

Opera • 19
Strumenti del volontariato

collana diretta da Paolo Ponzio

© 2013, Pagina soc. coop., Bari
© 2013, Centro di Servizio al Volontariato
“San Nicola”, Bari

*Per informazioni sulle opere pubblicate e in programma
promosse dal Centro di Servizio al Volontariato “San Nicola”
rivolgersi a:*

Centro di Servizio al Volontariato “San Nicola”
via Vitantonio di Cagno 30 - 70124 Bari
tel.: 080 5640817 fax: 080 5669106

Prospettive future per il volontariato

Seminari del CSV “San Nicola”

a cura del

Centro di Servizio al Volontariato
“San Nicola”
Area Consulenza

CENTRO DI SERVIZIO
AL VOLONTARIATO
S A N N I C O L A



edizioni di pagina

Finito di stampare nel dicembre 2013
da Corpo 16 s.n.c. - Bari
per conto di Pagina soc. coop.

Indice

Introduzione	7
1. Le reti come relazioni e interazioni nella comunità	9
Premessa, p. 9	
Costantino Esposito, p. 11	
Ugo De Ambrogio, p. 17	
2. Modelli organizzativi delle ODV	25
Premessa, p. 25	
Melania Verde, p. 26	
Vito Intino, p. 32	
3. Prospettive future per il volontariato	38
Premessa, p. 38	
Renato Frisanco, p. 39	
Stefano Tabò, p. 56	
Conclusioni	61
Gli autori	63

Introduzione

Negli ultimi anni abbiamo assistito a profondi cambiamenti della nostra società che, forse con eccessiva semplificazione, sono stati imputati alla crisi economica.

Certo non può sottovalutarsi l'impatto che la crisi economica ha avuto su tutto il sistema su cui si fonda la nostra società; tuttavia, a ben vedere, il crollo di tale sistema trova le sue radici in una crisi di valori e di modelli culturali.

È sotto gli occhi di tutti, ormai, che un sistema che si fonda sulla sola ricerca del profitto, non solo non porta benessere collettivo ma è inevitabilmente destinato ad avvitarci su se stesso; laddove, invece, è necessario, ora più che mai, tornare a mettere al centro le persone – non come individui isolati ma come soggetti della collettività, legati gli uni agli altri – e i loro bisogni reali.

Non v'è dubbio che, venuta meno la capacità del mondo del profit e del settore pubblico di dare risposte concrete a tali bisogni, il Terzo settore, e in modo particolare il volontariato, proprio per quell'insieme di valori di cui è portatore, primo fra tutti quello della solidarietà, può giocare un ruolo fondamentale nell'attuale contesto culturale, sociale ed economico, in termini di contributo al perseguimento dell'obiettivo imprescindibile del benessere sociale.

Ciò implica la necessità di fare una profonda riflessione sullo “stato di salute” del mondo del volontariato: sulle strategie organizzative per rendere le azioni delle ODV più efficaci, sugli strumenti da mettere in campo per coinvolgere e attrarre sempre più persone, sui modi per favorirne un maggiore riconoscimento istituzionale e in generale sul futuro del volontariato, per evitare che si trovi impreparato ad affrontare le sfide che lo attendono.

In tale logica, e nel perseguimento del proprio obiettivo istituzionale di favorire lo sviluppo e la crescita del volontariato, il CSV “San Nicola” ha da sempre previsto, nell'ambito della sua programmazione, l'organizzazione di

seminari in cui svolgere, grazie al contributo di esperti del settore, approfondimenti tecnici, pratici e scientifici sulle problematiche delle ODV, ma anche per favorire momenti di confronto e di riflessione su tematiche più generali.

In particolare, negli ultimi anni, proprio alla luce dei cambiamenti sociali di cui si è detto sopra, si è ritenuto di dover affrontare, oltre a temi tecnici e specifici rispondenti ai reali bisogni di crescita, sviluppo e visibilità rappresentati dalle ODV, anche temi che stimolassero una riflessione di più ampio respiro sul ruolo del volontariato nella società.

Per non perdere la ricchezza e la profondità delle riflessioni svolte in occasione dei seminari e favorirne la più ampia diffusione, specie tra le associazioni, si è deciso di raccogliere e pubblicare alcuni degli interventi più significativi, tracciando un percorso di sorprendente utilità per comprendere i cambiamenti in atto e le prospettive future per il volontariato.

Si ringraziano, dunque, i relatori, non solo per aver autorizzato la pubblicazione delle loro relazioni e aver reso possibile la realizzazione del testo, ma soprattutto per il prezioso contributo che hanno fornito alla discussione dei temi affrontati.

Coordinatore Area Consulenza
Roberto D'Addabbo

1. Le reti come relazioni e interazioni nella comunità¹

Premessa

La necessità di approfondire il tema della “rete” nasce dalla constatazione che le ODV del nostro territorio stentano a costituire reti, tra loro e con altri soggetti (enti, istituzioni e imprese), perdendo così l’opportunità di concorrere a bandi – che sempre di più richiedono e valorizzano la presentazione di progetti in rete – e più in generale di ottenere una maggiore efficacia delle loro azioni.

In particolare, si riscontra una certa ritrosia da parte delle associazioni a condividere progetti ed esperienze, vuoi per mancanza di fiducia, vuoi per difesa del proprio “ambito di operatività”, vuoi ancora per presunzione, ecc.

Tuttavia, si reputa essenziale non limitare l’approfondimento all’analisi delle modalità tecniche per la costituzione delle reti tra ODV perché la rete non può e non deve essere vista solo come uno strumento esclusivamente finalizzato alla partecipazione ai bandi.

Si è pensato, quindi, di approfondire il concetto stesso di “rete” intesa innanzitutto come “rete sociale”, vale a dire come l’insieme delle relazioni esistenti tra le persone, fondate sull’interazione, la comunicazione e la fiducia reciproca. Per approfondire una tale prospettiva occorre comprendere quali sono i bisogni, gli obiettivi, o meglio, le motivazioni “affettive” che sostengono le relazioni sociali.

Le interazioni sociali concorrono al benessere dell’individuo perché gli danno un’identità specifica. Le motivazioni affettive determinano ancor più tale benessere, non solo dal punto di vista soggettivo ma anche organizzativo e persino produttivo.

¹ Testi degli interventi di **Costantino Esposito**, Ordinario di Storia della filosofia presso l’Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”, e **Ugo De Ambrogio**, Presidente dell’Istituto per la Ricerca Sociale di Milano, al seminario organizzato dal CSVSN a Bari il 7 ottobre 2011.

Il filosofo romano Seneca, riprendendo Aristotele, affermava che: «L'uomo è un animale sociale. Le persone non sono fatte per vivere da sole». L'individuo è sempre radicato in una rete di relazioni all'interno della comunità, non è un essere solitario, è un essere sociale. Ma perché stare insieme e cosa permette a tali relazioni di funzionare?

La fiducia gioca certamente un ruolo importante. La fiducia è un bene prezioso ma fragile. Le ragioni di questa fragilità le troviamo esposte con molta chiarezza in un passo di un celebre filosofo scozzese del XVIII secolo, David Hume:

Il tuo grano è maturo oggi, il mio lo sarà domani. Sarebbe utile per entrambi se oggi io lavorassi per te e tu domani dessi una mano a me. Ma io non provo nessun particolare sentimento di benevolenza nei tuoi confronti e so che neppure tu lo provi per me. Perciò io oggi non lavorerò per te perché non ho alcuna garanzia che domani tu mostrerai gratitudine nei miei confronti. Così ti lascio lavorare da solo oggi e tu ti comporterai allo stesso modo domani. Ma il maltempo sopravviene e così entrambi finiamo per perdere i nostri raccolti per mancanza di fiducia reciproca e di una garanzia².

Un comportamento fondato sulla fiducia sarebbe evidentemente vantaggioso per entrambi e non solo se si pensa – anche se non è un processo immediato – al vantaggio complessivo che procurerebbe alla società nel medio e nel lungo periodo. Il punto essenziale risiede proprio nella contraddizione tra una crescente difficoltà a stabilire relazioni improntate sulla fiducia e la crescente necessità di questo tipo di relazioni in una società sempre più complessa.

Nelle società tradizionali la vita dei singoli dipendeva da una rete di relazioni piuttosto limitata; si aveva a che fare sempre con le stesse persone, amici, vicini, parenti, superiori sociali. Questa consuetudine favoriva naturalmente la creazione di rapporti improntati sulla fiducia o almeno sulla prevedibilità dei comportamenti.

Ma nella rete sempre più larga di relazioni reali o virtuali a vastissimo raggio in cui siamo immersi, come creare e consolidare relazioni di fiducia?

La fiducia è una risorsa sempre più difficilmente accessibile, ma è nel contempo sempre più necessaria.

L'intervento di Costantino Esposito aiuta a capire quali sono le motivazioni e le esigenze che spingono l'individuo a relazionarsi con gli altri all'interno della comunità.

² D. Hume, *Trattato sulla natura umana* (1739-40), III, II, 5.

Costantino Esposito

Sono un po' a disagio in questo contesto perché voi fate un lavoro straordinario che io non faccio. Non sono un volontario, e oggi vorrei semplicemente imparare da voi. Perciò le uniche cose che mi permetterò di dire non sono cose che non sapete e dovrete imparare, tantomeno che dovrete fare: vi proporrò semplicemente di partire da ciò che già vivete. Vi provocherò perché possa venire fuori non una mia teoria o un mio suggerimento ma un'attenzione e una riflessione da parte vostra su ciò di cui già fate in qualche modo esperienza. Infatti, o si parte dall'esperienza che già è in atto oppure – ma di questo siamo abbastanza stufi – ci si ridice cosa si dovrebbe fare. Questa esperienza sarà il suggerimento, la traccia, per capire le ragioni affettive, ed effettive, che fanno muovere la persona.

Roberto D'Addabbo introducendo ha citato Seneca, quando dice che l'uomo è un animale sociale e non è capace di vivere da solo. Sono assolutamente d'accordo con Seneca ma mi viene da porre immediatamente una domanda: perché allora non riusciamo a vivere insieme? La grande filosofia serve a rendersi conto di quello che c'è: Seneca, o Aristotele che pure veniva citato prima, sono dei geni perché suggeriscono cose sentendo le quali tutti diciamo «è vero». Al tempo stesso, ci rendiamo conto, drammaticamente, che è faticoso vivere la dimensione suggerita da Seneca. Sappiamo in teoria e avvertiamo che non è possibile vivere se non in rapporto con altri e tuttavia dobbiamo sempre riprendere questa struttura della nostra esistenza, dobbiamo educarci continuamente ad essa. È infatti difficile – diceva D'Addabbo – per le organizzazioni di volontariato “fare rete”. Quest'ultima difficoltà “tecnica” nasconde a mio avviso una difficoltà che chiamerei antropologica o culturale, come proverò ad esplicitare.

La parola statisticamente più pronunciata nei discorsi degli uomini in questi ultimi mesi è “crisi”. Ma cos'è questa crisi? Tutti crediamo di saperlo, i giornali ne parlano, ci sono decine di trasmissioni televisive al giorno in cui la si analizza. Il differenziale di *spread* con la Germania, il fatto che la Cina potrebbe strozzare l'economia statunitense riscuotendo i suoi crediti, la drammatica situazione in Grecia, la politica italiana... sono tutti elementi della crisi, ormai entrati a far parte del nostro linguaggio comune e dell'immaginario collettivo. Eppure, come mi diceva un amico, acutamente, qualche giorno fa, di fronte ai fatti che stanno accadendo, le persone sono o arrabbiate o pessimiste, oppure ci sono gli analisti: è sempre più raro trovare qualcuno che si interroghi su cosa la crisi chiede a lui in prima persona. È vero, lo Stato mi chiede di fare sacrifici. Ma in questa situazione di fine, o quasi, della cultura e della civiltà, di disgregazione della società, cosa mi è chiesto? Oltre che esser un buon cittadino, oltre che pagare le tasse senza

tentare di fare la guerra civile... Dico questo perché vorrei arrivare ad un punto che sembrerebbe astratto ma che è invece il più concreto.

La mia ipotesi è che la crisi, che nasce da problemi strutturali, ha anche una radice culturale: è accaduto che gli uomini, che ciascuno di noi ha pensato che la realizzazione della vita fosse nell'accumulo. Chiarisco subito che non sono un pauperista e non farò un discorso contro il mercato: il problema non è di contrapporre al capitalismo o al liberismo sfrenato il valore della solidarietà o il valore della povertà evangelica. Come tutti i grandi valori, sono bellissimi ma non sono motivazioni affettive. Sono un dover essere. A me interessa entrare nella carne, nella concretezza della vita: è successo che ad un certo punto si è creduto che la realizzazione di sé coincidesse con una misura di sé; si è creduto che un'immagine, una misura appunto, che noi abbiamo in testa – da cui scaturisce un'affermazione di sé a scapito di altri – potesse essere la nostra felicità.

Se questo è vero, è il punto critico della crisi, ne è la radice. O qualcuno comincia a voler capire come la crisi lo tocca – non solo nelle tasche ma anche nella coscienza – o si può essere “fregati” dalla crisi e passare tutta la vita, consumarla, con il risentimento nei confronti dello Stato, dei sindacati, dei titoli in borsa, ecc. Non voglio dire che questi fattori non esistono, tutt'altro. Sto dicendo che dentro di essi ce n'è uno irriducibile che coincide con ciascuno di noi. Tanto è vero che ci sentiamo morsi da questi fatti. Il problema che pongo – mi limito a porlo, poi a ciascuno spetta rispondere come crede – riguarda il tipo di cambiamento che tutti questi fattori chiedono a ciascuno di noi. Non semplicemente in termini di stili di vita – questi dovremo cambiarli per forza e non perché siamo francescani ma perché la busta paga è più tartassata di tasse – ma nei termini della coscienza che abbiamo di noi stessi. Voi lo sapete bene perché quando avete messo in piedi o vi siete implicati nelle opere che oggi servite, a un certo punto della vostra vita avete fatto una scelta partendo da un altro criterio, diverso dal solito, vale a dire dalla gratuità. Vi siete resi conto che c'è qualcosa nella vita che vale più della vita, qualcosa che vale di più di quello che si ha in testa, qualcosa su cui vale la pena giocare la vita stessa. Forse qualcuno penserà che è un discorso astratto ma torno a sfidarvi, perché secondo me stiamo parlando della cosa più concreta di tutte, più concreta dell'economia, della politica, della finanza. Stiamo parlando di un capitale che è il senso della vita, il senso dell'io, il motivo per cui sono al mondo: questa è la cosa più concreta che ci possa essere. Tanto concreta che se è offuscata, siamo mangiati dalle forze della macroeconomia o della microeconomia, dalle difficoltà quotidiane, familiari, lavorative.

Se il punto di partenza e di arrivo non è la coscienza del mio stare al mondo, tutti i discorsi di macroeconomia – anche se sono strumenti utilissimi,

sebbene non sempre precisi, dal momento che alcune crisi prevedibili non sono state previste e che quindi bisognerebbe sfatare il mito che ciò che è misurabile, indicizzabile e scientificamente programmabile sia una fotografia esatta della realtà – perderebbero quel fattore diverso senza il quale tutti gli altri fattori impazzirebbero, senza il quale perderebbero il nesso con le motivazioni affettive o, come si diceva, con il significato dell'esistenza.

Vi sembra forse inadeguato mettere sullo stesso piano i fattori macroeconomici della crisi e ciò che sembrerebbe una cosa piccolissima, nascosta, cioè il motivo per il quale ciascuno di noi si alza al mattino? Eppure, se non abbiamo quel motivo non ci alziamo dal letto, siamo come paralizzati. La mia proposta è di leggere le due cose insieme, e il fatto che si sia spaccato l'ordinamento della società è l'esito ultimo di un indebolimento della coscienza e dello scopo per cui ciascuno di noi è al mondo, un indebolimento che è, appunto, l'individualismo.

Mi permetto di fare un salto indietro: nel XVII secolo c'è stato un autore, Thomas Hobbes, un inglese, che per primo ha teorizzato questo stato di cose, vale a dire ciò che in maniera più sofisticata e aggiornata costituisce la struttura teorica, la filosofia che sta dietro il nostro individualismo. Hobbes dice – esattamente al contrario di quanto dicevano Seneca e Aristotele – che noi siamo fundamentalmente materia in movimento, siamo corpo, come le pietre e gli alberi, e che quindi l'unica legge della vita è quella di conservare, per la sopravvivenza, il nostro corpo. La stoffa della nostra natura è individualista o per meglio dire egoista, sebbene non in un'accezione morale: così come, se lascio cadere un corpo pesante, una pietra ad esempio, in assenza di resistenze esso cade in basso in virtù della forza di gravità, allo stesso modo, naturalmente, al di là del bene e del male, la legge dell'umana natura è che io sono lupo per l'altro uomo: *homo homini lupus*. È la legge della giungla insomma, secondo la quale ciascuno ha diritto a possedere tutto. Cosa vuol dire questo? Che ciascuno nasce e muore solo. Non ci sono ragioni affettive, nessuno può dirmi che non ho il diritto di agguantare e di possedere tutto, tranne uno più forte di me, anch'egli desideroso di tutto e che per questo può farmi fuori: tale è il meccanismo naturale. Ma da buon empirista inglese, Hobbes dice anche che se gli uomini seguissero la loro natura ci sarebbe la guerra di tutti contro tutti e il più forte di oggi sarebbe già destinato ad essere la vittima di domani, perché ci sarà sempre uno più forte di lui. Per questo gli uomini devono accordarsi, devono fare un patto senza del quale la sopravvivenza sarebbe ancora più a rischio. Bisogna accordarsi stabilendo certe regole e l'unica possibilità che ciò avvenga è sottomettersi allo Stato. Hobbes parla, infatti, di due patti:

1) un "patto di unione", che avviene quando tutti gli uomini (non è accaduto in un momento della storia, stiamo descrivendo un canone politico)

decidono insieme di rinunciare a una parte del loro diritto. Ciascuno deve rinunciare simultaneamente a una parte del proprio diritto, di modo che come io non azzanno l'altro, l'altro non azzanna me. Tuttavia, questo patto ancora non basta, perché ci può sempre essere qualcuno che decide di fare il furbo.

2) Accanto ad un patto di unione, ci deve essere un “patto di soggezione” al sovrano, al grande mostro biblico che si chiama Leviatano, rappresentato come un uomo il cui corpo è fatto da tanti uomini: è il corpo sociale. Essendo naturalmente portati ad uccidere l'altro, solo se tutti gli uomini si sottomettono allo Stato e solo se lo Stato li governa con le sue leggi e con la sua deterrenza, cioè minacciando sanzioni a chi trasgredisce la legge, c'è la pace sociale.

