

Convegno "Il volontario tra associazioni e istituzioni: la partecipazione come esperienza organizzata"

Treviso - Palazzo dei Trecento, 28 ottobre 2023

Logiche organizzative e logiche di azione nel volontariato

Prof. PAOLO FELTRIN, già Università degli Studi di Trieste

Proverò a intervenire su un aspetto molto limitato relativo al mondo del volontariato anche perché di solito mi occupo d'altro (partiti, sindacati, associazioni datoriali, lobbies, aziende, pubbliche amministrazioni), tuttavia il volontariato - questa è la proposta di riflessione che propongo - ha qualcosina di tutte queste 'specie', le quali appartengono ad un unico 'genere' di cui dirò tra poco. Ad esempio, di solito si pensa che i partiti o le associazioni di rappresentanza degli interessi non c'entrino nulla con il volontariato. In questo intervento proverò a valutare se invece tutte queste forme del genere 'gruppi' abbiano qualcosa in comune. E forse è anche per questo che è così difficile definire in modo soddisfacente che cosa il volontariato davvero sia.

Le cose che dirò in realtà sono ben note a tutti voi; quindi, non c'è nessuna pretesa di dire novità. Semplicemente, la speranza è quella che un punto di vista diverso dal mondo associativo del volontariato, uno sguardo laterale, quasi dal buco della serratura, possa far apprezzare alcuni aspetti del tema su cui di solito si preferisce sorvolare.

La prima questione introduttiva, su cui vale la pena riflettere, riguarda il fatto che oltre al "cosa fare", ci sono anche delle modalità operative necessarie a raggiungere lo scopo (il "come lo si fa"). Ovvero, non esistono solo gli obiettivi, la mission, il perseguimento dei fini, i quali hanno rappresentato molta parte degli interessanti racconti che abbiamo ascoltato nella precedente tavola rotonda sulle concrete esperienze di volontariato. A contare, infatti, è anche la dimensione organizzativa, senza la quale obiettivi e fini sarebbero impossibili da raggiungere.

In secondo luogo, desidero svolgere alcune osservazioni sul report che presentava i risultati della survey rivolta agli ex partecipanti all'Università del volontariato. La prima evidenza che mi ha incuriosito è l'età (relativamente) anziana dei partecipanti, come pure dei testimoni della tavola rotonda, e, da ultimo, anche del pubblico presente a questo convegno. Non c'è niente di male, come è ovvio, in questa constatazione. Semmai, la domanda che ci potrebbe porre è se l'età elevata sia una caratteristica propria di una parte significativa delle persone che si avvicinano al volontariato. Ecco, un punto interrogativo che la ricerca solleva su cui varrebbe la pena fare qualche ulteriore approfondimento. Un secondo punto lo riprenda una delle testimonianze precedenti, quando si diceva che fare volontariato è un modo per restituire qualcosa alla società, alla comunità, a chi è stato meno fortunato, una volta terminata l'età del lavoro: bene, già solo per questa considerazione l'età non può essere giudicata un aspetto negativo, anzi andrebbe in qualche modo incentivata questa propensione al restituire. Subito dopo, viene spontanea una domanda ulteriore: come si tengono insieme le diverse generazioni, specie se sono molto lontane tra loro? Si tratta di un tema che riguarda molti ambiti della vita sociale e

sul quale andrebbe fatta una riflessione sia nelle sedi di coordinamento associativo, sia nelle sedi formative.

Ultimo aspetto che ho trovato interessante nella ricerca e su cui varrebbe la pena riflettere è come le associazioni di volontariato valutano UniVol e quale offerta formativa sarebbe da loro accolta con maggiore interesse. Siccome è stato fatto il sondaggio sugli allievi, sarebbe ora logico capire i bisogni formativi e le valutazioni delle associazioni, specie quelle che hanno ospitato i frequentanti. Come dire, il suggerimento è di approfondire le due facce della medaglia (la domanda dei partecipanti e la domanda delle associazioni).

Venendo poi al tema principale, si potrebbe iniziare chiedendoci quale sia il soggetto del genitivo "... di volontariato"?

