



dossier

Rivista periodica
Anno 11 numero 2 novembre 2020
ISSN 2239-1096



il **FUTURO** nel **PRESENTE**

**Le trasformazioni irreversibili di oggi
per un volontariato post pandemia**

Rivista a cura dei Centri servizi per il volontariato di:
Abruzzo, Bologna, Lazio, Lombardia Sud, Marche, Messina, Milano,
Padova, Palermo e CSVnet Lombardia

CSVABRUZZO



www.csvabruzzo.it



Centro Servizi
per il Volontariato
della Città Metropolitana
di Bologna

www.volabo.it

**VOLO
NTAR
IATO
CESV-SPES**

Centri di Servizio per il
Volontariato del Lazio

www.volontariato.lazio.it



www.csvlombardia.it



www.csvmarche.it



www.cesvmessina.org



www.csvlombardia.it/milano



csvpadova.org



www.cesvop.org



www.csvlombardia.it/milano



Vdossier

rivista periodica dei Centri di servizio per il volontariato di: Abruzzo, Bologna, Lazio, Lombardia Sud, Marche, Messina, Milano, Padova, Palermo e CSVnet Lombardia

Novembre 2020 – anno 11 numero 2

ISSN2239-1096

Registrazione del Tribunale di Milano n. 550 del 01/10/2001

Editore

Associazione Ciessevi

piazza Castello 3 – 20121 Milano

telefono 02.45475856/65 – fax 02.45475458

email: vdossier.milano@csvlombardia.it

sito: www.vdossier.it

Direttore responsabile

Ivan Nissoli

Redazione:

Elisabetta Bianchetti

Silvia Cannonieri

Monica Cerioni

Anna Donegà

Paolo Marelli

Cinzia Migani

Alessandro Seminati

Paola Springhetti

Hanno collaborato:

Paola Capoleva

Nicola Cabria

Sara Fasoli

Paolo Gubitta

Franca Maino

Elisabetta Mandrioli

Luca Muchetti

Marco Musella

Sara Petricciuolo

Tommaso Vitale

**Si ringraziano gli autori e gli interlocutori
per il prezioso contributo a titolo gratuito**

Immagine di copertina

elaborazione grafica di Elisabetta Bianchetti

Progetto editoriale

Paolo Marelli

Progetto grafico

Francesco Camagna; Simona Corvaia

Stampa

Fabbrica dei Segni coop. Sociale

via Baranzate 72/74 20026 Novate Milanese (MI)

Stampa in carta certificata FSC (Forest Stewardship Council).

Inchiostri derivati da fonti rinnovabili (oli vegetali).

È consentita la riproduzione totale, o parziale,

dei soli articoli purché sia citata la fonte.

**I numeri precedenti di Vdossier sono consultabili
sul sito www.vdossier.it**

L'editoriale

Rinnovare il volontariato per un'Italia differente.
Istruzioni per il futuro

PAGINA **5**



Maino

Stato sociale da rifare

Welfare più locale e multi-attore con il volontariato protagonista. Una riforma in cinque mosse

PAGINA **11**



Gori

Pubblico&Terzo settore

Quando la co-progettazione è sancita
dalla Costituzione: quali benefici per la comunità

PAGINA **19**

L'esperienza virtuosa

Medicine a casa per gli anziani. Che cosa ci insegna
l'alleanza Comune e non profit a Bologna

PAGINA **27**

Esperimenti civici

Quando il Comune diventa un hub per il volontariato
Le sfide di Brescia e Cremona

PAGINA **33**



Gubitta

Il mondo di mezzo

Va' dove ti porta il benefit. Un nuovo modo
di fare impresa creando benessere per la società

PAGINA **39**

Analisi-Vitale

Nella socialità ristretta dal virus trasmettere
competenze e valori è un'arte che richiede creatività

PAGINA **49**



Sehic

L'appello europeo

Il CEV striglia la classe politica. Al non profit servono più soldi e partnership con gli enti locali

PAGINA **59**

Impatto sociale e futuro

Il nuovo modello di valutazione? Come la selezione naturale: premierà gli enti che cambiano

PAGINA **64**

Attrazione digitale

Solidarietà con lo smartphone Berlino, Bristol e Madrid dove si recluta grazie alle app

PAGINA **71**



Sancassani

A scuola di formazione

Un mix di online e presenza. La didattica nella classe estesa fra tecnologia e disuguaglianze

PAGINA **82**

Fundraising

Donatori, capitale da difendere. Online, influencer e sinergie: la ricetta per non scomparire

PAGINA **91**

La meglio gioventù

La faccia bella del virus. Noi ragazzi del servizio civile impegnati a cambiare l'Italia

PAGINA **100**

Il virus della buona politica

Il civismo non sia un milite ignoto. Il Governo valorizzi e sostenga le reti che vengono dal basso

PAGINA **106**

L'editoriale

Rinnovare il volontariato per un'Italia differente

Istruzioni per il futuro

C' è un'Italia che da sempre si prende cura dell'Italia. È il Paese dei volontariati, dei cittadini attivi, del Terzo settore in servizio effettivo tutto l'anno.

È il popolo della solidarietà, della coesione, dell'inclusione che ha saputo conquistare uno dei beni più preziosi e oggi più rari: la fiducia dei cittadini.

Eppure la pandemia lo sta impoverendo: stessi costi, ma crollo delle entrate, dalla raccolta fondi alle donazioni (dirottate verso l'assistenza sanitaria) e all'impossibilità di organizzare eventi per autofinanziarsi. Per questo motivo chiede a gran voce che il Governo non dimentichi di soccorrere chi continua a soccorrere l'Italia.

Il Terzo settore preme sia per finanziamenti e sgravi fiscali, sia per una considerazione della sua centralità, regole certe, attenzione programmatica, considerato che, in questa grave emergenza sanitaria, economica e sociale, il non profit (ancora una volta) si è mostrato come il sistema circolatorio che dà ossigeno all'Italia, i cui capillari arrivano ovunque, persino laddove lo Stato non riesce.

Questa crisi, però, impone al non profit di guardarsi allo specchio, con obiettività e lucidità, per ripensarsi, migliorarsi e crescere, affinché il suo capitale umano diventi una sorta di “Protezione sociale” accanto alla Protezione civile; affinché consolidi il suo ruolo di “polizza assicurativa” del Paese nell’emergenza e nell’aiuto ordinario. Per indicare una via di rinnovamento abbiamo selezionato un pool di esperti: Cabria, Farnese, Gori, Gubitta, Maino, Musella, Sancassani, Vitale ci hanno aiutato a capire quali “voci” abbiano necessità di essere trasformate, consigliandoci anche il “come”.

Il perché è chiaro: sebbene viviamo in un’Italia disorientata, che resiste giorno dopo giorno al terrore del virus, c’è tanta voglia di rinascere.


L’“Andrà tutto bene”, scandito la scorsa primavera come un sentimento nazionale, è la prova che sappiamo ancora essere una comunità. Al punto che, davanti all’impegno solidale della collettività, il presidente della Repubblica dice: «Sono fiero del mio Paese».

Mattarella però non guarda solo la tragedia che stiamo vivendo, traccia pure una strada per il futuro.

E a orientarci siano le profetiche parole di Papa Francesco: «Peggio di questa crisi, c’è solo il dramma di sprecarla».

Una responsabilità per tutti. Una missione per il volontariato: rinnovarsi per saper rispondere ai molteplici bisogni nuovi e antichi al fine di costruire un’Italia differente.

Una responsabilità anche per i Centri di Servizio, chiamati a svolgere un ruolo di orientamento e accompagnamento del volontariato verso un rinnovato impegno ad affrontare le sfide che si aprono davanti, povertà, disuguaglianze, frammentazione delle relazioni e dei tessuti comunitari, facendo tesoro degli apprendimenti, delle fragilità, ma soprattutto delle potenzialità scoperte in questi mesi difficili.

E facendo leva sul bagaglio di resilienza cui dovremo attingere nei mesi a venire, con il coraggio di mettere da parte, dove necessario, le pratiche consolidate per lasciare spazio a nuovi modi di interpretare il ruolo di attori di un welfare comunitario e di prossimità. 

Introduzione

di **Paola Capoleva**, presidente CSV Lazio

In questi mesi di pandemia ci siamo interrogati, abbiamo osservato, provato a riflettere da soli o confrontandoci in gruppo, abbiamo agito e chiesto ad altri di sostenerci e soprattutto in tanti abbiamo ribadito che da soli non avremmo potuto farcela. Abbiamo compreso che affrontare la ripresa dopo il “trauma” è un compito delicato ma necessario; pieno di incognite, ma come ci indica anche Massimo Recalcati, psicoanalista: «ripensare il trauma non è la premessa alla ripartenza, è la ripartenza stessa». I cittadini, le organizzazioni di volontariato, gli enti di Terzo settore, le società private e gli enti pubblici hanno affrontato e stanno affrontando dunque una grande sfida e, al tempo stesso, in tanti abbiamo compreso che, se correttamente orientata, questa nuova stagione del recovery fund potrà rigenerare i nostri tessuti sociali, riequilibrare tante disegualianze e ridare slancio al nostro Paese. Per questo dopo la prima fase di emergenza – dove i volontari sono scesi in campo con mille iniziative improntate ad un civismo diffuso, spontaneo, di vicinato e con la forza organizzativa di chi, come tante associazioni, sa che può riprogrammare la propria azione distribuendo mascherine, farmaci, cibo o semplicemente ascoltando al telefono chi da solo affrontava la quarantena – ora è arrivato il momento di ripensare, riprogettare, proporre un nuovo modo di fare comunità. Per questo tanti CSV, dopo una prima fase di riorganizzazione dello loro attività, hanno avviato un percorso di confronto tra loro, con il sostegno di CSVnet, ed hanno anche predisposto seminari e incontri che permettessero ai soci, ai volontari, agli studiosi di riflettere su nuovi orizzonti di senso. Molte sono le domande che in questi mesi sono emerse – anche negli incontri che nel Lazio abbiamo chiamato “Futuro prossimo” –, ad esempio quale nuovo rapporto con la pubblica amministrazione, quale impegno nella costruzione di reti di sviluppo locale, quali passaggi generazionali dovranno avvenire. Tutto questo, consci che non si possa pensare ad una ricostruzione del Paese senza il pensiero, la propo

sta, la dimensione politica espressa dal volontariato. Dimensioni ben presenti nella “Carta dei valori del volontariato” che nel 2021 compirà vent’anni e che al punto 9 dei suoi principi fondati ribadisce come il volontariato «partecipa attivamente ai processi della vita sociale favorendo la crescita del sistema democratico; soprattutto con le sue organizzazioni sollecita la conoscenza ed il rispetto dei diritti, rileva i bisogni e i fattori di degrado ed emarginazione, propone idee e progetti...». Il volontariato europeo, come quello italiano, è stato ricettivo sui pericoli dell’epidemia e sulla necessità di mobilitarsi e, come ha raccontato Tommaso Vitale, docente di sociologia a Sciences Po di Parigi in un incontro con i volontari del Lazio, si sono moltiplicate le iniziative promosse anche da giovani volontari “occasionalisti” che non si occupavano necessariamente di salute o di emergenze ma, come in Francia, si collocavano su un livello più spontaneo, magari episodico, ma certamente connotato da una spinta partecipativa aiutando «almeno una volta persone non collegate a loro da legami di parentela». La prima sfida che dobbiamo raccogliere è dunque quella che ci arriva da una nuova generazione di volontari, le cui energie non devono essere disperse o immiserite nel loro slancio etico, devono essere invece valorizzate, poste al centro della ricostruzione di una comunità solidale, educante, generativa. Ripartire dalle nuove generazioni che “desiderano esserci” e che amano la libertà come espressione di partecipazione, di presenza, deve essere il filo conduttore di una nuova Europa più coesa e solidale, con meno muri e capace di sostenersi non solo nell’emergenza, ma soprattutto in una nuova visione di comunità più equa, più unita. Una seconda sfida che è emersa in questo periodo è sicuramente quella della reimpostazione e ridefinizione dei rapporti fra il volontariato e le istituzioni pubbliche, a partire da quelle locali. Non è più accettabile che i volontari siano chiamati solo in caso di necessità e poi si ignori il loro valore nel definire le politiche territoriali di inclusione e sviluppo, al massimo limitandosi a riconoscimenti formali e non sostanziali, come è purtroppo spesso accaduto. I volontari non sono i “barellieri” della storia né le associazioni sono le “stampelle” della pubblica amministrazione e ciò va riaffermato ancora con forza nonostante siano trascorsi vent’anni dalla legge 328.

È necessario ridare vigore alle forme di confronto, alle arene civiche, alle forme di collaborazione che vedono nella coprogettazione e nella cogestione formidabili strumenti di risposta ai nuovi bisogni. La normativa ci fornisce oggi nuove opportunità non solo con l'articolo 19 del Codice del Terzo settore "Promozione della cultura del volontariato", ma anche con l'articolo 55 (Coinvolgimento degli enti del Terzo settore) e con la più recente sentenza della Corte Costituzionale, la numero 131 di giugno di questo anno (sulla collaborazione tra enti di Terzo settore ed enti pubblici nella coprogrammazione e coprogettazione di interventi sociali sul territorio) che rilanciano il dialogo con la pubblica amministrazione affinché si possano imbastire azioni collettive. Questo è necessario non solo per realizzare uno sviluppo locale attento alle specificità del territorio, ma soprattutto per evitare che i finanziamenti, che arriveranno, non vengano vanamente impiegati in opere inutili o peggio ancora diventino preda di affaristi senza scrupoli o siano risucchiati dentro sistemi mafiosi.


Un welfare di prossimità

Abbiamo bisogno di vigilare sui territori, abbiamo la necessità che le scelte che saranno fatte non accentuino le diseguaglianze e le discriminazioni. Diseguaglianze in aumento non solo in termini economici tra chi ha un lavoro e chi lo ha perso, ma anche tra chi accede ai sistemi informatici e chi invece non può e così perde ore di lezione. Diseguaglianze culturali, educative e tecnologiche che rischiano di creare solchi sempre più profondi e avviare percorsi di marginalità. Ma non servono solo investimenti finalizzati a ridurre il divario nei sistemi educativi, o nei sistemi sanitari, servono nuove forme di collaborazione. Lo hanno ben compreso le grandi reti associative, che in questi mesi sono riuscite a fare raccolte di viveri, farmaci e mascherine, ma lo hanno anche ben chiaro le tante piccole associazioni, che nei cento borghi d'Italia hanno reso possibile la consegna a domicilio di beni di prima necessità a tanti anziani soli a casa. Un nuovo "welfare comunitario prossimale" si può costruire, un welfare fatto di "ascolto" e di presenza diffusa, perché la distanza fisica che oggi pervade le nostre vite non diventi una barriera sociale.

Percorsi da fare insieme

Ma i volontari, le associazioni, non sono solo cittadini responsabili: sono anche le sentinelle di un territorio, sono gli attori di forme di civismo e di democrazia e per questo vanno riconosciuti come un valore aggiunto di una comunità.

Ripartiamo da una formazione congiunta con gli operatori e i funzionari pubblici, apriamo laboratori di coprogrammazione e coprogettazione, condividiamo buone prassi, ma soprattutto ricostruiamo reti nelle comunità, legami istituzionali e di collaborazione. I volontari si sono mobilitati, ma si sono anche formati. Nei primi mesi, come CSV Lazio, abbiamo potuto fare decine di incontri formativi da remoto, raggiungendo oltre duemila presenze, e la stessa esperienza hanno fatto altri CSV. Questo a testimoniare come il desiderio di impegno e partecipazione si sia fuso al senso di responsabilità, perché ogni volontario era ben conscio, che per ben operare doveva ben comprendere le regole minime di sicurezza. Per questo il ruolo dei CSV è stato da un lato quello di ascoltare i bisogni che le associazioni esprimevano e dall'altro cercare di organizzare al meglio sistemi di comunicazione efficaci.

Riflettere ed orientare, non solo fornire informazioni. Di questo ora più che mai si sente il bisogno perché si è ben compreso che nella partita della pandemia nessuno ne uscirà da solo. Ed allora una terza sfida è quella di rilanciare la capacità delle associazioni di far crescere reti fiduciarie nelle comunità. La pandemia potrà lasciare profondi segni sociali, esacerbando conflitti e divisioni, oppure potrà rilanciare la coesione e la solidarietà. Che direzione potrà prendere la crisi che si è generata dipenderà da tutti, anche da noi. Abbiamo sempre più necessità di connessione, e non mi riferisco a quella digitale, ma a quella che fa battere più forte i cuori e che accende le menti. Connettere visioni, collegare obiettivi, condividere strategie, costruire reti, che sappiano tenere saldo il legame sociale delle comunità. Abbiamo molta strada da fare ed anche abilità da imparare, per tenere insieme le relazioni, per valorizzare le competenze di ognuno, e su questo piano la sfida va raccolta da tutti, associazioni, Terzo settore, pubblica amministrazione e mondo della politica. 

Stato sociale da rifare

Welfare più locale e multi-attore con il volontariato protagonista

Una riforma in cinque mosse

di Franca Maino*

Dalla metà degli anni Duemila, a causa delle profonde trasformazioni demografiche, economiche e sociali, il sistema di protezione sociale del nostro Paese ha progressivamente ridotto la sua efficacia nel rispondere ai vecchi e nuovi bisogni sociali. Si pensi alla non autosufficienza, alla precarietà lavorativa, al mancato sviluppo o all'obsolescenza del capitale umano, all'esclusione sociale e al rischio povertà in continua crescita (soprattutto tra i minori) e alle difficoltà di conciliare carichi lavorativi e familiari. Bisogni profondamente connessi alle principali tendenze demografiche che vedono una riduzione dei nuovi nati e un progressivo aumento della popolazione anziana, con conseguenti necessità legate all'au-

Innovare e includere sono le parole d'ordine della sociologa Maino, che spiega come il non profit debba trasformarsi per essere decisivo nell'aiuto di comunità e territori

mento dell'età (soprattutto sul fronte socio-sanitario).

Inoltre, i cambiamenti sociali e culturali che hanno interessato il nostro Paese hanno segnato fortemente

la struttura familiare - per esempio con l'aumento di separazioni, divorzi e famiglie monogenitoriali - influenzandone anche le dinamiche di condivisione e distribuzione dei carichi domestici e di cura, alla luce, in particolare, del più ampio coinvolgimento delle donne nel mercato del lavoro retribuito e della ridotta disponibilità a offrire gratuitamente tutto il lavoro domestico e di cura. Queste sfide hanno contribuito anche a ridurre le capacità di tenuta del cosiddetto "welfare-fai-da-te", che da sempre rappresenta una colonna portante del welfare state italiano.

La pandemia? Uno stress test per le politiche sociali

Nonostante alcuni tentativi di "ricalibratura" della spesa sociale (Ferrerà 2019), in parte connessi ai sempre più stringenti vincoli di bilancio, l'Italia ha continuato così a essere caratterizzata da un sistema di welfare disfunzionale, messo sotto ulteriore pressione dalla pandemia di Covid-19 che, da febbraio, ha innescato una crisi sanitaria ben presto trasformata in crisi economica e sociale. Il Coronavirus si sta infatti rivelando un vero e proprio "stress test" non solo per la sopravvivenza e la tenuta esistenziale di individui e famiglie - in molti casi messi a dura prova sul piano sanitario, psicologico, economico e sociale - ma anche sulla capacità di resistenza di sistemi complessi, improvvisamente costretti ad agire in un contesto radicalmente mutato. Come evidenziato da Razetti (2020), in questo senso la pandemia costituisce un esempio di quello che nell'analisi delle politiche pubbliche è chiamato "focusing event", «un evento che - per la sua natura dannosa, inaspettata e improvvisa - forza l'opinione pubblica e i decisori politici a inserire nell'agenda pubblica e istituzionale temi che non necessariamente vi sarebbero entrati o che almeno non lo avrebbero fatto con la stessa forza, la stessa visibilità e la stessa rapidità». Si tratta di un fenomeno di grande rilevanza sotto il profilo politico-istituzionale e sociale che sta mettendo ancora di più in evidenza le tante criticità del welfare italiano: dalle inadeguate politiche del lavoro e di sostegno al reddito alle misure di contrasto alla povertà, dalla carenza delle misure a sostegno delle famiglie e dei minori all'inefficienza degli interventi rivolti alle persone anziane.

Le crisi? Occasioni per cambiamenti della policy

Le crisi, quindi, in quanto «eventi focalizzanti» possono concorrere ad aprire finestre di opportunità per introdurre cambiamenti di policy. È tuttavia necessario essere consapevoli che tali cambiamenti non sono automatici e scontati: le finestre possono «richiudersi» con altrettanta rapidità con cui si sono aperte e non generare l'opportunità di sperimentare misure e interventi più efficaci e adeguati alle nuove sfide. I cambiamenti possono poi essere promossi e realizzati a più livelli, dal nazionale al territoriale. Soffermandoci sui sistemi di protezione sociale locali, sappiamo che l'incidenza dei territori è molto bassa in termini di spesa complessiva per il welfare. La spesa sociale dei Comuni costituisce una frazione modesta della spesa pubblica destinata alle politiche sociali: vale circa 7,1 miliardi di euro, pari allo 0,4% del PIL (dati riferiti al 2016), in media 116 euro pro capite con forti differenziazioni territoriali (dai 22 in Calabria ai 516 a Bolzano, sempre nel 2016). Una spesa diretta prevalentemente a famiglie e minori (38,8%), persone con disabilità (25,5%), anziani (17,4%) con tassi di copertura generalmente molto contenuti. Tuttavia - come ha mostrato anche l'emergenza - il ruolo dei territori e delle comunità locali può essere potenzialmente alto in termini di attivazione di progettualità e collaborazioni multi-attore capaci di mobilitare risorse – economiche, ideative, organizzative – aggiuntive e/o di rendere più efficiente l'utilizzo di quelle già esistenti (in una logica aggregativa e inclusiva) proprio nelle aree di bisogno attualmente più scoperte. Quella territoriale sembra essere anche una dimensione adatta per sperimentare innovazioni capaci di intercettare i bisogni attualmente scarsamente tutelati (Maino e Razetti 2019; Maino 2020). Il cosiddetto “welfare territoriale” non si limita a quanto i Comuni possono offrire con le (poche) risorse a disposizione. Il territorio non è solo uno spazio fisico: si è trasformato (o si può trasformare) sempre più in un eco-sistema socio-economico nel quale le amministrazioni pubbliche e attori privati, profit e non profit, possono diventare attori-chiave: da un lato, nel promuovere e/o facilitare processi capaci di aggregare, mettere a sistema e liberare risorse presenti (dalle risorse oggi spese out-of-pocket al volontariato, dalle risorse formali e quelle

informali) e, dall'altro, nell'assicurare che i processi attivati seguano logiche inclusive, orientate all'innovazione e all'investimento sociale (Maino e Ferrera 2019).

