano in due mesi: richiedono pratica, riflessione ricorrente, supervisione, cosa che il progetto stesso non ha potuto offrire in modo strutturato.

Un terzo elemento riguarda il **linguaggio**. Il termine 'ricambio generazionale' ha generato resistenze nei senior fin dall'inizio poiché viene vissuto come un invito a farsi da parte. In futuro, lavorare su un lessico diverso, più orientato alla generatività, alla cura della transizione, alla costruzione di alleanze, potrebbe ridurre le difese iniziali e accelerare l'apertura.

Un dato da tenere a mente

Il 31% degli enti non ha ancora avviato cambiamenti concreti ma dichiara 'ci stiamo pensando'. Non è inerzia, è il tempo normale dei processi organizzativi. La consapevolezza è stata seminata, ma la raccolta richiede continuità.

6.3 Raccomandazioni per gli enti del terzo settore

Le raccomandazioni che seguono si rivolgono alle organizzazioni del terzo settore che si trovano ad affrontare le sfide del ricambio generazionale. Non sono prescrizioni: sono orientamenti nati dall'osservazione diretta di realtà diverse. Vale la pena notare che il lavoro sul campo ha rivelato qualcosa di più ampio di quanto il titolo del progetto lasci intendere: il tema generazionale si è rivelato spesso un punto di ingresso verso questioni organizzative più profonde - governance, trasmissione di senso, sostenibilità dei ruoli. Il dialogo intergenerazionale, in altri termini, è uno specchio in cui le organizzazioni si trovano a guardare la propria struttura.

R01 Prima di attrarre giovani, prendersi cura di chi c'è già

La difficoltà ad attrarre giovani è spesso il sintomo di un problema più profondo: enti sbilanciati verso l'esterno che hanno dimenticato di prendersi cura di sé stessi. Volontari stanchi,



relazioni difficili, fatiche non nominate. Nessuno entra volentieri in un ambiente che non si prende cura delle proprie persone.

Azioni concrete

- Attivare momenti periodici di supervisione interna come pratica organizzativa ordinaria.
- Creare spazi strutturati in cui le persone possano raccontare le proprie fatiche senza essere giudicate.
- Affrontare i conflitti prima che diventino culture: invertire la norma del 'si è sempre fatto così'.

R02 Cambiare il linguaggio del ricambio generazionale

Il termine 'ricambio' evoca sostituzione e allontanamento — esattamente ciò che i senior temono di più. Serve un linguaggio diverso: generatività, cura della transizione, costruzione di alleanze intergenerazionali. Non chi va e chi viene: chi porta cosa, e come si costruisce insieme.

Azioni concrete

- Evitare il frame 'i giovani ci mancano' e sostituirlo con 'come diventiamo un posto in cui vale la pena stare'.
- Riconoscere pubblicamente il valore dell'esperienza dei senior non come consolazione, ma come risorsa strategica reale.
- Costruire percorsi di passaggio di consegne che valorizzino entrambe le generazioni, non solo quella che arriva.

R03 Trattare le relazioni come competenze organizzative

Le dinamiche relazionali vengono spesso lasciate all'iniziativa dei singoli, come se fossero una questione personale, ma non lo sono. Saper ascoltare, dare feedback, gestire il conflitto, esprimere i propri bisogni sono competenze che si allenano e che le organizzazioni hanno la responsabilità di coltivare.

Azioni concrete

- Inserire la supervisione periodica dei team come voce ordinaria nella vita dell'ente.
- Formare i coordinatori a pratiche di ascolto attivo e feedback costruttivo.
- Creare spazi di parola sicuri, anche anonimi, in cui le fatiche possano emergere prima di diventare crisi.

R04 Offrire crescita umana, non solo professionale

I giovani che abbiamo incontrato ci hanno detto con chiarezza che il dato più alto in tutto il questionario riguarda la crescita come persone a 360°.

Un ente che offre solo compiti e responsabilità perde il punto; uno che offre anche specchio, significato e relazione trova le persone che cerca.

Azioni concrete

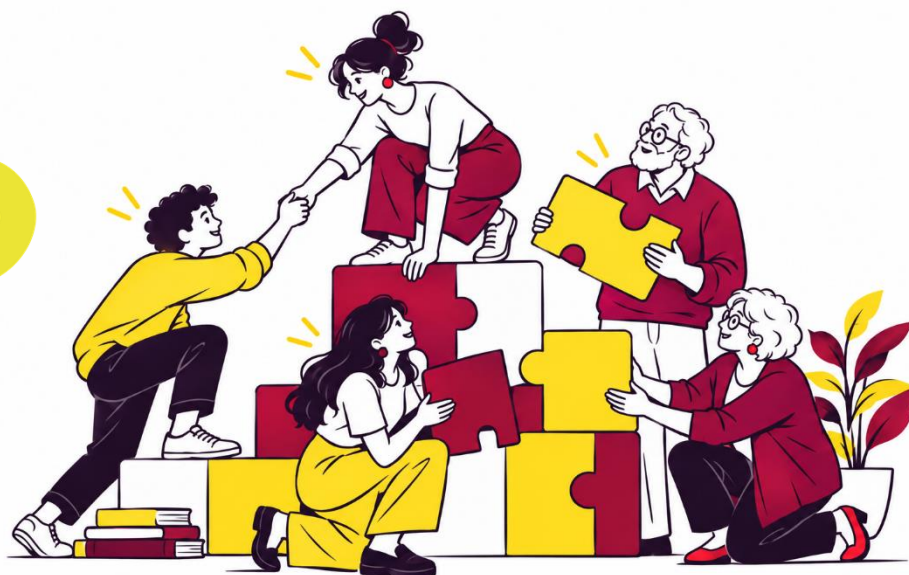
- Nel racconto verso l'esterno, esplicitare che cosa un'esperienza nel proprio ente insegna come persone, non solo come professionisti.
- Affiancare le persone nuove con figure di riferimento che si prendano cura del percorso, non solo del ruolo.
- Creare momenti di riflessione sull'esperienza vissuta, non solo sulla performance raggiunta.