Un primo modo di rispondere è quello di andare a vedere cosa dicano le norme. Il Decreto legislativo 117 del 2017, articolo 2 recita "E' riconosciuto il valore e la funzione sociale degli enti del Terzo settore, dell'associazionismo, dell'attività di volontariato e della cultura e pratica del dono...": il primo sostantivo usato per definire cos'è il volontariato è "ente" (...di volontariato), lasciando tuttavia un velo di mistero su cosa sia un *ente*, vista la polisemicità del vocabolo, utilizzato in filosofia, matematica, diritto, etc.

L'articolo 2 spiega poi la funzione sociale degli enti del Terzo settore e dell'associazionismo, chiarendo un po' di più cosa si intenda per volontariato: "espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo (...) per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale". A dire il vero la sfilza di vocaboli utilizzati è un po' sospetta non fosse altro perché quando si usano troppi termini per uno stesso concetto il sospetto immediato è che siano incerti i confini e indefiniti i contenuti.

All'articolo 4, comma 1 finalmente si chiarisce cosa sono gli enti del Terzo settore. Al primo posto dell'elenco si dice "sono enti del Terzo settore le organizzazioni di volontariato, etc etc.", introducendo per la prima volta un termine mai usato prima: "organizzazione". Dunque, per prima cosa un *ente* è una *organizzazione*.

La domanda che immediatamente sorge spontanea è: cosa si intende per organizzazione? L'articolo 4, comma 2, in negativo, offre una prima risposta: "Non sono enti del Terzo settore le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, le formazioni e le associazioni politiche, i sindacati, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche, le associazioni di datori di lavoro, nonché gli enti sottoposti a direzione e coordinamento o controllati dai suddetti enti". Inoltre, l'articolo 5, comma 1, in negativo propone un altro confine, relativo al fatto che non sono organizzazioni di volontariato le aziende, per la semplice ragione che un'azienda non esercita "in via esclusiva o principale attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale". Tuttavia - detto tra parentesi - l'efficienza, la managerialità, le competenze, la standardizzazione delle prestazioni, etc. (tutte dimensioni tipiche di un'azienda), sono importanti anche in una organizzazione di volontariato.

Ma allora che razza di organizzazione è quella che non è un'azienda, non è una pubblica amministrazione, non è un'associazione di rappresentanza e non è un partito? Innanzitutto, è utile conoscere i principi regolatori presenti - seppure in quantità e

modalità specifiche - in qualsiasi tipo di organizzazione: 1) la gerarchia, l'autorità (carisma), tipiche delle burocrazie statali, ma non solo; 2) lo scambio, il mercato, il contratto, presenti in primo luogo nelle aziende; 3) il consenso, i valori, il dono, che ritroviamo ben presenti nelle associazioni, nelle comunità, nei gruppi, nei clan, nei partiti.

Un diverso equilibrio tra queste diversi principi regolatori li troviamo in qualsiasi fattispecie organizzativa. Ad esempio, prima, è emersa nelle testimonianze la conferma dell'importanza di un'autorità riconosciuta, in grado di esercitare un ruolo gerarchico magari perché dotata della risorsa del carisma personale. Non se ne parla molto nelle associazioni, ma una qualche forma di autorità e gerarchia è necessaria perché un'organizzazione duri nel tempo. Ovviamente in altre organizzazioni è molto più importante, ad esempio nell'esercito è importantissima o nelle pubbliche amministrazioni è decisiva. Certo, conta meno nelle organizzazioni di volontariato, ma è inutile far finta di non vedere il suo peso anche in questi vostri mondi. In un'azienda l'autorità è definita dalla proprietà; nelle pubbliche amministrazioni la posizione nella gerarchia è determinata in parte dalla competenza in parte dalla carriera (un modello che vale - ad esempio - anche nell'università). E nelle organizzazioni di volontariato? Con ogni probabilità conterà molto il carisma, l'impegno, la capacità di motivare, e cos'altro? La domanda è come rendere più trasparenti e condivise le caratteristiche che giustificano i ruoli gerarchici nel volontariato. con il corollario di interrogarci su come si fa "carriera" in un'organizzazione di volontariato.

Il secondo principio su cui si basa un'organizzazione è lo scambio, il mercato, il contratto. Chi entra in un'organizzazione, in un'azienda, ad esempio, stipula un contratto di lavoro. È la prima regola di qualsiasi organizzazione. Che cosa sostituisce il contratto in una organizzazione di volontariato? come si fa a definire in modo trasparente il rapporto che si stabilisce tra l'associazione e il volontario? Per così dire, quali sono i suoi diritti e i suoi doveri?