Duplici sfida per un nuovo ruolo del volontariato

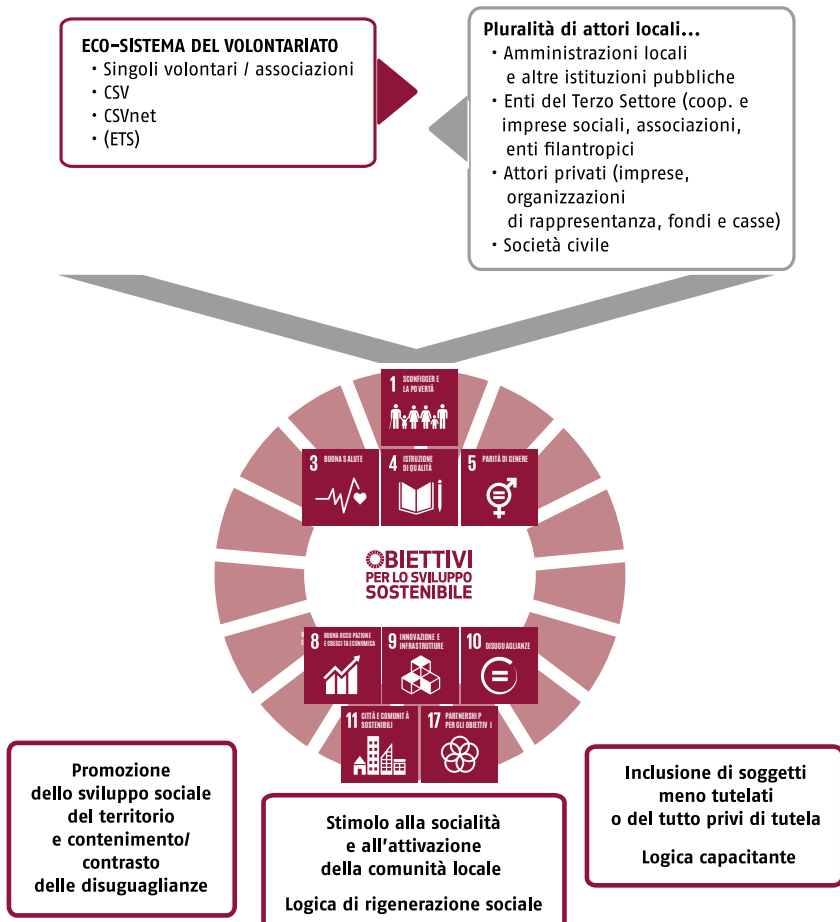
È in questo contesto, tra la crisi del 2008 e quella pandemica in corso, che si è fatto strada e rafforzato il “secondo welfare”, quell'insieme di interventi e progetti a finanziamento privato avviati “dal basso” da una pluralità di attori che si propongono di mettere in circolo risorse aggiuntive per contrastare gli effetti legati ai tagli della spesa sociale e per contribuire alla sostenibilità del sistema di protezione. Come evidenziato nei Rapporti biennali sul secondo welfare (cfr. in particolare Maino e Ferrera 2019), nel corso dell'ultimo decennio “nuovi” soggetti - provenienti dalla sfera del mercato, delle associazioni intermedie, del Terzo settore (dalle associazioni di volontariato ai soggetti della cooperazione sociale), della famiglia e delle reti informali - hanno iniziato ad affiancare l'attore pubblico nella sperimentazione, progettazione e attivazione di interventi di welfare in un'ottica sussidiaria. Il protagonismo di questi soggetti tradizionalmente esclusi o ai margini dell'arena del welfare - seppur non esente da criticità e rischi - ha quindi favorito profondi mutamenti e proposte di rinnovamento per quel che concerne gli interventi di natura sociale.

In questa “nuova normalità”, a sua volta sfidata dalla seconda ondata pandemica e provando a consolidare gli apprendimenti acquisiti, quale ruolo possiamo immaginare per il volontariato rispetto ad un welfare in crisi ma anche in trasformazione? Quali apprendimenti sono scaturiti dalla pandemia da Sars-Cov-2 per il mondo del volontariato? Guardando indietro ai mesi di lockdown e alla fase 2 da più parti sono state evidenziate le risorse e le azioni messe in campo dal volontariato. Tra le tante analisi si segnala il Rapporto “Il volontariato e la pandemia. Pratiche, idee, propositi dei Centri di servizio a partire dalle lezioni apprese durante l'emergenza Covid-19” scaturito da un'indagine promossa proprio da CSVNet nelle settimane del lockdown (cfr. anche De Gregorio 2020). Il volontariato ha complessivamente dato prova di essere una risorsa preziosa e strategica anche

in situazioni di emergenza, capace sia di reagire usando strumenti e canali nuovi e innovativi sia in grado di fornire servizi essenziali, calibrati sui bisogni emergenziali.

A fare la differenza sono stati il bagaglio di esperienze pregresse e la struttura organizzativa dei numerosi CSV territoriali unite alla disponibilità ad aprirsi all'innovazione e alla flessibilità, la centralità delle persone e delle reti multi-attore e, ultime ma non meno importanti, le risorse economiche, tecnologiche e comunicative messe in campo nelle situazioni più difficili.

Figura 1 – Welfare territoriale e volontariato: un legame da alimentare e rendere strategico




Fonte: elaborazione dell'autrice

È proprio facendo leva su queste risorse che il volontariato è chiamato oggi ad una duplice sfida: da un lato, non sottrarsi alle richieste (comprese quelle contingenti e quotidiane) che provengono dai territori continuando ad essere reattivo e innovativo e, dall'altro, cogliere anch'esso l'opportunità di avviare un processo profondo di rinnovamento che lo porti a rafforzarsi e a fare i conti con le criticità che lo contraddistinguono aprendosi all'innovazione sia di prodotto (gli aiuti forniti e le iniziative messe in campo) sia di processo (le relazioni con gli altri soggetti pubblici e non, tra privato profit e non profit). Come mostra la figura 1, il legame tra welfare territoriale e volontariato può e deve essere alimentato e reso strategico anche guardando alla cornice offerta dall'Agenda 2030 dell'ONU e ai 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile. In un rinnovato rapporto tra l'eco-sistema del volontariato e la pluralità di attori locali la sfida è anche per il volontariato quella di concorrere alla promozione dello sviluppo sociale del territorio e al contrasto delle crescenti disuguaglianze economiche e sociali contribuendo all'attivazione delle comunità locali e insieme a creare le condizioni per l'inclusione di soggetti fragili e poco o per nulla tutelati.

Le cinque mosse decisive per il volontariato

Più nello specifico – guardando ad un sistema di welfare che dalla crisi economico-finanziaria del 2008 si è trovato catapultato nella recente crisi pandemica senza avere avuto il tempo di consolidare una serie di piccoli e grandi risultati e di fare sistema tra le esperienze più innovative implementate nell'ultimo quinquennio – è possibile individuare almeno cinque direttrici all'interno delle quali anche il volontariato è chiamato a dare un contributo sia ideativo sia operativo. Il volontariato può contribuire alla comprensione dei bisogni emergenti e alla promozione di misure innovative per soggetti non tutelati per realizzare un welfare che sia sempre più territoriale e inclusivo. Dovrebbe (ulteriormente) aprirsi a collaborazioni con il mondo della cooperazione sociale e con gli enti del Terzo settore, con soggetti pubblici e altre organizzazioni private e con il mondo produttivo per favorire nuove connessioni e reti multi-attore. Il volontario è chiamato

anche ad essere complementare all'incontro tra domanda e offerta di servizi e alla professionalizzazione delle competenze per rafforzare il cosiddetto terziario sociale oggi ancora debole in Italia.

Volontari e associazioni di volontariato possono anche contribuire ad aggregare la domanda di servizi per alimentare un approccio che colga le interdipendenze tra i bisogni di uno specifico territorio e generi risposte di tipo aggregativo. Altrettanto importante è poi creare connessioni tra i fornitori di servizi favorendone la co-produzione per individuare piste possibili di integrazione tra settori di intervento e prestazioni sfruttando il potenziale delle piattaforme digitali. In altre parole, attraverso il coinvolgimento di volontari, associazioni e reti di volontariato, pratiche e interventi possono generare esternalità sociali positive per il territorio e le comunità connotando di nuove caratteristiche il welfare del presente e del futuro: un'attenzione specifica all'innovazione sociale e a processi di confronto e, possibilmente, di co-progettazione e co-produzione delle azioni di welfare dentro reti multi stakeholder ancorate territorialmente e intenzionate a rimettere le persone e i loro bisogni al centro. 

*Università degli Studi di Milano e Percorsi di secondo welfare

NOTE

CSVnet (2020). *Il volontariato e la pandemia*

De Gregorio O. (2020). *Il volontariato e la pandemia, online il report di CSVnet*. Percorsi di secondo welfare, 2 ottobre 2020

Ferrera M. (a cura di) (2019). *Le politiche sociali*. Il Mulino

Maino F. (2020). *Welfare aziendale e Terzo Settore: opportunità (anche) in situazioni emergenziali?* In "Solidea. Rivista. Lavoro, mutualismo e comunità", anno X, n. 1, pp. 12-15

Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2019). *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*. Giappichelli

Maino F. e Razetti F. (2019). *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*. Giappichelli

Razetti F. (2020). *Il Coronavirus e i nervi scoperti del welfare italiano*. Percorsi di secondo welfare, 20 marzo 2020



Publico&Terzo settore

Quando la co-progettazione è sancita dalla Costituzione: quali benefici per la comunità

di Paolo Marelli

I giudici della Corte costituzionale hanno scritto la parola fine sulla tormentata vicenda della collaborazione tra enti pubblici e enti del Terzo settore (ETS) nella programmazione e progettazione di interventi sociali e solidali sul territorio. La sentenza pronunciata dalla Consulta dispone che le pubbli-

Svolta sull'amministrazione condivisa: la sussidiarietà orizzontale è alternativa al mercato. Il costituzionalista Luca Gori: adesso le Regioni traducano le parole in fatti

che amministrazioni possono co-progettare attività e interventi di interesse generale insieme agli ETS sulla base dell'articolo 55 del Codice del Terzo Settore.

Cruciale è anche l'inquadramento di questo tipo di relazione tra pubblico e non profit nell'ambito dell'amministrazione condivisa, precisando che essa è decisamente alternativa a quella di mercato. Una svolta, quella della Corte costituzionale, che chiude una lunga controversia e apre nuovi scenari all'orizzonte. La sentenza è quantomai

importante in questo periodo di crisi sociale ed economica causata dalla pandemia, perché la piena collaborazione tra enti pubblici e Terzo settore può essere proficua per rispondere ai bisogni delle fasce più fragili.

A comprendere pienamente la portata della disposizione della Corte costituzionale e quali trasformazioni porterà sulla progettazione di servizi e prestazioni a beneficio della società civile, abbiamo chiesto aiuto a Luca Gori, costituzionalista della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e docente di diritto del Terzo settore all'Università di Pisa.

La riforma del Terzo settore come sta agevolando il perseguimento delle attività di interesse generale?

La riforma del Terzo settore ha innescato un processo, assai complesso, di ridefinizione dell'intera realtà del non profit italiano. Da una parte, infatti, si sono chiariti i "confini" del Terzo settore – fino a qualche tempo fa molto incerti – e, dall'altra, si è chiesto agli enti di qualificarsi, sotto il profilo delle regole di organizzazione e di funzionamento, di trasparenza e rendicontazione, di

relazione con la pubblica amministrazione. Complessivamente, mi pare si possa dire che, a metà del percorso, il giudizio possa essere positivo, pur non mancando certo talune difficoltà. Ma credo che queste ultime facciano parte della "fisiologia" di una riforma così ampia: non si deve dimenticare, infatti, che è la prima volta che questo "settore" nella sua totalità trova una sua prima sistemazione ed ordine.

Indubbiamente, la riforma ha avuto il merito di indicare all'attenzione delle istituzioni e dell'opinione pubblica l'estrema varietà degli ambiti nel quale il Terzo settore opera: non solo quelli "classici" (sanità, sociale, filantropia, eccetera), ma anche quelli meno conosciuti, eppure con una solida esperienza (dal microcredito alle nuove forme di co-housing, al commercio equo-solidale).

Ciò che sta emergendo è la centralità del Terzo settore nella tutela dei diritti delle persone, nella definizione delle politiche pubbliche e nella qualità della vita delle comunità.

Non è una novità, ma per la prima volta se ne ha una rappresentazione unitaria a partire dalla

definizione giuridica che ne è stata data.

Molto interessante è l'attuazione della riforma nelle Regioni: penso alla recente legge regionale della Toscana ed a quella della regione Emilia-Romagna. Altre leggi regionali sono in elaborazione. Il processo aperto a livello statale ha dato avvio a trasformazioni a livello regionale e locale: insomma, c'è un cantiere in fermento.

Il rapporto del Terzo settore con l'Unione europea è descritto, spesso, come molto difficile. A che punto siamo?

Spesso si assiste ad una narrazione, più che ad una analisi attenta di tipo giuridico-istituzionale. Si paventa, infatti, uno "scontro" epocale fra le ragioni della solidarietà (incarnate dal Terzo settore) e quelle del mercato (sostentute dall'Unione europea).

La questione è molto più complessa, in realtà. Indubbiamente, vi è una difficoltà del diritto euro-unitario di "leggere" la specificità del fenomeno del Terzo settore italiano, che è così legato ad importanti esperienze di imprenditoria sociale e di volontariato. A questo, ho l'impressione

che corrisponda una analoga difficoltà delle istituzioni italiane di rappresentare, con la dovuta chiarezza, il "ruolo" che il Terzo settore, sia storicamente sia in prospettiva, gioca dal punto di vista dell'attuazione del principio di solidarietà.

Recentemente, la Corte costituzionale, nell'importante sentenza numero 131 del 2020, ha ribadito che non esiste una conflittualità fra diritto UE e diritto nazionale, a condizione che quest'ultimo proponga un modello organizzativo di servizi, attività e progetti di rilevanza pubblica ispirati non al principio di concorrenza ma a quello di solidarietà.

Si tratta di un principio già enunciato dalla Corte di giustizia dell'Unione europea ed incorporato all'interno delle direttive europee sui contratti pubblici: esso, quindi, fa già parte del patrimonio europeo.

Alla luce di questa ricostruzione, risulta difficile comprendere perché non sia ancora stata notificata all'Unione europea la richiesta di autorizzazione delle misure di favore a carattere fiscale, al fine di consentire la piena operatività del Codice del Terzo settore. Questa notifica, infatti, potrebbe

costituire l'occasione per un definitivo chiarimento del rapporto non conflittuale fra UE e Terzo settore e contribuire alla diffusione e conoscenza del modello italiano.

Sotto il profilo normativo, qualcosa si sta muovendo per garantire un equilibrio di rapporti e, quindi, di piena collaborazione tra pubblico-privato-Terzo settore. Che giudizio dare?

Le condizioni affinché il “clima” di piena collaborazione si possa sviluppare si sono create, nel corso tempo, ed in mezzo a molte avversità.

La già richiamata sentenza della Corte costituzionale numero 131 del 2020 ha lanciato un messaggio molto chiaro: esiste uno spazio, che la Costituzione tutela, fra l'attività della pubblica amministrazione e quella del mercato, ispirato al principio di condivisione intorno all'interesse generale.

Sul piano concreto, ciò significa che tanto la pubblica amministrazione quanto i soggetti del Terzo settore, in quanto portatori di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, possono “collaborare” insieme per costruire pro-

getti ed interventi non nell'ottica del committente/agente bensì in quella dei collaboratori: si individua un obiettivo, si definiscono i mezzi da mettere in campo, si lavora congiuntamente e si verificano i risultati, modificando – se necessario – obiettivi e mezzi. È la prospettiva della sussidiarietà orizzontale.

L'articolo 55 del Codice del Terzo settore è espressione di questa prospettiva. È innegabile che sull'attuazione di questa disposizione vi siano state molte difficoltà, provenienti da interpretazioni troppo restrittive discendenti – a mio giudizio – da un fraintendimento sul rapporto fra diritto UE e diritto nazionale, come ho già detto.

Con la sentenza della Corte costituzionale numero 131 del 2020, gli ostacoli giuridici sono (almeno apparentemente) rimossi, si apre la sfida più avvincente: trasformare questi istituti in prassi sociale ed istituzionale.

Regioni ed enti locali dovranno dotarsi di una serie di strumenti per poter costruire questa relazione sussidiaria con gli enti di Terzo settore (ETS): diversamente, avremo scritto una bellissima pagina di diritto costituzionale,

ma che non diviene sussidiarietà vissuta.

A questo proposito, molto deve essere investito nella formazione: formazione della pubblica amministrazione, per modificare la prospettiva e cogliere la nuova modalità di esercizio della funzione amministrativa; formazione del Terzo settore, affinché sia percepita l'importanza della collaborazione, a partire dalla capacità di leggere i bisogni del territorio e delle comunità.

Ha scritto la Corte costituzionale – in un passaggio denso di significato – che «gli ETS, in quanto rappresentativi della “società solidale”, del resto, spesso costituiscono sul territorio una rete capillare di vicinanza e solidarietà, sensibile in tempo reale alle esigenze che provengono dal tessuto sociale, e sono quindi in grado di mettere a disposizione dell'ente pubblico sia preziosi dati informativi (altrimenti conseguibili in tempi più lunghi e con costi organizzativi a proprio carico), sia un'importante capacità organizzativa e di intervento: ciò che produce spesso effetti positivi, sia in termini di risparmio di risorse che di aumento della qualità dei servizi e delle prestazioni

erogate a favore della “società del bisogno”».

Un importante riconoscimento, ma anche una grande responsabilità.

Con l'ingente somma di risorse del Recovery fund, come pubblica amministrazione e volontariato devono e possono rivedere i loro equilibri e modelli di collaborazione in fase di programmazione e co-progettazione degli interventi sociali?

Le risorse europee possono costituire un rilevante fattore di accelerazione della collaborazione fra Terzo settore e pubblica amministrazione.

La necessità di “investire” in interventi in grado di migliorare durevolmente la qualità di vita delle comunità richiede che il Terzo settore sia costantemente coinvolto, sollecitato e formato sulle scelte da compiere, sia sul versante della programmazione sia su quello più propriamente realizzativo.

Ciò potrà avvenire ad alcune condizioni.

La prima è che vi sia un progetto condiviso, di ampio respiro, discusso. Non è semplice costruire relazioni a vocazione progettuale

le, né dal lato del Terzo settore (schiacciato spesso sull'esigenza di reperire risorse) né da quello della pubblica amministrazione, (pressata dall'emergenza del presente). C'è bisogno, invece, di un dialogo franco e costruttivo fra società civile organizzata e istituzioni, fondato sul mutuo riconoscimento, anche al fine di evitare taluni "frintamenti", come si sono ripetuti nel corso dell'elaborazione della normativa emergenziale.

Ciò può consentire di superare alcuni rigurgiti neo-statalisti che, di tanto in tanto, si manifestano e che preoccupano: lo Stato progetti ed intervenga, il Terzo settore, al più, esegua o copra alcune falle.

La risposta alla crisi, infatti, non può essere in un inedito protagonismo dello Stato, bensì nel rafforzamento delle forme in cui pubblico e privato possono interagire positivamente.

Vi è da considerare che la nuova stagione non potrà avere ad oggetto solo gli interventi sanitari (c'è stata una inevitabile, e comprensibile, sanitarizzazione del Terzo settore nei mesi della pandemia), ma aprirsi a tutti gli ambiti di attività di interesse ge-

nerale, nella consapevolezza che le fragilità del nostro sistema-Paese toccano diversi ambiti. Basti pensare all'emergenza istruzione, formazione universitaria. Ma si deve guardare anche alla tutela ed alla promozione dei beni e delle attività culturali, al turismo a vocazione sociale, alla protezione ambientale.

Il Terzo settore è in grado di offrire una rete protettiva che supera gli steccati fra le diverse amministrazioni o ambiti materiali.

Insomma, sulle risorse europee, si giocherà una partita importante non solo nel merito di ciò che vi è da fare ma, ancora prima, sul modo in cui gli interventi si faranno.

Al di là degli schieramenti partitici, sovente nel dibattito politico italiano emerge l'idea di un aggiornamento della Carta costituzionale. Se si dovesse procedere a una revisione della Costituzione, quali modifiche bisognerebbe varare affinché ci sia una maggiore valorizzazione e un coinvolgimento attivo del Terzo settore nei vari ambiti del welfare?

La Carta costituzionale del 1948 è di una modernità sorprendente. Essa è stata in grado di "accom-

pagnare” le evoluzioni del Terzo settore, nel corso del tempo. La recente sentenza numero 131 del 2020, sulla scorta di molte altre pronunce della Corte costituzionale, rappresenta una sorta di “trattato” di diritto costituzionale del Terzo settore: in essa, infatti, si spiega perché e come promuovere il Terzo settore. Non credo che vi sia bisogno di modificare disposizioni della Costituzione quanto, invece, dare loro attuazione piena.

L’ultimo comma dell’articolo 118 della Costituzione, introdotto quasi venti anni fa con la riforma costituzionale del 2001, esige che tutte le amministrazioni pubbliche “favoriscano” l’autonoma iniziativa dei cittadini, singoli ed associati, per lo svolgimento delle attività di interesse generale.