R05 Costruire reti, non solo percorsi

Uno degli effetti più significativi e non programmati del progetto è stato l'incontro tra enti che non si conoscevano. La scoperta che i propri problemi non sono unici, che altri li stanno affrontando con soluzioni interessanti, che non si è soli: questo ha generato energia e apertura che nessun workshop avrebbe potuto produrre da solo.

Azioni concrete

- Partecipare a reti e tavoli territoriali non come obbligo formale ma come occasione di apprendimento reciproco.
- Documentare e condividere le pratiche che funzionano, anche quelle piccole, anche quelle parziali.
- Costruire alleanze con altri enti su temi specifici: la supervisione condivisa, la formazione congiunta, gli scambi di personale.



6.4 Condizioni necessarie per avviare percorsi simili

Dall'esperienza di Reverse emergono alcune condizioni che sembrano necessarie — non sufficienti, ma necessarie — perché un percorso di questo tipo possa generare cambiamento reale.

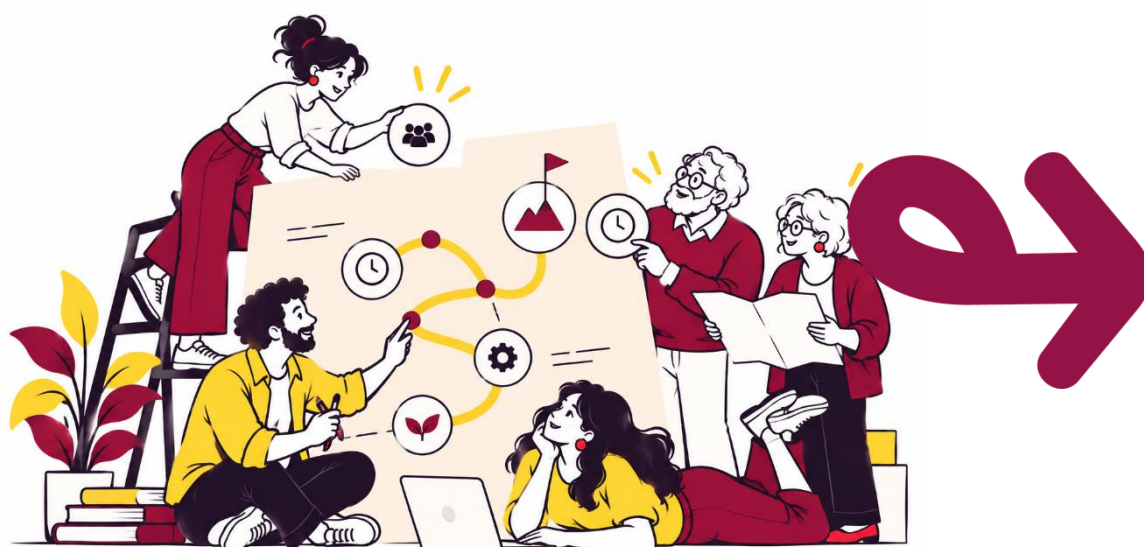
- **Una motivazione autentica, non solo una disponibilità formale.** Senza una disponibilità reale a interrogarsi gli strumenti restano vuoti.
- **Un approccio sartoriale, non un format predefinito.** Ogni ente è diverso, nella storia, nelle persone, nei conflitti, nelle risorse. Un percorso che non parte dall'ascolto del contesto specifico rischia di portare risposte a domande che nessuno ha fatto.
- **Tempo sufficiente.** Due o tre incontri aprono la riflessione ma non la consolidano. I processi di cambiamento organizzativo hanno i loro tempi, e comprimerli oltre una certa soglia produce frustrazione più che trasformazione.
- **Continuità dopo il percorso.** Il rischio più grande è che le consapevolezze acquisite rimangano personali e non diventino pratiche organizzative. Per questo servono dispositivi di follow-up: incontri di verifica, piccoli impegni concreti, spazi di confronto periodico.
- **Un contenitore di rete.** La dimensione collettiva, incontrare altri enti che affrontano le stesse sfide, non è un optional, ma è un moltiplicatore di senso e di motivazione.

Tre cose che questo percorso ha dimostrato

La vocazione era già qui. Serviva lo spazio per incontrarsi.

Il cambiamento è partito dalle persone, non ancora dagli enti.

Non era un progetto. Era un inizio.



”Possiamo andare verso il futuro solo se utilizziamo gli occhi delle nuove generazioni per far crescere i nostri enti.”

— risposta aperta al questionario finale

”Non pensare solo al mio bisogno, ma anche a chi ho davanti.”

— risposta aperta al questionario finale

”Cambiare punto di osservazione.”

— risposta aperta al questionario finale

”La ricchezza dei team ibridi: le competenze di analisi e di metodo dei senior e la propensione all’innovazione e sperimentazione dei junior.”

— risposta aperta al questionario finale

”Ho scoperto che dialogare è molto più importante di quanto credessi per poter risolvere molti problemi.”

— risposta aperta al questionario finale

”La comunicazione profonda è essenziale, ma troppo spesso ci manca il tempo — presi da mille cose pratiche.”

— risposta aperta al questionario finale