Quasi tutta la storia del liberalismo occidentale nasce da questo schema, che per certi versi ha funzionato. Tuttavia, proprio la crisi che stiamo vivendo ci fa capire che questo meccanismo socio-politico non funziona più. Secondo questo schema, sono costretto a stare con te e insieme siamo costretti a sottometterci allo Stato per preservare la nostra sicurezza. Non c'è un motivo positivo per stare insieme: non condividiamo niente se non la paura di essere ingannati dall'altro. Questo è il modo consueto di pensare, anche se si parla dei valori, della solidarietà, ecc. Di fatto – ciascuno poi è giudice di se stesso – la mentalità più diffusa è che l'altro mi “frega” e che in qualche modo la mia realizzazione, poco o tanto, non può non avvenire che a scapito di un altro. L'ideale è prescindere dall'altro: se sono costretto a stare con l'altro perché sarebbe un danno maggiore prescindere da lui, la motivazione originaria dello stare insieme resta sempre di tipo negativo. Oggi si è visto che tale motivazione non regge.

Nell'enciclica *Caritas in veritate*, Benedetto XVI – lo cito perché è interessante anche per chi non fosse credente – dice che: «La vita economica ha senz'altro bisogno del *contratto*, per regolare i rapporti di scambio tra valori equivalenti. Ma ha altresì bisogno di *leggi giuste* e di *forme di redistribuzione* guidate dalla politica [ha bisogno della giustizia sociale, cioè che non ci siano sperequazioni ingiuste, che non ci siano quelli che si arricchiscono e quelli che muoiono di fame... ma questo ancora non basta, e continua], e inoltre di opere che rechino impresso lo *spirito del dono*». Lo sapete bene, perché voi siete questo. Poi dice che lo spirito del dono non è un di più per gli idealisti: la gratuità è un fattore dell'economia. Non è un abbandono dell'economia, come se il non profit fosse qualcosa che si fa oltre o in più rispetto al profit: lo spirito del dono è una dimensione di gratuità *del* profit. Senza tale dimensione si guadagna di meno, o al massimo si ottiene un risultato a breve termine, come la crisi di fatto ci ha dimostrato.

Com'è possibile, allora, contrastare la mentalità diffusa, quella descritta

prima con Hobbes? Non spaventiamoci, siamo tutti un po' hobbesiani, anche coloro che si ritengono solidaristi. Il problema non riguarda tanto i valori che abbiamo nella vita ma la coscienza più riposta di noi, ed è lì il punto su cui vale la pena lavorare, il punto dell'educazione.

Se nell'individualismo di stampo hobbesiano l'uomo è solo e deve sopravvivere, e l'unico legame è lo Stato con la sua legge, nella prospettiva comunitarista, che l'avvocato D'Addabbo lanciava all'inizio, l'uomo non può vivere senza essere in relazione. È talmente vero che è quasi scontato. Nasciamo, quindi veniamo da una relazione. Anche se fossimo per carattere individualisti, il nostro stesso essere al mondo è la traccia che proveniamo da una relazione. Provate a pensare ai rapporti in base ai quali la nostra vita acquista significato: le persone che amiamo e ancor prima le persone che ci amano, ma anche le persone a cui non vogliamo bene e che non ci vogliono bene, come accade normalmente nella vita, a scuola, a lavoro, ecc. Pensate a quante volte vi augurate di non avere a che fare con certe persone... Eppure, siamo fatti di queste trame di rapporti.

C'è però un modo a mio avviso ambiguo di intendere il nostro essere in relazione. Il fatto che noi viviamo in relazione è evidente, il punto da capire è se ci sono dei motivi, e quali sono, per stare insieme. Qual è la ragione per la quale stiamo con gli altri? Solo perché è una maledizione, come diceva Hobbes? Se così fosse, alla fine saremmo più soli di prima. Oppure perché è in qualche modo un bisogno del nostro io? Questa è la mia seconda ipotesi: essere in relazione non è solo un dato di fatto – nasciamo, siamo in una rete di relazioni sociali, tutto questo è evidente – ma è anche un bisogno del nostro io. Essere in relazione non dipende innanzitutto o esclusivamente dal fatto che viviamo con altri ma dal fatto che io, andando al fondo di me, scopro di avere bisogno di qualcos'altro che non sono io. Chiamate questo qualcos'altro come volete, Dio, solidarietà, valori, non mi interessa: mi interessa semplicemente dire che essere in relazione è una legge del nostro io non soltanto perché di fatto viviamo con gli altri. Tanto è vero che possiamo vivere con gli altri e ciononostante essere soli come dei cani, perché si può avere un bisogno che tutti quelli che ci stanno attorno non riescono a soddisfare. Vi è mai capitato? Credo di sì. Un sociologo degli anni '50 parlava di "folla solitaria", cioè del fatto che viviamo in contesti globalizzati, siamo in rete, possiamo in ogni momento metterci in contatto con il mondo intero, eppure viviamo la profondissima malinconia della solitudine.

Per questo non è la rete il motivo per cui dobbiamo stare in rete: l'unica possibilità per stare in rete è perché questa divenga realmente una – posso dire una parola strana? – amicizia. Secondo Aristotele l'amicizia è la virtù più grande degli uomini, è la virtù politica per eccellenza. Essere amici, nel senso antropologico del termine, cioè riconoscerci amici, anche se non

siamo andati a prendere il caffè al bar insieme, perché c'è qualcosa che ci lega. Cosa ci lega? Il fatto che tutti abbiamo lo stesso bisogno. Tutti abbiamo cioè bisogno di qualcosa che nessuno può procurare a se stesso e neanche all'altro.

Questo è il paradosso della rete: siamo in rete per essere amici ma il nostro stare insieme di per sé non soddisfa il bisogno per cui siamo amici. Non è una bacchetta magica; al contrario, essere in rete è la modalità con cui ciascuno di noi può prendere coscienza del fatto che ha un bisogno nella vita che da solo non può risolvere, che è più grande di sé. E anche quando ci si mette insieme, tale bisogno può solo essere aiutato: in tutte le amicizie c'è un punto in cui ci si accorge di questo. Siamo veramente amici di qualcuno quando ci accorgiamo che è altro da noi, che non possiamo risolvergli la vita ma siamo compagni nel vivere quel bisogno che è di entrambi. E allora l'importanza della relazione, e quindi della rete, non è l'utopia del realizzare insieme ciò che da soli non si potrebbe realizzare. Certo, insieme possiamo realizzare tante più cose. Ma perché stare insieme? Possiamo stare insieme con una ragione positiva soltanto se ripartiamo da quel bisogno di altro che sta sempre dentro la vita. Se si ha viva una motivazione affettiva, si guarda in modo diverso la finanza, la macroeconomia e persino la solidarietà sociale, perché si scopre che c'è qualcosa che mi lega all'altro, che abbiamo lo stesso bisogno. Il bisogno di cui parlo coincide con la vita. Non è un bisogno particolare ma uno che tutti abbiamo, malati e sani, vale a dire il bisogno di altro per poter vivere, di qualche cosa di più di quello che noi facciamo. Se pensiamo che la vita valga la pena di essere vissuta se siamo capaci di fare ciò che abbiamo in testa, siamo già fregati, non dalla crisi ma da noi stessi.

È giustissimo fare rete perché insieme si possono realizzare più cose: la differenza fra uno e due è come la differenza tra zero e infinito. Essere in due non è il risultato di uno più uno ma di uno più infinito, perché non si può immaginare cosa può succedere, anche dal punto di vista operativo, dalla sinergia di più persone o di più associazioni o enti. Ma questo non può essere soltanto un progetto sociale e non può essere semplicemente una tecnica. O meglio, è entrambe le cose ma se la motivazione della rete non è affettiva e creativa, se non è di dar spazio a quel bisogno di altro, cioè di una cosa più grande per vivere, di un motivo ideale, di un valore (nel senso di ciò per cui vale la pena fare ciò che facciamo), la rete non funziona. Adesso possiamo ridirlo: ha proprio ragione Seneca, l'uomo è un animale sociale, non è capace di vivere da solo. Per questo, il primo obiettivo della rete è educativo: ricordarci sempre questo non come una teoria da applicare ma come un contenuto di amicizia. Vi ringrazio.

Nell'analisi delle ragioni per cui è opportuno che le ODV operino in rete, si deve considerare che la mission delle ODV non è più semplicemente quella di testimoniare nel proprio stretto ambito d'intervento una cultura della solidarietà, tutelando i bisogni dei cittadini e della comunità, bensì è diventato sempre più importante per le realtà del volontariato operare con le altre organizzazioni del territorio – anche partecipando a tavoli operativi, a consulte e coordinamenti locali – per poter offrire un servizio efficace alla comunità tutta e incidere sulle politiche sociali del territorio.

Questo comporta per le ODV l'inizio di un arduo e al tempo stesso affascinante lavoro di conoscenza, coordinazione, confronto, attribuzione di ruoli, gestione delle risorse, ecc. per esprimere posizioni condivise e rispondenti ai bisogni emergenti nella collettività.

Occorre, per dirla con un concetto ora di moda, “fare rete”. Nessuna organizzazione, neanche la più piccola, può sottrarsi a questa funzione.

Operare in modo isolato nella propria nicchia non serve e anzi indebolisce il volontariato.

La sempre maggiore insistenza a costituire reti di servizi, presente sia negli atti normativi che nei documenti di programmazione, fa sorgere naturalmente la domanda: perché questa enfasi sulle reti? Quali sono i motivi per cui è opportuna e utile questa modalità di lavoro?

Ugo De Ambrogio incentra il suo intervento sul tema: “Il lavoro di rete e la progettazione partecipata come metodo: pregi e rischi di un approccio”; la sua relazione contribuisce a chiarire quali sono le modalità per costituire reti, evidenziandone le difficoltà, le ambiguità e gli aspetti problematici ma anche l'utilità.

Ugo De Ambrogio

Quando sono stato contattato per partecipare a questo incontro il tema che mi è stato assegnato era “Rete e progettazione partecipata”: mi fa piacere svolgere il mio intervento in un contesto così partecipato, appunto, perché mi sembra ci siano forti assonanze tra ciò che sta accadendo stasera e ciò di cui tenterò di parlarvi.

Mi occupo di sviluppo e progettazione, in particolare di progettazione di politiche sociali: me ne occupo facendo consulenza, su tutto il territorio nazionale, sia ad enti pubblici che a soggetti del Terzo settore. Il contributo che ho pensato di poter dare in una serata come questa è di riflettere su cosa intendiamo per rete nella progettazione sociale e su quali sono le metodologie che usiamo per costituirlo. In particolare, vi proporrò alcune riflessioni sulla progettazione partecipata, una metodologia molto incoraggia-

ta nei bandi europei, regionali e in alcune leggi, basti pensare alla legge per la costruzione dei Piani di zona.

Partiamo con una definizione minimale, e se volete un po' cinica, della rete, imboccando per un momento una direzione diversa da quella seguita sino ad ora. In un convegno ho sentito un collega definire la rete come «una serie di buchi tenuti insieme da un filo». Quando ci viene detto che “si deve” fare rete, in una prospettiva esclusivamente strumentale, rischiamo di costruire un insieme di buchi tenuti insieme da un filo. Ma la rete non è soltanto questo. Vi propongo allora le definizioni di “rete” date da alcuni dei più importanti studiosi che si sono occupati del fenomeno.

Secondo la prima di tali definizioni, la rete è «un insieme di punti congiunti da linee, i primi rappresentano le persone o anche i gruppi, le seconde le interazioni» (Barnes). “Persone” e “interazioni” sono, dunque, le parole chiave per questa definizione.

La rete è anche definita come «una pluralità di punti (nodi) legati tra loro da una pluralità di ramificazioni (percorsi); per definizione nessun punto è privilegiato rispetto a un altro, nessuno è subordinato in maniera univoca a quello o a quell'altro» (Serres). Secondo questa definizione la rete è un aggregato di persone che intrattengono relazioni eque e paritarie, dunque la rete è vista come un luogo di sviluppo della democrazia.

Ancora, «un insieme specifico di legami che si stabiliscono tra un insieme ben definito di persone; le caratteristiche di questo legame pensato come unità, permettono di comprendere e di dar senso ai comportamenti sociali delle persone in esso coinvolte» (Mitchell). Qui la rete è pensata come un insieme di legami che dà senso ai comportamenti fra le persone: quest'ultima mi sembra avvicinarsi molto alla definizione di Seneca discussa prima da Esposito.

Un altro studioso definisce la rete come l'«insieme dei contatti interpersonali per effetto dei quali l'individuo mantiene la propria identità sociale, riceve sostegno emotivo, aiuti materiali, servizi, informazioni, oltre a rendere possibile lo sviluppo di ulteriori relazioni sociali» (Walker). Vedete come nella serie di definizioni che vi sto proponendo, stiamo dando un'accezione sempre più profonda al concetto di rete: secondo quest'ultima, l'individuo attraverso l'interazione in rete mantiene una propria identità sociale e sviluppa ulteriori relazioni.

Infine, Besson definisce la rete come «un insieme di persone che si conoscono e sono unite le une alle altre da legami di parentela, amicizia, vicinato, lavoro... I membri di una rete condividono un certo numero di norme e di valori o, se si vuole, una cultura comune». Se in questa definizione sostituissimo il termine rete con “associazione di volontariato”, ne otterremmo una descrizione veritiera. Infatti, possiamo pensare a ciascuna organiz-

zazione di volontariato come a una forma di rete. Forse in un'associazione ci si assegna e si condivide un obiettivo di lavoro e per questo è qualcosa di più di una semplice rete. Ma deve essere innanzitutto una rete per arrivare poi a definire una strategia di intervento nei confronti di un bisogno e un lavoro comune.

La rapida rassegna di definizioni che vi ho proposto ha fatto emergere alcune importanti caratteristiche della rete: «rappresenta persone e le interazioni tra esse», «è mobile ed equa», «è un insieme di legami che danno il senso dei comportamenti», definisce le «interazioni necessarie per mantenere identità sociale» in un quadro di «condivisione di una cultura comune».

Passiamo ora ad un aspetto più tecnico del nostro tema. In una prospettiva sociologica, le reti sociali si dividono in “primarie” e “secondarie”. Le reti primarie sono quelle di cui ciascuno di noi fa parte: ciascuno di noi ha la sua rete familiare, amicale, di vicinato; ciascuno di noi, a scuola e poi sul lavoro, ha costruito la sua rete. Ci sono poi le cosiddette reti secondarie, a loro volta distinte in “formali”, “informali” e “di mercato”: sono quelle che si costruiscono appositamente fra singoli soggetti o fra organizzazioni; sono reti di secondo livello, che consentono di darsi degli obiettivi ulteriori, diversi da quelli che una semplice rete primaria può porsi. Intendo puntare l'attenzione su quest'ultimo aspetto, essendo questo un contesto composto essenzialmente da associazioni di volontariato che si trovano a volte nell'opportunità di costruire reti con altre associazioni – quindi non interne a una singola associazione – o organizzazioni che si occupano di diversi problemi nel territorio. Per la stessa ragione mi sembra utile parlare di progettazione partecipata, un metodo che consente di fare rete.

Il metodo della progettazione partecipata nasce sostanzialmente in ambito urbanistico ed è legato al fatto che se, ad esempio, devo arredare uno spazio urbano, come un vecchio prato, prima di effettuare l'intervento è utile ascoltare i soggetti che usufruiranno di quello spazio: i bambini del quartiere, i padroni dei cani, gli anziani, ecc. In base alle diverse opinioni che raccoglierò, potrò realizzare il mio progetto del parco tentando di soddisfare le esigenze in campo. Si può così evitare ciò che è successo in un parco nei pressi di casa mia, dove è stato costruito un anfiteatro (in un periodo in cui forse andavano di moda gli anfiteatri) in cui non si è mai rappresentato nulla se non tristi mercanteggi di hashish tra ragazzi, perché ci sono degli anfratti che permettono di nascondersi, e dove c'è una sola altalena davanti a cui si forma la coda di bambini che attendono il loro turno. Forse una progettazione partecipata avrebbe permesso di capire che sarebbe stato meglio fare più altalene, lasciare più spazio verde ed evitare di realizzare un anfiteatro che si è rivelato inutile.

Inoltre, la progettazione partecipata è un metodo che consente di fare rete per partecipare a bandi, concorsi ed esperienze di pianificazione come i Piani di zona e le esperienze promosse dall'Unione Europea per il territorio.

A partire dagli anni '90, la progettazione partecipata ha preso piede nel nostro Paese nella costruzione delle politiche pubbliche, al punto da essere accolta nella normativa. La legge quadro 328 del 2000 prevede, infatti, che le associazioni del Terzo settore, i sindacati, le associazioni di categoria, ecc. possano partecipare ai Piani di zona. Secondo la legge si deve costruire un piano regolatore dei servizi sociali del territorio coinvolgendo una serie di attori che si devono mettere in rete. Tutto ciò comporta una contraddizione interna, perché mi si obbliga a fare rete. Il rischio in questo caso è che ciò diventi un'azione strumentale: faccio rete perché altrimenti non riesco a partecipare a questa impresa o ad accedere a quel finanziamento.

Eppure la rete, stando anche alle definizioni prima esposte, è uno spazio di relazione e di interazione. Uno spazio che non si gioca sulle carte: non c'è una rete se cinque soggetti diversi sottoscrivono un documento senza che si siano mai visti in faccia; si è una rete quando si condivide uno spazio, quando ci si è confrontati, quando ci sono posizioni divergenti e si è raggiunto un accordo negoziale. Fare rete ha questo valore e fare progettazione partecipata è un metodo che mi consente di realizzarlo: non si fa per ordine di servizio o per legge; la legge può essere uno stimolo che mi aiuta a fare un tentativo di costruzione di rete ma se questa si costituirà effettivamente, se riuscirà dal punto di vista della progettazione partecipata, dipende dall'alchimia che si crea tra i soggetti coinvolti.