Possiamo dire che, ad oggi, tale disposizione sia pienamente attuata? O, ancora prima, che essa, ancorché inattuata perché molto complessa ed esigente, costituisca il patrimonio di tutte le amministrazioni territoriali? Direi di no. Essa è, al contrario, un terreno di lavoro in gran parte da scoprire. Penso alla lezione che ci ha dato Gregorio Arena (professore di diritto amministrativo all’U-

niversità di Trento e presidente di Labsus, Laboratorio per la sussidiarietà, ndr) in questi anni di impegno e di ricerca sulla sussidiarietà orizzontale, mettendo in evidenza come i cittadini attivi abbiano a disposizione una pluralità di mezzi ed occasioni per entrare in relazione col pubblico, alcuni dei quali inediti. E poi, non possiamo dimenticare che l’origine ed il fine del Terzo settore risiedono nell’articolo 3 della Costituzione. Esso rappresenta il motivo per il quale il Terzo settore nasce e l’obiettivo per il quale si impegna. E l’attuazione dell’articolo 3 della Costituzione è destinato a non esaurirsi mai. Ecco, allora, che mi pare essenziale affinare la sensibilità costituzionale per identificare quegli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena partecipazione dei lavoratori (ma, si può aggiungere, dei cittadini e di ogni persona umana) alla vita economica, sociale e politica del Paese, più che pensare a modificare la Costituzione. ▼

NOTE

Luca Gori ha pubblicato, nel 2018, insieme a Pierluigi Consorti ed Emanuele Rossi, il libro “Diritto del terzo settore”, edito da Il Mulino



L'esperienza virtuosa Medicine a casa per gli anziani Che cosa ci insegna l'alleanza Comune e non profit a Bologna

di **Elisabetta Mandrioli** e **Cinzia Migani**

Nei mesi che precedono l'insorgere drammatico del Covid-19, diversi gruppi di lavoro si sono confrontati sul Codice del Terzo Settore che ha sancito la partnership tra pubblica amministrazione ed enti del Terzo settore ampliando gli ambiti di concertazione.

L'arrivo della pandemia, però, pone al centro il tema della tutela della salute, congela le riflessioni e richiama a intervenire tempestivamente per rispondere all'emergenza e ai bisogni di alcune fasce di persone, sconvolgendo le modalità organizzative dei servizi.

Esplodono bisogni urgenti e gli scenari socio-sanitari si popolano di nuovi allestimenti progettuali. È il caso dell'esperienza che ha gene-

Patto Auser, Csv, Forum Terzo settore ed ente pubblico ai tempi del Covid: il progetto l'“Unione fa la spesa” è un modello di coprogrammazione con una ricca dote in eredità

ratato il progetto l'“Unione fa la spesa”, nato da una convocazione del Comune di Bologna al Forum provinciale del Terzo settore, al Centro di Servizio

per il Volontariato della Città metropolitana di Bologna e ad Auser Territoriale Bologna, al fine di cercare soluzioni per garantire la consegna di farmaci e generi di prima necessità alla popolazione fragile, senza gravare sul volontariato della Protezione civile.

Racconta Stefano Brugnara, portavoce del Forum provinciale del Terzo settore: «L'innescò è stato una sollecitazione del Comune, la risposta è stata immediata, condividendo il fatto che fosse uno dei bisogni più urgenti. Nello stesso tempo, non implicando competenze specifiche in materia sanitaria, abbiamo valutato potesse essere un'occasione per metterci alla prova, insieme, per costruire un progetto comune». La rete dei partner è stata poi allargata alle catene della grande distribuzione, a partire da Coop Alleanza 3.0 grazie all'accordo quadro di Coop nazionale in collaborazione con Anci e Protezione civile e alle catene Conad e Pam.

Il progetto, avviato il 23 marzo, ha previsto la la consegna gratuita della spesa alimentare e dei parafarmaci alle persone più fragili, a partire dalle persone anziane seguite dal #PianoMais (Monitoraggio Anziani in Solitudine) abitualmente attivato per rispondere all'emergenza caldo e isolamento durante l'estate. Il Comune ha individuato i beneficiari e ha dotato i volontari delle mascherine per operare in sicurezza. I punti vendita convenzionati hanno predisposto percorsi prioritari dedicati ai volontari del progetto per facilitare e velocizzare l'acquisto.

Trecento volontari in campo da marzo ad agosto

Nel periodo marzo–agosto sono state raggiunte circa 450 persone grazie all'impegno di circa 300 volontari.

Superata la fase di emergenza, nel corso di un'audizione in Comune, convocata dalla V e dalla III Commissione Consiliare, i partner di progetto hanno esposto i punti salienti dell'esperienza:

1. costruzione di una “struttura”, di un “contesto interorganizzativo”, all'interno del quale le persone si sono potute muovere con sicurezza, una sicurezza derivante dall'autorevolezza dei soggetti istituzionali coinvolti;
2. lavoro di preparazione molto puntuale e scrupoloso;
3. reciproca fiducia, stesse motivazioni all'azione, diffuse compe-

- tenze ed esperienze progettuali, forte disponibilità a collaborare;
4. grande disponibilità di volontari e di giovani cittadini, di associazioni e gruppi del territorio e del personale delle catene della grande distribuzione: «Nel progetto si sono aggregate associazioni con riferimenti e valori diversi - sottolinea Luigi Pasquale di Auser -. Questo dimostra che un rapporto costruttivo di co-progettazione è in grado di contenere tante soggettività diverse»;
 5. presenza di organismi con competenze e funzioni diverse. «Mi piace sottolineare - afferma Giancarlo Funaioli, all'epoca presidente di CSV Bologna - come la presenza di alcuni organismi di rappresentanza sia stato un elemento importante, oltre al contributo fondamentale delle singole associazioni, come Auser, che hanno preso in mano la situazione più concretamente. L'insieme di questi tre elementi, probabilmente, ha permesso di procedere più rapidamente nel portare a sintesi il rapporto tra enti locali e associazioni»;
 6. avere individuato nelle sedi di coordinamento il punto nodale per dare avvio al progetto. Secondo Donato Di Memmo, responsabile dell'Ufficio di coordinamento - Cittadinanza attiva del comune di Bologna, i due elementi che hanno favorito il processo sono stati, da un lato, la percezione dell'urgenza e del bisogno di instaurare una relazione efficiente per dare una risposta tempestiva al bisogno dei cittadini; dall'altro, data l'urgenza, sono passate in secondo piano quelle infrastrutture immateriali che regolano le relazioni sia all'interno dell'ente pubblico, sia tra l'ente e i soggetti esterni. «L'esperienza della pandemia e degli interventi attivati - continua Di Memmo - mi hanno fatto capire quanto sia fondamentale l'opera di formazione che può svolgere il CSV: non può esserci il salto di qualità su strumenti nuovi, come quello della co-progettazione, se parallelamente non c'è un'evoluzione culturale che attraversa sia l'amministrazione pubblica che il mondo del Terzo settore. L'elemento più importante di questa evoluzione culturale è capire quanto sia diventata fondamentale la capacità di collaborare, anche tra gli enti del Terzo settore, di trasformare parte della propria soggettività in un valore da mettere a disposizione degli altri, in vista di progettazioni condivise.

L'emergenza ha accelerato il processo, ma l'attività di formazione è stata fondamentale». E prosegue: «Il tema della fiducia è strettamente legato al tema della semplificazione. La sfiducia è la più grande generatrice di complicazione amministrativa. Lavorare su interventi congiunti di crescita culturale permette di abbattere quegli steccati che ancora permangono tra la percezione dell'amministrazione e le aspettative del Terzo settore, generando elementi di sfiducia e pregiudizio sull'inadeguatezza dell'amministrazione ad accogliere i bisogni del Terzo settore. È una crescita che deve essere prima culturale e poi normativa».

Lazzari (Auser): «Più spazio alla co-programmazione»

Per quanto riguarda contenuti, strumenti ed azioni che possono essere portati a valore per generare nuove azioni nell'ambito della co-programmazione e della co-progettazione, i protagonisti della partnership evidenziano alcuni elementi innovativi emersi dall'esperienza intrapresa.


Innanzitutto «la capacità - continua Brugnara - di dare una risposta rapida ed efficace a un bisogno urgente, grazie a un'unione di intenti e di azione molto efficace e puntuale. Finora abbiamo tratto insegnamento dal percorso positivo che abbiamo fatto: quando c'è un'emergenza la lettura del bisogno è molto semplice. Questa esperienza però ci ha consentito - e ci consente - di acquisire ulteriori elementi per capire quali saranno le questioni da affrontare nell'immediato futuro. Abbiamo attivato un percorso; ora dovremo capire come mettere a servizio di un contesto sociale che cambia questa sensibilità di cui ci siamo dotati. Questo percorso ci lascia un'eredità molto ricca in termini di metodo, di patrimonio relazionale e conoscenza del territorio, delle persone e dei loro bisogni, che però dobbiamo essere in grado di alimentare e fare evolvere affinché sia altrettanto efficace quando sarà più difficile una comprensione diretta dei bisogni, dato che si tratta di bisogni che emergono da una situazione nuova di cui nessuno, ancora, conosce bene le caratteristiche».

Sull'argomento anche Antonella Lazzari, presidente di Auser, conferma che: «Sarebbe opportuno che nella formazione si desse particolare attenzione al tema della co-programmazione, perché spesso la co-

progettazione è legata all'operatività, mentre la co-programmazione si focalizza sull'analisi dei bisogni e sull'identificazione delle priorità». Ed aggiunge: « In questo modo il Terzo settore avrebbe la possibilità di portare il proprio contributo anche nelle scelte politiche dell'amministrazione, collaborando anche all'eventuale innovazione di servizi. Il Terzo settore può dare un valido contributo anche in questo senso».

Non sprecare risorse e lavorare in modo agevole

«Quello che abbiamo passato - conclude Di Memmo - ci può insegnare che, a livello di sistema, ci sono margini per diventare più ergonomici, ovvero per non sprecare risorse e lavorare in modo agevole. Da questo punto di vista, gli strumenti che ci mette a disposizione il Codice del Terzo Settore consentono entrambi gli obiettivi e non complicano né appesantiscono il rapporto tra amministrazione e Terzo settore, poi il loro utilizzo concreto dipende dalla capacità degli interpreti». Mentre per l'assessore alle politiche del Terzo Settore del Comune di Bologna, Marco Lombardo: «L'intento è stato quello di non lasciare indietro nessuno. E ci siamo riusciti grazie alla collaborazione con le associazioni e il volontariato bolognese coordinate dalle reti del Terzo settore locale. Così siamo riusciti a intercettare e dare risposte concrete ai diversi bisogni delle persone più in difficoltà durante l'emergenza»

Infine, il neo presidente del CSV di Bologna, Ermanno Tarozzi, evidenzia il ruolo "terzo" intelligente che i CSV possono portare a valore nella co-progettazione: «Una delle poche e vere semplificazioni attuate a livello amministrativo che consente, in concreto, di attuare progetti da concordarsi con l'ente locale e gli enti pubblici in generale, senza che questi siano obbligati ad applicare le rigide modalità contenute nelle leggi sugli appalti. Non v'è dubbio che la materia debba essere ancora oggetto di approfondimenti, ma la strada ora è aperta». E conclude: «Si tenga conto, inoltre, che con la coprogrammazione si potranno definire progetti di lungo periodo, rendendo concreto il rapporto fra volontariato ed ente locale, auspicato dallo "spirito" del Terzo settore che ha suscitato, in questi ultimi tempi, un concreto interesse da parte di enti, associazioni e imprese». 



Esperimenti civici

Quando il Comune diventa un hub per il volontariato

Le sfide di Brescia e Cremona

di Luca Muchetti

Brescia e Cremona sono due delle città lombarde in cui il mondo del volontariato ha agito maggiormente di concerto con le amministrazioni comunali nel periodo più critico dell'emergenza sanitaria legata al Covid-19.

A distanza di cinque mesi abbiamo chiesto ai sindaci dei due capoluoghi - Emilio Del Bono e Gianluca Galimberti - di riflettere sul significato e sui possibili sviluppi futuri di quella collaborazione così stretta e intensa con associazioni e volontari. I frutti che i due primi cittadini hanno visto nascere da quell'intenso dialogo sono tutti positivi e, a detta di entrambi, utili a rafforzare sia il mondo associativo,

Promossa la gestione diretta dei volontari sotto la regia degli enti locali durante l'emergenza. I sindaci Del Bono e Galimberti spiegano perché i loro modelli funzionano

sia le amministrazioni locali nel loro impegno. Consapevoli di svolgere ruoli differenti, ma anche di remare nella stessa direzione a sostegno della medesima comunità.

L'emergenza sanitaria e sociale dei mesi scorsi ha risvegliato un serbatoio di volontari in parte provenienti sia dalla base delle associazioni "tradizionali", in parte - soprattutto i più giovani - alla prima esperienza. A partire dalla vostra recente esperienza, pensate che questo volontariato, dalla forte impronta civica, sia destinato a un futuro anche al di fuori della dimensione più emergenziale? E se sì con quali modalità?

Emilio Del Bono (sindaco di Brescia): «La pandemia da Covid-19 rappresenta la più grave crisi sanitaria che il nostro Paese abbia mai dovuto attraversare dalla fine del secondo conflitto mondiale. Sul nostro territorio, tra i più colpiti al mondo, si è accanita con particolare virulenza, generando un numero impressionante di lutti e mettendo in gravi difficoltà economiche tantissime famiglie. Una tragedia di proporzioni immani alla quale i bresciani hanno risposto in modo esemplare. Circa mille persone hanno scelto di sostenere e aiutare la propria comunità con azioni concrete, donazioni, ore di lavoro.

Centinaia di volontari, appartenenti al sistema di Protezione civile e al Terzo settore, e numerosi

cittadini, che definisco resilienti, hanno subito dato la disponibilità a donare il proprio tempo libero per supportare le diverse e impellenti necessità della popolazione, in particolare quella più fragile, come anziani e malati. Ed è così che si è aperto un mondo di generosità quasi commovente, che ha coinvolto soprattutto i giovani.

In quello che è stato uno dei periodi più bui per la nostra città ci sono stati anche momenti molto toccanti, segni di speranza, gesti di una società civile che ha pensato a darsi da fare e a dare una mano. Potrei fare numerosi esempi, ma voglio ricordare due episodi, che mi sembrano significativi: oltre 150 ragazzi, tifosi del Brescia calcio, si sono organizzati per portare viveri alle persone anziane o con gravi difficoltà economiche e in una sola domenica hanno distribuito mascherine a tutta la popolazione dei due popolosi quartieri che si trovano intorno allo stadio. Altri giovani, stavolta universitari, ogni giorno si sono recati nelle sedi del pronto soccorso degli ospedali cittadini per portare la colazione agli infermieri dei reparti di terapia intensiva. Questo tipo di impe-

gno civico, di volontariato solidale, ha un valore inestimabile e non deve andare perduto, al di là dell'emergenza.

Il Comune di Brescia ha già attivato un percorso, strutturato e istituzionale, che può fare da collettore per queste energie positive. Si tratta dei Consigli di quartiere (Cdq), organi eletti che di fatto hanno sostituito le vecchie circoscrizioni.

Anche durante l'emergenza della scorsa primavera i Cdq sono stati un punto di riferimento per i tanti che hanno voluto dare una mano, hanno collaborato attivamente con il Comune, segnalando situazioni di difficoltà, hanno organizzato raccolte di viveri. Il loro lavoro ha coadiuvato sia i nostri Servizi sociali, sia la Protezione civile e credo che da questi organismi debba passare la strada per valorizzare la cittadinanza attiva. In questo ci aiuta anche il nuovo Codice della Protezione civile, emanato nel 2018, che prevede, oltre alle forme organizzative del sistema, il riconoscimento dei cittadini che non fanno parte di associazioni iscritte nei registri regionali».

Gianluca Galimberti (sindaco di

Cremona): «In quei mesi difficili e lunghi la solidarietà è stato un collante sociale che l'amministrazione comunale ha voluto continuare ad alimentare e sostenere. La nostra comunità è stata profondamente colpita, ma nello stesso tempo ha saputo reagire in tempi brevi grazie alla concreta collaborazione e ad una alleanza virtuosa tra l'amministrazione comunale, nelle sue funzioni essenziali, politiche sociali e Protezione civile ed il volontariato. Fondamentale anche il supporto della polizia locale, delle GEV, dei tutor condominiali e di tutto il personale comunale coinvolto. Dopo la fase acuta dell'emergenza il settore politiche sociali ha continuato a lavorare con la rete di CremonAiuta ed è stato pianificato un percorso di incontri con i giovani volontari, grazie alla collaborazione tra Informagiovani del Comune e il CSV Sud Lombardia. Inoltre l'esperienza di CremonAiuta, così abbiamo chiamato il coordinamento delle associazioni, è diventata uno dei temi della Festa del volontariato, con laboratori territoriali e intrecci con il lavoro nei quartieri. Vogliamo capitalizzare il "bene" che si è riusciti ad esprimere in

questa emergenza e, fuori dall'ottica emergenziale, per integrare sempre più percorsi e progetti, pubblico e privato, mettere a sistema tutte le azioni per arrivare in modo efficace ed efficiente a più persone, rispondendo alle nuove domande».

È la prima volta che i Comuni sperimentano una gestione così diretta dei volontari. In questo vedete un possibile arretramento delle associazioni, o per lo meno un ridimensionamento del loro ruolo da intermediari? Più in generale credete che questa emergenza abbia mutato l'assetto e il posizionamento dei tre soggetti: amministrazioni, associazioni, volontari?

Del Bono: «Non percepisco questo rischio e anzi credo che l'assetto dei tre soggetti sia rimasto sostanzialmente invariato, ma probabilmente più saldo. A inizio lockdown, già i primi giorni di marzo, ho provveduto a istituire il Centro operativo comunale (Coc), con un meccanismo ben collaudato di interazione tra i diversi settori della macchina. Il Coc ha mosso un sistema di volontariato organizzato che comprende otto associazioni iscritte nel registro regionale e provinciale di Prote-

zione civile e le associazioni del Terzo settore. Queste due realtà hanno lavorato insieme, gestendo anche la parte del volontariato spontaneo, affinché quest'ultimo potesse intervenire in sicurezza e rispettando tutte le direttive del Dipartimento nazionale in tema di protezione personale. Io in questo vedo un rafforzamento del ruolo delle associazioni, che sono state in grado di affrontare in modo esemplare un'emergenza molto diversa da quelle a cui eravamo abituati, dialogando e interagendo con l'Amministrazione e con i volontari in modo molto proficuo».

Galimberti: «Sì, abbiamo dato vita a CremonAiuta, l'iniziativa promossa dall'amministrazione comunale, era finalizzata a valorizzare e coordinare quei cittadini disponibili a garantire, nella fase dell'emergenza sanitaria e anche dopo, interventi ed azioni a favore dei soggetti più fragili, in particolare gli anziani. Da subito era emersa la necessità di fornire a molte persone la spesa, i pasti, piccole azioni in modo da assicurare servizi primari e azioni di prossimità. Abbiamo gestito direttamente la raccolta delle

disponibilità e l'organizzazione delle presenze in base alle competenze segnalate dai cittadini, circa 500, attraverso l'ufficio comunale della Protezione civile in stretto raccordo con i nostri servizi sociali. I volontari, dopo l'accredito presso la Protezione civili e forniti dei DPI, sono stati indirizzati verso le diverse associazioni che hanno aderito a CremonAiuta per supportarle nei servizi a domicilio. Tante realtà hanno rafforzato i legami che già esistevano tra loro, dando vita ad una rete di solidarietà davvero imponente ed efficace. Insieme abbiamo scritto una delle pagine certamente più significative della recente storia cittadina, che ha coinvolto tutte le persone alle quali siamo stati vicini in modi diversi, ognuno con i propri compiti. Un sistema di welfare che ha funzionato e che deve ora continuare.

Ritengo che il rapporto amministrazione, associazioni, volontari si sia rafforzato e consolidato. È stato importante far sentire la vicinanza del Comune ai cittadini, alle associazioni e ai volontari. La prossimità con i cittadini e il loro ascolto ci ha permesso di far emergere situazioni di fragi-

lità legate ai carichi di cura e di trovare insieme risposte adeguate per ciascuno».

Come il volontariato civico può rimanere un volontariato "sano", schivando cioè il rischio di provocare un arretramento delle amministrazioni locali rispetto ai loro impegni verso la cittadinanza?

Del Bono: «Come dicevo, il volontariato civico è una risorsa preziosa, che deve essere valorizzata e organizzata con il supporto dell'Amministrazione, già prima dell'emergenza sanitaria avevamo istituito un'associazione dei volontari civici, proprio con questa finalità.

Non rilevo rischi di arretramento, ma un'opportunità che, se ben gestita, consentirà di far crescere entrambe le realtà. Ricorro ancora a un esempio: durante il lockdown i Consigli di quartiere hanno mosso centinaia di cittadini, organizzati e gestiti con la regia dei settori comunali di riferimento (Partecipazione e Protezione civile), per distribuire a casa 200mila mascherine ai residenti in città, tutto ciò in una settimana. Un lavoro pazzesco, svolto in pochissimi giorni

e senza intoppi. E ancora, grazie al sistema bibliotecario urbano e all'aiuto del volontariato civico sono stati organizzati servizi di consegna a domicilio di libri per gli ultrasessantacinquenni. L'Amministrazione ha impegni e doveri verso la cittadinanza di cui continuerà a farsi carico, ma è chiaro che in situazioni eccezionali la mole di lavoro è talmente gravosa che il contributo delle associazioni e dei volontari diventa importante.

In quei giorni di dolore i cittadini di Brescia hanno cercato, disperatamente, delle risposte. Ed è naturale che lo abbiano fatto interpellando il loro primo cittadino, anche se il Comune non ha competenze, di fatto, in campo sanitario. Mi sono giunte email di malati in casa che chiedevano cosa fare e telefonate di primari che mi comunicavano che cosa stava accadendo negli ospedali. Abbiamo cercato di dare certezze ai bresciani, abbiamo trovato nuove strade per rispondere ai bisogni, a volte semplicemente abbiamo alleviato sentimenti di solitudine e smarrimento. In questo tipo di situazione credo sia necessario l'impegno di tutti e ogni tipo di aiuto. Le funzioni

sono diverse, e il Comune è conscio della propria, ma se si rema nella stessa direzione si ottiene un risultato migliore per l'intera comunità e in questo, ne sono convinto, non ci sono rischi, ma grandi possibilità di crescita».

Galimberti: «Ora e nei prossimi mesi occorre evitare che una parte della popolazione già a rischio povertà finisca in una situazione di indigenza prima che sia troppo tardi e prevedere interventi che garantiscano i livelli essenziali. In questi mesi si sono acuite le condizioni di fragilità sociali ed economiche delle persone sole e delle famiglie, conseguenti alla necessità di sospendere le attività economiche, ma anche per gli effetti della riorganizzazione delle attività didattiche ed educative. Come amministrazione comunale non ci siamo mai sottratti al nostro ruolo e ai nostri compiti. Il volontariato è fondamentale, è il segno di una comunità unita e coesa nella vicinanza a tutti, perché nessuno rimanga indietro. È necessario un raccordo stretto con le diverse realtà, per supportarle e lavorare insieme, potenziare gli sforzi e promuovere una corresponsabilità cittadina».