Terzo punto, molto importante. Nel volontariato, come è emerso dalle testimonianze, bisogna avere alcuni valori in cui si crede e che giustificano l'impegno profuso. Certo, tutto vero, ma non basta. Una qualsiasi organizzazione non può funzionare se non c'è un solido consenso interno. Come lo si misura? Come si evitano le opzioni di *exit* e le crisi?

Inciso. Preparando questa relazione, l'impressione avuta è che il volontariato sia una coperta troppo lunga e troppo larga, e che forse sarebbe meglio provare a dargli dei confini interni, dal volontariato culturale al volontariato assistenziale, al volontariato civico. C'è poi la distinzione secondo le dimensioni: a) minimo (atto individuale o di piccolo gruppo); b) medio (gruppo duraturo di piccole/medie dimensioni); c) massimo (organizzazione duratura di grandi dimensioni). Ma sono anche lontanissimi tra un settore e l'altro (sanità, assistenza, cultura, protezione civile, etc.). Siccome quando c'è troppo sul piatto, l'indeterminatezza è sempre in agguato, il suggerimento potrebbe essere di cominciare a pensare in termini di 'confederazione' (ad esempio il Csv) di 'federazioni settoriali' (sociale, medicina, cultura, servizio civile, etc.), per poi specializzarsi in senso verticale (cosa offrire ad ogni singola federazione) e in senso orizzontale (cosa vale per tutti, in termini confederali).

Un ulteriore passo in avanti ci conduce a chiederci che cosa significhi "organizzare", tema che rimane largamente indeterminato anche nelle risposte al questionario. si cita ad

esempio la managerialità informatica, riducendo di fatto la dimensione dell'organizzazione allo strumento operativo.

Organizzare significa niente di più e niente di meno che "coordinare." Il coordinamento avviene: 1) all'interno di un campo di azione, 2) in cui operano attori strategici, 3) con interessi tra loro (parzialmente) diversi, 4) ma che devono cooperare, 5) per raggiungere uno o più obiettivi, 6) predefiniti o non negoziabili. Di conseguenza "dirigere" una organizzazione significa coordinare in modo efficiente attori strategici con interessi (parzialmente) diversi etc. etc.

Veniamo ora alle sfide, interne ed esterne.

La prima sfida interna riguarda il reclutamento. Come si recluta? L'azienda va dalle agenzie interinali o al centro per l'impiego, la pubblica amministrazione fa il concorso, ... e nelle associazioni di volontariato quali sono le regole d'ingaggio? La questione è delicata perché entrano in gioco i rapporti tra vecchi e nuovi, tra chi ha trent'anni o vent'anni di esperienza e chi è appena arrivato. Se non "coordinate", le tensioni sono inevitabili e immediate.

In secondo luogo, c'è il tipo di impegno. Si può fare volontariato a tempo pieno, per un'ora o più. Ma queste differenze gerarchizzano i ruoli interni non fosse altro perché l'impegno di solito collegato alla responsabilità. Di conseguenza, quanti gradi di responsabilità ci sono all'interno di ogni singola associazione? Questo tema non è emerso molto chiaro dalle testimonianze; avendo tempo avrei provato a chiedere, a chi ha portato la propria voce oggi, quali siano i livelli nella propria organizzazione, ad esempio le differenze tra presidente e volontari, perché questi influenzano gli inevitabili conflitti organizzativi che in ogni organizzazione prima o poi emergono. Essi rappresentano la normalità della vita di un'organizzazione, sono strutturali, perfino utili perché permettono di segnalare problemi e criticità prima che esplodano in secessioni o in deflagrazioni mortali. Altro tema tipico è il ricambio delle leadership, un tema che riguarda anche le aziende, che riguarda le pubbliche amministrazioni, che riguarda i partiti, che riguarda le associazioni di rappresentanza. Come si gestisce?

Un altro problema complicato è che qualsiasi associazione ha bisogno per vivere di una sede, di un telefono, e magari a fine mese le spese possono creare tensioni e problemi (conta di più fare volontariato o pagare le bollette?). In gergo tecnico si parla di inevitabile "deviazione dai fini originari" (Michels). Allora la domanda è: questi temi possono essere discussi in maniera tranquilla, posti al centro dell'attenzione anche del mondo associativo, del volontariato o devono rimanerne per definizione esclusi?