È necessaria un'ottica di tipo progettuale e strategico: fare progettazione partecipata significa porsi in un atteggiamento di ricerca, di attenzione all'efficacia e ai risultati di ogni singolo intervento che si intende fare. Non pensiamo – cito un mio concittadino celebre, Giorgio Gaber, che negli anni '70 diceva in una sua canzone «libertà è partecipazione» – alla partecipazione come valore in sé, consideriamola piuttosto come uno strumento: se l'obiettivo progettuale è rispondere a un bisogno che c'è nel mio territorio, lo si raggiungerà efficacemente sentendo e coinvolgendo nella progettazione gli attori di quel territorio. Un esempio: se nel mio territorio c'è il problema di attuare politiche migliori in favore degli anziani, coinvolgerò i servizi comunali che si occupano degli anziani, coloro che si occupano delle residenze o dei centri diurni per anziani, coloro che si occupano di assistenza domiciliare, o chi si occupa di iniziative strutturali, l'Università per la terza età o il sindacato degli anziani. Solo mettendo insieme questi soggetti, che danno valore aggiunto alla progettazione, riuscirò a realizzare una buona idea di politiche per gli anziani del territorio. Lo scopo, quindi, non è appe-

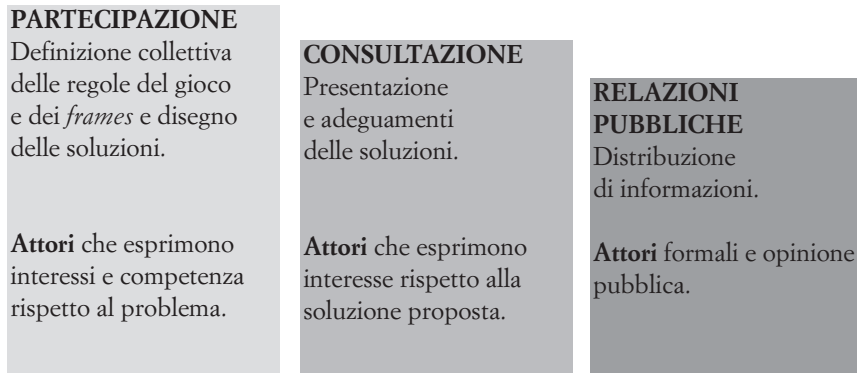
na quello di far partecipare a una serie di incontri questi signori, bensì mettere attorno al tavolo soggetti qualificati e competenti che possano aggiungere all'idea che ho un altro pezzo: per questo il nocciolo della progettazione partecipata è la capacità di attrarre risorse disponibili e competenti che diano valore aggiunto alla progettazione. Se so che l'avvocato D'Addabbo ne sa quanto me sulla progettazione sul territorio, non faccio la fatica di scomodarlo; se invece ritengo che un punto di vista ulteriore e diverso dal mio (essendo io un sociologo e lui un avvocato) possa aggiungere qualcosa al mio progetto per gli anziani, allora lo inviterò alla mia progettazione partecipata e forse il progetto, in virtù dei punti di vista che vi sono confluiti, sarà più ricco e più mirato rispetto a come sarebbe stato in base alle mie sole idee.

Ancora una sottolineatura su una difficoltà che incontro spesso nella mia esperienza: quando si fa progettazione partecipata è importante chiarire con i diversi soggetti in campo quali sono i patti di progettazione. Chi è il soggetto che decide? Faccio un esempio: se il capo dell'Istituto di cui sono vice-presidente mi chiama per dirmi che abbiamo del nuovo lavoro da svolgere e che per questo è necessario assumere nuovo personale, poi valutiamo insieme di assumere un sociologo e uno psicologo, perché ci serve coprire questo settore, ma lui il giorno dopo assume due giuristi, alla fine mi chiedo stizzito a cosa sia servito coinvolgermi. È diverso se mi chiama e mi dice che, data la sua carica di presidente, deve decidere in merito a delle nuove assunzioni ma vuole prima ascoltare il mio parere: in questo caso mi sentirò gratificato del fatto che ha voluto interpellarmi prima di prendere una decisione; se anche a seguito del mio parere decide di assumere due giuristi, certamente mi dispiacerà, ma lo accetterò di buon grado perché rientrava nei patti che avevamo definito a priori. Gran parte della progettazione partecipata che ho incontrato nella mia esperienza purtroppo non è chiara su questo aspetto. Ad esempio, ai tavoli dei Piani di zona – non so come accade in Puglia – succedeva che volontariato e Terzo settore fossero invitati presupponendo (anche perché la legge è molto ambigua in questo senso) che quelli fossero luoghi decisionali, e invece finivano per essere solo luoghi consultivi: le regole erano tali per cui c'era un tavolo politico che prendeva le decisioni. Il fatto che ci si sentisse invitati ad una cena e poi ci fosse solo un aperitivo, che si pensasse di avere potere decisionale e poi invece era una partecipazione consultiva, ha creato una serie di incomprensioni. Non si può ascrivere la colpa a qualcuno in particolare, i dipendenti pubblici non sapevano bene cosa fare soprattutto nelle esperienze nuove; tuttavia, questo tipo di incomprensioni ha fortemente danneggiato la costituzione di reti, perché generava pregiudizi.

Consideriamo questo schema (fig. 1) realizzato da un mio collega urbanista. Ci sono tre livelli di partecipazione, tutti e tre importanti ma diversi

tra loro: 1) la *partecipazione* vera e propria, che si ha quando io e te siamo partner, alla pari: ci assumiamo le responsabilità di un progetto, onori e oneri, il rischio d'impresa per usare un termine aziendalistico, investiamo tempo e denaro per realizzare questo progetto; se otteniamo il finanziamento ne godiamo tutti e due, se abbiamo perso, abbiamo perso entrambi. 2) Altra cosa è la partecipazione come *consultazione*: sono il titolare di quel progetto ma mi interessa la tua opinione perché ritengo possa essere utile; tuttavia quello che ti chiedo è un pezzettino e quello che ti dò in cambio è ancor meno. 3) La partecipazione come *relazione pubblica* è il terzo livello: informo che esiste questo progetto di cui tu potrai essere fruitore ma non partecipante attivo.

Fig. 1. I livelli della partecipazione



Fonte: elaborazione dell'autore

Quando si costruiscono degli ambiti di partecipazione bisogna stare attenti a capire quale livello di partecipazione chiediamo o ci viene chiesto: solo se questo sarà chiaro, la progettazione partecipata potrà funzionare.

Un altro aspetto da considerare: con chi si fa rete, con chi si fa progettazione partecipata? I criteri che possono essere utilizzati per la scelta degli attori da coinvolgere in un processo di progettazione sono due: un criterio di rappresentanza e un criterio di competenza. Tornando al nostro esempio di progettazione sugli anziani, se è importante ascoltare il sindacato, non è però utile che al tavolo di progettazione si siedano tre sindacalisti: nel nostro Paese, le forme di rappresentanza sindacale prevedono che i sindacalisti si muovano in tre ma in questo modo è più complicato fare una buona progettazione partecipata.

La rappresentanza è necessaria ed è richiesta, il Piano di zona è un tipico esempio di *setting* di partecipazione che richiede rappresentanza. Tuttavia non può parteciparvi tutto il volontariato o tutto il Terzo settore, anche se devono adeguatamente essere rappresentati.

Integrare rappresentanza e competenza non è facile: l'integrazione tra i due principi varia da progetto a progetto, al variare delle necessità. Potendo scegliere, l'importante è includere un ampio spettro di competenze, interessi, conoscenze, punti di vista, anche senza preoccuparsi troppo della rappresentatività dei partecipanti. Dunque, riprendendo quello che dicevo prima, perché avvenga reale partecipazione è importante che i soggetti coinvolti si sentano legittimati a partecipare in quanto portatori di competenza (sono capace), di diritto (mi spetta partecipare), di fiducia (mi interessa partecipare, in modo non strumentale). Il Terzo settore può partecipare alla progettazione partecipata dei Piani di zona perché è un soggetto-testimone privilegiato di alcuni bisogni. Se una certa cooperativa partecipa pensando di mettersi in *pole position* per vincere la prossima gara d'appalto, c'è qualcosa di malsano in questa interazione e non si creerà una buona rete perché sarà basata su interessi esclusivamente strumentali.

Quali sono allora i vantaggi della progettazione partecipata in un'ottica di rete?

Innanzitutto, è la strada opportuna per favorire l'innovazione attraverso l'interazione fra diverse competenze; è una sfida al professionismo specialistico concepito in termini di separatezza rigida fra progettista e attore; consente di trattare in modo integrato diverse dimensioni di analisi (se mettiamo diversi punti di vista con diverse competenze attorno ad un tavolo avremo una maggiore ricchezza di opinioni); consente di trattare in modo integrato diverse dimensioni di analisi; sviluppa senso di appartenenza nei partecipanti nei confronti del percorso e del progetto (se a quel progetto per anziani del mio Comune hanno partecipato le associazioni di volontariato, le cooperative sociali, il Comune, l'Università, posso ritenere che quell'idea sarà perseguita dai diversi soggetti nei loro ambiti specifici). Una cosa bella di questi progetti è che, anche se sono di tanti, ognuno li può sentire come propri: questo è il senso di appartenenza. Dunque la partecipazione contiene potenzialmente la condizione di efficacia per una progettazione vincente.

Quali sono i rischi della progettazione partecipata? La partecipazione "piace", ma non basta mettere i soggetti attorno a un tavolo perché si produca magicamente una progettazione di qualità. La partecipazione può essere facilmente manipolata e strumentalizzata a favore degli interessi specifici ed impliciti dei soggetti più potenti di un *setting* partecipativo. Una progettazione partecipata efficace deve essere affrontata con molta attenzione

metodologica, per superare i rischi di spontaneismo e manipolazione insiti nella partecipazione. Per non disperdere le risorse è necessaria una regia lungo tutto il percorso di lavoro integrato. Faccio un esempio. I miei colleghi urbanisti stanno lavorando per la realizzazione di un parco in una cittadina dell'hinterland di Milano; hanno organizzato un'assemblea consultiva di cittadini nella quale alcuni di loro insistevano in ordine ad un presunto bisogno abitativo, dicendo che, piuttosto che fare un parco, bisognava costruire un nuovo condominio; approfondendo la cosa, viene fuori che un assessore aveva mandato fra i cittadini alcuni a difendere questa proposta perché lui si era accordato con dei costruttori: ecco un chiaro tentativo di manipolazione. È, dunque, necessaria molta attenzione metodologica.

Il “prodotto” del lavoro di una rete efficace non sarà quello pensato da uno degli operatori o servizi, ma quello realizzato sulla base della trama delle relazioni e delle risorse esistenti: sarà un prodotto generativo, che soddisfa tutti gli attori in campo. Se si riesce a costruire una buona rete si costruirà un buon progetto, sicuramente migliore di quello che ciascun individuo sarebbe stato in grado di costruire da solo. Vi ringrazio.

2. Modelli organizzativi delle ODV¹

Premessa

Il ruolo delle organizzazioni di volontariato è profondamente cambiato negli ultimi anni, anche a seguito di importanti interventi legislativi che ne hanno valorizzato la presenza nei processi di risposta concreta ai bisogni e alle aspettative dei cittadini.

Un ruolo che risulta, dunque, rafforzato sia nella definizione, organizzazione e realizzazione dei servizi da erogare alla comunità, sia nella partecipazione alla pianificazione delle attività di intervento, in cui le organizzazioni si propongono come portavoce delle esigenze della popolazione, e in particolare di quelle fasce più deboli altrimenti non rappresentate e che vedono così meglio tutelati i propri diritti.

Il ruolo e l'azione delle ODV è ancor più fondamentale in un contesto sociale ed economico, come quello che stiamo vivendo, particolarmente complesso e problematico.

È evidente, però, che per essere in grado di rispondere adeguatamente al ruolo e alle funzioni che sono chiamate a svolgere, le ODV devono crescere e maturare sul piano dell'organizzazione e della qualità dei servizi erogati.

Se dunque la finalità solidaristica rimane necessariamente la principale e fondamentale motivazione che spinge un gruppo di individui ad associarsi per fare volontariato, è tuttavia necessario – perché la loro azione risulti concreta ed efficace, rispondendo adeguatamente al ruolo ed agli obiettivi su enunciati – l'acquisizione di un minimo di competenze organizzative, gestionali e amministrative.

¹ Testi degli interventi di **Melania Verde**, Ricercatrice presso il Dipartimento di Scienze politiche dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II", e **Vito Intino**, Presidente dell'Associazione "IUBRIS – Studi per l'economia sociale", al seminario organizzato dal CSVSN a Bari il 23 marzo 2012.

È quindi importante che l'organizzazione di volontariato sia in grado di organizzarsi e qualificarsi in senso aziendale, e sia in grado di agire con spirito imprenditoriale.

L'intervento di Melania Verde ribadisce la necessità di costituire reti sul territorio, spiegando più in dettaglio come organizzare una rete e quali sono le sue caratteristiche tecniche; inoltre, e in stretta unione con il tema delle reti, spiega perché è importante per le associazioni del Terzo settore, e in particolare per le ODV, realizzare il bilancio sociale.

Melania Verde

Ringrazio gli organizzatori del seminario e in particolare voi presenti. Poniamo immediatamente il focus della discussione sui *nuovi modelli organizzativi e gestionali delle organizzazioni di volontariato*. Com'è noto, diversi sono i modelli a cui è possibile far ricorso ma porrei l'accento, in particolare, su due di essi. Da una parte, l'importanza della "rete" tra le organizzazioni di volontariato, ma anche tra queste ultime e gli altri soggetti del Terzo settore, del settore pubblico e del settore privato; dall'altra, il "bilancio sociale", nuovo strumento di rendicontazione che si affianca al bilancio di esercizio ma che ha altre finalità, in particolare quella di fornire informazioni di natura sociale accanto a quelle di natura economica.

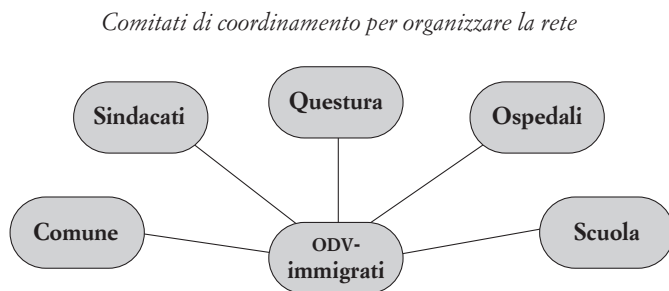
Procediamo con ordine, soffermandoci sul primo modello organizzativo: *la rete*. L'organizzazione di volontariato per essere più efficace, per fornire cioè una risposta soddisfacente ai molteplici problemi e bisogni della collettività, deve necessariamente creare un *reticolo* con altre organizzazioni. Le ODV devono confrontarsi e coordinarsi con altre realtà dello stesso ambito e non solo. La rete sociale è innanzitutto una strategia organizzativa e operativa per affrontare situazioni multiproblematiche, situazioni in cui non è possibile affrontare in maniera "singolare" i bisogni.

Ma cos'è una rete sociale? Per tale si intende "l'insieme delle relazioni interpersonali, i legami ed il loro intreccio, che nell'ambito dei gruppi umani e delle comunità costituiscono dei circuiti relazionali". Un insieme, dunque, di relazioni interpersonali, che quindi non devono essere quelle burocratiche (rigide) ma all'opposto antiburocratiche (flessibili) e centrate soprattutto sugli utenti (nuova organizzazione del lavoro). Se l'obiettivo ultimo della rete sociale è il bene della collettività, l'obiettivo di riferimento è di soddisfare nel miglior modo possibile i molteplici bisogni della comunità che ogni ODV incontra. Definito da Lambert Maguire come quel «processo finalizzato tendente a *legare* tra loro tre o più persone tramite connessioni e catene significative di relazioni interpersonali», il *lavoro di rete* è una delle modalità di risposta ai bisogni. Faccio un esempio.

Un'organizzazione di volontariato che, ad esempio, si occupi di immigrati, per soddisfare appieno il bisogno dell'utente di riferimento (l'immigrato appunto), ha necessità di creare un collegamento e un coordinamento di competenze con diversi soggetti – ospedale, questura, sindacato, scuola, Comune, ecc. –, perché il bisogno dell'immigrato è ovviamente molteplice: ha problemi con la lingua, ha problemi di salute, ha problemi a trovare un alloggio, ha problemi legati al permesso di soggiorno ed altri ancora. Occorre pensare ad un singolo gruppo/organizzazione come se fosse una *équipe* dove ciascun organismo offre un prodotto. Ma è un *prodotto parziale*, questo il messaggio che vorrei far passare: ogni servizio sociale è «nodo di una rete di scambi, in cui il risultato prodotto in proprio diventa 'materia prima' o servizio di consulenza per il prodotto di un altro e tutti questi prodotti parziali confluiscono in un risultato globale» (Paola Toniolo). È la somma dei prodotti parziali che darà il risultato finale, che è quello che poi sta a cuore a tutti e cioè, nel caso in esame, il benessere degli immigrati, ottenuto con il coordinamento di tutti i soggetti. In altre parole, *occorre incentivare relazioni stabili tra diversi organismi con obiettivi comuni diretti al benessere della comunità!*

Ma come organizzare la rete? Un'idea potrebbe essere quella di creare dei “Comitati di coordinamento”, i cui leader potrebbero essere i dirigenti dei diversi servizi sociali dei vari organismi che hanno il compito di creare questo match tra le diverse risorse organizzative ed economiche (fig. 2).

Fig. 2. Un esempio di network per una ODV



Fonte: elaborazione dell'autore

Fare rete è importante, ne dobbiamo essere convinti, perché consente di attivare questo meccanismo di coordinamento, quindi di valorizzare l'economia sociale: è una modalità organizzativa che ci consente di costruire al-

leanze sociali con il pubblico, con il privato, con il privato sociale (realtà più vicina alla cittadinanza) e soprattutto che favorisce l'accumulazione di *capitale sociale*, vale a dire l'insieme delle relazioni che si possono mobilitare per raggiungere un obiettivo, definito anche come quell'insieme delle norme di fiducia e di cooperazione diffuse in un dato contesto. Questo tipo di capitale immateriale, come è ampiamente dimostrato in letteratura, è un importante fattore di sviluppo e di crescita per i nostri territori, un elemento su cui bisogna puntare per il rafforzamento dell'intera economia. Ecco perché il fare rete diviene un mezzo importante non solo per l'organizzazione in sé ma anche per l'intera collettività.

Compito delle organizzazioni di volontariato, e in generale del Terzo settore, è fare un salto qualitativo, vale a dire passare da una *logica di comparti stagni*, dove volontariato e professionalizzazioni rimangono ambiti separati, *alla logica dell'aumento della capacità di problem solving*. Occorre cercare di far interagire volontariato e professionalizzazione, occorre agire con uno spirito imprenditoriale, adottare modelli organizzativi più articolati, promuovere dei progetti congiunti, creare un coordinamento soprattutto con la cooperazione sociale, con l'impresa sociale e con altre realtà.