Il mondo di mezzo

Va' dove ti porta il benefit

Un nuovo modo di fare impresa creando benessere per la società

di **Paolo Gubitta**

Il bene comune e non il bene totale: è questo il punto di incontro tra il volontariato, nelle sue molteplici espressioni di massa, di piccolo gruppo e individuali, e le imprese for profit, nelle loro molteplici combinazioni tra forme giuridiche, orientamenti strategici, strutture organizzative e stili di direzione.

Indicare nel bene comune il fine a cui tendono le organizzazioni sociali ed economiche, a prescindere dal fatto che siano catalogate nell'alveo del «non profit» o del «for profit», ha il vantaggio di spostare l'attenzione sulla consonanza dello scopo invece di continuare a sottolineare la differenza delle modalità operative, aprendo in questo modo spazi inediti di collaborazione «alla pari».

Il professor Gubitta spiega come la pandemia ha rafforzato il successo delle aziende ibride che usano il proprio business anche per generare aiuti in campo sociale e ambientale

Questo auspicio generale (e, per certi aspetti, di buon senso) sta trovando terreno fertile sia nella letteratura scientifica di area economica e aziendale sia nella pra-

tica imprenditoriale e manageriale. Resta da individuare il luogo dove le imprese for profit toccano il volontariato.

Imprese ibride in nome del benessere sociale

Ciò a cui si sta assistendo da almeno un decennio è la diffusione delle cosiddette organizzazioni ibride. Questo concetto identifica le realtà che nello stesso tempo:

1. combinano due obiettivi tra loro tradizionalmente visti in contrapposizione, quali la ricerca del profitto e la creazione di valore sociale;
2. dichiarano di voler avere un impatto positivo su ambiente e società, o almeno di non generare impatti negativi, e si impegnano in modo consapevole, esplicito e durevole per ottenerlo;
3. realizzano una vera e propria mission drift, che incide in modo stabile sui processi e sui comportamenti a tutti i livelli dell'organizzazione.

La tradizionale separazione tra le organizzazioni non profit e quelle for profit basata sul fatto che le prime sono guidate da obiettivi sociali (emisfero sociale) e le seconde da quelli economici (emisfero economico) va quindi ripensata e servono nuovi concetti per dare significato a questo orientamento strategico.

Perché le organizzazioni ibride prendono piede

Il passaggio alle organizzazioni ibride è la conseguenza di una serie di fattori esogeni ed endogeni all'organizzazione stessa. Tra i primi spiccano la domanda di nuove forme di welfare, come conseguenza dei cambiamenti demografici, e la maggiore attenzione che i cittadini prestano alla loro salute e alle scelte di consumo.

I secondi si riferiscono al fatto che la maggiore consapevolezza dei temi sociali e ambientali si manifesta anche all'interno delle imprese e spinge a promuovere e sostenere processi di innovazione per realizzare prodotti e servizi che, oltre alle consolidate esigenze funzionali ed estetiche, soddisfino in modo crescente, ancorché differenziato, bisogni di altra natura, quali giustizia sociale, sostenibilità, impatto

ambientale e benessere. L'elemento distintivo delle organizzazioni ibride non sta nell'adozione di strategie finalizzate a ridurre gli impatti negativi (ambientali e sociali) dell'attività d'impresa, ma si estende alla ricerca di approcci gestionali capaci di generare impatti positivi, delle autentiche esternalità per tutti gli stakeholder, che si sviluppano su tre dimensioni:

1. il rapporto tra le esigenze sociali e ambientali e gli obiettivi dell'impresa;
2. le relazioni con i fornitori, i clienti e altri attori della filiera;
3. le interazioni con il mercato, i competitori e le istituzioni.

Una bussola per orientarsi nel mondo di mezzo

Per distinguere le (consolidate) imprese for profit dalle (emergenti) organizzazioni ibride si può usare questa bussola.

Le imprese for profit adottano un approccio strumentale nella gestione del rapporto tra esigenze sociali e ambientali e obiettivi dell'impresa, nel senso che la considerazione delle prime è subordinata al preliminare raggiungimento dei primi a livello almeno soddisfacente. Sono (legittimamente) interessate alla massimizzazione del valore economico totale generato nell'interazione con tutti gli attori della filiera esterna (fornitori e clienti) e interna (collaboratori).

Sono inoltre disponibili ad adottare comportamenti ispirati all'equità seriale pur di ottenerlo, accettando momentanei squilibri tra contributi forniti alla relazione e benefici ricevuti, assumendo che la relazione si protragga nel tempo e che l'allineamento degli obiettivi riduca il rischio di comportamenti opportunistici.

Concentrano infine la loro attenzione sulle dinamiche istituzionali e competitive interne al loro ambiente transazionale, perché è dal presidio di queste relazioni che ottengono la legittimazione e le risorse per operare.

Le organizzazioni ibride sono ispirate da un approccio costitutivo nella configurazione dei loro modelli di business che le porta a inglobare le esigenze sociali e ambientali negli obiettivi dell'impresa, perseguendoli in modo contemporaneo e non sequenziale.

Il parametro di riferimento nei processi strategici e nella loro implementazione è il valore sociale ed economico comune che, oltre alla preferenza per l'equità seriale, implica anche l'adozione di nuove metriche per misurare l'impatto della propria attività, capaci di catturare il valore non economico; le interazioni con mercati, competitori e istituzioni non si limitano ai confini dell'ambiente transazionale, ma si estendono al cosiddetto ambiente generale, che include tutte le istituzioni economiche, sociali e politiche che incidono sul benessere della società. La Tabella 1 sintetizza la bussola.

Tabella 1 – Organizzazioni for profit e organizzazioni ibride

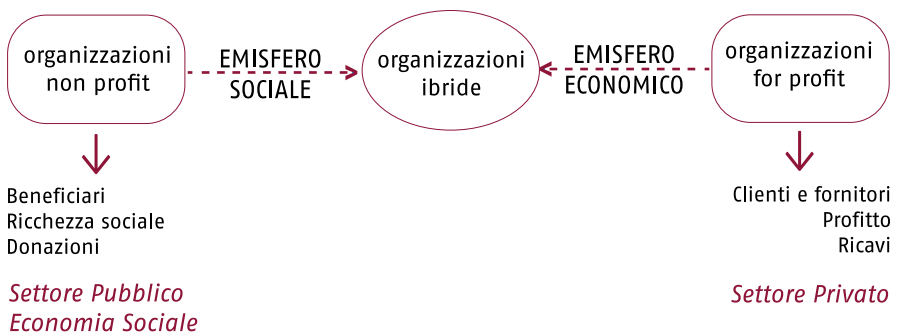
DIMENSIONI DI ANALISI	ORGANIZZAZIONI FOR PROFIT	ORGANIZZAZIONI IBRIDE
Rapporto tra esigenze sociali e ambientali e obiettivi dell'impresa (livello intra-organizzativo)	Approccio strumentale Rapporto gerarchico e/o sequenziale tra obiettivi economici, obiettivi ambientali e sociali	Approccio costitutivo Rapporto sinergico e contemporaneo tra obiettivi economici, obiettivi ambientali e sociali
Relazioni con fornitori, clienti e altri attori della filiera (livello inter-organizzativo)	Valore economico globale Equità seriale con metriche economiche e finanziarie	Valore economico e sociale comune Equità seriale con metriche economiche, finanziarie e di impatto
Interazione con il mercato, i competitor e le istituzioni (livello sistemico)	Focus sull'ambiente transazionale	Focus sull'ambiente sia transazionale sia generale

Il quarto settore: la convergenza tra le due metà

La descrizione delle organizzazioni ibride illustrata sopra rappresenta metà del fenomeno, perché si riferisce al percorso di ibridazione che prende avvio dal polo delle organizzazioni for profit. Si tratta solo di una parte dei movimenti in atto, perché non considera il non profit.

Una decina di anni fa (2009-2011) Heerad Sabeti ha introdotto il concetto di Quarto Settore, identificandolo come un aggregato che prende forma per effetto di tre processi. Da un lato, una porzione del comparto pubblico (il Primo Settore) sta pragmaticamente cercando di generare introiti nello svolgimento delle proprie funzioni: fa pagare alcuni servizi, adotta logiche gestionali tipiche delle imprese private e impiega le maggiori risorse disponibili per massimizzare il beneficio generale. Dall'altro, questa evoluzione è ben visibile anche tra le organizzazioni pubbliche e private che lavorano nel sociale senza scopo di lucro (il Terzo Settore): vendono beni e servizi, diversificano le fonti di finanziamento, dipendono meno dai contributi e generano maggiori risorse da dedicare alle iniziative benefiche. Infine, ci sono le imprese private con fini di lucro che vivono sul mercato (il Secondo Settore) e che, come già illustrato nella prima parte di questo paragrafo, sfidano la rigida separazione tra for profit e non profit, per passare alla logica for benefit (Figura 1).

Figura 1 – La doppia convergenza verso le Organizzazioni Ibride



Le leve per promuovere le organizzazioni ibride

Chiarito che il percorso di convergenza è iniziato (in teoria e anche in pratica) e ammesso (e anche concesso) che sia auspicabile il potenziamento delle organizzazioni ibride di provenienza dal for profit, resta da capire come promuovere il fenomeno.

Il sistema istituzionale gioca un ruolo chiave nell'abilitare o nell'ostacolare il cambiamento. In tema di supporto alla diffusione delle organizzazioni ibride, il nostro Paese è all'avanguardia al mondo. Tra dicembre 2015 e dicembre 2016, in Italia si verificano sotto traccia due fenomeni che modificano alcuni tratti del nostro capitalismo.

Il 28 dicembre 2015, con i commi 376-383 e allegati 4-5 della legge 208, il Parlamento introduce la nuova forma giuridica della società benefit (entrata in vigore a gennaio 2016), trasformando in norma il disegno di legge dal titolo «Disposizioni per la diffusione di società che perseguono il duplice scopo di lucro e di beneficio comune» presentato da un gruppo di senatori capeggiati da Mauro Della Barba qualche mese prima (17 aprile 2015).

Le imprese che adottano la forma giuridica di Società Benefit danno alla propria strategia un nuovo imprinting, modificano l'oggetto sociale e cristallizzano questa decisione nello statuto, prevedendo che: “nell'esercizio dell'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, [l'azienda] persegue una o più finalità di beneficio comune e opera in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse”.

È un cambio radicale di prospettiva e un vero e proprio impegno di lungo periodo nei confronti degli stakeholder esterni, che diventa visibile anche nella ragione o denominazione sociale, alla quale viene aggiunta la dizione «SB – Società Benefit».

L'Italia è stata il primo Paese europeo ad essersi dotato di una normativa specifica per le Società Benefit e il secondo al mondo dopo gli Stati Uniti.

Passa meno di un anno e l'1 dicembre 2016, più di quaranta imprese italiane organizzano a Milano il “The Founding B-Corps”, allo scopo di condividere la loro idea of doing business e discutere l'esperienza

di gestione aziendale nell'ottica del paradigma emergente delle Benefit Corporation, cioè delle imprese in possesso della certificazione B-Corp. Anche questo è un episodio con un significato che travalica l'evento in sé.

È la formalizzazione di un movimento di imprese che fanno volontariamente misurare, da un ente esterno indipendente, gli impatti ambientali, sociali ed economici generati dalla gestione e ottengono la certificazione solo se dall'applicazione del rigoroso protocollo di analisi B-impact Assessment raggiungono un punteggio almeno pari a 80 (su una scala da 0 a 200).

Il punto chiave è che le imprese for profit che decidono di diventare società benefit, indicano nel proprio oggetto sociale le finalità specifiche di beneficio comune che intende perseguire, dando stabilità e certezza a un progetto imprenditoriale in cui:

1. la massimizzazione del profitto non costituisce l'unico obiettivo dell'attività aziendale;
2. il bilanciamento dell'interesse dei soci con quello degli altri stakeholders diventa centrale;
3. la mission aziendale è più stabile e meno sensibile a eventuali mutamenti degli assetti proprietari o del management;
4. ogni anno viene preparata la relazione annuale sull'attuazione del beneficio comune a cura di una figura interna (o di un servizio esterno) specificatamente dedicata a tale attività.


Imprese familiari e aziende ibride: un successo

Se inserito nel filone di ricerca sulle imprese familiari, il dibattito sulle organizzazioni ibride (e quindi anche su Società Benefit e B-Corp) sembra quasi fatto su misura.

Negli studi di family business, si parla di *socioemotional wealth* per indicare che le decisioni operative e strategiche prese dalla famiglia imprenditoriale sono spesso condizionate dalla volontà di preservare, in maniera implicita o esplicita, una serie di non-economic utilities raggruppate con il termine di *affective endowments*, anche a rischio di incorrere in performance economico-finanziarie negative. È passato quasi un decennio da uno dei primi contributi che ha dato

avvio a questo filone di ricerca (dello spagnolo Pascual Berrone) in cui si diceva che:

- le aziende familiari sono maggiormente impegnate sul fronte dell'ambiente, del sociale e dell'etica d'impresa e adottano più frequentemente e con maggiore efficienza strategie *environmentally friendly*;
- rispetto ad altre tipologie di organizzazioni, le aziende familiari sono più inclini a perseguire strategie che contribuiscono al benessere del Paese e che diminuiscono la probabilità di essere qualificate come socialmente irresponsabili. In caso contrario, la condanna sociale potrebbe ledere la reputazione dell'azienda e anche il nome stesso della famiglia;
- questi comportamenti tendono a manifestarsi maggiormente quanto più le attività sono concentrate in una specifica area geografica e tanto più la proprietà è coinvolta attivamente nella comunità locale. In altri termini, per capire fino in fondo il comportamento di talune (non di tutte) imprese a proprietà familiare bisogna tener conto che nelle loro funzioni di utilità oltre al risultato economico contano anche la legittimazione sociale, la salvaguardia della reputazione sia aziendale sia familiare, la qualità delle relazioni con i fornitori, con i clienti e con gli stakeholder, il desiderio di contare nella comunità e di essere membri attivi dello sviluppo locale.

Alla luce di queste considerazioni, il rapporto privilegiato tra organizzazioni ibride e imprese a proprietà familiare è tutt'altro che un lusso scientifico, come emerge dal VALORES Model indicato in Tabella 2. Potrebbe essere questo il primo luogo privilegiato per far incontrare volontariato e imprese for profit (anzi, ibride). 

NOTE

*Paolo Gubitta è professore ordinario di Organizzazione aziendale all'Università di Padova e direttore scientifico del Center for Entrepreneurship and Family Business di CUOA Business School.

Tabella 2 – Imprese familiari vs Organizzazioni ibride: il Valores Model

	VARIABILI	IMPRESA FAMILIARE	ORGANIZZAZIONE IBRIDE
VA	Valori vs Performance (Values vs Performance)	Persegue finalità economiche, con un'attenzione particolare alla socioemotional wealth, che include non-economic utilities che orientano le decisioni di breve e lungo termine	Persegue finalità che bilanciano in modo consapevole, esplicito e durevole obiettivi economici, sociali e ambientali
LO	Orientamento al lungo termine (Long Term Orientation)	La gestione è orientata alla continuità intergenerazionale e al mantenimento della ricchezza per le generazioni del futuro	La centralità degli obiettivi ambientali e sociali richiede per natura un orientamento decisionale al lungo periodo
RE	Reputazione (Reputation)	Il valore della reputazione che origina dall'impresa (e dal suo successo sostenibile) si estende alla famiglia proprietaria in tutti gli ambiti della vita personale e sociale	L'esplicita dichiarazione di perseguire contemporaneamente finalità economiche, ambientali e sociali genera forti disincentivi all'adozione di comportamenti opportunistici
S	Stakeholder	La famiglia imprenditoriale si esprime anche nella società e nel territorio e considera l'impegno verso gli stakeholder una parte (più o meno) connaturata al fare impresa (è un comportamento taken for granted)	Per definizione, le decisioni aziendali hanno lo scopo di generare valore per una molteplicità di interlocutori esterni all'impresa, che includono anche quelli che non hanno relazioni dirette di business



Analisi-Vitale

Nella socialità ristretta dal virus trasmettere competenze e valori è un'arte che richiede creatività

di Tommaso Vitale*

L Le analisi empiriche e gli studi approfonditi sul volontariato in Italia e in Europa di cui disponiamo sono appassionanti, ricchi, non scontati. Stiamo assistendo a un'accelerazione di dinamiche che già si vedevano in nuce nel decennio precedente (Bonetti & Guidi, 2016). Un volontariato a 360°, sempre più capace di irradiare di forze e di energie ogni settore della nostra vita collettiva. Sempre più efficace, ma anche più esigente in termini di tempo e competenze. Che impegna poche persone, pochi giovani, e che impegna molto chi si impegna (Guidi, et al., 2017). Basato su gruppi ristretti, molto coesi, che si confrontano in maniera positiva e sinergica

Le evoluzioni possibili delle associazioni di volontariato di fronte all'emergenza sanitaria e alla solitudine del nostro tempo sono il tema della "lezione" del sociologo

con i problemi (Zamponi & Bosi, 2018), il volontariato è stato studiato di recente sotto molteplici angoli e punti di vista, non ultimo per le competenze che sviluppa (Ambrosini, 2016), e

per la capacità di ridurre le disuguaglianze nella partecipazione politica (Biorcio & Vitale, 2017). La pandemia, tuttavia, ha reso più che mai evidenti due grandi tensioni che attraversano i diversi mondi del volontariato, quella relativa alla trasmissione e quella relativa alla socialità.

Una prima tensione: la trasmissione

Cominciamo dalla questione della trasmissione. I gruppi, formali o informali che siano, fanno. E, nel fare, cumulano esperienza e riflessione. Combinate, esperienza e riflessione creano competenze straordinarie. Così “straordinarie” da diventare difficili da comunicare, laboriose da condividere e soprattutto ardue da trasmettere.

I gruppi hanno tendenza a sviluppare leadership molto attente (e giustamente) alla efficacia dell’impegno, sensibili alla qualità dell’azione svolta, attente a non scadere su parametri essenziali di rispetto della dignità altrui e di bellezza & utilità delle azioni svolte (Oosterlynck, et al., 2016). Di fatto, le leadership delle organizzazioni restano assai più impegnate su queste attività che su quelle di trasmissione. I gruppi fanno fatica a aprirsi, a rinnovarsi. I giovani sono lontani, e quando si impegnano, tendono a farlo costituendo nuovi gruppi, spesso senza accompagnamento, e senza approfittare di insegnamenti e strategie frutto di esperienza altrui (Lichterman & Eliasoph, 2014).

La pandemia ha segnato un momento importante di presa di coscienza in proposito, con molte organizzazioni che non potevano più contare su forze volontarie di pensionati competenti, e che hanno cercato di aprirsi a nuove risorse volontarie, anche giovani studenti e lavoratori (Vitale & Recchi, 2020). Il lavoro insieme è stato assai efficace, sia nelle distribuzioni alimentari, che nelle attività di protezione civile, di ascolto dei più fragili, di interessamento a distanza delle persone più colpite dal lockdown. È stato efficace nella maggior parte dei gruppi, ma probabilmente assai più nelle organizzazioni sportive, educative e culturali che non avevano esperienza di azioni solidali verso i più deboli, e che a queste si sono dedicate nell’urgenza. Laddove vecchi e nuovi volontari hanno dovuto imparare insieme nuove modalità di impegno, le cose hanno funzionato particolarmente bene (Vitale, Sta-

solla, 2020). Nelle organizzazioni tradizionalmente dedite all'azione solidale a fianco dei più deboli, le cose sono andate meno bene: i volontari di lunga data sono venuti progressivamente meno, i nuovi volontari non si sono ben integrati, le attività si sono ridotte, e il senso di sconforto rispetto ai bisogni reali e alla debolezza della risposta ha preso il sopravvento.

Rispetto a questo schema interpretativo dicotomico, si sono ovviamente riscontrate tante eccezioni. Ma nell'insieme, lo schema sembra interpretare una buona parte della casistica empirica. Dietro questa polarizzazione vi è una difficoltà forte dei gruppi di volontariato di giocare la carta della trasmissione, ovvero di ridurre le proprie attività per dedicare tempo a trasmettere ciò che per i volontari di più lunga data è ormai naturalizzato, implicito, certamente non codificato, in altri termini pressoché scontato.

Più in generale, al di là di ciò che la pandemia può aver reso evidente nel modo di agire delle associazioni a forte impegno volontario, sappiamo che il lato bello del volontariato è fatto di un'azione informale, gioiosa, poco codificata o burocratica (Zimmer & Freise, 2008): questa assenza di codifiche si traduce spesso in un forte problema di trasmissione.

Attenzione: si tratta di un problema, non certo di un dilemma insolubile. L'azione informale, attenta alla relazione singolare, radicata in routine complesse non richiede certo di essere codificata e burocratizzata per essere trasmessa. Può essere narrata (Citroni, 2015), condivisa attraverso modalità comunicative affettive e interattive (Kalla & Broockman, 2020). Non richiede di scrivere mansionari o manuali di procedure. Pur tuttavia, richiede tempo. E anche decisioni esplicite e deliberate. Liberare tempo e risorse per accompagnare nella trasmissione di saperi e stili di gruppo, non è certo cosa da lasciare al caso. Richiede di sacrificare altro, e spinge a pensarci insieme, nel gruppo. La trasmissione non può diventare una mera riproduzione di stili e saperi fissi. Altrimenti rischia di non lasciare margini di azione creativa ai nuovi arrivati, e fissare ciò che fisso non era. Certo, alcuni paletti sono comunque fissi. Gruppi e organizzazioni hanno dei valori costitutivi a cui non vogliono e non devono rinunciare (Nova Le,

2020). Impegnarsi in processi di trasmissione è un'arte. Non un'arte difficile o impossibile, ma certo un'arte, e in quanto tale richiede di essere trattata laddove non si è soliti farlo. Sono in buona misura inutili i saperi finalizzati a far emergere un'azione collettiva là dove non c'è abitudine di lavoro comune. Perché accogliere e valorizzare nuove persone in un'organizzazione che già esiste e già lavora non è proprio la stessa cosa che mettere insieme un nuovo gruppo e creare progetti inediti di impegno. La trasmissione si nutre di accoglienza, interesse e rispetto per i nuovi arrivati, ma non si limita a questioni di apertura. Richiede di apprendere a parlare di sé, di ciò che si fa, di come ci si protegge dal dolore e ci si attrezza per ricavare energia e senso condiviso nella propria azione. Ed è difficile. Per questo le associazioni sportive e culturali che non avevano esperienza di solidarietà e aiuto alimentare si sono così facilmente aperte a nuovi volontari su nuove attività, ma poi non sono riuscite a coinvolgere questi stessi sulle loro attività abituali, finendo per perdere le persone che a loro si erano avvicinate. Ovviamente ha giocato anche l'importanza del settore e del contenuto dell'attività prevalente, ma non solo. Dove andare a imparare per attrezzarsi a trasmettere? Due sembrano essere i modelli più promettenti, uno che ruota intorno a un leader che si dedica alla trasmissione del sapere e del saper fare ai nuovi arrivati, e uno che ruota intorno a un gruppo in cui ciascuno dedica un pezzetto del suo tempo a trasmettere esperienza e cognizione relative all'associazione. Sicuramente ce ne sono altri, che vale la pena cercare di scoprire nei mesi che verranno, ma già esplorare analiticamente questi due modelli di base permette di fare qualche passo avanti.