Passiamo adesso alle sfide esterne. Organizzare vuol dire coordinamento interno, ma anche esterno, sia per un'azienda sia per la pubblica amministrazione, sia per un partito politico, sia per un'associazione di volontariato. Allora come si regolano i rapporti tra associazioni di volontariato che fanno la stessa cosa? Appare inevitabile che ci siano più associazioni che si occupano di uno stesso tema, come ci sono più aziende, più partiti, ecc. Non è questo il punto. La domanda è: come si regolano i rapporti di concorrenza e di cooperazione tra associazioni? Su questo una riflessione andrebbe fatta.

Ancora, la burocrazia, di cui tutti si lamentano dicendo che ci sono troppe scartoffie e che queste uccidono il volontariato. Tuttavia, non si è portata sufficiente attenzione al fatto

che la crescita del mercato ha comportato una crescita spropositata di norme di tutti i generi a difesa di prerogative di ogni tipo. L'imprenditore vuole essere tutelato da ogni rischio nell'esercizio della sua attività, così pure il consumatore, il lavoratore, la donna, l'ambientalista, l'igienista, e così via. Ogni possibile pezzo di società invoca riconoscimento e tutele – e lo fa attraverso la rivendicazione di diritti che ritiene legittimi per tutti. Ma il riconoscimento dei "diritti" produce "diritto" (norme, regolamenti, decreti, circolari interpretative, sentenze giudiziarie); poi il diritto - per essere applicato - ha bisogno di burocrazie pubbliche. La normazione per garantire la concorrenza, sugli standard di sicurezza dei prodotti, per la tutela del consumatore, sull'ambiente di lavoro, per ridurre l'inquinamento, e chi più ne ha più ne metta. Bene, tutte queste leggi che vengono ogni giorno invocate dagli operatori economici e dai cittadini devono essere attuate, messe in opera, rese operative. "Ah, come erano belli i tempi quando si faceva tutto senza scartoffie..." si sente spesso dire, ma è giusto rendersi conto che questi tempi sono finiti per sempre, e che bisogna attrezzarsi per garantire la massima rispondenza alle norme.

Ci sarebbe tra parentesi, ma non lo affronto, il tema delle risorse economiche ovvero di come si amplia l'area della beneficenza, della liberalità, della filantropia, ma su questo rinvio agli esperti del settore.

Chiudo dicendo che il rapporto con le istituzioni non può essere ignorato. Spesso vediamo i lati negativi perché le istituzioni hanno logiche completamente diverse, da quelle sanitarie a quelle abitative, a quelle lavorative, rispetto alle associazioni di volontariato. Il problema è come riuscire a far funzionare meglio questi rapporti. Per farlo servono riunioni e coordinamento, anche a costo che ci sia ridondanza informativa. La ridondanza è utile perché si impara a conoscersi, a vedere come gli stessi problemi possano essere visti da punti di vista molto diversi tra loro.

Ultimo punto: bisogna tenere presente che il volontariato è anche, sotto qualche profilo, qualcosa di simile ad un partito politico. Esagero, ma un'organizzazione di volontariato svolge anche un'azione di rappresentanza, ovvero sta in mezzo tra società e istituzioni, trasmette una domanda sociale alle istituzioni e assegna un voto all'operato delle istituzioni. Cosa significa del resto l'espressione "corpo intermedio" se non quanto ho appena detto? Il "fare" e il "rappresentare" sono due dimensioni di una stessa pratica associativa, ma bisogna esserne consapevoli delle conseguenze. Rappresentare è qualcosa di diverso dal rispecchiamento dei bisogni punto e a capo; rappresentare significa re-interpretare, dare un senso ai mal di pancia, dargli una fine e uno scopo; significa la consapevolezza che a volte bisogna fare gli incendiari, altri volte i pompieri.

Organizzare e rappresentare sono a pensarci bene due "mestieri" che alcuni hanno nel sangue e lo fanno ad intuito, altri invece lo imparano strada facendo. Ma in entrambi i casi solo una maggiore trasparenza consente di durare nel tempo, di superare la fase entusiastica dello stato nascente.