La complessità dei bisogni, quindi, non va considerata un problema o un handicap ma un elemento che mette in moto un circolo virtuoso che ci consente, attraverso il fare rete, di stimolare una mentalità del confronto, della concertazione, che purtroppo manca. Manca una mentalità di coordinamento dei servizi: bisogna far leva proprio su questi aspetti, bisogna agire su un modo unitario per risolvere i bisogni emergenti.

Vorrei, a questo punto, introdurre il secondo argomento che intendo trattare: il *bilancio sociale*. È uno strumento idoneo a dare conto dei risultati di valenza sociale di un'organizzazione; è uno strumento di rendicontazione ma soprattutto di gestione (a breve si capirà il perché). Il bilancio sociale deve essere redatto nel rispetto di determinati standard di riferimento a livello nazionale (GBS) e deve essere vissuto non solo come un possibile strumento promozionale o divulgativo (*uso strumentale del bilancio sociale*) quanto piuttosto come un documento che risponde all'obbligo morale che ha l'organizzazione di rendicontare e di essere trasparente nei confronti di chi ha il diritto di essere informato (*uso non strumentale del bilancio sociale*).

Il bilancio sociale consente anche di avviare nell'organizzazione un processo di miglioramento grazie al reperimento di informazioni legate ai livelli di soddisfazione dell'utente dei suoi servizi, dei lavoratori, dei volontari, ecc. Aiuta a capire dove l'organizzazione sbaglia, dove bisogna intervenire.

Un "rendiconto delle responsabilità ai portatori di interesse", così definirei in sintesi il bilancio sociale. È nato nel settore for profit, utilizzato poi

anche nel settore pubblico e in quello del privato sociale; è un documento *volontario*, non imposto cioè da nessuna norma, fatta eccezione per l'impresa sociale, per la quale vi è l'obbligatorietà imposta dall'art. 10 del decreto legislativo 155/2006. In prima battuta può apparire strano che l'obbligatorietà riguardi proprio un soggetto del Terzo settore: forse ciò è dovuto al fatto che tale settore, "sociale" per definizione, che gode del consenso dell'opinione pubblica, il cui principale finanziatore è l'ente pubblico, deve più degli altri settori render conto circa le attività svolte!

Il tema del bilancio sociale ben si collega al tema trattato in precedenza, ossia il lavoro di rete. Il dialogo con tutti i portatori di interesse (elemento chiave, su cui tornerò a breve), cioè tutti quelli che gravitano intorno all'organizzazione, è uno strumento che permette di sostenere il lavoro di rete. Si tratta di due strumenti di gestione strettamente legati tra loro.

A proposito dei bilanci sociali redatti dalle organizzazioni non profit, diverse indagini dimostrano come essi siano estremamente *eterogenei* (non è possibile pertanto confrontarli, perché manca un modello di riferimento condiviso), sia per quanto riguarda le dimensioni (intese come numero di pagine), sia per ciò che concerne l'oggetto della rendicontazione (molto variegato), l'arco temporale (in alcuni casi è annuale in altri casi è pluriennale), la struttura (il numero di sezioni), ecc.

Sono diverse le linee guida di riferimento per la stesura dei bilanci sociali, ne riporto alcune di seguito:

– *Modello per il bilancio sociale dei CSV. Guida operativa per la redazione*, CSV.net (2006).

– *Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, Agenzia per le Onlus (2010).

– *Linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale* (D.M. 24 gennaio 2008).

– *Raccomandazione n. 9 - Bilancio di gruppo*, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, Commissione Aziende non profit (2006).

Esaminiamo ora più nello specifico la funzione del bilancio sociale. Una prima funzione è quella di controllo: esso consente di effettuare un controllo sulle attività svolte dai soggetti del privato sociale e quindi consente di verificare se nei fatti tali attività risultano in grado di assicurare il soddisfacimento dell'interesse generale, secondo il principio della sussidiarietà orizzontale.

Il bilancio sociale aiuta poi a rafforzare, o contribuisce a rafforzare, il principio di autonomia (altro presupposto della sussidiarietà orizzontale): può essere inteso come uno strumento che consente di attrarre fonti di finanziamento, siano esse private o pubbliche, proprio per la qualità delle in-

formazioni che vengono riportate, informazioni di natura più qualitativa che quantitativa. In altre parole, se l'informativa è ben strutturata e organizzata, attraverso il bilancio sociale si riesce a dimostrare che l'organizzazione produce risultati meritevoli di finanziamento e quindi in questo senso la redazione del bilancio sociale risponde a una finalità strumentale.

Qual è la finalità del bilancio sociale? Nella maggior parte delle organizzazioni, non solo quindi del Terzo settore, il bilancio sociale assolve a una funzione di comunicazione, ma una comunicazione di tipo monodirezionale, dall'organizzazione verso l'esterno, al fine di trasmettere informazioni su ciò che è stato fatto. Questa è una delle funzioni, ma non è certamente la migliore. È necessario fare un passo in avanti e utilizzare il bilancio per creare relazioni non strumentali. Non si redige il bilancio per catturare il consenso o i finanziamenti dei portatori di interesse (o stakeholder) dell'organizzazione; l'impresa sociale, le cooperative e tutti gli altri soggetti del Terzo settore hanno l'obbligo morale di rendere conto delle attività svolte.

Molti operatori del settore sono un po' scettici verso questo documento, perché assorbe risorse finanziarie e organizzative: tuttavia, se si comprendesse che si tratta di un documento che ha funzione di coordinamento, di gestione, che consente di creare un coinvolgimento tra le varie parti interessate, ci si renderebbe conto del suo valore aggiunto e delle sue potenzialità, innanzitutto il dialogo, biunivoco, che permette di instaurare con gli stakeholder.

Il coinvolgimento degli stakeholder nei bilanci sociali c'è ma è comunque molto limitato, in particolare limitato al personale interno. Troviamo informazioni sul livello di soddisfazione dei dipendenti ma generalmente non abbiamo informazioni sull'utente. *Come coinvolgere quindi gli stakeholder?* Ad esempio, una modalità per richiedere giudizi e pareri sull'attività svolta potrebbe essere l'organizzazione di focus group, di forum multistakeholder, intercettando delle particolari categorie di stakeholder, ecc.

Quando coinvolgere gli stakeholder? In genere li si coinvolge solo in una fase finale del processo di realizzazione del bilancio sociale, laddove andrebbero coinvolti sin dall'inizio, cioè fin da quando si costituisce il gruppo di lavoro.

Quale deve essere l'oggetto della rendicontazione sociale? Anche questo è un elemento importantissimo che merita un'attenta riflessione. In generale, si riportano informazioni sull'output cioè sulla produzione di risultati, come ad esempio, il numero di corsi effettuati, il numero di partecipanti, il numero di assemblee svolte in un anno. Tali informazioni sono poco indicative delle attività e quindi ciò che si propone è un "approccio per aree di intervento", una rendicontazione sui risultati ma anche sulle conseguenze generate dalle attività poste in essere. Si potrebbe utilizzare, quindi, un *approc-*

cio misto: stakeholder di riferimento/area di attività. Individuo lo stakeholder di riferimento, l'area della rendicontazione e gli indicatori, provando a fornire informazioni utili.

Se l'area in esame è l'area formazione, lo stakeholder di riferimento sarà il destinatario del corso di formazione. Sarà pertanto interessante capire se le competenze acquisite in questo corso di formazione sono poi spendibili, se sono state utili per un inserimento lavorativo oppure, nel caso delle organizzazioni di volontariato, se sono state utili per svolgere l'attività nel miglior modo possibile.

Il numero di partecipanti è sicuramente un dato importante da rilevare, ma un dato ancor più significativo è il numero dei partecipanti sul numero degli iscritti a un corso di formazione: questo indicatore, infatti, mi dà un'idea del tasso di partecipazione, o mi dice quanto è stato basso il numero di corsi attivati in un anno, consente quindi di verificare la capacità gestionale; un altro indicatore è il grado di professionalità dei tutor, dei docenti (misurato attraverso le competenze acquisite in termini di anni di formazione, titolo di studio, ecc.); queste rappresentano solo alcune delle informazioni attraverso le quali è possibile avere un quadro più chiaro e completo (tab. 1).

Tabella 1. Stakeholder-attività

Stakeholder	Dimensione informativa (Deve essere tradotta in indicatori)	Indicatori		Formazione
		quantitativi	qualitativi	
	Capacità gestionale	N. di corsi attivati in un anno		
	Partecipazione	N. di partecipanti/ n. di iscritti		
Destinatari dei corsi di formazione	Tipologia delle competenze		Grado di professionalità dei tutor e dei docenti	
	Efficacia		Utilizzabilità delle competenze acquisite Livello di soddisfazione	

Fonte: elaborazione dell'autore

Nei prossimi anni ci sarà sicuramente una maggiore diffusione della rendicontazione sociale, ne è un esempio il decreto legislativo 155/2006 che ha reso obbligatorio il bilancio sociale per l'impresa sociale, quindi ci si può aspettare che l'obbligatorietà si estenda anche ad altri soggetti. Allo stesso tempo, è necessario un "perfezionamento" di questo documento e anche in questo caso, come nel caso del fare rete, è indispensabile un cambio di mentalità da parte della *governance*. Rispetto al bilancio sociale è soprattutto necessario giungere a una rappresentazione sintetica dei risultati, guardando alla distribuzione dei benefici ai diversi stakeholder. Questo è l'obiettivo ultimo seppur un po' utopistico. Grazie.

Il cambiamento del concetto di Terzo settore avvenuto nell'ultimo decennio non ha precedenti nella storia del nostro Paese e tale evoluzione ha influito significativamente sull'evoluzione delle ODV, a partire dalle capacità tecnico-organizzative richieste fino ad arrivare alle cosiddette regole di governance delle associazioni stesse.

Tale fatto, unito all'ampliamento delle attività attuate, ha evidenziato come il classico modello giuridico ed organizzativo di riferimento dell'associazione di volontariato possa non essere più perfettamente rappresentativo della forma ottimamente necessaria per tali attività.

La necessità di adeguare le forme di organizzazione delle organizzazioni di volontariato non può solamente far riferimento alle novità legislative ed alle novità che riguardano la gestione dei servizi, ma deve avere come riferimento il nuovo ruolo delle ODV, come organizzazioni sul territorio che necessitano l'acquisizione di una maggiore capacità di analisi dei bisogni in rapporto con il Terzo settore e gli Enti locali, di capacità di programmazione, progettazione e controllo della qualità dei servizi.

Vito Intino, partendo dai profondi cambiamenti economici, sociali e culturali che stiamo vivendo, indica le possibili soluzioni gestionali che consentirebbero alle organizzazioni di affrontare le sfide della modernizzazione.

Vito Intino

Cercherò di cogliere alcune caratteristiche tipiche della modernizzazione e le opportunità che essa offre, sino alla definizione di nuovi modelli organizzativi – senza la pretesa di essere esaustivo – che interessano l'esperienza di ogni organizzazione che voglia avere un ruolo attivo nella società moderna.

Ci troviamo in un cambiamento d'epoca che coinvolge i sistemi produttivi e politico-sociali, ma direi anche culturali ed etici. L'innovazione investe non solo la produzione ma riguarda l'intera organizzazione della socie-

tà. Competitività è la parola che meglio descrive il contesto dinamico in cui nazioni, imprese, gli stessi individui si trovano a vivere.

In particolare, la dimensione del “sapere”, del “saper fare”, diventa elemento centrale dei processi di lavoro. La risorsa di impresa non è più negli impianti, come un tempo, ma negli uomini, perché essi assicurano all’organizzazione capacità di adattamento, di cambiamento, di affronto nuovo dei problemi.

Intanto, l’efficienza e i nuovi modi di organizzazione e produzione creano nuove ricchezze e nuove povertà: nuove forme di esclusione sociale. In particolare, sul versante lavoro, si vanno acquisendo nuove forme di contrattualizzazione che segnano un mutamento dell’esperienza lavorativa (flessibilità, part-time, tempo determinato, ecc.). Lavorare non è più occupare un posto ma compiere un percorso, che è insieme lavorativo e formativo, in cui le conoscenze e i saperi personali vanno a incrementare il patrimonio del lavoratore stesso.

D’altro canto, le innovazioni tecnologiche hanno un tempo medio di propagazione notevolmente inferiore a quello dell’attività lavorativa di un individuo. Ecco che la mobilità da eccezione diventa norma e, in un certo senso, ogni attività lavorativa è chiamata a riscoprirsi come “un lavoratore in proprio”.

Un ultimo dato di contesto ci dice che il nostro Paese è povero di materie prime, non può dunque che indirizzare i propri sforzi sulla risorsa umana, la cui importanza risulta decisiva nel contesto delle innovazioni suddette. Oggi più di ieri. È evidente come la persona nella sua capacità culturale e tecnica di anticipare il futuro, di affrontare responsabilmente e solidaristicamente i nuovi problemi, sia la risorsa fondamentale su cui investire.

Questa centratura sul percorso lavorativo, però, mentre esalta il ruolo del singolo lavoratore come “risorsa produttiva”, di per sé non è affermazione del valore della persona umana. È solo un’opportunità e non ancora un valore, perciò il singolo lavoratore si trova più esposto ad un potenziale sfruttamento, facilitato da un passaggio d’epoca in cui la tutela e la rappresentanza del lavoro atipico è una sfida ancora aperta.

Dunque, un’opportunità e una sfida che investe tutti noi, sindacati, mondo politico e istituzionale, realtà associative e società civile nel suo complesso, perché la persona non sia solo risorsa produttiva, ma valore in sé, quindi protagonista attivo del lavoro e principio e criterio di costruzione sociale.

Il secondo punto di grande cambiamento riguarda il ruolo dello Stato e dell’intervento pubblico nella società che – ormai – è in crisi nella sua pretesa di “unicità”. Non tutto ciò che è pubblico è statale: questa potrebbe essere la prospettiva su cui muoversi. Anche questa è un’opportunità, una sfida e una realtà, seppur iniziale.

È un'opportunità perché lo Stato, con la sua pretesa di essere l'unico attore titolato a intervenire su ogni bisogno espresso dai cittadini, ha prodotto un debito insostenibile, una struttura elefantica e una risposta inefficiente ai bisogni. L'Unione Europea e i rigidi parametri "contabili" hanno fatto il resto, vincolando lo Stato a tetti di spesa che hanno bloccato "l'espansione infinita".

Oggi l'idea di un servizio universalistico, cioè valido per tutti in qualsiasi condizione spazio-temporale, appare sempre più superata: essa porta soltanto a un universalismo dell'insoddisfazione, a una dispersione di risorse e al tendenziale dominio degli apparati burocratici.

Si apre qui una discussione su come la modernizzazione incida sullo stesso concetto di democrazia, che non può coincidere con la semplice delega o con forme di partecipazione occasionale, ma che è una vera democrazia se consente la piena espansione della personalità di ciascuno sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità (ciò è previsto ma inattuato nella nostra Costituzione all'articolo 2).

D'altronde se osserviamo alcune tra le altre mutazioni che la modernizzazione porta con sé, vediamo che oltre alle innovazioni tecnologiche prima citate, c'è anche un forte mutamento demografico che incide in generale nella creazione e nella distribuzione della ricchezza delle nazioni e in particolare anche nella modifica del "paesaggio generazionale" delle nostre organizzazioni, così come sulla disponibilità a un impegno sociale, gratuito e volontario.

Siamo cioè in un mondo più vecchio ma anche più piccolo e intercomunicante. Basti pensare ad alcuni aspetti drammatici quali i fenomeni immigratori dal Sud del mondo e, attualità, il dramma dei profughi dalle sponde orientali dell'Adriatico.

Nel loro insieme, sono tutti fenomeni che chiedono, e grazie a Dio stanno producendo, nuovi modi di vivere la socialità e nuove forme aggregative e associative di base che sappiano coprire e gestire spazi che né lo Stato, né il mercato, per oggettiva vocazione e per verifica storica, possono coprire.

Ma qui siamo al dunque. Come un'organizzazione dell'economia civile, del non profit, si attrezza per rispondere alle sfide della modernizzazione con le opportunità che essa offre?

Prima di tutto, non c'è organizzazione se non c'è un obiettivo prefissato, perché organizzare è creare le forme e i modi per raggiungere un obiettivo. Dunque direi che, fissato l'obiettivo, bisogna utilizzare tre grandi parametri o funzioni che verificano la rispondenza organizzativa all'obiettivo di fondo:

1. L'attrattività, cioè la capacità di generare interesse, di polarizzare l'attenzione e il gradimento degli associati e della società esterna verso le iniziative proposte. È la capacità, cioè, di cogliere e leggere i bisogni, i segni dei tempi. È la caratteristica di chi sa essere esempio, precursore, trainante.

2. Il grado di partecipazione, ovvero il grado di adesione convinta, di coinvolgimento degli associati e dei fruitori dei servizi e delle opere. È la funzione partecipativa, dove l'esempio, la passione ideale e civile, la concretezza sono messe alla prova, verificate nell'azione.

3. L'adeguatezza, cioè la capacità di rispondere alle domande concrete di servizio e/o di operatività. In altri termini, è il realismo, che riguarda la capacità di rispondere veramente a esigenze umane, cioè materiali e spirituali insieme, e di rispondere in proprio, con reperimento di risorse materiali, finanziarie, organizzative, ideali.

C'è un ultimo parametro che però definisce l'apporto dell'organizzazione all'intera società, cioè descrive la sua capacità di incidere culturalmente, economicamente e politicamente: è quello della rappresentatività, cioè della capacità di rappresentare il nuovo che emerge, di dar voce ed essere la voce di interessi, ma anche di valori, la cui mancanza – abbiamo visto – segna il vuoto di tanti.

È la capacità di rendere progetto la diffusa solidarietà di base, di trovare idee che unificano la pluralità dei tanti interventi altrimenti ingovernabili.

Ma la cosa più interessante, più decisiva, una volta determinati i parametri per una verifica organizzativa, è l'obiettivo.

Per me, ad esempio, l'obiettivo – detto in termini larghi e generali – è quello del bene comune come «insieme di quelle condizioni della vita sociale che permettono ai gruppi, come ai singoli membri, di raggiungere la propria perfezione più speditamente» (Lettera enciclica *Gaudium et spes*). Ma per far questo, per contribuire al bene comune, occorre superare un vuoto tipico della modernità che è un vuoto di senso, di significato. Nel lavoro come in ogni aspetto della vita.