Il primo è forse quello più diffuso, con una persona in carico di accogliere, parlare, condividere, mostrare, accompagnare, "lasciar sbagliare", indirizzare i nuovi volontari. È un modello semplice, parsimonioso, che risiede nelle competenze relazionali e nella simpatia della persona in carico della trasmissione. È molto economico nel breve periodo, certamente rischioso, non necessariamente efficace. Il secondo modello è quello proprio di organizzazioni che scelgono esplicitamente di aprirsi e trasmettere ai "nuovi" il gusto dell'impegno insieme. Richiede grande coesione del gruppo e rispetto da parte

di tutti delle decisioni prese. Richiede a tutti disciplina nel gestire il trade-off: liberarsi del tempo per i nuovi, rinunciando quindi necessariamente a forme di aiuto prezioso per le persone e i territori beneficiari. Ma è estremamente efficace (Saguy & Dovidio, 2013). Apre uno spazio di trasmissione corale, plurale, differenziato, in cui tutti si mettono in gioco con i nuovi. Non solo ad accogliere e lavorare insieme (questo i gruppi di volontariato sanno farlo egregiamente), ma a cercare di condividere i nodi controversi, i trucchetti (nel senso positivo del termine), le questioni tecniche di finanziamento e rendicontazione, i saperi della responsabilità. È un esercizio di condivisione non intimo, forse, ma sicuramente profondo.

Una seconda tensione: la socialità

Veniamo ora al secondo elemento di tensione reso visibile dalla pandemia e che potrebbe accompagnare a lungo le organizzazioni di volontariato. Mi piacerebbe definirla sinteticamente una tensione legata al tema della socialità. Ma, forse, il termine è troppo ampio e generico per prestarsi bene. Se vogliamo adottare il linguaggio concettuale della sociologia potremmo dire che nel volontariato due forme di azione prima abbastanza ben articolate fra loro, con il lockdown sono entrate in tensione: quella dell'azione strumentale e quella dell'azione affettiva. Anche così, non ci intendiamo bene. E invece vorrei evitare i fraintendimenti. L'azione delle organizzazioni e dei gruppi volontari è stata maestra, nelle sue differenze beninteso, di una straordinaria capacità di fare cose concrete (attivare luoghi e iniziative, redistribuire beni e favorire l'accesso a diritti e servizi), e farle insieme a persone creando occasioni di comunicazione, di gioco, di passione comune, di empatia non banale né escludente (Yamagishi & Mifune, 2009). Cioè di fare convivialità nel fare servizio, più precisamente di realizzare "interdipendenze connettive" (Neal, et al., 2019). Non è mai stato semplice, perché regole e incentivi, stili di relazione e modalità di comunicazione cambiano molto quando si agisce per fare qualcosa (azione strumentale, possibilmente riproducibile, completa e standardizzabile) e quando si agisce con qualcuno (azione affettiva, possibilmente individualizzabile, incompleta e speciale). Invece, con

la pandemia abbiamo visto gruppi stremati dalla difficoltà crescente di articolare le due cose. Anche perché a partire dal lockdown la prossimità fisica è stata sempre meno una leva azionabile per ricomporre la tensione fra queste due forme di agire (cfr. invece precedentemente Bosi & Zamponi, 2015). Abbiamo così visto organizzazioni e persone rivolgersi verso forme di aiuto senza incontro, tutte giocate nell'efficacia, nella razionalizzazione dell'azione e dell'organizzazione, sottraendosi alla socialità. E abbiamo visto gruppi e persone stremate dall'azione "strumentale" (nel senso sociologico), muoversi verso l'organizzazione di momenti di ascolto, di condivisione di un caffè, di costruzione di legami e occasioni di incontro. Per ristabilire dei momenti non solo di parità, ma anche di condivisione emotiva, sfidando solitudini e distanze che da fisiche diventano propriamente sociali. Entrambe le strade sono ovviamente degne di grande rispetto. E non dispongo di una massa di dati tali da poter dire se questa divaricazione sia congiunturale, e limitata, o al contrario diffusa e a rischio di stabilizzarsi. Assumo però che leggendo, parlando, intervistando persone impegnate nei gruppi di volontariato, questa divaricazione si esaspera e diventa importante per definire sé e i propri obiettivi nel mondo del volontariato. Mi sembra che sia la socialità, lo stare con gli altri, che faccia problema. Fa così problema da essere sia messa da parte per rendere più efficace il proprio lavoro nell'urgenza, oppure da essere assunta come difficile, e quindi considerata come obiettivo assoluto, a cui dedicare sforzi e intelligenza separandola da altri obiettivi.

La socialità è certamente un punto di difficoltà dei nostri tempi, nel prevalere di cerchie di interazione sempre più ristrette, sempre più mediate da dispositivi elettronici, senza né una narrazione né un richiamo simbolico e istituzionale per affermarne il valore (Sznajder, 1998) . Questo appunto da tempo. Nelle grandi città si coltivano al contempo l'indifferenza civile con gli abitanti, il radicamento nelle reti sociali del proprio quartiere, e un senso di responsabilità per la qualità dell'inclusione e dei servizi essenziali della città (Andreotti, et al., 2015). Ma la pandemia ci fa dubitare delle possibilità di incontro leggero con persone poco vicine, ci preoccupa, e in generale


ci fa dubitare del valore di una socialità ordinaria e aperta. Ci rivolgiamo alla tecnologia per ricevere qualche forma di riconoscimento, e dei segnali di attenzione. Più che mai parliamo a noi stessi, a volte perdendoci nel nostro foro interiore, senza socialità a compensare i limiti psichici dell'individualismo riflessivo.

La solitudine, una sfida seria per il futuro

Se la trasmissione e la socialità sono due tensioni oggi visibili nei mondi del volontariato, cosa queste tensioni ci dicono delle sfide per il futuro? Non sarei soddisfatto di limitarmi ad auspicare con formule di buon auspicio il bisogno di più trasmissione e più socialità, nella direzione di un agire più comunicativo. Questo lo sappiamo da sempre (Melucci, 1982). E su questo l'azione vitale del volontariato ha creato con straordinaria fantasia e creatività sempre nuove forme di azione collettiva. Io preferisco chiudere questa riflessione sulle tensioni di oggi e le sfide per il futuro del volontariato insistendo semmai sulla solitudine di cui entrambe le tensioni ci parlano.

Una solitudine che il volontariato ha visto più e prima di altri. Molto spesso prima degli stessi servizi sociali (Morelli, et al., 2020). Una solitudine a cui non basta l'azione collettiva di gruppo. A cui non bastano luoghi, piattaforme e spazi di incontro. Una solitudine che non ha un carattere esistenziale, depressivo o psicologico. Questa solitudine non ha più ormai il significato che questo concetto ha assunto negli studi sull'azione volontaria e il capitale sociale, a partire dal celebre studio di Robert Putnam (2000). Le tensioni che attraversano il volontariato ci parlano di una certa solitudine nonostante gli amici, i familiari, l'aiuto generoso di vicini e volontari. Una solitudine che non è sinonimo di vulnerabilità e bassa protezione sociale. Una solitudine che è data dal difficile fare i conti con un cambiamento repentino di abitudini, opportunità e stili di vita. Una solitudine che emerge dalla difficoltà di fare ricorso ai saperi dell'esperienza in una fase inedita per tutte e tutti. Quello che alcuni chiamano spaesamento, accentuando gli elementi cognitivi, emerge nel racconto di cittadini che aiutano e sono aiutati come una solitudine nello stare di fronte ai cambiamenti spaesati non riescono a stare con gli altri di

fronte all'incertezza, a usare le loro relazioni conviviali per fronteggiare lo spaesamento per il futuro. Non hanno coordinate per leggere i cambiamenti, e non trovano sostegno nelle cerchie di relazioni che hanno. Si sentono soli di fronte al futuro. È una solitudine in cui la propria cerchia ristretta non basta più (Sorgi & Bertè, 2020). La solitudine di cui stiamo parlando ci viene segnalata sia da chi prova a impegnarsi e non trova accoglienza, sia da chi chiede aiuto e non trova socialità efficace per condividere l'incertezza sul futuro è una solitudine in cui le spinte a diminuire la propria cerchia di amicizie sono stringenti in termini di spazio e di prossimità pericolosa all'aumentare dei contatti. Tuttavia, più che con una dimensione spaziale e con quella "quantitativamente" relazionale (quanti amici hai), si tratta di un tipo di solitudine che ha più a che fare con la dimensione temporale: "Mi sento solo perché temo interruzioni nelle relazioni che ho". Vedo in questo una domanda inedita al volontariato, non solo di azione e relazione, ma anche di espliciti percorsi "evolutivi" che dureranno. Si tratta quindi di una solitudine non disperata, non depressiva, e che interroga non tanto i legami fra le persone, ma i legami fra le persone, il loro passato e un futuro difficile da anticipare e indirizzare. Le tensioni che attraversano i gruppi di volontariato ci parlano della necessità di riaprire ed esporre al futuro azioni, concretezze, servizi, luoghi, disequaglianze di accesso, piattaforme solidali e stili di relazione (Morelli, 2019). Esporre al futuro accettando di parlarsi del futuro. Anche per costruire coalizioni capaci di sostenere politiche pubbliche che dicano di un futuro comune (Vitale, 2018), ma non solo: di metterci tempo e cuore per non evadere le preoccupazioni che il futuro suscita. Se per tanto tempo i gruppi di volontariato si sono esercitati nell'arte di parlare di sé e delle proprie azioni, dentro un paradigma tecnico finalizzato ad ascoltare-raccontare-valorizzare la propria esperienza come esperimento da valorizzare e diffondere per migliorare la società, oggi questo registro stride con il modo con cui la solitudine delle persone ci chiede di affrontare il futuro (Rosina, 2018). Ne consegue, mi sembra, e se non mi sbaglio, un nodo di non secondaria importanza, e in buona misura inedito. Il rapporto fra l'azione volontaria e il futuro auspicato non si può più limitare

alla auto-presentazione di sé, e delle migliori condizioni di politica pubblica per essere sostenuti e finanziati. Oggi “esserci” per sé e gli altri assume più un significato nell’orizzonte temporale che in quello spaziale. Esserci nel senso di rimanere in relazione, non nel senso di essere qui. Quali che siano le esigenze di cambiare e modificarsi a fronte di scenari incerti e imprevedibili, all’azione volontaria è richiesto di proiettarsi nel futuro e non interrompersi. Di proiettarsi nel futuro e proiettare altri in un futuro in cui non saranno tanto soli come si sentono ora nel tessere le connessioni fra la loro storia passata e il futuro che non riescono ad immaginarsi. 

*professore di sociologia a Sciences Po - Centre d’études européennes et politique comparée (Parigi)

NOTE

- Ambrosini M. (2016). *Volontariato Post-moderno. Da Expo Milano 2015 alle nuove forme di impegno sociale*. Franco Angeli
- Andreotti A., Le Galès P., Moreno Fuentes F.J. (2015). *Globalised Minds, Roots in the City: Urban Upper-Middle Classes in Europe*. Oxford: Wiley Blackwell
- Biorcio R., Vitale T. (2016). *Scuola di democrazia. Attività volontarie e partecipazione politica*. In: R. Guidi, K. Fonovic, & T. Cappadozzi (a cura di), *Volontari e attività volontarie in Italia*. Il Mulino
- Bonetti M., Guidi R. (2016). *Organizzare il volontariato “post-moderno. Sfide e prospettive a partire dal Programma “Volontari per Expo Milano 2015”*. In: Ambrosini M. (ed.), *Volontariato post-moderno. Da Expo Milano 2015 alle nuove forme di impegno sociale*. FrancoAngeli
- Bosi L., Zamponi L. (2015). *Direct social actions and economic crises: the relationship between forms of action and socio-economic context in Italy*. *Partecipazione e Conflitto* 8(2): 367–391
- Citroni S. (2015). *Inclusive togetherness. A comparative ethnography of cultural associations making Milan sociable*. La scuola
- Guidi R., Fonovic K., Cappadozzi T. (2017). *Volontari e attività volontarie in Italia*. Il Mulino
- Kalla J.L., Broockman, D.E., 2020. *Reducing Exclusionary Attitudes through Interpersonal Conversation: Evidence from Three Field Experiments*. *American Political Science Review*, 114, 2, 410–425
- Lichterman P., Eliasoph N. (2014). *Civic Action*. *American Journal of Sociology* 120 (3): 798-863

- Melucci A. (1982). *L'invenzione del presente*. Il Mulino
- Morelli N. (2019). *Creating Urban Sociality in Middle-Class Neighbourhoods in Milan and Bologna: A Study on the Social Streets Phenomenon*. *City & Community* 18: 834-852
- Morelli N., Pratschke J., Vitale T., Cousin B., Del Fabbro M., Piolatto M. (2020). *Perché il Movimento 5 Stelle non ha sfondato a Milano? Un'analisi strutturale a scala metropolitana*. *Meridiana*, 159-184
- Neal S., Bennett K., Cochrane A., Mohan G. (2019). *Community and Conviviality? Informal Social Life in Multicultural Places*. *Sociology* 53(1), 69–86.
- Nova Le A. (2020). *Upward or downward? The importance of organizational forms and embedded peer groups for the second generation*. *Ethnicities*, 20(1), pp. 136–154
- Oosterlynck S., Loopmans M., Schuermans N., et al. (2016). *Putting flesh to the bone: looking for solidarity in diversity, here and now*. *Ethnic and Racial Studies* 39(5): 764–782
- Putnam R.D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster
- Rosina A. (2018). *Il futuro non invecchia*. Vita e pensiero
- Saguy T., & Dovidio J. F. (2013). *Insecure status relations shape preferences for the content of intergroup contact*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39, 1030-1042
- Sorgi S., Bertè F. (2020). *Felicità cercasi. Pratiche personali e collettive*. Egea
- Sznaider N (1998) *The sociology of compassion: A study in the sociology of morals*. *Cultural Values* 2(1): 117–139
- Vitale T. (2018). *Dare cittadinanza ai giovani: indicazioni di metodo per le politiche*. In: Zucca G. (a cura di), *Il ri[s]catto del presente*. *Giovani e lavoro nell'Italia della crisi*, Rubettino
- Vitale T., 2020, *Distanziati ma vicini: la solidarietà ai tempi della COVID-19*, *Aggiornamenti Sociali*, maggio, pp. 376-386
- Vitale T., Recchi E. (2020). *La solidarité au temps du Covid-19 : vers de nouveaux engagements*. *The Conversation*, 7 juin 2020
- Vitale T., Stasolla C. (2020). *Dalla ricerca applicata all'intervento contro la deprivazione alimentare durante la pandemia COVID-19*. *Generatività.it*, 15 maggio 2020
- Yamagishi T., & Mifune N. (2009). *Social exchange and solidarity: In-group love or out-group hate?*. *Evolution & Human Behavior*, 30, 229-237
- Zamponi L., Bosi L. (2018). *Politicizing solidarity in times of crisis: the politics of alternative action organizations in Greece, Italy, and Spain*. *American Behavioral Scientist* 63(2): 796–815
- Zimmer A., Freise M. (2008). *Bringing society back in : civil society, social capital, and third sector*. In: Maloney WA and van Deth JW (eds) *Civil Society and Governance in Europe: From National to International Linkages*.

L'appello europeo

Il CEV striglia la classe politica

Al non profit servono più soldi e partnership con gli enti locali

di Sara Fasoli e Silvia Cannonieri

La strada verso la ripresa deve prevedere degli spazi di coinvolgimento del non profit e del volontariato, settori che durante la pandemia si sono rivelati cruciali per la tenuta della società e ancor di più lo saranno nella fase di ricostruzione. Il 6 agosto le principali organizzazioni della società civile euro-

pee hanno rivolto un appello alle Istituzioni (Parlamento, Commissione, Consiglio) affinché i cittadini che rappresentano e i relativi bisogni fossero tenuti in considerazione nelle trattative sul Multiannual Financial Framework 2021- 2027 e sul Recovery Plan.

Oltre a chiedere maggiori risorse economiche per il settore, il documento sollecita un più significativo riconoscimento delle organizzazioni della società civile nella governance dei fondi e nel monitoraggio del loro utiliz-

E sul fondo "Next Generation EU", Lejla Sehic, presidente del Centro europeo per il volontariato, chiede subito tavoli di confronto nazionali: guai a escludere il Terzo settore

zo. Risorse che consentano da un lato di erogare servizi, dall'altro di esercitare il ruolo di advocacy in una prospettiva di più lungo termine che superi i limiti temporali a corto raggio dei progetti finanziati. CEV, Centro europeo per il volontariato, è tra le 52 piattaforme europee che ha siglato questo Statement. E che ha promosso a sua volta un documento "La strada verso la ripresa", in cui chiede all'Europa un cambio di marcia specifico per il volontariato.

Sara Fasoli, Membership and Corporate Relations Manager di CEV, ha chiesto a Lejla Sehic, Presidente CEV, di spiegarci quali azioni concrete di valorizzazione e di investimento sono necessarie oggi per consentire al volontariato di contribuire al meglio alla ripartenza verso un'Europa più inclusiva, sostenibile e solidale.

Che cosa secondo lei abbiamo imparato sul volontariato durante la pandemia Covid-19?

La pandemia ha mostrato a tutti noi quanto la comunità dei volontari sia resiliente e si adoperi per la collettività. Fin dai primi giorni della crisi, il mondo del volontariato si è mobilitato in

maniera a dir poco eccezionale per il benessere dei cittadini europei e per la tutela dei più vulnerabili. Abbiamo toccato con mano l'impatto che il volontariato può produrre, in particolare come risposta a situazioni difficili e impegnative, se messo nelle condizioni favorevoli di esprimersi appieno. Il loro impegno in questi mesi di crisi ha messo in evidenza come le organizzazioni di volontariato possano e debbano essere concepite come partner chiave dei decisori politici e delle amministrazioni locali.

Tuttavia, la crisi ha anche evidenziato quanto il volontariato debba e possa ancora crescere per sviluppare il suo pieno potenziale. Per esempio, la pandemia non ha consentito a molte persone vulnerabili, pensiamo agli anziani, di continuare a svolgere attività di volontariato. A questo problema potrebbero venire in soccorso il processo di digitalizzazione e le esperienze di volontariato online che, se correttamente sviluppate e sostenute, possono rappresentare uno strumento di partecipazione per tutti quei volontari che altrimenti resterebbero esclusi da attività di volontariato in presenza.

Perchè il volontariato è importante per l'Europa?

I volontari svolgono un ruolo cruciale nel miglioramento della qualità della vita e del benessere, nella diffusione della solidarietà in Europa e offrono un contributo essenziale all'inclusione sociale, alla democrazia e ai valori europei. Quando i cittadini sono protagonisti della vita delle comunità locali attraverso iniziative promosse e realizzate dai volontari, i benefici si riflettono su tutta la collettività, favorendo la tessitura di relazioni tra le persone. Sempre più cittadini, provenienti da realtà differenti, dovranno perciò essere messi nella condizione di essere protagonisti delle comunità in cui vivono, non solo per sostenere loro stessi e gli altri, ma anche per continuare a garantire risposte ai bisogni, combattere contro la discriminazione e la marginalizzazione, difendere i diritti umani. Le iniziative di volontariato nate in risposta alla crisi Covid-19 dovrebbero essere sostenute, in modo da poter consolidare l'energia e l'entusiasmo generati nonché continuare a rispondere ai bisogni della società durante il successivo periodo di ripresa e oltre. In questo modo,

un maggior numero di cittadini potrà acquisire una più profonda comprensione dell'importanza e del valore del volontariato, portando con sé la ricchezza e la varietà del volontariato in Europa.


Che cosa sta chiedendo CEV ai decisori politici per sostenere il volontariato?

Nell'ambito del processo di ripresa post-crisi, CEV chiede alle istituzioni di "fare un passo avanti" nelle politiche e nei programmi che riguardano il volontariato. Un "cambio di marcia" che dovrebbe includere una maggiore focalizzazione, intensità e velocità di sviluppo degli investimenti. Inoltre, dovrebbe prevedere un rafforzamento delle partnership tra le organizzazioni che coinvolgono volontari e i vari livelli di governo, soprattutto le amministrazioni locali.

Qual è la posizione di CEV rispetto al Fondo "Next Generation EU"?

La Commissione europea ha evidenziato l'importante ruolo della società civile nella progettazione e implementazione dei piani nazionali per la ripresa. Per poter accedere ai fondi Next Gene-

ration EU a livello nazionale, gli stati membri dovranno relazionare alla Commissione europea sulle modalità di interazione con la società civile e gli altri stakeholders, oltre che con le parti sociali, nella fase di predisposizione dei piani. CEV chiede con urgenza a tutti i governi nazionali di coinvolgere in questo processo le organizzazioni di rappresentanza e le infrastrutture del volontariato, avviando un dialogo e una collaborazione fattivi. Con l'obiettivo di assicurare che i piani nazionali per la ripresa prevedano in modo esplicito la possibilità di

accedere a questi fondi da parte delle organizzazioni di volontariato, delle infrastrutture per il volontariato e più in generale di tutto il Terzo settore. L'accesso a queste risorse, infatti, non deve essere consentito soltanto alle piccole-medie imprese e ai grandi gruppi profit. Oltre a essere un attore cruciale nella risposta ai bisogni delle persone più vulnerabili, la società civile rappresenta un significativo motore di occupazione e deve essere perciò considerato come un valido partner e alleato nel processo di rilancio. 

CINQUE RICHIESTE ALLE ISTITUZIONI

1. Valorizzazione del contributo del volontariato

Affinché i volontari e le loro organizzazioni continuino a esprimere appieno il loro potenziale di forza per il bene comune, l'Europa deve restituire l'importanza del volontariato attraverso messaggi positivi, discorsi di apprezzamento e finanziamenti.

2. Empowerment

La capacità di fornire, in modo flessibile e coordinato, risposte tempestive e appropriate a necessità improvvise che si presentano in situazioni di crisi richiede che le organizzazioni di volontariato siano stabili, ben consolidate e considerate all'interno della comunità e dalle autorità locali, regionali e nazionali. Necessita, inoltre, di cittadini che si sentano responsabilizzati all'interno di comunità floride, grazie ai forti legami interpersonali che molto spesso si creano attraverso le iniziative promosse dal volontariato.

3. Coinvolgere nuovi volontari e utilizzare nuovi metodi

La persistenza delle misure sanitarie di distanziamento, messe in atto per limitare la diffusione del virus e proteggere le persone più vulnerabili, comporta per molti volontari, in particolare gli anziani e le persone con problemi di salute, l'impossibilità di ricominciare a svolgere le attività. Nuovi volontari dovranno perciò essere coinvolti e formati, mentre nuovi metodi di reclutamento, inclusi quelli online, dovranno essere esplorati e sostenuti.

4. Impegno indipendente ed inclusivo

Finanziamenti statali sufficienti e sostenibili per le organizzazioni di volontariato, distribuiti in modo democratico e trasparente, preverranno il rischio di creare un vuoto nella società civile. La crisi Covid-19 ha nuovamente dimostrato come questi vuoti facilitino lo spazio d'azione di individui e gruppi con intenzioni criminali o ideologicamente estremisti che approfittano della situazione di crisi fornendo assistenza materiale ai cittadini bisognosi. Le conseguenze in termini di "debiti" e apprezzamento verso tali gruppi impattano negativamente sulla coesione sociale, la sicurezza e la protezione per tutti, aprendo il varco a nuove sfide.

5. Coordinamento e Risorse

Per assicurare alle organizzazioni di volontariato una posizione più stabile che consenta loro di contribuire efficacemente ai processi di ripresa, di sviluppare nuovi metodi di volontariato e di coinvolgere e formare un maggior numero di volontari - anche considerato l'aumento di persone disponibili a offrire tempo e competenze durante la crisi Covid-19, ma a cui non è stato ancora possibile assegnare degli incarichi specifici - le politiche di volontariato dovranno essere coordinate tra i vari settori di policy. Dovranno inoltre prevedere un solido sostegno per garantire un'infrastruttura di volontariato funzionante, basata sulla collaborazione e la consultazione intersettoriale. Il coordinamento tra settori dovrebbe avvenire a tutti i livelli decisionali, in particolare modo a livello locale. A tale scopo, nella fase di ripartenza le peculiarità, le esigenze e il ruolo del volontariato devono essere tenuti in considerazione accanto agli interessi del mondo profit, in particolare nell'ambito dei piani nazionali per la ripresa (Recovery Plans).

Impatto sociale e futuro Il nuovo modello di valutazione? Sarà come la selezione naturale: premierà gli enti che cambiano

Per tutti il Covid-19 è stato un evento inaspettato e una variabile imprevista. Dall'oggi al domani ci siamo trovati in un nuovo ambiente all'interno del quale vigevano nuove regole e con cui tutti abbiamo dovuto fare i conti, compresi gli enti del Terzo settore. Nicola Cabria¹ di Human Foundation² porta una riflessione di incoraggiamento, evidenziando quali sono le sfide che attendono il Terzo settore e quali strategie attivare da subito per divenire agenti di cambiamento e di innovazione sociale, partendo da un nodo cruciale: entrare nell'ottica dell'analisi degli effetti delle azioni nel territorio tramite la valutazione d'impatto sociale.

di **Nicola Cabria**

Il Covid-19 è arrivato in un momento in cui le riflessioni circa il ruolo del Terzo settore nella società italiana erano arrivate ad un punto di stallo, complice la presenza sullo sfondo della “grande

**Cabria (Human Foundation):
il volontariato accelera
l'applicazione del nuovo
paradigma per veicolare al
sociale i finanziamenti pubblici
in arrivo dall'Unione europea**

incompiuta” riforma del Terzo settore. L'ambiente in cui tutti noi agiamo e ci impegniamo quotidianamente aveva bisogno di ripensarsi, di rigenerarsi. Quella che

stiamo vivendo è un'occasione storica per realizzare ciò che ci siamo detti in anni di incontri, convegni, eventi. È il momento di lasciarsi alle spalle le logore abitudini del passato quali la cronica dipendenza dai fondi pubblici, la spartizione su base territoriale dei servizi, le storiche diatribe fra correnti all'interno delle organizzazioni di rappresentanza. È giunto il momento di cambiare il modo in cui il Terzo settore agisce nella società, è giunto il momento di non essere più terzi a nessuno.

Senza l'apporto delle forze, delle energie, della volontà, del tempo donato dalle organizzazioni di volontariato la crisi socio-sanitaria avrebbe presentato un conto molto più salato rispetto a quello che abbiamo dovuto pagare.

Anche l'Organizzazione mondiale della sanità ha sottolineato la capacità del sistema paese di contenere il numero dei contagi, il "modello Italia" non sarebbe possibile senza lo sforzo quotidiano degli enti del Terzo settore e delle organizzazioni di volontariato nello specifico. Questi attori si sono schierati in prima fila, sin dal primo giorno, supportando gli ultimi, dando forza a coloro che erano malati, sostenendo il Sistema sanitario nazionale. Abbiamo dimostrato ancora una volta che senza l'apporto del Terzo settore l'elevato livello di benessere del nostro Paese è a rischio.

Credo sia giunto il momento di alzare la testa, di farci sentire, con la pacatezza che contraddistingue il modus operandi del nostro settore ma con una rinnovata determinazione, quella di chi sa davvero cosa vuole e il perché. È arrivato il momento di essere riconosciuti come pari rispetto agli altri due settori che contraddistinguono la nostra società civile. Siamo le organizzazioni che possono permettere il vero passaggio da un'economia basata sul prodotto, evidentemente arrivata al capolinea, verso un'economia basata sulla soddisfazione dei bisogni di tutte e tutti.

Una persona non è felice quando acquista l'ultimo modello di cellulare, è davvero felice quando vede i suoi bisogni e quelli della sua famiglia soddisfatti, quando si sente sicura, protetta, quando sa di avere un futuro e di poter costruire un percorso di crescita personale e familiare. In tal senso il cambiamento si deve attivare qui ed ora,

non lasciamo che il tempo annebbi il nostro operato, che la routine riempia di nuovo le nostre vite, che la cittadinanza civile si scordi nuovamente del nostro quotidiano apporto.

Nel nuovo modello di economia le nostre organizzazioni hanno un ruolo centrale per contribuire ad attivare un processo educativo che faccia comprendere ai più che il benessere non è dato dalla quantità o qualità delle cose che possediamo quanto dalla capacità di vivere una vita felice garantendo elevati livelli di sicurezza sociale ai nostri portatori di interesse. Questa è la missione del Terzo settore, quella di supportare l'altro, chiunque esso sia, nei momenti difficili che si presentano nella sua vita.

Siamo un presidio territoriale di prossimità, le nostre realtà ci saranno sempre per supportare, sostenere e accompagnare tutti coloro che ne hanno bisogno verso la risoluzione dei propri problemi. Per garantire questa presenza è però necessario che il legislatore nazionale, regionale e locale riconosca il nostro ruolo e favorisca la crescita del settore adottando misure che lo supportino nel suo percorso di maturazione.

Non profit, laboratorio territoriale di innovazione sociale

Quella di cui parlo è una sfida strategica per il sistema paese, è necessario definire il ruolo del Terzo settore non più stampella del pubblico ma protagonista di una rivoluzione culturale, capace di cambiare sostanzialmente il modello di società individualista in cui viviamo proponendone uno in cui i diritti dell'altro sono importanti quanto la soddisfazione dei miei bisogni.

Per fare questo c'è bisogno di una rinnovata visione, una visione di società basata sul benessere equo e sostenibile per tutte e tutti, un modello che si prenda cura tanto dell'ambiente in cui viviamo, attraverso l'utilizzo sostenibile delle sue risorse, quanto delle persone che lo abitano, attraverso la valorizzazione delle attitudini di ciascuno.

Per rispondere a questa sfida storica il settore ha bisogno di riforme consistenti. In primis noi stessi, come enti protagonisti di questo cambiamento, dobbiamo riacquisire la consapevolezza della nostra centralità nella quotidiana richiesta di una società più giusta, più accogliente, in grado di includere tutte e tutti all'interno del proprio

perimetro, perché nessuno si possa più sentire ultimo, altro o diverso. Per riuscire a fare questo è necessario agire sui livelli di consapevolezza e quindi sul riconoscimento del nostro ruolo all'interno del sistema Paese.

Da questo punto di vista il volontariato dovrebbe essere riconosciuto dallo stato come un'attività non solo encomiabile dal punto di vista civico. Al ruolo del volontario - non alle organizzazioni di volontariato - dovrebbero essere riconosciuti incentivi di tipo economico, a titolo di esempio semplici detrazioni fiscali. Perché è vero che i volontari eseguono il proprio lavoro traendo soddisfazione dalle attività che fanno, dalle comunità che frequentano, dagli sguardi delle persone che aiutano, ma è altrettanto vero che senza questa "armata di benefattori" il Paese avrebbe problemi incredibili nella capacità di gestire i bisogni di tutti i suoi cittadini. Un riconoscimento di tipo economico a queste persone attraverso la leva fiscale sarebbe solo un modo per dire ancora una volta grazie, facendolo non solo a parole, come troppo spesso accade, ma con atti concreti.

Per quanto riguarda i dirigenti delle organizzazioni del Terzo settore invece, è giunto il momento di accettare la sfida della maturità, sganciarsi da questo morboso abbraccio che ci lega alle pubbliche amministrazioni per tornare ad essere laboratori territoriali di innovazione sociale. Spazi fisici e non all'interno dei quali si sperimentino percorsi di identificazione, codifica e definizione dei problemi specifici dei singoli territori. Dobbiamo sistematizzare il nostro ruolo di osservatori dei bisogni territoriali per dare vita a un sistema di raccolta, elaborazione e condivisione di dati con i policy maker, per metterli nelle condizioni di prendere decisioni consapevoli, decisioni in grado di rispondere ai reali bisogni dei singoli contesti sociali. Questo percorso può essere attivato solo dal basso, attraverso un flusso bottom-up che dalle comunità, attraverso una riattivazione del senso civico, porti ai decisori politici l'evidenza di nuove istanze e bisogni.

Nuovi servizi con un Terzo settore ibrido

A questo punto dovremo allontanarci dalla nostra zona di comfort smettendo di seguire giorno dopo giorno il singolo bando, progetto o

gara d'appalto, concentrandoci invece sull'ibridazione dei nostri modelli di intervento riflettendo su nuovi modelli e modalità per rispondere ai bisogni dei nostri portatori di interesse dando così vita a nuovi servizi. È questo il tempo alzare la testa, di riflettere e pensare assieme al Terzo settore di domani.

Un Terzo settore che dovrà riuscire a fare i conti con gli strumenti informatici (troppo spesso un tallone d'Achille per le nostre organizzazioni), con la capacità di comunicare in maniera strategica la narrazione di un mondo migliore, più giusto, in cui tutti possano avere la possibilità di inseguire le proprie aspirazioni personali.

Per attivare questo cambiamento settoriale è necessario investire in formazione, nella crescita personale e professionale dei nostri team di lavoro per essere pronti a gestire le sfide che questo millennio ci sta presentando sfruttando gli strumenti che la modernità ci ha messo a disposizione.

Infine, vi è il tema dei livelli retributivi all'interno del Terzo settore, i salari di coloro che lavorano nelle nostre organizzazioni sono troppo bassi, questo dato si è storicizzato nel tempo e oggi i livelli salariali risultano un freno per lo sviluppo del settore. Siamo il settore all'interno del quale i livelli retributivi risultano tra i più bassi, questa caratteristica continua costantemente a minare alla base le possibilità di crescita delle nostre organizzazioni.

Difficile attirare e in particolare modo trattenere giovani talenti quando le soglie di retribuzione dei nostri contratti risultano risibili se paragonate a quelle del secondo settore (aziende di mercato) e nella maggior parte dei casi anche del primo (istituzioni pubbliche). Il costante drenaggio delle migliori risorse umane delle nostre organizzazioni è un dato di fatto.

Il Terzo settore non garantisce percorsi di carriera attraenti tanto sul piano della crescita professionale così come dal punto di vista economico. Molti giovani seriamente interessati alle tematiche trattate dalle nostre organizzazioni di fronte ai livelli retributivi che caratterizzano i nostri contratti nazionali del lavoro non provano nemmeno ad accedere al settore. È arrivato il momento di affrontare questo argomento con coraggio. Anche qui lo Stato dovrebbe agire con decisione, rico-

noscendo il ruolo sociale delle nostre organizzazioni e agendo sul cuneo contributivo dei contratti di lavoro dei lavoratori dipendenti di associazioni, fondazioni e cooperative. Tale scelta determinerebbe un ulteriore risultato positivo ovvero quello di una stabilizzazione generalizzata di molti di quei contratti che oggi risultano invece precari. La soddisfazione dei bisogni non è più una prerogativa esclusiva del Terzo settore, vi sono tutta una serie di attori del privato profit che hanno capito che nel “mercato dei bisogni” vi sono grandi possibilità di produrre marginalità di tipo economico-finanziario. Facciamo sì che siano loro a doversi adattare alle nostre modalità di lavoro e non il contrario.

Facciamo contare la nostra capacità di relazionarci alle persone, di ascoltarle, curarle e supportarle con il sorriso sulle labbra affinché in questa sfida che vedrà le nostre organizzazioni impegnate negli anni a venire conti il come si erogano i servizi e non solo il quanto, per non ridurre tutto ad un’analisi dei costi di erogazione dei servizi per singolo utente.

Valutazione d’impatto sociale: cambio di paradigma

Una particolare attenzione dovrà essere data agli strumenti, alle competenze e capacità di cui il Terzo settore deve sapersi dotare nel più breve tempo possibile. Eravamo già, prima della comparsa del Covid-19, di fronte ad un cambio di paradigma che il virus non ha fatto altro che accelerare.

È nostro compito farci trovare pronti a quella che alcuni definiscono la “rivoluzione impact”. Dobbiamo abituarci al fatto che il nostro operato non verrà più valutato, come è successo sino ad oggi, sul piano dei risultati tangibili ottenuti dalle nostre organizzazioni, non verremo più remunerati per il numero di persone che abbiamo assistito, formato, accompagnato (dimensione dell’output). Saranno invece gli effetti generati dalle nostre azioni la misura attraverso la quale saremo valutati.


Questo cambiamento risulta ineluttabile poiché soddisfa tanto i criteri di efficienza quanto quelli di efficacia. Questo cambio di prospettiva attiverà una selezione naturale tra gli enti che sono riusciti

a cambiare il proprio *modus operandi*. Tutti quegli enti che non sono realmente in grado di dare soluzione ai problemi dei propri beneficiari e quindi di generare cambiamenti sociali positivi (*outcome*) saranno pian piano spinti al di fuori del “mercato dei bisogni”. In tal senso tanto il pubblico (partendo dall’Ue scendendo sino agli enti locali) quanto i privati (enti filantropici, fondazioni bancarie, fondazioni d’impresa, Investitori Istituzionali) nei prossimi anni si doteranno di sistemi di valutazione dell’impatto generato.

È mandatorio per il Terzo settore farsi trovare pronto a questo cambio di paradigma. Ragionare in ottica di efficacia ed impatto delle nostre azioni e non solo di efficienza, questa la sfida che ci attende nei prossimi anni.

Saper comprendere, gestire e comunicare l’impatto sociale delle nostre attività è la preconditione per intercettare le risorse che si stanno riversando nell’economia reale veicolate dal Recovery fund, dalla nuova programmazione europea (2021-2027), dalla nascita e proliferazione di fondi di *impact investing*.

Il cambiamento è in corso, utilizziamo la consapevolezza che abbiamo maturato negli ultimi mesi per far cambiare marcia e posizionamento a questo settore.

Facciamoci trovare pronti di fronte al cambiamento sistemico che stiamo vivendo. Non restiamo spettatori passivi, lavoriamo insieme, lasciamoci alle spalle divisioni, contrasti e diversità utilizziamo gli strumenti mutualistici, cooperativi e solidaristici che contraddistinguono il nostro operato per affrontare queste sfide. Creiamo un Terzo settore maturo, capace e consapevole, finalmente centrale nelle dinamiche di sviluppo del sistema Paese. 

NOTE

1 - Nicola Cabria è chief operating officer di Human Foundation, responsabile dei programmi e dei progetti della fondazione, è professore a contratto presso l’università Cattolica di Milano, socio fondatore della startup innovativa a vocazione sociale Poplab srl, membro del consiglio direttivo di Social Value Italia.

2 - Human Foundation è fondazione di diritto privato, ente non profit, centro di ricerca riconosciuto dal Miur.

Attrazione digitale

Solidarietà con lo smartphone

Berlino, Bristol e Madrid

dove si recluta grazie alle app

di Paolo Marelli

Per chi non ha paura di osare, i tempi sono propizi. I mesi della pandemia possono anche diventare i mesi di sperimentazioni e scommesse, di innovazioni e sfide. Soprattutto per il non profit che, con l'esplosione dell'emergenza sanitaria, sociale ed economica, è alle prese con un'impennata di richieste di aiuto dei più fragili e di nuovi bisogni che si affacciano all'orizzonte.

Ma tante organizzazioni e gruppi di cittadinanza attiva pagano a caro prezzo il distanziamento fisico che, azzoppando incontri ed iniziative, uccide la socialità che è l'anima dell'associazionismo. Con una grave ricaduta sul Terzo settore: senza presenza, senza stare insieme, senza operare gomito a gomito anche reclutare e motivare volontari è

Con la tecnologia si possono arruolare volontari e motivarli ai tempi del Covid. Viaggio nell'Europa dei casi di successo: quattro storie che insegnano a fare le mosse giuste

diventata una montagna da scalare. Vale per piccole associazioni e gruppi informali di cittadini in Italia, come nel resto mondo. Eppure, come sottolinea Kirsten

Holmes, docente alla Curtin University, a Perth in Australia, considerata una voce di spicco internazionale sui temi del volontariato, la pandemia può essere anche l'occasione ideale per il non profit di reimmaginare sé stesso. «Le persone vogliono continuare a tendere la mano al prossimo, vogliono darsi da fare, ed è per questo che stiamo assistendo all'emergere di nuovi bisogni all'interno del volontariato e all'ideazione di nuovi strumenti per rispondere a queste esigenze», afferma Holmes, autrice di una ricerca sul non profit al tempo del Covid-19.

È proprio questa indagine a mettere in luce come, nelle dure settimane in cui la pandemia sferzava il mondo, c'è stata un'impennata di una cultura del dono "nata dal basso", creata spontaneamente all'interno di comunità radicate sul territorio, separate dal virus ma unite dalla forza aggregatrice di web e social network, in prima fila Facebook. La galleria di esempi è vasta in tutto il mondo, Italia compresa: [Solidarietà Attiva Palermo - emergenza Covid-19](#) è un gruppo nato da un'idea di giovani palermitani per creare una rete di supporto dal basso alle persone in difficoltà durante il lockdown.

Secondo la docente della Curtin University, le esperienze civiche in Rete sono così attraenti grazie alla loro capacità di coinvolgere le persone in modo diretto e immediato, complice una tecnologia sempre più avanzata e processi di adesione veloci quanto un click. Non lo stesso scenario per le Odv, in cui il neo volontario potrebbe trovarsi di fronte a ostacoli come «vivere l'attesa dell'essere contatto dall'organizzazione o una lunga fase di registrazione all'attività scelta», conclude Holmes.

Così, se per molte realtà, la conversione al digitale delle attività di reclutamento è una maratona ancora da percorrere, per altre il traguardo si staglia all'orizzonte. Come Oltralpe, dove ci sono enti non profit che hanno trasformato difficoltà e necessità in una molla per fare un balzo avanti affidandosi a web, smartphone e app per abbattere le distanze e avvicinare nuove leve di volontari attraendoli con la calamita del digitale.

Quelle che seguono sono quattro storie di successo, quattro esperienze di enti non profit che hanno voluto osare, che hanno investito tem-

po e risorse puntando sull'high tech, sfruttandone forza e potenzialità. Quattro esempi che possono insegnare anche alle associazioni di casa nostra come fare le mosse giuste per trasformarsi e proiettarsi nel futuro.

Germania, una "bussola" digitale per salvare gli alberi

In una mano stringono la canna dell'acqua o l'annaffiatoio. Nell'altra tengono ben in vista il loro smartphone, sul cui schermo è dispiegata una mappa digitale e interattiva degli alberi che crescono in ogni quartiere della città.

Eccola, la sempre più numerosa carica di volontari con "pollice verde" che, dal maggio scorso, sta invadendo le vie di una Berlino ancora stretta nella morsa della pandemia per salvaguardare il patrimonio verde della capitale tedesca, sempre più messo in ginocchio da eventi climatici estremi, come siccità e incendi. Questa carenza d'acqua cronica, in particolare in primavera ed estate, è tra le prime cause della scomparsa di 7mila alberi in tre anni (da fine 2016 a dicembre 2019) nella sola area urbana di Berlino.

Proprio per arginare la preoccupante emorragia di vegetazione ad alto fusto, la piattaforma online [Gieß den Kiez](#) (che tradotto significa "Annaffia il tuo quartiere") ha fatto il suo debutto nell'ecosistema digitale del reclutamento di volontari ecologici.