Nel lavoro, come nella società, bisogna ritrovare, riscoprire il gusto dell'intrapresa, dell'agire insieme, della solidarietà e perché no, dell'efficacia e dell'efficienza coniugate alla solidarietà. Anzi, proprio quest'ultima è la sfida e l'opportunità.

Si tratta di scoprire il valore del servizio e delle opere sociali, della dimensione soggettiva del lavoro e del vivere. È quell'ambito, quella costruzione che noi chiamiamo economia civile, non profit.

Se questo è l'obiettivo, come è possibile una stabilità, una permanenza? Cosa sorregge la generosità, l'impeto umano, l'entusiasmo iniziale che si av-

verte di fronte ad un bisogno? L'origine. La coscienza dell'origine. Allora se l'origine delle nostre opere, dell'impresa sociale, non sta nella risposta ai bisogni, neppure nel bene comune, che sono obiettivi, in cosa consiste l'origine? Il principio, l'ideale?

L'origine è nella modalità con cui un uomo guarda l'altro uomo. È la solidarietà come espressione umana di quella Gratuità, Carità, di quell'Amore per cui viviamo ed esistiamo e verso cui andiamo.

In questo modo le nostre opere sono testimonianza, devono essere testimonianza, per cui un uomo guardandoci al lavoro possa chiedersi: ma perché lo fate? Cosa c'è in voi che va al di là dei soldi, del lavoro? Come fate ad essere così?

Su cosa agire, dunque, perché l'identità originaria e originale delle nostre realtà organizzative non sia intaccata da un'invasività delle regole pubbliche o da una colonizzazione del mercato?

Il primo elemento su cui agire è sicuramente la dimensione formativa. Oggi più di ieri diventa determinante il fatto che ci sia una coesione e un minimo comune denominatore tra le persone che hanno delle responsabilità all'interno di un'associazione, non tanto per fare delle nostre organizzazioni delle piccole "falangi", ma perché, muovendoci in un contesto dominato dalla competizione e in un ambito culturale segnato dal relativismo dei valori e delle proposte, l'elemento fondamentale diventa l'accentuazione della dimensione formativa.

Il secondo punto importante è quello di creare all'interno dell'organizzazione, nel momento in cui si generano opere, servizi e iniziative che rendono visibile la propria *mission*, forme di impresa che abbiano come principio l'auto-sostentamento. Il che significa che nelle organizzazioni sempre più complesse, come lo sono molte delle nostre, è bene che i processi organizzativi distinguano le dinamiche associative dalle dinamiche di impresa. Sono cose diverse che vanno trattate con strumenti, valori, culture e modelli organizzativi diversificati. In molti casi, invece, abbiamo delle forme organizzative pasticciate e confuse, che sono pur sempre frutto della nostra storia e non di una volontà perversa. Fare questa distinzione, quindi, non significa fare esplodere le organizzazioni, ma distinguerle per trovare una nuova unità e un nuovo equilibrio.

Il terzo punto importante è la dimensione culturale. Forse le nostre organizzazioni, prese da un attivismo spesso anche generoso, tendono a sottovalutare il fatto che la dimensione della cultura, nelle grandi sfide che producono comportamenti e cultura nel quotidiano, è un elemento decisivo. Questa potrebbe essere la sfida da assumere insieme.

Credo che il lavoro di riflessione che stiamo facendo sia orientato anche in questa direzione.

Un'ultima cosa. Per essere segno di gratuità che il tempo non cancella, abbiamo bisogno di maestri, di esempi, di testimonianze a cui guardare per imparare ad essere come loro. Per questo la formazione è un punto imprescindibile per rendere possibile l'espansione dell'economia civile, del popolo che lentamente avanza.

La tradizione da cui provengo, che è quella cattolica, mi ha insegnato che la garanzia di democraticità di un sistema non sta tanto nelle forme, quanto nell'esistenza reale di un popolo, nel servizio ad esso, in particolare ai più deboli.

Ma un popolo non è un insieme d'individui isolati, si distingue per uno scopo comune in ordine al vivere civile, per un ideale, una comunanza d'intenti in ordine alla concezione della società e agli strumenti per realizzarli.

Nostro obiettivo è, anche in armonia con la Costituzione italiana, contribuire alla crescita di realtà vive, autonome, aperte al confronto nella certezza dei propri ideali, per favorire quel pluralismo sociale che lo Stato democratico deve valorizzare e garantire. Questo è il nostro impegno nella società e per la società, nel mondo del lavoro e per il mondo del lavoro, ma è anche un'implicita preghiera a Dio perché crescano tra noi e intorno a noi maestri veri e uomini veri.

3. Prospettive future per il volontariato¹

Premessa

Le norme intervenute a riconoscere e regolarizzare il Terzo settore si sono rivelate eccessive, frammentarie e talvolta persino contraddittorie.

In ogni caso, risultano oggi inadeguate rispetto alle potenzialità del Terzo settore impedendo di fatto alle relative organizzazioni di incidere in modo concreto ed efficace sulla vita sociale ed economica del Paese.

Tutto ciò rischia di comportare una crisi di identità e di ruolo del volontariato a discapito delle realtà e delle novità positive che sono andate affermandosi negli ultimi anni e che non trovano ancora un adeguato riconoscimento, prima di tutto culturale.

Soffre il volontariato tradizionale impegnato prevalentemente nei servizi e questo è un argomento molto dibattuto dalle classi dirigenti delle associazioni. Si lamenta che incida poco nell'agenda della politica, che sia escluso da una vera co-progettazione delle politiche sociali.

C'è, dunque, il problema dei rapporti del volontariato con le istituzioni e gli enti pubblici, l'istituto delle convenzioni, il riconoscimento della possibilità e della capacità delle ODV di erogare servizi e di gestire strutture.

Ci si auspica, dunque, che futuri interventi normativi, a partire dalla modifica del Libro I del Codice Civile (da tempo annunciate), fino alla rivisitazione della legislazione di settore, possano fornire concrete indicazioni sull'evoluzione degli strumenti giuridici a disposizione del Terzo settore.

Ma al di là dell'aspetto normativo è necessario che venga istituzionalmente e pubblicamente conosciuto e riconosciuto il fondamentale ruolo che ha, e

¹ Testi degli interventi di **Renato Frisanco**, Ricercatore nel campo delle politiche sociali, del volontariato e del Terzo settore, e **Stefano Tabò**, Presidente del Coordinamento Nazionale dei Centri Servizio per il Volontariato – CSV.net, al seminario organizzato dal CSVSN a Bari il 9 novembre 2012.

che può ulteriormente assumere, il volontariato nell'attuale contesto culturale, sociale ed economico, in termini di contributo al perseguimento dell'obiettivo imprescindibile del benessere sociale.

In tale ottica, l'intervento di Renato Frisanco ci aiuta a capire quali sono le sfide importanti che il volontariato si troverà ad affrontare nel prossimo futuro e come superarle.

Renato Frisanco

Il titolo del convegno è paradigmatico di una riflessione in atto nel volontariato e nel mondo del Terzo settore in generale in cui la parola chiave è “futuro”. Ciò denota l'esigenza di fare autocoscienza su “chi siamo, da dove veniamo e dove stiamo andando”. Si tratta di riflettere sulla coerenza tra i valori e la missione attuale del volontariato.

Ci chiediamo quale sia lo stato di salute del volontariato moderno, quello che ha ricevuto impulso negli anni '80 quando ha conosciuto una tripla transizione: da volontariato di singoli a volontariato di gruppi organizzati; dal volontariato “compassionevole” al volontariato delle pratiche di prevenzione/promozione sociale; dal volontariato “dipendente” a quello autonomo di cittadini protagonisti della partecipazione solidale.

Oggi il volontariato è una componente strutturale del panorama sociale del Paese, sia in riferimento alle persone che operano con gratuità e a fini di solidarietà che per numero di organizzazioni attive (6 milioni di cittadini, oltre 44 mila organizzazioni, di cui 2.339 in Puglia a fine 2010). È inserito in un complesso sistema di attori (i Centri di Servizio per il Volontariato, i Comitati di gestione regionali per la gestione dei fondi speciali per il volontariato, l'Osservatorio Nazionale del Volontariato, gli organismi regionali e territoriali di partecipazione e rappresentanza, le Consulte, i Forum del Terzo settore), dispone di una propria legge (L. 266/1991) che – pur se necessita di un aggiornamento – ne riconosce il ruolo di partner delle istituzioni, ed è oggi pienamente legittimato dalla riforma costituzionale come soggetto che svolge una “funzione pubblica” in quanto si fa carico dell’“interesse generale” [per l'esclusivo scopo della solidarietà] (L. Cost. 3/2001) e per questo può essere coprotagonista nell'elaborazione delle politiche sociali attraverso i nuovi strumenti di pianificazione e i Tavoli di concertazione/progettazione previsti dalle leggi di riforma (L. 328/2000, D.Lgs. 229/1999).

Dall'inizio degli anni '90 a oggi vi è stata una rivoluzione copernicana nel rapporto tra volontariato e istituzioni pubbliche, passando da un regime concessorio all'esercizio di una funzione sussidiaria tipica di soggetti dotati di iniziativa autonoma.

Vi sono oggi notevoli opportunità per il volontariato che voglia esercitare in modo consapevole un ruolo culturale e politico.

Il volontariato è oggi impegnato su tutti i temi e i problemi di una società dinamica facendosi carico della qualità della vita dei cittadini, in virtù della priorità per la prevenzione e promozione dei “beni comuni” nelle comunità di appartenenza come salute, benessere, cultura e beni culturali, educazione permanente, protezione civile, difesa dell’ambiente naturale. Si può dire che la tendenziale e progressiva presenza in tutti i settori e campi di intervento rappresenta un indicatore della reattività del volontariato rispetto ai temi e ai problemi sociali emergenti e della sua forte connotazione funzionale.

Il volontariato si presenta differenziato e articolato al suo interno (“i volontariati”, fenomeno variegato oltre che frammentato) secondo le numerose variabili che lo connotano:

1) Dimensioni: piccole *vs* grandi (piccole indipendenti o appartenenti ad una rete, medio-grandi); anche essere una piccola associazione può voler dire cose diverse: piccola perché allo stato nascente; piccola per vocazione, perché intende rimanere tale; piccola ma di una grande rete nazionale; esse hanno bisogni diversi. L’incremento di piccole unità indipendenti che più caratterizzano oggi il fenomeno significa maggiore frammentazione, ma anche novità di senso nell’agire volontario, per l’orientamento ai nuovi bisogni e a forme inedite di protagonismo dei cittadini responsabili.

2) Rapporto con le istituzioni pubbliche: le ODV possono essere sussidiate/sussidiarie, economicamente dipendenti/indipendenti, gestite dal Pubblico/partner del Pubblico (diverso grado di autonomia) e questo tipo di rapporto si può intrecciare con le diverse dimensioni delle ODV.

3) Epoca di nascita: definisce il consolidamento/radicamento di una ODV; si pensi al “brodo di coltura” che hanno rappresentato per il diffondersi del volontariato e del relativo tessuto associativo le prime unità del volontariato cattolico, poi quelle di promozione della donazione del sangue diffuse capillarmente, e quindi le prime forme associative di autotutela dei disabili (quelle storiche, AIAS, ANFFASS).

4) Settori di intervento: sono tutti quelli del sociale allargato. Il volontariato è una risorsa del territorio a 360 gradi per la sua capacità di occuparsi di tutti i temi e i problemi del territorio (soprattutto le nuove ODV, indipendenti e laiche), ma con maggiore specializzazione (uscita dall’approccio emergenziale dove tutte fanno tutto, tutto quello che possono).

5) Appartenenza o meno alle reti e modo diverso oggi di stare nelle reti; vi sono due spinte uguali e contrarie: da una parte una maggior richiesta di autonomia delle sedi periferiche rispetto alle reti nazionali e, dall’altra, la

propensione a federarsi e a coordinarsi. Oggi le ODV nascono spesso indipendenti e poi aderiscono a un coordinamento o a una federazione.

6) Ubicazione territoriale: il fenomeno presenta caratteristiche in parte diverse anche per area geografica (Nord-Centro-Sud) e per ampiezza demografica del Comune di ubicazione (piccoli, medi o grandi comuni).

7) Composizione: possono esservi ODV di soli volontari (in diminuzione); di volontari e altri non remunerati come soci/sostenitori, giovani del servizio civile e/o religiosi; circa il 30% delle ODV (2008) risulta composto da un mix di volontari/remunerati. Oggi, in misura maggiore che in passato, vi sono ODV con questo profilo: grandi, dipendenti economicamente per la gestione di servizi in convenzione e semi-professionalizzate.

Una ODV integra due funzioni: azione e testimonianza (“è testimonianza saldata al fare”) con risultati efficaci come quando sperimenta nuove risposte o nuovi servizi in relazione a bisogni emergenti. Tuttavia, può essere prevalentemente soggetto di:

– testimonianza: con attività di primo intervento, ascolto, accoglienza, orientamento, accompagnamento, condivisione, gestione di “servizi leggeri”, educazione alla solidarietà, advocacy;

– azione: con la gestione di servizi continuativi, professionalizzati, magari sulle 24 ore; di fatto circa il 25-30% delle ODV sono borderline, con il rischio reale di istituzionalizzazione o di assumere le caratteristiche di una impresa sociale. Queste ultime diventano tali a seguito di un ciclo di vita di non poche organizzazioni. Nella misura in cui esse debordano dai confini della legge 266, per il peso predominante della dimensione economica e lavorativa, andrebbero aiutate ad entrare in quelli dell’«impresa sociale», senza per questo perdere la strutturazione di base volontaristica. La qualificazione in senso aziendale e quindi il passaggio da ODV a impresa sociale non è né l’evoluzione naturale del volontariato né un fenomeno negativo, anzi essa si muove nella direzione del complessivo sviluppo del Terzo settore.

Non pochi osservatori ritengono che oggi il volontariato sia in “crisi” e si interrogano sul perché. Una recente indagine realizzata dalla Fondazione Zancan di Padova ha cercato di mettere il dito nella piaga del fenomeno proponendo ai volontari (oltre 1.400) una serie di quesiti sulla crisi del volontariato, con l’obiettivo di rilevare le aree di più palese criticità e di pesare la gravità dei diversi fattori che le determinano. È emerso un quadro per certi versi sorprendente. La crisi è stata sostanzialmente rigettata dai volontari, soprattutto negli aspetti identitari, e gli elementi di problematicità sono riferiti a fattori esogeni, come la scarsità di risorse, il cattivo funzionamento delle istituzioni, le comunità che appaiono sorde ai valori e alla testimo-

nianza del volontariato. Solo su un punto sembrano concordare: la difficoltà delle ODV ad agire unite, a fare rete, coordinamento, movimento. Dalle ricerche realizzate negli ultimi dieci anni si evincono indubbie criticità come: il difficile *turn over* dei volontari e il decrescere del loro numero medio per unità, la perdita di centralità del valore della “gratuità” in una componente importante del fenomeno, la difficoltà ad attrarre i giovani, e forse ancor più, gli anziani, il troppo lento ricambio generazionale anche nelle cariche sociali delle ODV; la tendenziale dipendenza dai finanziamenti pubblici, la commistione identitaria con altre organizzazioni di Terzo settore, la scarsa capacità di incidere sulle scelte di politica sociale e di tutelare i diritti di specifici gruppi di cittadini, nonché di rappresentarne con efficacia i bisogni, così come l’immagine di un movimento scarsamente coeso a fronte di una elevata frammentazione e, per di più, privo di rappresentanze unitarie e autorevoli.

Sicuramente si può parlare di una crisi evolutiva del volontariato, che interseca la crisi societaria (“strutturale” in quanto inerente il modello di sviluppo), ma è connessa soprattutto con la crescita di complessità delle funzioni, interne ed esterne, che deve oggi esercitare per essere un “attore” consapevole ed efficace e quindi per operare con qualità e continuità.

È oggi necessario per una ODV che voglia operare bene fare programmazione e progettazione mirata, monitorare i bisogni della propria utenza o del territorio, acquisire, curare e valorizzare la risorsa umana, fare buona comunicazione – di tipo autoreferenziale o promozionale, ma anche di sensibilizzazione dell’opinione pubblica –, così come non si può non fare valutazione e rendicontazione sociale del proprio operato, raccogliere fondi sfruttando le maggiori opportunità e il più ampio spettro di donatori oggi disponibili. Occorre, infine, rapportarsi con attori esterni, stringere alleanze, scambiare e intrecciare rapporti collaborativi con soggetti omologhi e stare nelle reti e negli organismi consultivi e partecipativi. Tale complessità fa sì che, da una parte, il “lavoro” del volontario sia oggi più impegnativo e continuativo e, di conseguenza, che le ODV siano più selettive o esigenti nel reclutamento dei volontari, dall’altra, accentua la percezione dei presidenti di non avere mai abbastanza risorse umane per realizzare la *mission*. Inoltre, la capacità di corrispondere alla complessità di compiti e di funzioni discrimina maggiormente le unità più grandi rispetto a quelle più piccole, queste ultime svantaggiate se non inserite in apposite reti nazionali o locali o non sostenute dai CSV.

Oggi alle ODV è richiesto di svolgere un ruolo globale. Oltre ad attivarsi concretamente per affrontare un problema, devono fare coscienza critica, sollecitare le coscienze dei cittadini perché quel problema non sia solo di qualcuno (colpito da un virus) ma di tutti; e deve richiamare l’attenzione

delle istituzioni, fino a molestarle se non intervengono, fare loro delle proposte in termini di specifica formazione, di nuovi progetti e di interventi innovativi, magari dopo averli sperimentati.

Comprendere le prospettive future del volontariato significa attivare un processo permanente di ricerca (primo principio etico del volontariato) che coinvolga tutti gli attori del sistema volontariato. Chi opera nel sociale sa bene che senza ricerca non si fa buona programmazione e progettazione, non si fa valutazione, non si fa formazione; anzi, *azione, ricerca e formazione* costituiscono tre momenti di un processo virtuoso che consente a chi opera di monitorare ciò che realizza e di migliorarne continuamente la qualità.