Si tratta di un sito web che invita i suoi utenti ad "adottare" gli alberi, di cui molti tigli, che si trovano nelle rispettive aree di residenza e, quando ve ne sia la necessità, a garantirne il fabbisogno idrico. La piattaforma consiste in una mappa digitale in cui sono localizzati 625mila alberi (sia quelli che costeggiano le strade, sia quelli che svettano in parchi e giardini pubblici), ciascuno dei quali è censito, corredato da informazioni aggiornate in tempo reale sulla specie di appartenenza, l'età, i bisogni di acqua stimati e l'effettivo apporto idrico ricevuto negli ultimi trenta giorni (pioggia compresa). I cittadini, previa registrazione sul sito, possono individuare gli alberi che si trovano nelle loro immediate vicinanze e decidere se irrigarli una tantum oppure se prendersene cura con cadenza regolare. In entrambi i casi, le sentinelle del verde urbano sono chiamate a segnalare

la data di irrigazione della pianta oggetto delle loro attenzioni, così che la carta d'identità della pianta stessa sia sempre aggiornata e l'attenzione degli utenti sia costantemente rivolta alla vegetazione più arida. Gli utenti, inoltre, hanno l'opportunità di scambiarsi informazioni e interagire tra loro, così come organizzarsi per irrigare il verde urbano dell'area in cui risiedono.

Il sito è stato sviluppato da [CityLAB Berlin](#), un laboratorio di innovazione la cui mission è coltivare idee e progetti sostenibili per la città del futuro.

Online dal maggio scorso, quando la pandemia da coronavirus sferzava già gran parte dell'Europa, la piattaforma ha subito registrato un boom di accessi: nelle prime sei settimane, si sono contate 7mila irrigazioni individuali di alberi. Gli accessi al sito sono tuttora in crescita e sempre più gruppi di vicinato si stanno affidando alla piattaforma per coordinare le proprie attività di irrigazione nei loro quartieri di residenza, in sinergia con le autorità locali, come spiega Julia Zimmerman, del team di CityLAB Berlin, in un articolo pubblicato online dal sito "Next City".

«Con questo progetto abbiamo voluto dimostrare la varietà di soluzioni digitali disponibili per risolvere problemi della quotidianità», aggiunge Zimmerman. Un'esperienza che combina tecnologia e solidarietà, che fa camminare a braccetto innovazione e appartenenza a una comunità. Un binomio perfetto, che ha condotto a un flusso costante di registrazioni online da parte di cittadini che hanno riscoperto il piacere di un volontariato a chilometro zero. «Per molte persone, la mappa offre una prospettiva completamente nuova della vita nel loro quartiere», afferma la volontaria. Un'esperienza che lei stessa ha vissuto: «La prima cosa che ho fatto quando il sito è andato online è stato controllare quali fossero gli alberi che si trovano fuori dalla porta di casa mia».

Con "Be my eyes" presti i tuoi occhi ai non vedenti

Individuare la marca di biscotti preferita sugli scaffali del supermercato. Verificare la data di scadenza di un prodotto nel frigorifero di casa propria. Leggere le etichette degli alimenti. Controllare che il for-

no stia cuocendo il cibo alla perfetta temperatura. E ancora: indossare vestiti con colori abbinati, risolvere problemi al computer, orientarsi in un ambiente nuovo o persino fare un tuffo nel passato sfogliando l'album delle fotografie di famiglia.

Per chi è normovedente, questi sono semplici e veloci gesti della quotidianità. Eppure, per chi è cieco o ipovedente, la loro esecuzione non è così scontata.

È proprio per portare la vista ai disabili visivi, garantendo loro una maggior indipendenza, che è stata sviluppata l'app solidale [Be my eyes](#) (che in italiano si traduce “Sì miei occhi”): sfruttando la tecnologia delle videochiamate, l'applicazione garantisce ai non vedenti un supporto visivo 24 ore su 24 da parte di un drappello di volontari schierato in ogni angolo del globo e pronto a tendere la mano a chi è in difficoltà, pur non interrompendo la propria routine quotidiana tra casa, lavoro e svago.

Occhi di volontari che oggi rappresentano una rete solidale estesa in più di 150 Paesi del mondo, con esattamente 4.222.456 volontari (45mila in Italia) che si sono registrati alla piattaforma e che sono pronti a “prestare” la propria vista a quanti dovessero farne richiesta (oggi si contano 249.448 persone cieche o con gravi problemi di vista iscritte, 2.500 in Italia). Proprio l'estensione a macchia d'olio di questo network internazionale di “angeli digitali” assicura un tempo di risposta medio ai bisogni delle persone che chiedono aiuto calcolato in 30 secondi.

L'app, gratuita e disponibile per sistemi operativi iOS e Android, funziona in modo semplice: basta scaricarla e registrarsi. Due le opzioni: registrazione come “non vedente” o come “volontario attivo”. Il primo avrà la possibilità di premere un tasto ed effettuare le videochiamate ogniqualvolta ne abbia la necessità (nessun tetto al numero di richieste d'aiuto).

L'applicazione provvederà in automatico a inviare la notifica al primo utente volontario disponibile sulla base della lingua parlata. Nel momento in cui riceverà l'avviso, il volontario potrà scegliere se connettersi o meno, a seconda della sua disponibilità in quel preciso istante. Qualora rifiutasse la videochiamata (perché magari impegna-

to in una riunione di lavoro o alla guida dell'auto), l'app procederà a dirottare la richiesta d'aiuto all'utente successivo, garantendo così un'assistenza immediata, coperta anche nelle ore notturne grazie a un sistema che combina fusi orari e lingue parlate (al momento sono 180).

Il gadget è un prodotto hi-tech nato e cresciuto prima della pandemia, ma che l'isolamento dei mesi scorsi ha reso sempre più essenziale per chi ha difficoltà visiva. «L'auto-isolamento è un ottimo strumento per salvare vite umane e prevenire drammatiche perdite - spiegava Christian Erfurt, amministratore delegato di "Be my eyes" , in un testo pubblicato sul sito dell'applicazione nel marzo scorso - Eppure, per gli anziani e per le persone ipovedenti o non vedenti, l'isolamento sociale può essere davvero un'impresa ardua. È difficile per tutti noi attraversare la fase di profondi cambiamenti in cui ci troviamo, ma lo è ancora di più per loro, dal momento che adattarsi a una routine priva di amici, parenti e persone care significa confrontarsi con barriere ovunque».

Ecco perché l'esercito di volontari che ha scaricato l'app ha via via ingrossato le sue fila quando la pandemia ha fatto sentire tutta la forza della sua viralità: «Siamo pronti più che mai a caricarci sulle spalle la responsabilità dell'aiuto», aveva dato la sua parola il vertice dell'organizzazione solidale. «Grazie alla nostra comunità, possiamo gestire un volume di chiamate ancora maggiore».

Potere della tecnologia quando si allea alla forza della relazione umana.


Europa solidale: dove reclutare fa rima con navigare

Dalla Gran Bretagna a Madrid, dall'Estonia al Portogallo, l'emergenza provocata dalla diffusione del Covid-19 ha fatto registrare in tutto il vecchio continente un'impennata di adesioni alle piattaforme online che creano un filo diretto (digitale) tra le associazioni non profit a caccia di nuovi volontari e la schiera di persone pronte a mettersi al servizio del bene. Sebbene fossero già operative prima della pandemia, queste vetrine online di opportunità solidali si sono trasformate, durante i mesi di lockdown, da semplici bacheche di domanda-offerta in

vere e proprie cabine di regia virtuali per garantire il coordinamento di attività e servizi destinati alle persone più fragili all'interno delle rispettive comunità.

Tra gli innumerevoli esempi degni di nota, si possono annoverare l'esperienza di [Can Do Bristol](#), in Gran Bretagna, e [Voluncloud](#), in Spagna. La prima è una piattaforma di volontariato e azione sociale nata nel 2017 su impulso del sindaco di Bristol, Marvin Rees. L'idea che fa da architrave al sito è quella di mettere in contatto le organizzazioni del Terzo settore che cercano aiuto e i cittadini che cercano attività solidali a cui dedicare il proprio tempo. Una sorta di elenco digitale delle opportunità disponibili nei vari quartieri della città, con la possibilità di filtrare le richieste/offerte di aiuto per area geografica di residenza o tipo di attività da eseguire per un abbinamento su misura tra domanda e offerta.

Con il lockdown e l'urgenza di aiutare il tessuto più fragile della comunità, la piattaforma ha allargato le maglie del suo intervento solidale diventando, attraverso il sostegno di istituzioni locali e gruppi di vicinato, una vera e propria cabina di regia per il coordinamento di tutti gli interventi di aiuto sul territorio. In poche settimane l'appello del sindaco di Bristol, Marvin Rees è stato raccolto da più di 3.600 persone che hanno dato la propria disponibilità ad aiutare gli altri, in uno sforzo collettivo di energie e buona volontà che sta facendo scuola. I

n Spagna a fare da catalizzatore di bisogni c'è "Voluncloud", una piattaforma digitale - sia web sia app - che mette in contatto organizzazioni del Terzo settore e volontari al servizio del bene. Nata nell'ambito di un progetto della piattaforma di volontariato spagnola, l'app è compatibile con dispositivi iOS e Android e permette di consultare in modo chiaro e veloce le opportunità di volontariato (anche qui suddivise per area geografica, oltre alla data di pubblicazione online). Così come il sito web nel Regno Unito, anche l'app spagnola ha subito una trasformazione con l'emergenza Covid-19, diventando un vero e proprio hub di raccolta di domande e offerte. Un ruolo che ha portato la piattaforma ad assumere il coordinamento degli aiuti a livello nazionale, oltre a registrare un boom di iscrizioni durante il lockdown. 

IL DECALOGO

Dagli annunci creativi agli “ambasciatori” online Dieci regole (pratiche) per ingaggiare nuove leve

Se alleanza tra tecnologia e impegno è sempre più linfa vitale per il non profit, quali sono i passi da compiere per intercettare nuove leve di volontari attraverso le piattaforme digitali? Come appassionarli alla sfida dell'altruismo e come catalizzare in Rete le energie positive che fermentano nelle comunità? Per rispondere a queste domande, ecco un decalogo di consigli, in un mix tra teoria e pratica, messo a punto da esperti internazionali per avviare una strategia di piena maturità digitale.

Primo. Non aver paura di chiedere aiuto quando la tecnologia mette a disagio: tante OdV non possono contare su risorse interne competenti a cui affidare la creazione o l'implementazione delle proprie piattaforme online. Questo rappresenta un ostacolo per molte associazioni, che rischiano così di rinunciare a massimizzare l'impatto della tecnologia sulla propria attività e a privarsi di processi di reclutamento online. Per evitare che ciò accada, è necessario che le organizzazioni non profit chiedano aiuto, cercando partner strategici o forgiando collaborazioni che possano aiutarle o in una prima fase di implementazione delle loro piattaforme o in un orizzonte temporale di medio e lungo termine.

Secondo. Esplorare metodi di reclutamento creativi: nell'era della bulimia dei contenuti online, lanciare campagne efficaci di chiamata a raccolta di volontari non è semplice. Eppure, per mettere a punto strategie capaci di fare la differenza, gli esperti di reclutamento che operano al di qua e al di là dell'Atlantico consigliano di puntare sulla creatività, sull'utilizzo di un variegato ventaglio di contenuti visuali, così come brevi narrazioni video che veicolino esperienze ad alto impatto emotivo in grado di catturare l'immaginazione del pubblico.

Terzo. Istruire i volontari a diventare “ambasciatori online”: le persone che sono già in prima fila nel compiere il bene sono una risorsa preziosissima (ma spesso non valorizzata a sufficienza) per il non profit. Le loro esperienze di vita, le storie di impegno che hanno alle spalle e l’impatto che i loro gesti hanno sulle comunità sono fonte d’ispirazione per quanti non si sono ancora avvicinati al volontariato. Di qui l’invito alle associazioni di avviare programmi mirati a trasformare questi “angeli (ignoti) del bene” in ambasciatori del proprio brand. Come? I canali social sono, da questo punto di vista, una miniera di potenzialità, spesso ancora tutta da esplorare. Secondo gli esperti, le OdV dovrebbero sviluppare programmi per istruire volontari (precedentemente selezionati) a diventare ambasciatori online, spiegando loro come postare sui social le rispettive esperienze di impegno. Questa nuova modalità di narrazione sarà poi condivisa dai canali ufficiali social dell’associazione stessa, generando un interesse esteso non solo intorno alla storia del singolo, ma anche ai valori dell’associazione di cui si fa portatore. Una narrazione del singolo che diventa collettiva e comunitaria.

Quarto. Avviare una campagna di “ascolto” tra i membri dell’associazione: come possono le OdV rimodulare i propri programmi solidali online se non hanno la certezza di cosa pensino i loro volontari dei programmi stessi? Ecco perché condurre sondaggi sul web tra coloro che sono in prima fila a fare il bene e vagliarne attentamente le risposte è un passo fondamentale per il non profit. Dalle risposte di chi opera già tra le fila dell’associazione possono nascere spunti, idee, suggerimenti e nuovi approcci per reclutare i sostenitori di domani. Anche in assenza di software per sondaggi e strumenti digitali per questionari (che spesso le realtà del non profit non possono permettersi), esistono molteplici soluzioni (gratis) da prendere in considerazione: generare form utilizzando un semplice documento di Word, oppure affidarsi a Google form o ai sondaggi che possono essere creati su Facebook o LinkedIn.

Quinto. Sopperire alla distanza fisica con la vicinanza virtuale: grazie alle potenzialità di web e social media, le realtà del non profit possono dare vita a spazi di incontro da remoto in cui tessere relazioni, far crescere la consapevolezza di una mission comune e dare valore all'attività dei propri volontari, ispirando nuove reclute all'adesione a queste comunità online. Sezioni dedicate all'interno del sito istituzionale dell'associazione, un portale parallelo al sito ufficiale con contenuti pensati esclusivamente per la rete di volontari, oppure blog informali ma realizzati sotto l'ombrello dell'organizzazione sono solo alcuni esempi delle (quasi) illimitate opzioni al servizio del non profit.

Sesto. Garantire uno scambio di comunicazione semplice: in un ecosistema di media digitali così variegato, avere un filo diretto (in tempo reale) con i volontari non è mai stato così a portata di click. Per questo, le organizzazioni hanno l'opportunità di adottare canali di dialogo su misura per il proprio network di "angeli" della solidarietà. Che sia inviare una newsletter dedicata a cadenza regolare, o avviare una chat di gruppo, oppure inviare e-mail o fare telefonate, l'importante è che il flusso di comunicazioni sia semplice, chiaro, aggiornato e veicolato attraverso il canale digitale più adatto alla propria rete di volontari. Con un'aggiunta: il filo diretto deve contemplare anche risposte a dubbi, domande, osservazioni, oggi più che mai vista l'incertezza della fase storica in cui stiamo vivendo.

Settimo. Incoraggiare la formazione e lo sviluppo di nuove competenze: avvicinarsi al volontariato è spesso sinonimo di una sana curiosità. Molti volontari, infatti, sentono il desiderio di dedicarsi a cause solidali per aiutare sì gli altri, ma accrescendo il proprio bagaglio di conoscenze ed esperienze nelle aree di maggior interesse. Di qui la necessità, per le realtà del non profit, di sperimentare innovativi spazi di apprendimento in Rete: non solo lezioni frontali trasmesse via web e destinate ai volontari, ma anche interazione virtuale tra i volontari stessi, in una

contaminazione di competenze sempre più nota come “apprendimento online collaborativo”. Perché, dicono gli esperti, non approfittare delle competenze e/o passioni di ciascun volontario per organizzare lezioni virtuali di yoga, cucina, pittura o musica tenute dai volontari per i volontari? Queste classi, gratuite, potrebbero rivelarsi un collante essenziale per cementare il senso di comunità tra le fila dell’associazione.

Ottavo. Costruire legami a lungo termine con la propria schiera di volontari: le organizzazioni del Terzo settore dovrebbero sfruttare le potenzialità di web, social network e chat online per rinsaldare i rapporti con i propri volontari, soprattutto quelli che prediligono un approccio alla solidarietà “mordi-e-fuggi”, cioè un impegno saltuario all’interno delle organizzazioni. Se finora l’attività di queste persone è stata messa in secondo piano da quella di colleghi più assidui, oggi la tecnologia offre il grande vantaggio di mantenere un filo diretto anche con quella platea di volontari che non si impegna in modo continuativo e che predilige un micro-volontariato virtuale rispetto alla solidarietà “in presenza”. L’obiettivo, con social e web, è quello di coinvolgerli in maniera sempre più assidua al bene.

Nono. Accendere i riflettori sul ruolo irrinunciabile dei promotori del bene: la gratitudine è un sentimento molto forte. Mostrare gratitudine ai propri volontari, anche quando il distanziamento sociale è un obbligo, è un gesto semplice che li farà sentire benvenuti e apprezzati. E darà modo alle organizzazioni di ripagarli per la loro dedizione agli altri. Provare per credere, con i video messaggi (collaborativi) di ringraziamento.

Decimo. Online o offline, la qualità non cambia. Che il reclutamento di volontari avvenga attraverso i tradizionali canali, oppure attraverso web e piattaforme social, la qualità del processo di adesione deve sempre rimanere elevata.

A scuola di formazione

Un mix di online e presenza

La didattica nella classe estesa fra tecnologia e disuguaglianze

di **Silvia Cannonieri** e **Paolo Marelli**

L'emergenza Covid-19 ancora incombe, il distanziamento fisico rimane il primo comandamento da osservare, ma la pandemia non ferma la formazione per i volontari. Semmai la rivoluziona, accelerando una spinta al cambiamento dalla quale non si tornerà indietro e ridisegnando l'identikit dei corsi, della loro organizzazione, dell'idea stessa di classe, anche se tali novità e innovazioni sono ancora tutte da valutare alla voce efficacia dell'apprendimento. Con la pandemia che non allenta la morsa, quella che è iniziata quest'autunno è una didattica in equilibrio tra lezioni in aula e online. Gli esperti raccomandano alle associazioni e alle Università del volontariato e, in generale, agli enti di Terzo settore una dose bi-

L'esperta Sancassani consiglia come orientarsi sul web tra corsi universitari, hybrid e blended learning. Le lezioni in presenza? Un valore aggiunto. Ma è allarme digital divide

lanciata di incontri in presenza (anche online) e materiale digitale: «Un'armonica integrazione fra le due componenti allo scopo di assottigliare il più possibile la li-

nea di separazione tra reale e virtuale, garantendo qualità dell'offerta senza rischi per la sicurezza», raccomanda Susanna Sancassani, responsabile del [servizio METID](#) (Metodi e tecnologie Innovative per la didattica) al Politecnico di Milano e docente di Innovative teaching skills, mentre in precedenza aveva insegnato Progettazione e sviluppo di corsi di e-learning. Per l'esperta di formazione, un mix equo tra online e offline è la miscela in grado di far ripartire il treno dei corsi dedicati a quei volontari che al verbo "fare" coniugano anche il "sapere". Donne e uomini, giovani e anziani affamati di apprendimento, con interessi orientati verso una pluralità e trasversalità di materie (dalla redazione del bilancio al parlare in pubblico). Una volontà di arricchimento culturale e tecnico per mettere poi le competenze acquisite al servizio di solidarietà e bene comune.

Corsi sul web, tre eccellenze made in Italy

Ormai da anni, quando si parla di formazione, le associazioni di volontariato si ritrovano sempre davanti a un bivio: usare i percorsi formativi già esistenti, oppure metterne in campo di propri? «Rispetto alla prima ipotesi - risponde Sancassani - in Italia ci sono tre portali con corsi universitari gratuiti e in italiano: c'è la piattaforma del Politecnico di Milano ([polimiopenknowledge](#)), c'è quella dell'Università Federico II di Napoli, ([Federicaweblearning](#)) e c'è [Eduopen](#). Seguendo uno schema collaudato, un'associazione può fissare degli obiettivi di apprendimento per i propri volontari e, consultando queste risorse digitali, indicare una serie di lezioni utili al proprio scopo, senza l'impegno di seguire l'intero corso. Un esempio? Per la tal organizzazione non profit può essere vantaggioso concentrarsi sulla seconda settimana di un corso di economia della Federico II per apprendere concetti e procedure chiave per la redazione del proprio bilancio. Oppure per il tal altro ente può essere fruttuoso dedicarsi alla prima settimana del corso sulla sicurezza del Politecnico di Milano. Se si padroneggia l'inglese invece, ci sono tutte le risorse dell'Ocse: una enorme quantità di corsi aperti, disponibili e gratuiti per il mondo del volontariato». «Per usare i percorsi formativi già esistenti - aggiunge Sancassani -, le associazioni, grazie ai propri siti web e social,

devono semplicemente fornire ai volontari indirizzi internet, link, modalità di registrazione ai corsi se richiesta e mettere a punto un calendario delle varie lezioni. È prassi comune poi organizzare, tramite webinar o in presenza, un incontro di presentazione dell'itinerario didattico proposto e, magari, uno conclusivo per condividere ciò che si è imparato, o per chiarire eventuali punti oscuri dell'argomento trattato. Naturalmente, se si decidesse di percorrere questa strada formativa, varrebbe anche la pena di esplorare tutte le risorse disponibili su YouTube o Vimeo».

Hybrid learning oppure blended learning?

La seconda strada prevede che sia la singola associazione a pianificare i corsi per i propri volontari, puntando anche in questo caso su lezioni online, cioè sulla cosiddetta *e-learning*. Tuttavia, secondo Sancassani, prima di addentrarsi lungo questa via è necessario fare una sosta per far luce sulla differenza fra i termini *hybrid learning* e *blended learning*. Infatti, anche se hybrid e blended learning sembrano concetti simili, al punto che spesso sono usati in modo intercambiabile, in realtà fra i due c'è una sottile ma importante distinzione. Mentre il blended learning si focalizza su una combinazione di divulgazione di conoscenze online e offline, l'hybrid learning cerca di trovare un equilibrio tra le due parti al fine di promuovere la miglior esperienza per il singolo studente.

«L'hybrid learning - spiega la responsabile del servizio METID al Politecnico di Milano - rivolge l'attenzione sulle modalità dell'erogazione di saperi che in parte avviene in forma digitale e in parte in presenza, ma concentrandosi sulla dimensione tecnologica che permette questa possibilità. Il blended learning invece pone l'accento sulla questione metodologica, sul fatto che ci sia, per mezzo di un progetto formativo, un'integrazione metodologica tra ciò che si apprende online e offline, con funzioni differenti nell'esperienza didattica, ma con una responsabilità di gestione integrata».