Il futuro del volontariato dipenderà essenzialmente dalla capacità di affrontare alcune sfide. Segnalo in particolare le prime quattro come basilari:

- 1) il recupero di una piena identità;
- 2) la sostenibilità del rapporto con le istituzioni pubbliche;
- 3) la tensione a promuovere efficacemente la solidarietà;
- 4) il contributo del volontariato nel fronteggiare la crisi e lo stato sociale calante;
- 5) la necessità di non perdere di vista l'advocacy;
- 6) l'autovalutazione come fonte di legittimazione delle ODV;
- 7) la capacità di stare nelle reti, nei coordinamenti e di esprimere rappresentanze.

1. Volontariato e recupero di una piena identità

Il volontariato negli anni dei registri pubblici e dell'esternalizzazione dei servizi, con la tendenziale assunzione di responsabilità nella loro gestione – e, soprattutto, se non vi è coprogettazione con il committente pubblico – rischia di incorrere in un problema di riduzione della propria identità, di avere una “identità dimezzata”.

Luciano Tavazza in un convegno della FIVOL disse che «il problema anzitutto non è cosa facciamo ma: che senso hanno le cose che facciamo? E per quale spinta essenziale verso il mutamento operiamo?».

Da qualche tempo le ricerche empiriche suffragano l'impressione che nell'identità di molte ODV vi sia uno squilibrio tra la missione, ovvero le cose da fare, e la visione, che ne sostiene la strategia guardando in prospettiva e prefigurando un possibile cambiamento sociale. La prima ha preso il sopravvento sulla seconda, sia in ordine ad un attivismo pragmatico ed efficientistico che alla crescente valenza aggregativa dei volontari sugli obiettivi operativi a scapito dei valori di riferimento, delle finalità ultime della sua azione. Non è quindi un caso che i volontari intervistati associno il volonta-

riato più all’“utilità sociale” e al “non profit” che alla “gratuità” e al “dono”. Sono dentro una cultura di servizio più che della testimonianza, si identificano con quello che fanno.

Ciò evidentemente riguarda soprattutto le ODV impegnate nella gestione di servizi in convenzione che diventano efficienti erogatrici di prestazioni ma perdono di vista altre fondamentali prerogative come la tutela, la sperimentazione e la proposta di nuovi servizi, lo stimolo critico nei confronti delle istituzioni e dei soggetti gestori di servizi.

Si parla a questo riguardo, non a caso, di fenomeni di “isomorfismo” del volontariato, quando una ODV assume i caratteri organizzativi propri dei soggetti pubblici (es. burocratizzazione) o delle imprese sociali (sofisticazione organizzativa), o diventa “sostituto funzionale” del pubblico, laddove essa è interessata semplicemente a gestire un servizio che le viene delegato dall’AP (“eterogenesi dei fini”). Ciò impatta negativamente su alcune scelte o comportamenti delle ODV.

Tale deficit di identità induce le ODV a spostare la formazione dagli aspetti culturali e valoriali a quelli di tipo “tecnico-professionale” per rispondere agli obiettivi di *performance*.

Tale sbilanciamento sulla missione può riguardare anche una piccola ODV se opera isolatamente, nella sua nicchia operativa, rincorrendo bisogni e fornendo prestazioni senza porsi molti problemi, senza interrogarsi sul senso e sui risultati della sua azione. Tale deficit di identità rende più problematico l’incontro con altre ODV viste in qualche modo come competitive rispetto al fare. È evidente che se l’identità è forte, perché è chiara la *visione*, vi sono anche meno problemi a confrontarsi e “contaminarsi” con gli altri soggetti e quindi a fare lavoro di rete e a partecipare a coordinamenti.

Tale deficit spiega spesso anche la confusione con le altre organizzazioni del Terzo settore, che oltre ad un problema normativo si palesa come problema culturale laddove la stessa ODV perde di vista la propria specifica connotazione di servizio e testimonianza, di dono e condivisione, a partire dalla fonte del bisogno e non del finanziamento.

Una focalizzazione molto centrata sulla “missione” dell’organizzazione (sul “fare”) tende a comprimere quella parte dell’identità dei volontari che è fatta di “visione”, di valori, del credo ideale e operativo del volontariato (*perché lo faccio? per quale modello di persona, di welfare, di società?*). Avere *vision* significa, ad esempio, che una ODV rinunci ad una convenzione vantaggiosa con una AP per non assoggettarsi a gestire un servizio ghetto per gli immigrati clandestini, in quanto nella sua visione dei diritti di cittadinanza gli irregolari debbono avere accesso ai servizi sanitari pubblici di tutti i cittadini.

Avere *vision* significa, ancora, occuparsi del recupero di tossicodipendenti non accontentandosi di un trattamento di mantenimento, ad esempio, attraverso un controllo metadonico, come si limita a chiedere la ASL, ma impegnandosi a garantire a tutti un progetto di vita alternativo, un inserimento socio-lavorativo.

Se opera a favore dei malati terminali o dei disabili, cerca di avere una visione del servizio collegata al riconoscimento del diritto alla cura e si batte perché vengano garantiti i livelli essenziali di assistenza. L'intento del servizio di volontariato si coniuga necessariamente con l'attività di *advocacy*.

Se opera per la riabilitazione di minori in situazioni di disagio socio-familiare opera per la realizzazione di una profilassi del disagio, ma anche, e insieme, per la promozione dell'agio. Pertanto non interviene solo nei luoghi "riservati" dell'assistenza, ma anche nelle strutture della normalità (famiglia, scuola, oratorio), aiutando gli adulti e i responsabili di tali luoghi ad avere competenze educative e di animazione. Ciò significa avere una visione del sociale connesso con il contesto e con gli altri soggetti per realizzare una vera prevenzione.

La *prima sfida* per le ODV è pertanto quella di recuperare una piena identità. Per fare questo occorre ricalibrare la formazione – a cominciare da quella dei CSV – spostandola sugli aspetti culturali e identitari del volontariato, sui suoi valori, nonché rivisitando i compiti e i ruoli che esso ha nella società attuale.

2. *La sostenibilità del rapporto con le istituzioni pubbliche*

Vi è poi il rapporto tra ODV e amministrazioni pubbliche che la legge 266 ha promosso e rinvigorito, non sempre con risultati virtuosi, ovvero di reale collaborazione tra soggetti di pari dignità.

Nel frattempo è cambiato anche lo scenario del *welfare* in cui l'attore pubblico è sempre meno gestore e ha il ruolo di regolatore e regista del sistema e si affida normalmente a partner gestionali che garantiscono qualità, continuità ed efficace utilizzo delle poche risorse disponibili, su base contrattuale.

Le ricerche fanno emergere che mentre cresce la partecipazione del volontariato alla gestione dei servizi e interventi della programmazione pubblica, vi è ancora una sua scarsa partecipazione ai processi decisionali dentro una logica di *governance* locale. E quindi come partner effettivo. Per sostenere tale ruolo è necessario acquisire cultura di governo ed esprimere rappresentanze esercitando quel ruolo politico che è l'essenza del volontariato moderno. In molte realtà del Paese, tale esercizio di partecipazione si realizza con il contributo del volontariato alla elaborazione dei Piani di zona.

I dati delle ricerche più recenti (Fondazione Roma-Terzo Settore, Isfol) attestano nel complesso una timida azione delle ODV come partner della programmazione per l'elaborazione dei Piani sociali di zona e si confermano i problemi di una scarsa e parziale presenza e di una ridotta incidenza decisionale del volontariato anche quando partecipano ai "Tavoli" della concertazione, coprogettazione e tematici, introdotti più recentemente con la L. 328, unitamente agli strumenti partecipativi della sanità (come i "comitati misti consultivi"). A questi Tavoli, nel migliore dei casi, i rappresentanti del volontariato partecipano come "consulenti" nelle fasi preliminari della vera e propria preparazione del Piano di zona, ma vengono di fatto estromessi dai momenti di effettiva decisionalità dalle Amministrazioni pubbliche che tendono così a ridimensionarne il ruolo. L'Ente pubblico tende a informare o a consultare il volontariato, in funzione di un ampio consenso, piuttosto che a coinvolgerlo nella decisionalità vera e propria, e quindi in tutto il processo di "programmazione partecipata".

Il volontariato svolge in modo migliore la propria funzione se opera in un fecondo rapporto di corresponsabilità e reciprocità con l'istituzione pubblica, nell'ottica di una "sussidiarietà circolare" per cui l'uno non può fare a meno dell'altro e ciascuno dei due è interessato alla crescita e alla promozione dell'altro.

Il problema è duplice per le Amministrazioni pubbliche (AP):

a) riconoscere il valore originale e complementare dell'apporto delle ODV, non solo a parole, ma dando loro mezzi e potere decisionale reale, pur senza sottrarsi ad una responsabilità di garante dei diritti;

b) realizzare una vera *governance* negli ambiti del *welfare* locale. Anche perché il Pubblico, dismettendo una funzione gestionale e impoverendosi di risorse finanziarie, umane e di *know how* specifico, ha sempre più bisogno del volontariato e del Terzo settore anche per il loro ruolo guida che via via assumono rispetto alle politiche sociali.

Se il rapporto con le istituzioni pubbliche è oggi necessario, l'esito di questo rapporto ci rappresenta una realtà biface. Se da una parte è denso di rischi per le organizzazioni di volontariato (strumentalizzazione, ad esempio), dall'altra, lo è anche di stimoli e opportunità per la loro crescita e qualificazione. Le ricerche FEO-FIVOL documentano che un volontariato avulso dal rapporto con le componenti istituzionali locali stenta a crescere e corre il rischio di disperdere le proprie risorse, mentre le ODV più collaborative con il Pubblico – senza assumere ruoli di gestori esterni – sono quelle che funzionano meglio, oltre ad essere le più dinamiche e vitali, e rivelano rapporti più cooperativi con altre organizzazioni non profit e con i CSV allo sco-

po di assicurarsi una maggior qualificazione. Di norma il rapporto tra questi due soggetti è di reciproca utilità.

La *seconda sfida* è quella di realizzare una vera e propria *partnership* con le AP coniugando il momento operativo con quello della tutela dei bisogni e dei diritti dei cittadini e con il ruolo di agente di sviluppo locale, piuttosto che di esecutore/fornitore di servizi per conto del Pubblico.

3. *La tensione del volontariato a promuovere efficacemente la solidarietà*

Il futuro del volontariato dipenderà in primis dalla capacità con cui assolve la sua funzione oggi più importante: l'educazione alla cittadinanza attiva e al "dono di sé". Vi è una duplice esigenza da soddisfare:

1. *garantire un ricambio generazionale* (anche al vertice) e il fisiologico *turn over* nelle ODV perché sappiamo che il reperimento di risorse umane gratuite e motivate, si palesa come il bisogno più acuto delle organizzazioni solidaristiche. Il movimento tende a crescere più in termini di nuove organizzazioni che per numero medio di volontari attivi e continuativi al loro interno;

2. *diffusione e promozione attiva e sistematica dell'educazione alla solidarietà* quale contributo essenziale e vitale del movimento del volontariato, non tanto per acquisire nuovi adepti ma per formare quella persona solidale in grado di farsi responsabile del bene comune, che viva la cittadinanza attiva nell'arco delle 24 ore e che solo dopo aver assolto a questo dovere di cittadinanza è in grado di militare in una associazione come ulteriore libero dono. Ciò richiede alle organizzazioni di volontariato una passione etica ed educativa in grado di realizzare un intervento a largo raggio e di stimolare le agenzie di socializzazione primaria (la famiglia) e secondaria (la scuola, le Chiese, le associazioni, ecc.) ad assolvere tale compito.

D'altra parte nessuna società, pur basata sulla cultura mercantile e capitalistica del nostro modello di sviluppo, può fare a meno della partecipazione, dell'impegno personale, della donazione disinteressata dei cittadini.

Il volontariato ha un ruolo strategico per la costruzione della cittadinanza attiva e responsabile, a cominciare dai giovani, soprattutto in un'epoca di crisi culturale, prima ancora che economico-finanziaria, dato lo smarrimento dei valori di solidarietà tra individui, gruppi etnici e popoli. Oggi, rispetto a 15-20 anni fa sembrano essersi smarrite anche parole chiave come "giustizia sociale", "inclusione", "lotta alla povertà". Questo perché i valori dominanti sono antitetici a quelli del volontariato (orientati alla competitività,

al profitto senza etica, al consumismo, all'individualismo, alla predazione dei "beni comuni") e non sufficientemente arginati dalle agenzie di socializzazione, *in primis* la scuola, che deve essere a sua volta sostenuta nella funzione di formazione alla cittadinanza. In tale contesto societario anche il valore costitutivo della gratuità tende ad essere attenuato e messo in discussione con conseguenze di minor disponibilità di impegno volontario dei cittadini.

Sappiamo poi che la partecipazione al volontariato nel nostro Paese non è ancora sufficientemente intercettata dalle formazioni dei cittadini, dalle Caritas, dalle forze del Terzo settore. Circa il fatto che il volontariato sia un fenomeno sociale con ulteriori potenzialità ne è testimonianza un'indagine demoscopica su un campione ben strutturato di 2.220 persone. Oltre a ribadire che circa il 21% dei cittadini fa – per lo più in maniera regolare – o ha fatto esperienza di volontariato, tale indagine dimostra che vi è un altro 15% di cittadini che "ci stanno pensando"; si tratta di una sorta di potenziale aggiuntivo, una fascia di interesse per il fenomeno che andrebbe curata, motivata e sollecitata a svolgere attività di volontariato. Vi è poi un 19% che dichiara di non avere avuto alcuna informazione da mezzi o canali informativi. Anch'essi dovrebbero essere oggetto di attenzione e un'iniziativa strutturata di incontro tra domanda e offerta di volontariato dovrebbe aiutare a ridurre tale quota di cittadini ignari e quindi non coinvolgibili.

Le ricerche evidenziano, d'altra parte, che la promozione dei volontari avviene ancora in modo *soft* e che non basta comunicare in modo "mediato" identità e attività, ma occorre avvicinare direttamente i cittadini. Tra le iniziative specifiche comincia a decollare l'impegno nelle scuole e a contatto con i giovani proponendo loro brevi esperienze o *stage* in ambiti ad alta densità relazionale e progettuale in cui possano sperimentare comportamenti ed effetti del *dono di sé*.

Oggi una ODV svolge un'utile funzione promozionale del volontariato, se oltre a testimoniare quello che è e quello che fa, sa utilizzare la leva del contatto con la cittadinanza, attraverso feste e occasioni di incontro con la popolazione e la leva della comunicazione, come quando è capace di trasmettere un'immagine chiara, concreta e coinvolgente della propria ODV e attiva campagne di sensibilizzazione sui temi e i problemi di cui si fa carico promuovendo così anche l'adesione ai valori che essa, e più in generale il volontariato, rappresenta. Un ruolo importante è a questo riguardo svolto anche dal CSV nella misura in cui dispone di strumenti di raccordo tra offerta e domanda di volontariato, come sportelli dedicati e guide per l'orientamento dei cittadini.

Va ribadita anche l'attenzione specifica ai giovani, venendo incontro alla loro specifica domanda di senso, espressiva e al tempo stesso autoformativa. Oltre a reclutare i volontari occorre poi investire nella loro valorizza-

zione, inserendoli in un contesto associativo caldo e accogliente, ricco di stimoli formativi e partecipativo, capace di sviluppare “capitale” culturale e sociale. D'altra parte l'impegno dei volontari è oggi più gravoso di compiti e di funzioni e le motivazioni che inducono fidelizzazione sono sia quelle altruistico-partecipative che quelle autorealizzative e gratificanti (il “*per sé e per gli altri*”). Dalla ricerca su un campione nazionale di volontari emerge la conferma che l'associazione di volontariato, oltre ad essere strumento di realizzazione delle attività, è per i volontari il luogo dove si sta bene con gli altri condividendone obiettivi ed esperienza con effetti di consolidamento dei valori che danno senso alla loro vita.

In ogni caso si tratta di operare con l'idea di promuovere la disponibilità di tutti i cittadini, allargando il concetto di attività di volontariato per includervi non solo i “militanti” che si spendono con molto impegno nelle organizzazioni solidaristiche, ma anche i volontari di “x” giornate l'anno, o a progetto, o disponibili a fare uno *stage*, così come il volontariato di una famiglia che ospita nei fine settimana un bambino di una comunità o un minore immigrato “non accompagnato”, fino al “vicino solidale” che si può fare carico di un bisogno, ad esempio, di un malato o di un anziano, in coordinamento con una ODV. L'obiettivo non è solo garantire il *turn over* e il ricambio generazionale ma anche l'attenzione solidale dei cittadini, la loro responsabilizzazione circa i problemi, in linea con un volontariato che è “scuola di partecipazione”.

La *terza sfida* è quindi quella di contaminare la società nel complesso dei suoi valori e dei suoi stili di vita solidali, non tanto per reclutare quanto per promuovere la cittadinanza attiva di tutti. Oggi è sempre più importante l'attivazione dei cittadini, lo vediamo anche nella politica, c'è voglia di partecipare e di assumere una posizione.

4. *Il contributo del volontariato nel fronteggiare la crisi e lo stato sociale calante*

La crisi che attraversa la società impatta sul volontariato a tre livelli. Anzitutto sul piano dei valori, come già riferito. Poi sul piano strutturale della precarizzazione del mercato del lavoro e della crisi economica che non favoriscono la disponibilità dei cittadini all'azione pro-sociale, soprattutto da parte dei giovani, e inducono un forte aumento dei bisogni dei cittadini.

In terzo luogo, si esplica nella difficile transizione del sistema di *welfare*, da quello tradizionale a quello *mix* plurale (più soggetti attori) e della cittadinanza (le persone della comunità con i loro diritti esigibili), e risente della forte riduzione delle risorse per le politiche sociali che induce un uso strumentale del volontariato.

Qual è invece l'impatto della crisi sul volontariato?

Nell'impatto con la crisi economico-finanziaria del Paese il volontariato ha tenuto, come attestano alcune ricerche. Vi è stata continuità di azione, non è venuto meno il *turn over* dei volontari, anche se più dinamico nei flussi di entrata-uscita, così come si è notata una ricerca più affannosa di risorse economiche, ma sostanzialmente il volontariato ha retto la crisi e ha costituito un argine. Il punto ora è capire quanto il volontariato, oltre ad un "ammortizzatore sociale", efficiente e capillarmente diffuso sul territorio, sia anche una risorsa che può contribuire al cambiamento del Paese.

È necessario, infatti, che il volontariato nel suo complesso si interroghi sul ruolo e sul peso della propria presenza nella società di oggi. Deve valutare quanto fa concretamente non solo per alleggerire i mali e per prevenire i problemi del mondo attuale, ma anche per contaminare la società con la sua proposta culturale, valoriale, di cittadinanza attiva e solidale, e per incidere sui processi sociali ed economici a tutti i livelli e ambiti di responsabilità.

Mai come in questo periodo di crisi il nostro Paese è profondamente diviso, oltre che sul piano di una disuguaglianza economica, su quello di dicotomici comportamenti tra i cittadini, da quelli responsabili e pro-sociali a quelli di tipo qualunquistico, autocentrato, per nulla solidali se non illegali. Tutte le analisi sociologiche convergono nel descrivere un Paese caratterizzato dall'ingente evasione/elusione fiscale, dal potere mafioso che avvolge nelle sue spire i gangli vitali dell'economia, dall'endemica corruzione, dall'uso corrente delle raccomandazioni, dal lavoro sommerso e precario, dal corporativismo spinto, dall'illegalità diffusa, dal "familismo amorale", dalla microconflittualità, da pregiudizi e discriminazioni nei confronti dei "diversi" (persone immigrate o dal non omologo orientamento sessuale), fino al largo disinteresse per la partecipazione elettorale. Come si concilia questa immagine del Paese con il volontariato diffuso dei sei milioni di italiani (ISTAT, Indagine Multiscopo, 2012), delle oltre 40 mila organizzazioni di volontariato, dello sterminato numero di associazioni pro-sociali o di aggregazione costruttiva tra le persone? Non è questa un'immagine un po' schizofrenica del nostro Paese?

A fronte di due modi di essere cittadino (magari nella stessa persona) così demarcati, si pone pertanto il problema di cosa può fare il volontariato se non vuole essere una realtà marginale a fronte del quadro così problematico del nostro Paese.

Il quadro generale della società risulta altresì complicato per un altro aspetto. Ormai in Italia assistiamo ad uno scivolamento verso una china in cui i grandi sistemi universalistici e di inclusione del *welfare*, come istruzione, sanità e assistenza sociale vengono continuamente erosi a vantaggio di

un sistema di risposte ai diritti dei cittadini sempre più privato, del Terzo settore, del *welfare* aziendale (si pensi agli accordi integrativi sui “benefici non monetari” della Luxottica), di categoria (contratti bancari, assicurativi), filantropico e della compartecipazione crescente del cittadino alle spese. E quindi con un’accentuazione di disparità nel trattamento dei cittadini che già caratterizza i 20 sistemi di *welfare* regionali e ciò rimette anche in discussione i diritti dei cittadini.

Si parla non a caso di una deriva verso il “secondo *welfare*”, alternativo a quello pubblico, e in questo scenario si tende a consegnare al volontariato gli esclusi, i poveri, i soggetti con disagio, i problemi sociali in generale, spingendo magari le ODV a diventare imprese sociali.

La prospettiva che si profila non è quella di una sussidiarietà “circolare”, ma di una sussidiarietà intesa come “delega” delle politiche sociali al volontariato e al Terzo settore (sussidiarietà coniugata con libertà, non con solidarietà), senza per altro una convinta strategia sul piano fiscale a liberare risorse per il volontariato e il non profit in generale o a garantire qualche fonte certa di finanziamento (per legge) come il 5 per mille. Insomma a fronte di un *welfare* declinante, si fa leva sulla speranza del “dono” dei cittadini (come si leggeva nella campagna governativa per la lotta alla povertà e all’esclusione sociale del 2010) e della supplenza delle famiglie-formica italiane. In un contesto nel quale non sono garantiti alcuni diritti universali e i livelli essenziali di assistenza vi è il rischio che il “dono” non sia solo il frutto di una socialità virtuosa, ma venga inteso come beneficenza, sia sostituzione, intervento residuale oltre che non liberante per chi lo riceve.

La *quarta sfida* per il volontariato è quella di diffondere un modello di cittadinanza che guidi e tenga insieme il Paese e al tempo stesso di essere un attore consapevole delle politiche sociali e del territorio, avendo una visione ampia delle stesse, senza accettare deleghe che lo riducono a semplice fornitore di prestazioni a basso costo. Ciò significa anche contrastare i tagli alla spesa sociale e quindi la contrapposizione tra *welfare* e risanamento economico. Occorre rivendicare il fatto che il *welfare* non comporta un aggravio del debito pubblico ma, al contrario, rappresenta un investimento capace di produrre benessere, fiducia, coesione sociale e sviluppo locale, riducendo al tempo stesso l’entità della spesa risarcitoria. Occorre puntare decisamente ad attuare un modello di *welfare community* basato sulle tre “P”: partecipazione, prevenzione e promozione sociale.

Alla recente Conferenza nazionale del volontariato tenutasi a L’Aquila (5-7 ottobre 2012) è emerso chiaramente che l’attuale crisi economica e sociale è un’occasione importante perché il volontariato acquisisca maggiore consapevolezza di sé come soggetto politico, capace di “abitare” il cambiamento sia favorendolo al suo interno (es. il ricambio generazionale delle ca-

riche, formazione adeguata) che partecipando a tutti gli ambiti locali, regionali e nazionali, come partner delle istituzioni pubbliche.

Il futuro è cambiamento e il volontariato non può non esserne protagonista.

5. *La necessità da parte del volontariato di non perdere di vista l'advocacy*

Il mantenimento nel tempo di un'esplicita funzione di advocacy, l'aspetto della tutela dei diritti, è inscindibile dall'operatività e testimonia l'originaria ragione di nascita di queste organizzazioni. Sono prassi comuni le azioni di *lobbying*, di *tutoring*, di denuncia attraverso i *mass media* o di negoziazione ai Tavoli decisionali, ad esempio, sul diritto alla cura e sui livelli essenziali di trattamento delle persone in stato di sofferenza o di bisogno. Il rapporto con le istituzioni pubbliche, necessario per operare al meglio, non si riduce a quello di semplice esecutore per delega di un servizio (ruolo "adattivo") ma è di *partnership* effettiva fin dalla progettualità dello specifico servizio. Per una organizzazione di volontariato, in particolare, si tratta di mantenere sempre la tensione ad essere funzionale ai portatori di bisogno e alla comunità più che all'Amministrazione pubblica pagante e quindi conservando libertà di denuncia, di stimolo critico e propositivo nei confronti di questa.

Una componente cospicua delle ODV iscritte ai pubblici registri (circa il 30%) è oggi coinvolta nella gestione di servizi convenzionati, complessi, continuativi e semi-professionalizzati (presenza di uno o più operatori remunerati, talvolta costituiscono la maggioranza degli effettivi o garantiscono la maggioranza delle ore di attività). Tale volontariato rischia di perdere le proprie prerogative quando non è più al solo esclusivo servizio della comunità e dei cittadini ma si mette sul mercato dei servizi accettando condizioni, obiettivi e risorse stabilite dal committente pubblico. Come fa, ad esempio, una ODV a conciliare il fine esclusivo della solidarietà con la necessità di tenere in piedi un servizio che si avvale di personale stipendiato? Come fa una ODV a negoziare con il pubblico le politiche sociali o l'intervento specifico coerente con i propri valori e la propria *vision* se è dipendente dai finanziamenti di tale ente? Per questo volontariato vi è il rischio di essere un "sostituto funzionale" del pubblico o di assumerne le caratteristiche di funzionamento ("isomorfismo", ad esempio, la burocratizzazione) perdendo di vista il proprio peculiare *modus operandi*, la propria ispirazione e i propri valori di umanizzazione se non anche la capacità di fare innovazione. È questo il volontariato dei servizi, diversamente dal volontariato di servizio o dal volontariato dei diritti, più aderente alla sua prima e tradiziona-

le funzione, quella dell'advocacy, motivo della nascita della generalità delle ODV e oggi ancor più necessario rispetto ai problemi di una società attraversata da processi di diseguaglianza (sul piano reddituale/patrimoniale), precarietà lavorativa (giovani), impoverimento (lavoratori e ceti sociali fino a ieri garantiti), solitudine (anziani), discriminazione (donne, immigrati).

Oggi per fare advocacy non basta offrire un servizio di ascolto, attivare qualche intervento sostitutivo o fare una denuncia pubblica, ma serve una costante azione culturale e politica insieme ("ruolo globale"). Occorre però esercitare una funzione culturale e critica nei confronti dei cittadini affinché siano consapevoli di uno specifico problema sociale (e degli eventuali pregiudizi sui portatori del problema) che riguarda tutti, e che non può essere liquidato come una tara di qualcuno, in quanto frutto di processi sociali (disuguaglianza, discriminazione, solitudine, povertà ed esclusione sociale, ma anche degrado ambientale o culturale).

Serve anche un'azione politica perché per fare advocacy occorre essere presenti e capaci di decisionalità ai Tavoli della politica sociale e socio-sanitaria. L'esercizio di un "ruolo politico" riguarda la singola organizzazione (se è partner di un'Amministrazione pubblica invece che esecutore di un mandato), riguarda un coordinamento o una rappresentanza dello stesso. Assumere responsabilità non solo di gestione, ma anche di "governo" nelle politiche sociali e del territorio vuol dire formarsi (in particolare è necessaria più formazione per i quadri), incontrare e confrontarsi con altre organizzazioni di settore e/o di territorio, esprimere proposte condivise e rappresentanze unitarie ai vari Tavoli. Inoltre, impegna il volontariato in un'incessante funzione di controllo e di valutazione dell'operato dei servizi.

La *quinta sfida* per il volontariato è quella di recuperare una funzione di advocacy attenuata dall'emergente volontariato dei servizi.

6. *L'autovalutazione come fonte di legittimazione fattuale*

Nella cultura del sociale vi è una difficoltà particolare ad esprimere una cultura della valutazione, per altro intrinsecamente connessa e sequenziale alla funzione programmatoria.

Sul versante della valutazione le ODV devono anche fare i conti con la loro intrinseca difficoltà a fare autovalutazione e rendicontazione sociale del proprio operato.

La valutazione, intesa sia come verifica delle attività svolte, che come riscontro degli esiti raggiunti e della qualità riconosciuta dai beneficiari, costituisce un complesso processo a cui non si arriva per caso. Occorre avere

definito una programmazione a monte, con obiettivi chiari e misurabili, aver declinato aspetti di qualità ed essere disponibili a rendere conto dei risultati delle proprie attività ai soggetti esterni, a cominciare dai più diretti portatori di interessi e di tutela (*stakeholder*). È un processo che all'apice della sua realizzazione si concretizza nel "bilancio di missione" con cui si può dimostrare con fatti e cifre coerenti di realizzare le proprie attività con esiti soddisfacenti per conseguimento degli obiettivi e per adesione ai valori che costituiscono la propria ragion d'essere. A questo risultato, o a qualcosa di simile, vi arriva oggi circa un quinto dell'universo delle ODV. Da una recente indagine della Fondazione Zancan emerge che la valutazione non è ancora una delle attività fondamentali per un'ampia maggioranza di ODV, e lo è in misura dimezzata rispetto alla formazione che raggiunge il *top* della loro attenzione. Esse adottano più modalità di verifica delle attività che di valutazione dei risultati intervenendo con strumenti di tipo tradizionale e piuttosto formale, come la *relazione annuale*.

L'opportunità di una valutazione che consente nel tempo una rendicontazione circa il proprio "valore aggiunto sociale", rappresenta la grande sfida del volontariato nei prossimi anni. D'altra parte, la legittimazione sociale delle organizzazioni non profit, in generale, in una fase storica di affermazione del principio di sussidiarietà, non deriva tanto dal riconoscimento pubblico della funzione che svolgono (legittimazione formale) quanto dalla loro dimostrabile capacità di realizzare la *mission* (legittimazione fattuale). E, attraverso questa, di svolgere attività di "interesse generale" che ne legittimano la funzione "pubblica".

Le ODV possono trarre dal bilancio di missione due valenze positive: l'aiuto a fare consapevolmente bene il bene – perché dispongono di uno strumento di governo della gestione – e la possibilità di comunicare all'esterno quello che fanno, oltre a quello che sono.

La *sesta sfida* per il volontariato è quella di garantire trasparenza e buone pratiche dotandosi di uno strumento di rendicontazione sociale.

7. La capacità di stare nelle reti, nei coordinamenti, e di esprimere rappresentanze

Questa sesta sfida è sostenibile se il volontariato acquisisce una capacità non occasionale ma strutturata di fare rete, di coordinarsi e di esprimere rappresentanze autorevoli e unitarie. Per minoranze di ODV la ricerca di sinergie con altre unità omologhe o non profit non è platonica così come non appare casuale o semplicemente opportunistica (le associazioni di "scopo" per partecipare ai bandi che premiano le reti), come attesta anche il bisogno di molte organizzazioni di conoscersi e di coordinarsi. D'altra parte nel siste-

ma gioca una più ampia platea di attori, di area non profit anzitutto, con cui rapportarsi per non sovrapporsi, ma soprattutto per cooperare, scambiare, recuperare o risparmiare risorse, fare “cartello”. L’essere tanti e diversi implica la necessità di armonizzarsi, trovare intese e al tempo stesso l’esigenza di distinguersi per ruoli e funzioni, pur condividendo alcuni valori. Vi è un impegno in tal senso nel Paese che va incoraggiato.

Ciò richiama il problema della qualità dei percorsi di collaborazione con altri soggetti, di strumenti propri di partecipazione che coinvolgano tutte le ODV, per aree tematiche e per territori. È necessario pertanto investire sulla cultura della partecipazione e sulla formazione e gestione delle rappresentanze per esercitare una funzione sussidiaria in “pari dignità” con le istituzioni e per condizionare le scelte relative alle politiche sociali, ambientali, culturali, occupazionali, abitative, scolastico-formative, dei trasporti, ecc. Questo significa essere compartecipi di una “funzione pubblica”. Ancora una volta si afferma la necessità di tenere insieme *mission* e *vision*.

La *settima sfida* per il prossimo futuro è pertanto quella di diventare, sui territori prima ancora che a livello nazionale, un movimento coeso e unitario di ODV capaci di incontrarsi e di coordinarsi per poi dialogare con le altre forze del non profit e con le Amministrazioni pubbliche, da una posizione di autonomia di proposta, con rappresentanze autorevoli e unitarie. Grazie.

Come si è visto, una delle fondamentali sfide del volontariato è quella di assumere un ruolo ancora più incisivo nella vita sociale, politica e culturale del nostro Paese.

Senza dubbio, dal punto di vista normativo, l’evoluzione della disciplina sul volontariato – a partire dalla legge 266/1991 (legge quadro sul volontariato), ma anche con l’introduzione del principio di sussidiarietà nella nostra Costituzione e, più in generale, con la ridefinizione del sistema di welfare – ha rappresentato una fondamentale conquista per il mondo del volontariato, favorendone il riconoscimento istituzionale in termini associazionistici e, di fatto, rivoluzionando i rapporti tra le organizzazioni di volontariato e gli enti pubblici. Tuttavia, come pure si è osservato nell’introdurre l’incontro, tale assetto normativo, anche in ragione del mutato contesto sociale ed economico, rischia di risultare sempre meno adeguato rispetto alle esigenze delle ODV.

Ma per fare in modo che la politica recepisca appieno tali esigenze – che poi sono espressione di necessità dell’intera collettività –, eventualmente traducendole anche in interventi normativi, è necessario che le associazioni di volontariato siano in grado di affermare la propria identità e rappresentatività all’interno della società, così da poter meglio divulgare i propri valori e conseguire le proprie finalità.

D’altro canto, le organizzazioni di volontariato possono senz’altro costitui-

re nuovi luoghi di aggregazione e di partecipazione, nuovi contesti attraverso i quali i cittadini, soprattutto i più giovani, possono esercitare il loro ruolo pubblico, di critica e di impegno, la loro solidarietà.

Nel suo intervento Stefano Tabò mostra come la sfida più importante per le organizzazioni di volontariato, perché rafforzino il loro ruolo all'interno della società, sia quella di porsi sempre più come centri di rappresentanza di interessi collettivi, favorendo così una maggiore partecipazione dei cittadini alla vita sociale, culturale, economica e politica del Paese ed imponendo alle istituzioni di ascoltare e tenere nella debita considerazione le proprie istanze.

Stefano Tabò

Condivido molto, quasi tutto di ciò che è stato detto. C'è solo un punto che non condivido ma lo tratterò più avanti, anche per vivacizzare un po' il dibattito. Coglierei quattro atteggiamenti che potremmo sottolineare come conseguenza di tutto ciò che abbiamo sentito, degli stimoli che ci sono arrivati, degli inviti che abbiamo raccolto.

Il primo (occorre dirlo, perché altrimenti rischiamo di dimenticare quale fu la genesi della legge 266/1991) è un atteggiamento di riconoscenza: la legge 266 non nacque per caso, non nacque perché il Parlamento in quella fase era particolarmente attento al mondo del volontariato, ma nacque dopo un lungo cammino di sensibilizzazione e di impegno a tutti i livelli del movimento del volontariato in Italia. Non bisogna mai dimenticare che il clima culturale entro cui si guardava in quell'epoca al volontariato era assolutamente inadeguato. Fino agli anni '80, sui dizionari della lingua italiana, alla voce "volontariato", nella descrizione, non avreste trovato l'identificazione dell'associazione o del gruppo di volontariato; ci si riferiva piuttosto al singolo individuo. È indicativo constatare che il mondo culturale di allora, contrapponendo il privato al pubblico, non riusciva a collocare il volontariato, che stava in mezzo e a cui era concessa tutt'al più una considerazione marginale rispetto ai percorsi più decisivi dell'identità giuridica ed economica legati all'identità e allo sviluppo del Paese. Arrivare alla legge ha significato per il volontariato mettere in crisi questa visione e superare quanto meno la marginalità giuridica o addirittura l'assenza di riferimenti giuridici.

Il secondo atteggiamento è di critica, nel senso etimologico, quindi non di chi vede tutto negativo, ma di chi valuta la legge e i suoi effetti, dopo vent'anni dalla sua nascita e dalla sua applicazione. Certamente la legge ha dei meriti tra cui quello di aver fissato due criteri che prima di allora non erano così chiari: la definizione del profilo del "volontario" e la definizione della "organizzazione di volontariato". Prima di allora si parlava di "volontario"

anche per riferirsi al tirocinio professionale. Volontario, non dimentichiamolo, è un termine nato nel mondo militare: ancora oggi si usa con riferimento alle truppe del nostro esercito che sono attive nelle missioni in questo o in quel paese. Ecco, invece, il volontario della 266 come persona che in base ai propri ideali, alle proprie convinzioni, si mette a disposizione gratuitamente, offrendo del tempo, con le sue risorse, con le sue relazioni, per concorrere ad un obiettivo di pubblico interesse di bene collettivo. E lo fa come? Non da solo. La testimonianza è personale e diretta ma espressa insieme ad altre persone. Ecco la radice della definizione di organizzazione di volontariato, che nasce e che si afferma con la 266. È una definizione del volontario che io penso debba essere considerata intoccabile, da salvaguardare. Se iniziassimo a mettere in discussione questo elemento caratterizzante non ci comprenderemmo più.

La legge dice che l'organizzazione di volontariato può avere anche dei dipendenti al suo interno ma in funzione del lavoro dei volontari. Ecco, in vent'anni non siamo riusciti a declinare in termini più chiari ciò che questo passaggio della legge significa, lasciandolo ad una indeterminazione che spesso confonde. La legge ha fatto partire i registri del volontariato: spesso questi sono stati interpretati e gestiti in maniera diversa da territorio a territorio, da regione a regione, e anche all'interno delle singole regioni. Una confusione talvolta anche strumentale. La gratuità dell'azione del volontario non equivale necessariamente alla gratuità dell'azione dell'organizzazione di volontariato, perché i costi sussistono anche in questo settore. Il che non significa, evidentemente, la retribuzione dei volontari.

È la legge che ha fatto nascere i Centri di Servizio: per la prima volta è accaduto che una norma ha messo in mano alle organizzazioni di volontariato, secondo il principio di sussidiarietà, la gestione di fondi destinati alla sua stessa promozione. Una rivoluzione copernicana e una scommessa vinta, perché non tutti pensavano che questo mondo così frammentato, differenziato e articolato, riuscisse non solo a mettersi insieme ma poi ad esprimere una presenza significativa rispetto alla delicata gestione del denaro. Per la prima volta il volontariato si è trovato nella situazione di non dover chiedere, di non dovere andare a fare un'istanza per avere delle risorse a sé destinate. In questo senso, la 266 ha avuto un'intuizione eccezionale, perché se il volontariato non ha la dimensione di impresa sociale è evidente che la sua promozione è una promozione che sta nelle corde del benessere del Paese e quindi ha senso finalizzare fondi in termini costanti nel tempo.

Per cambiare una legge c'è bisogno di tre requisiti: il motivo, la visione e le condizioni generali. Ora, mentre qualche motivo probabilmente c'è per cambiare la 266 (per esempio, le organizzazioni di volontariato sono sempre viste come singole ma mai in relazione fra loro: il concetto di rete non è

presente, né tra organizzazioni di volontariato né tra queste e altri soggetti) non vedo l'emergere di una visione condivisa e coerente ed una conseguente proposta. La 266 è nata perché c'era un'idea ben precisa che era spinta dal movimento del volontariato. Oggi credo che avremmo qualche difficoltà a dire che c'è una situazione analoga; probabilmente si possono trovare dei punti comuni, ma sono molto tecnici. Quella centralità della riflessione sul volontariato italiano, quella capacità di anticipare i tempi anche dal punto di vista della visione giuridica probabilmente devono essere recuperate. Il terzo fattore sono le condizioni favorevoli dal punto di vista legislativo. Negli ultimi anni tutte le riforme legislative non mi pare abbiano favorito la promozione nel nostro mondo. È evidente che un paziente lavoro perché si possa giungere ad un aggiornamento, nel senso voluto, della 266, dopo vent'anni, sarebbe utilissimo.

Il terzo atteggiamento riguarda la responsabilità. Non possiamo aspettare che altri da noi, le istituzioni, il Parlamento sviluppino un pensiero che, prima di tutto, deve essere nostro. In fondo, la legge 266 ha riconosciuto il volontariato, non lo ha creato: il volontariato era precedente alla legge e non deriva da essa. La 266 ha regolato e messo in chiaro i rapporti tra volontariato e istituzioni pubbliche. È stato un approccio rispettoso della libertà di cui le organizzazioni di volontariato sono espressione. Ciò detto, non ci sfugge l'importanza di una normativa fatta bene, che certamente promuove e facilita.

Una delle conseguenze della legge 266 è la periodica Conferenza nazionale del volontariato. Proprio ieri, come notizia del «Redattore sociale», è uscita una dichiarazione della sottosegretaria Maria Cecilia Guerra, che dice: «Abbiamo affidato la parte organizzativa al mondo del volontariato, poi a un certo punto abbiamo scoperto che la conferenza sarebbe stata boicottata da parte di quel mondo, quindi abbiamo cercato una mediazione ma si trattava di cose non nobilissime, come per esempio chi doveva parlare e chi no. Si tratta di un mondo troppo frammentato». Avendo seguito i processi di preparazione della conferenza, rilevo che il sottosegretario ha esagerato un pizzico ma il nostro mondo ha fatto di tutto, evidentemente, perché questo accadesse. Allora il nodo della rappresentanza torna ad essere un nodo fondamentale. Un tema che la rete dei Centri di Servizio deve riprendere in mano, a cominciare da quel percorso che ha portato, quattro anni fa, alla scrittura della Carta della rappresentanza per favorire processi che siano sempre più convinti, sempre più partecipati, sempre più sintonici con il mondo del volontariato così frammentato. Non si tratta di sostituirsi ad essi: è chiaro che i Centri di Servizio non sono destinati ad assumere la rappresentanza ma certamente a facilitarla. Da questo punto di vista, occorre supportare il volontariato a sviluppare sensibilità, capacità, metodo. È un

investimento che dobbiamo fare se vogliamo incidere adeguatamente sul futuro. Non a caso la *Lettera al Paese*, che è uscita dalla recente Conferenza de L'Aquila, inserisce tra gli impegni che il volontariato si assume forme di rappresentanza locale e nazionale che siano consone, che siano adatte alle interlocuzioni che abbiamo detto.

In apertura al mio intervento dicevo dell'esistenza di un punto di disaccordo. Lo propongo così, evidentemente, per stimolare il confronto. In un passaggio si faceva riferimento ai segretari comunali. Passaggio assolutamente importante, perché quando pensiamo alle istituzioni non dobbiamo limitarci al livello politico, essendo assolutamente importante coinvolgere nella riflessione la parte che esercita la responsabilità amministrativa delle istituzioni. Si diceva: «bisogna parlare una lingua universale perché non c'è diversità». Su questo non sono proprio d'accordo: la diversità c'è, è fondamentale ed è visibile e tangibile. Il punto che dovrebbe prevalere è la comune appartenenza, non la comune identità. Sarebbe una forzatura storica, oggi, affermare che il volontariato è la stessa cosa delle istituzioni o che fare volontariato in un'organizzazione di volontariato sia la stessa cosa che farlo in un'Amministrazione pubblica. Ritengo, torno a dire, che ciò che deve prevalere è la comune appartenenza a un territorio, a un futuro che vogliamo costruire insieme, ognuno con competenze e titolarità diverse, questo sì. Non ritengo di dire cose in contraddizione con ciò che si sosteneva prima.

Vengo al quarto atteggiamento. Possiamo ragionare per polarità: grandi e piccole organizzazioni; il livello nazionale e quello locale; solidarietà e giustizia; volontariato e Terzo settore. In ogni caso, ciò che siamo chiamati a far prevalere è un senso di inclusività. Altrimenti queste differenze, che è importante comunque tenere presente, diventano motivi di divisione e abbiamo perso in partenza. Il linguaggio del volontariato è, per sua natura, un linguaggio inclusivo. Quando parliamo di rappresentanza unitaria è chiaro che accettiamo una scommessa difficile perché dobbiamo tenere insieme tutte queste differenze di capacità, di metodi, di sensibilità. Non si può pensare che la soluzione stia tutta nel volontariato ma in questa dimensione della relazione, che non a caso è tipica della nostra storia.

L'ultimo atteggiamento è quello della speranza e della fiducia. Mi sembra che sia questo il punto di chi sa che può dire qualcosa di significativo per il cambiamento del Paese proprio in virtù delle nostre radici, di queste sensibilità e di queste convinzioni. Non la fiducia dei sempliciotti. Non siamo dei sempliciotti: è la consapevolezza della responsabilità. Un rapporto con le istituzioni serio e capace di cambiamento sia quando siamo in presenza di ingenti risorse economiche sia quando non ve ne sono proprio. Ciò che occorre cambiare è il modo di concepire il bene del nostro Paese, ciò che immaginiamo essere il futuro dove cresceranno le prossime generazioni.

ni. In questo senso, durante i lavori della Conferenza, ho espresso una convinzione che vorrei riprendere. Molti giornalisti mi hanno chiesto: «In questi tempi di crisi, qual è il ruolo del volontariato?». Non è questa la domanda giusta. Perché mi chiedi cosa fa il volontariato? Per sapere se il volontariato continuerà a lavorare di fronte alle criticità, alle povertà, alle disfunzioni, alle malattie, all'emarginazione? Ma certo che sì! Lo ha fatto prima, lo fa adesso, lo farà in futuro: non è questo il punto. «Si inventerà qualcosa di nuovo?» Probabilmente sì. «Continuerà a fare i servizi tradizionali che sono importanti?» Certo. Il punto però non è “cosa fa” materialmente il volontariato. Chiediamoci invece come potrebbe contribuire il volontariato ad aiutarci a capire le ragioni di questa crisi. È questo il punto. Perché, altrimenti, torniamo a quella visione in cui il volontariato è qualcosa che si aggiunge quando le cose non funzionano e torniamo agli anni '80. Qualcuno dovrebbe mettersi in ascolto del volontariato per meglio comprendere perché c'è questa crisi. Allora forse sarà più facile accorgersi che la visione del mondo che ha generato il volontariato già percepiva i pericoli del modello di sviluppo in atto e dei suoi valori di riferimento. Se la crisi è considerata economica e finanziaria non siamo noi gli esperti: non è il volontariato l'esperto e quindi non è il volontariato che può portare soluzioni e visioni utili. Se invece la crisi è considerata una crisi di società e del modo di stare insieme, allora il volontariato ha un serbatoio di idee, di esperienze, di attenzioni, di umanità che può far bene al nostro Paese. Il punto sta qui. Evidentemente ho fatto riferimento all'introduzione della Conferenza fatta dal ministro Fornero laddove ha rilevato che, rispetto alla teoria economica classica, «Il volontariato è una anomalia perché non risponde ai criteri comportamentali dell'*homo oeconomicus*». A parte il fatto che accanto all'economia classica vi sono oggi teorie economiche un po' più evolute, è arrivato il tempo di dire che anomalo non è il volontariato ma chi continua a sostenere la dissociazione di un mondo in settori. Se disancoriamo la costruzione del nostro benessere da ciò che il volontariato vuol dire e da ciò che testimonia andiamo a proporre una concezione povera, incapace di valorizzare tutte le risorse di cui disponiamo. Il volontariato è frammentato, diviso, piccolo, magari anche male organizzato ma rappresenta un serbatoio di opportunità, innanzitutto, per la coscienza dello stare insieme. Questo, mi sembra, è il punto strategico.

Facciamo fatica. Ci sentiamo insufficienti su tanti aspetti. Ma siamo fiduciosi di questa dimensione che è la ricchezza peculiare del volontariato. Quindi, se posso lasciare un messaggio, questo non può essere che di incoraggiamento.

Grazie.

Conclusioni

Gli interventi pubblicati offrono interessanti spunti di riflessione sul ruolo che il Terzo settore e, in particolare, il mondo del volontariato può rivestire all'interno della nostra società.

Da tutte le relazioni emerge chiaramente come il mutato contesto socio-economico, con le maggiori situazioni di conflittualità sociale che ha generato, non possa lasciare indifferente il mondo del volontariato.

Non v'è dubbio che i sacrifici che oggi vengono richiesti per fronteggiare la crisi finanziaria minacciano seriamente quelle politiche di inclusione che hanno consentito la faticosa integrazione del popolo nella democrazia italiana; i fattori che mettono a rischio la coesione e la tenuta stessa delle nostre società sono innumerevoli e crescenti.

In particolare, a fronte della sempre maggiore scarsità di risorse economiche, dell'incalzante disoccupazione, dell'aumentare del prelievo fiscale e dell'impossibilità per gli Enti locali di garantire servizi sociali adeguati, il Terzo settore è chiamato, da un lato, a sopperire a tali carenze facendosi carico dell'arduo compito di garantire le condizioni per mantenere la coesione sociale, dall'altro deve combattere anch'esso con la difficoltà di reperire risorse e volontari.

Ma soprattutto, ciò che tale contesto esige è che il volontariato si faccia carico di promuovere, attraverso la diffusione dei principi e dei valori che gli sono propri, una diversa cultura che, fondandosi sulla solidarietà, favorisca la ricerca del benessere sociale.

Il mondo del volontariato deve essere in grado di rispondere a questa sfida innanzitutto proponendosi di garantire una maggiore qualità nei servizi.

A tal fine, assume un'importanza fondamentale la capacità per le ODV, di "fare rete", ovvero di operare con le altre organizzazioni del territorio per poter offrire un servizio efficace alla comunità tutta e incidere sulle politiche sociali del territorio.

Tale esigenza di collaborazione è ancora più forte laddove le associazioni non dispongono di grandi fondi e risorse e le competenze necessarie all'interno della struttura non sono sufficienti.

La propensione a collaborare deriva quindi dalla consapevolezza che, grazie all'aggregazione di risorse e di competenze, si possa offrire un maggior contributo, offrendo all'utente finale un servizio più completo e qualificato.

Ma per realizzare e, soprattutto, per mantenere una rete e conseguire, dunque, i suddetti risultati, è importante costruire preliminarmente una cultura e un linguaggio comune.

Da qui la necessità di intendere la "rete" innanzitutto nel senso di rete sociale, vale a dire come insieme di relazioni esistenti tra persone, fondata sull'interazione, la comunicazione e la fiducia.

Le organizzazioni di volontariato devono proporsi, dunque, come nuovi luoghi di aggregazione e di partecipazione, nuovi contesti attraverso i quali i cittadini, soprattutto i più giovani, possono esercitare il loro ruolo pubblico, di critica e di impegno, la loro solidarietà. Favorendo così il diffondersi di una cultura fondata sull'economia solidale che alleggerisca le disuguaglianze, su stili di vita più sostenibili, su una finanza etica diffusa.

Nel contempo si auspica che coloro che governeranno il Paese nei prossimi anni tentino un recupero, che sia al tempo stesso una rifondazione, per non mandar distrutto un patrimonio di esperienze che rappresentano la volontà di una o più generazioni di seguire modelli sociali alternativi.

A nostro giudizio, è necessario che vi sia un riconoscimento maggiore e concreto dell'effettivo valore propositivo del volontariato, attraverso l'individuazione dell'utilità sociale di cui lo stesso è espressione, riconoscendone e sostenendone gli elementi di creatività, pensiero alternativo, valore etico e sociale.

Non vogliamo, in definitiva, che il mondo del volontariato e, in generale il Terzo settore, sia considerato un tappabuchi delle carenze istituzionali, ma che continui a cercare strade per la soluzione dei problemi piccoli e grandi dell'umanità, considerando il dato economico solo come una delle tante variabili che interagiscono nella complessità dell'esistenza umana.

Gli autori

Ugo De Ambrogio

Attualmente presidente dell'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) di Milano. Laureato in Scienze politiche, sociologo e analista transazionale in campo organizzativo, insegna "Progettazione sociale" presso il corso di laurea in Servizio sociale dell'Università di Milano-Bicocca. Sui temi della programmazione e valutazione degli interventi e politiche sociali è consulente di Regioni, Province e Comuni associati. È inoltre vicedirettore del mensile *Prospettive Sociali e Sanitarie*.

Costantino Esposito

Professore ordinario di Storia della filosofia presso l'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro". I suoi principali interessi di ricerca riguardano il pensiero di Martin Heidegger, la filosofia di Immanuel Kant e l'opera metafisica di Francisco Suárez, vista come passaggio dall'eredità scolastica del Medioevo all'ontologia dei "moderni". Dal 2000 dirige (con P. Porro) la rivista internazionale *Quaestio. Annuario di Storia della metafisica*. Coordina con altri autori presso le Edizioni di Pagina (Bari) una collana di letture di filosofia. Tra le sue pubblicazioni più recenti *Una ragione inquieta* (Edizioni di Pagina, 2011) e *Heidegger* (il Mulino, 2013).

Renato Frisanco

Sociologo, ricercatore nel campo delle politiche sociali e, più recentemente, in quello del volontariato e del Terzo settore. Ha diretto la prima banca dati sulle organizzazioni di volontariato per la Fondazione Italiana per il Volontariato (FIVOL) e ha fatto parte dell'Osservatorio nazionale del volontariato istituito presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali. Nel 2013 ha pubblicato *Volontariato e nuovo welfare. La cittadinanza attiva e le amministrazioni pubbliche* (Carocci).

Vito Intino

Attualmente presidente di “IUBRIS – Studi per l’economia sociale”; componente del direttivo dell’Unione Cristiana Imprenditori e Dirigenti (UCID) di Bari e del Comitato scientifico presso Forum del Terzo settore Puglia; già segretario generale delle Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani (ACLI) e componente della Commissione centrale cooperazione del Ministero delle attività produttive. Si occupa di consulenza per gli enti non profit, di consulenza organizzativa, consulenza del lavoro e gestione risorse umane, e di formazione manageriale ONP.

Stefano Tabò

Nel 2011 è stato eletto presidente di CSV.net, il Coordinamento nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato. Già fondatore e presidente del CELIVO – il CSV di Genova – è attivo nel mondo del volontariato dagli anni ’70, svolgendo attività in più associazioni nel campo educativo, nel settore della Protezione civile, nell’ambito dell’assistenza sanitaria. Inoltre, dal 1998, è direttore della Fondazione Auxilium di Genova, che opera nei settori della grave marginalità.

Melania Verde

Ricercatrice in Economia politica presso il Dipartimento di Scienze politiche, Università degli Studi di Napoli “Federico II”. Tra i suoi interessi di ricerca: economia sociale, responsabilità sociale delle imprese, bilancio sociale, *happiness*. Tra le sue pubblicazioni più recenti: *Il dibattito sulla “responsabilità sociale di impresa”: una classificazione dicotomica*, Rivista di politica economica, n. 4, 2013; *Più capitale sociale, meno criminalità. Il terzo settore in Campania come fattore di sviluppo per i giovani*, in A. Garofalo, M. Musella, *I circoli viziosi della disoccupazione e le politiche giovanili del lavoro*, De Frede Editore, 2012.