Accanto a hybrid o blended learning, c'è poi l'idea made in Italy di "classe estesa". Ancora Sancassani: «Anzitutto usiamo il termine classe perché si tratta di un gruppo delle persone e non di uno spazio

fisico (l'aula, ndr). E poi l'aggettivo estesa perché proponiamo ai docenti una visione per la quale loro vanno fisicamente in aula, anche se i muri che contengono la classe medesima sono abbattuti dato che la loro classe è un po' in presenza e un po' online. E, soprattutto, devono riuscire a insegnare a tale classe estesa come se essa sia un'unica comunità verso la quale rivolgersi in modo integrato. Pertanto, i docenti devono riuscire a lavorare in modo attivo sia con la parte in presenza sia con la parte online, considerandole come una sola comunità di apprendimento».

Streaming bocciato, il futuro è la classe estesa

Il modello della classe estesa è singolare ed efficace, ma non è senza ostacoli. Le difficoltà principali investono due ambiti: primo, una qualità di attrezzature hardware e software; secondo, docenti con un'elevata preparazione. Di contro chi ricorre a scorciatoie, finisce sempre fuori strada, poiché dotarsi di un computer con telecamera e un programma come Zoom è sufficiente solo per lezioni in streaming, ossia una didattica frontale con un apprendimento passivo per lo studente. Una modalità su cui Sancassani è perentoria: «La didattica frontale è tempo perso, sono soldi sprecati e sono risorse al vento. Perché lo studente al termine della lezione ricorda poco e se poi non è neanche obbligato a prepararsi a un esame, il suo livello di apprendimento si assottiglia verso il basso. E, oltretutto, lo streaming non offre neanche il valore della socialità che si avrebbe quantomeno in presenza». Ragion per cui è indispensabile passare da una didattica passiva a una attiva, come lo è quella della classe estesa. «Ma essa richiede un grosso investimento tecnologico - continua - l'esperta del Politecnico -. Servono telecamere nell'aula che seguano il docente mentre spiega, la possibilità di usare software in modo integrato con gli studenti in presenza e online, in maniera tale che il docente possa proporre test, quiz e attività di brainstorming alle due parti della classe. Inoltre, occorre predisporre un impianto audio che permetta un dialogo tra chi è in aula e chi è online. In sostanza, va creato una sorta di ecosistema misto hardware e software e un corpo docente dinamico e preparato a raccogliere la sfida».

Un mix di presenza e digitale per il volontariato

Se il futuro è la classe estesa, il presente - contrassegnato dalla pandemia - può essere il blended learning anche per una tipologia di formazione-residenziale molto utilizzata nel Terzo settore. «Per il volontariato - suggerisce Sancassani - il blended learning è, come investimento e cultura pedagogica, molto più alla portata del non profit rispetto alla classe estesa. E inoltre con esso si possono proporre più obiettivi formativi, più contenuti e più esercitazioni. L'importante è progettare l'integrazione fra digitale e presenza. Il processo più efficiente potrebbe essere una serie di attività online preparatorie e poi una full immersion residenziale che, a causa del distanziamento, può essere fatta a scaglioni. Oppure si potrebbe promuovere il corso in presenza, proseguire poi con una serie di attività online e di contenuti via webinar in giorni e orari definiti, e una sintesi finale ancora in presenza. Cruciale è l'attività in presenza all'inizio che serve a illustrare il reperimento del materiale online». C'è un'ulteriore questione da evidenziare. Durante il lockdown, sia a causa dello smart working sia per l'online learning, si è innalzata l'alfabetizzazione informatica delle persone e al contempo software come Zoom e Meetup hanno compiuto passi da gigante nell'offerta e nella semplificazione all'uso. «Purtroppo - osserva Sancassani - non sono stati compiuti altrettanti balzi in avanti nelle metodologie formative. Perché tanta didattica è stata fatta in streaming, o in modalità podcast o televisiva. Ovvero in forma passiva. È vero però che il digitale ha facilitato il reperimento di tanti esperti, i quali senza la necessità dello spostamento ma soltanto mettendosi davanti a uno schermo hanno più tempo a disposizione e, quindi, più disponibilità».

Lezioni in presenza, un valore aggiunto

La pedagogia insegna che la scuola di qualsiasi grado o genere è un luogo di com-presenza. Ma per questa "comunità" il distanziamento fisico non deve essere sinonimo di annullamento sociale. Piuttosto, di una "socialità controllata". Dopotutto, i luoghi dell'educazione sono da sempre, luoghi d'incontro e di amicizie (spesso durature). Ovviamente, non sfugge a questa regola la formazione per i volontari che,

con tutta probabilità, avrà davanti a sé parecchi mesi di non “normalità”. In quest’ottica va detto che i corsi della galassia non profit potrebbero persino essere un riferimento essenziale per ri-affermare una porzione di “normalità” della vita e della società. Considerato che, spiega Sancassani, «anche se si riuscisse a restituire una qualsivoglia forma di fruttuosa socialità nell’online, a patto che vi sia un valido progetto a monte, la socialità è sempre figlia della presenza. Un esempio? Quando si va fisicamente nella sede di un’associazione, ci sono una miriade di dettagli - da come sono organizzati gli spazi ai manifesti appesi, fino al look delle persone - che consentono di capire la dimensione valoriale e comportamentale di quell’ente non profit e di verificare se si è in sintonia con quelle persone e quell’ambiente». Ma come rendere la presenza fisica significativa per un volontario anche sul piano della didattica? Risponde Sancassani: «Detto che la frequenza di persona porta con sé quell’apprendimento informale sul sistema valoriale e comportamentale di una OdV, rimane il fatto che, in una didattica mista, le lezioni in presenza non possono essere soltanto un monologo frontale dalla cattedra verso i partecipanti, un’attività che può essere svolta benissimo anche online. Affinché siano significative, le lezioni in presenza devono essere “progettate”: docenti e partecipanti occorre che, in classe, lavorino insieme, scambiandosi conoscenze, confrontandosi e dialogando. Ecco perché la parte in presenza richiede per le associazioni un investimento elevato nella fase progettuale dei corsi». Il fattore “presenza”, dunque, deve essere un valore aggiunto, un elemento in grado di fare la differenza rispetto al digitale nell’arco del percorso didattico. Per la responsabile del servizio METID, «il momento in presenza deve essere un’esperienza di apprendimento che coinvolga testa e cuore, una modalità super efficace. La presenza non può essere mai banale. E questo varrà anche quando saremo usciti dalla pandemia, poiché tutti saremo più consapevoli di ciò che si possa fare senza spostarsi». Per analogia, si può concludere che «come abbiamo imparato a fare la raccolta differenziata dei rifiuti, così dovremo imparare a fare gli spostamenti differenziati. Ma, considerato che questo passaggio non è né facile né rapido, è necessario cominciare a sperimentarlo fin da ora».

Disuguaglianze digitali e input per soluzioni possibili

La pandemia è stata un'esperienza fuori dall'ordinario e come tale ha avuto effetti travolgenti sulle nostre vite, sul lavoro, sull'istruzione. Il risultato? Webinar, smart working, didattica a distanza hanno contagiato le nostre giornate. Come conferma un dato: in quattro mesi il software Zoom è passato da 10 milioni di utenti nel mondo di fine 2019 a 300 milioni di fine aprile 2020. E indietro non si tornerà. Anzi, non si potrà che continuare su questa strada. Ma il Covid è tutt'altro che democratico. E il lockdown prima e l'incubo di una seconda ondata poi, hanno allargato la crepa del divario culturale e digitale, creando sacche sociali e geografiche di disuguaglianza a proposito di e-learning. Con l'obiettivo di garantire un principio di pari opportunità a tutti, Sancassani lancia tre input: «Anzitutto c'è un problema di infrastrutture telematiche in Italia, con aree scoperte da internet veloce, sia anche in regioni sviluppate come la Lombardia, soprattutto nelle zone di montagna, sia più in generale al Sud e nelle isole. Ecco perché è necessario che, nella fase di organizzazione della formazione online, si verifichi che i partecipanti abbiano possibilità di connessione. Poi c'è il nodo delle dotazioni individuali in termini di apparecchi e connettibilità. Per il singolo senza possibilità economiche, si possono trovare modalità di sostegno che gli permettano di attrezzarsi tecnologicamente. Infine c'è la questione delle competenze, che però possono essere colmate con l'aiuto di amici, tutorial, libri. Ma qui sono fondamentali anche buona volontà e motivazione della persona».

Idee&consigli

GUIDA PRATICA PER PIANIFICARE LA FORMAZIONE A DISTANZA

PROGETTO FORMATIVO

La formazione a distanza, forse ancor di più di quella in presenza, necessita di un progetto formativo preciso, dettagliato, completo in cui siano resi noti il tema del corso, i docenti, le risorse online, la modalità per accedervi e, soprattutto, siano fissati gli obiettivi che

si vogliono perseguire e la strada da percorrere per raggiungerli.

CRUCIALE UN CALENDARIO

È utile stabilire una calendarizzazione del corso di formazione: occorre comunicare ai partecipanti una sorta di tabella di marcia settimanale, affinché la “classe” proceda nel suo insieme di pari passo nell’itinerario di apprendimento fissato. In questo modo è più facile che le persone siano motivate a seguire con costanza e impegno il corso.

L’UNIVERSITÀ A CASA

I volontari e le organizzazioni possono beneficiare di lezioni universitarie gratis, in italiano, da seguire direttamente da casa propria grazie ai corsi degli atenei disponibili sulle piattaforme web: Polimi Open Knowledge, Federica Web Learning, Eduopen. In lingua inglese: i corsi dell’Ocse.

TELEDIDATTICA

Le piattaforme web YouTube, Vimeo, RaiPlay, Google Video offrono un ampio ventaglio di filmati o audio di corsi, lezioni, incontri, convegni dai quali associazioni e volontari possono “ritagliare” le parti o gli stralci che più interessano per i propri obiettivi di formazione.

BIBLIOTECHE DIGITALI

In Italia la più famosa è Mloll (Medialibraryonline), una piattaforma di prestito digitale con la più grande collezione di contenuti di tutte le biblioteche italiane presenti su Internet.

INCONTRI LIVE

Sono consigliati almeno un incontro in presenza, che può essere organizzato e svolto anche online utilizzando software per teleconferenze, come per esempio, Zoom e Meetup, sia per la presentazione del corso sia per un momento di sintesi, condivisione e confronto finale.

LA SFIDA

Diventare consapevoli del fatto di poter apprendere anche da soli, magari confrontandosi con gli altri, utilizzando le risorse libere e gratuite offerte dalla Rete.



Fundraising

Donatori, capitale da difendere

Online, influencer e sinergie: la ricetta per non scomparire

di Elisabetta Bianchetti

Sua maestà la Regina Elisabetta lo ha nominato cavaliere a 100 anni, con tanto di diritto al titolo di “sir”. Ma non solo: alcuni giorni dopo è arrivata l'onorificenza forse più attesa per il capitano Tom Moore, inossidabile reduce di guerra britannico, che è stato promosso colonnello ad honorem. I suoi meriti? Titolo e grado conquistati sul campo dopo essere stato in prima linea nell'emergenza coronavirus.

Il veterano è stato capace d'ispirare il suo Paese e il mondo con una raccolta fondi da record (33 milioni di sterline, pari a 36,5 milioni di euro) per la sanità pubblica del Regno Unito (Nhs) in trincea contro la pandemia. Decorazione proposta per meriti speciali e con

Beneficenza record per la lotta al Covid19. Ma gli altri settori del non profit piangono. E il futuro è un'incognita. Le piccole Odv rischiano di sparire. I consigli degli esperti

procedura “eccezionale” dal premier Boris Johnson e subito approvata dalla Regina Elisabetta, a cui spetta concederla. Un vero onore per “Capitan Tom” - come

è ormai universalmente noto col grado con cui concluse la sua carriera militare nell'esercito di sua maestà - che il 30 aprile ha girato la boa del secolo di vita nella sua rinnovata aura di eroe nazionale, dopo che nei mesi scorsi era caduto fratturandosi l'anca e il servizio sanitario nazionale britannico (Nhs) lo aveva curato. Guarito, l'anziano capitano Moore era così grato ai medici che lo hanno rimesso in piedi che ha deciso di dare il suo piccolo contributo per fronteggiare la pandemia. E così, con l'aiuto dei suoi familiari, ha lanciato una colletta online per sdebitarsi, promettendo in cambio di fare, grazie a un piccolo deambulatore che lo sorregge, cento volte il giro del suo giardino di casa (per una lunghezza di 25 metri) nel paesino di Marston Moreteyne (60 chilometri a nord di Londra, nel Bedfordshire) entro il 30 aprile, il giorno del suo centesimo compleanno. Risultato? Puntava soltanto a racimolare un migliaio di sterline, ha sbalordito il mondo raccogliendo una cifra da capogiro ed è balzato in vetta alla classifica della [piattaforma Justgiving](#). E non è finita qui. Sempre a scopo benefico ha cantato la cover dell'inno della squadra di calcio del Liverpool "You'll never walk alone", insieme a Michael Ball e al coro NHS Voices of Care conquistando il primo posto della hit parade britannica dei singoli.

Di fronte alla straordinaria impresa, gli esperti di fundraising concordano: due sono gli insegnamenti che si possono trarre dalla storia del capitano Moore e dalla sua iniziativa. Il primo: le campagne di raccolta fondi sono un successo quando trama e personaggi dello storytelling sono vita vissuta e persone in carne e ossa; basta saper "guardare" il romanzo della quotidianità. Il secondo: l'emergenza sanitaria e assistenziale dominerà il campo del fundraising nel futuro a detrimento di altri settori della solidarietà. Infatti la pandemia sta mettendo in crisi soprattutto quelle campagne di fundraising che promuovono eventi di raccolta fondi peer-to-peer. Un tracollo per le operazioni di solidarietà che prevedono di coinvolgere i propri sostenitori in attività come passeggiate, maratone, bicicletate. A causa dell'esplosione del coronavirus, le associazioni si sono dovute reinventare nuovi eventi. Spesso hanno trasformato le tradizionali iniziative "di persona" in programmi virtuali, affrontando però alcune difficoltà soprat-

tutto quando hanno poca esperienza e insufficienti investimenti nel campo delle nuove tecnologie.

Un esempio innovativo è la piattaforma britannica di quiz virtuali per le raccolte fondi www.virtualquizevents.com. Virtual Quiz Events ospita i quiz online promossi dalle associazioni. I sostenitori sono invitati a giocare comodamente da casa propria o in qualunque parte del mondo si trovino. Ma come funziona? È semplice: l'organizzazione stabilisce l'importo per la registrazione che i giocatori devono pagare per partecipare al quiz. Il totale delle iscrizioni produce il montepremi finale. I giocatori che si registrano accedono e giocano al quiz contemporaneamente offrendo interazione e divertimento. Chi arriva al primo posto vince il 10% della somma messa a disposizione, il secondo il 6% e il terzo il 4%, mentre l'associazione riceve il 60% del montepremi.

Battuta d'arresto delle donazioni

L'incubo di una seconda ondata del Covid-19 e la vita sociale in bilico sul filo di eventuali nuove restrizioni, rendono il futuro un'incognita che alimenta timori e paure per le organizzazioni di volontariato con il rischio di un tracollo delle entrate.

Le associazioni che non sono direttamente impegnate nella lotta alla pandemia vivono un'incertezza sull'andamento delle raccolte fondi che si svolgeranno nei prossimi mesi. I numeri purtroppo non fanno sconti, le tendenze non sono rosee e, di conseguenza, le proiezioni non sono incoraggianti.

Sulla base dei dati dell'ultimo rapporto annuale dell'Istituto Italiano della donazione (IID) "Noi doniamo - Edizione 2020", l'Italia ha visto una battuta d'arresto su tutti i fronti del dono e la situazione è peggiorata nel 2020, nonostante l'emergenza sanitaria abbia mobilitato tanti cittadini a donare. L'indagine, presentata il 2 ottobre, registra un aumento - dal 51% del 2018 al 55% nel 2019 - di italiani che non fanno alcun tipo di donazione economica, nemmeno informale.

Anche Istat, nell'indagine multiscopo "Aspetti della vita quotidiana", segnala un calo nel 2019 di italiani - pari a 585mila persone - che donano alle associazioni, scendendo dal 14,5% del 2018 al 13,4%

dello scorso anno. Stesso trend rilevato dalla società di ricerche di mercato Bva Doxa, che quantifica nel 45% il numero di cittadini che hanno donato ad associazioni a fronte del 49% dell'anno precedente. L'unico dato positivo riguarda l'ammontare della donazione media che, secondo il laboratorio per la ricerca sociale WaldenLab di Milano, passa dai 70 euro del 2018 ai 77 dell'ultimo anno.

Al primo posto nella classifica delle cause per cui si dona c'è la ricerca medico-scientifica, seguita dal contrasto alle povertà e al sostegno a malati e disabili. «L'emergenza sanitaria e sociale ha generato una mobilitazione forte, anche in termini di donazioni», spiega Cinzia di Stasio, segretario generale IID, sottolineando tuttavia come questa reazione sia legata esclusivamente alla pandemia ed evidenziando numerose incognite nel futuro delle organizzazioni non profit.

Questi dati sono confermati anche dal rapporto IID che monitora da diciotto anni l'andamento delle raccolte fondi degli enti non profit nel nostro Paese. Nel 2019 il 42% del campione affermava di aver aumentato le raccolte fondi, a fronte di un 38% che invece registrava un calo e un 20% sostanzialmente stabile. Il monitoraggio avviato a marzo e ad agosto di quest'anno, rileva che il 62% delle organizzazioni dichiara una diminuzione delle entrate di cui il 20% registra un calo del 50% dei fondi raccolti, fino ad arrivare al 7,5% di enti che denunciano una clamorosa riduzione del 100 per cento. Per WaldenLab il 28% degli italiani ha sostenuto nei primi sei mesi del 2020 la protezione civile e le strutture sanitarie. Secondo IID, oggi più della metà delle organizzazioni non profit (52%) prevede un calo delle entrate per il 2020, solo un terzo (il 33%) un aumento e il 15% un andamento stabile, soprattutto a causa dell'impossibilità di organizzare eventi e iniziative di raccolta fondi.

Dall'Italia al resto del mondo: l'orizzonte è cupo

Allargando il cerchio dalla situazione italiana al resto del mondo, sul versante della raccolta fondi e delle donazioni, lo scenario è cupo ovunque, come confermano le cifre.

Il sondaggio [Covid 19](#) condotto da CAF America (Charities Aid Foundation of America) ha raccolto la voce di 414 organizzazioni in

tutto il mondo (Italia compresa) che stanno combattendo contro la crisi della pandemia e dove il fattore tempo è cruciale: due terzi di queste avvertono che la loro autonomia finanziaria si sta esaurendo. Una su tre prevede addirittura di chiudere i battenti entro i prossimi dodici mesi se la situazione non migliora.

Secondo la ricerca di CAF America, il 63,4% delle realtà che hanno risposto all'indagine ha ammesso che «attraversa un momento terribile», mentre il 32 % non è in grado di stabilire per quanto tempo potrà sopravvivere nelle condizioni attuali. Solamente il 36,5 è fiducioso di poter resistere alla tempesta. Purtroppo il 7,5% degli enti che hanno preso parte alla ricerca è già stato costretto a chiudere. Sono due i motivi principali che spingerebbero le associazioni a sospendere le proprie attività in questa fase: il 65% non è in grado di agire per il coronavirus, mentre il 30% deve rinunciare ai volontari per restrizioni e norme sulla sicurezza da rispettare.

Il dossier della fondazione statunitense sottolinea che, se nel mese di maggio c'è stato un aumento delle donazioni ricevute (dal 46% dal 44%) a confronto di aprile, il 16,2% delle organizzazioni intervistate non ha ricevuto alcun finanziamento negli ultimi trenta giorni e riscontra difficoltà nel coprire le spese correnti: due su dieci infatti non riusciranno a pagare né l'affitto per la sede, né le bollette di acqua e luce. Un'organizzazione su quattro, invece, starebbe pensando di riaprire i propri spazi, ma non ha sufficienti risorse economiche per adeguarsi alle misure di sicurezza anti-Covid. Infine il 32% avrebbe bisogno di finanziamenti aggiuntivi da investire in tecnologia sia hardware che software.

Nell'analisi di CAF America emergono tre tendenze in corso: c'è una significativa riduzione delle sovvenzioni elargite dai donatori a lungo termine; la fonte principale delle entrate rimangono i singoli benefattori; i donatori sono a conoscenza delle difficoltà in cui versano gli enti non profit in questo periodo.

In conclusione, lo studio spiega che «esibendo grande intraprendenza e capacità di innovare, quasi i due terzi delle organizzazioni intervistate hanno trovato nuovi modi di interagire con i donatori. Infatti numerose associazioni hanno avviato raccolte fondi online, mentre

altre hanno sviluppato campagne interattive: un'organizzazione ha persino creato un gioco a quiz per interagire con i propri finanziatori e incoraggiare le donazioni a sostegno dei propri progetti». Tuttavia, il 72% degli enti non è stato in grado di raggiungere il proprio obiettivo di raccolta fondi e oltre il 12% non ha ricavato denaro dalle proprie campagne virtuali.

Una fase tremenda per il volontariato confermata anche da un altro sondaggio condotto dal Fundraising Institute Australia (FIA), che registra come gli enti di Terzo settore prevedono un calo delle entrate da raccolta fondi di oltre il 20% nei prossimi mesi a causa del Covid. Spiega Katherine Raskob, amministratore delegato della FIA: «C'è molto pessimismo nel non profit. Senza la possibilità di assembramenti fra le persone, tanti eventi dovranno essere cancellati. Eppure queste manifestazioni sono le maggiori fonti di entrate per le associazioni che rischiano di non avere più le risorse per continuare le proprie attività».

La metà degli intervistati infatti ha già annunciato che rinuncerà a organizzare per Natale iniziative di gala, cene di beneficenza, incontri sociali, networking, gazebo e bancarelle in piazza e strade e vendite porta a porta.

Non solo preoccupa il futuro, ma anche il presente. [La ricerca della FIA](#) conferma che le organizzazioni benefiche hanno registrato un calo del 14% delle entrate da raccolta fondi nel marzo 2020 rispetto allo stesso mese del 2019. Gli enti non profit più piccoli sono quelli maggiormente minacciati dalla crisi provocata dal coronavirus. In Australia due associazioni di volontariato su dieci rischiano di sparire per mancanza di finanziamenti.

Come re-immaginare il non profit per vincere la crisi

Se in questi mesi le organizzazioni non profit sono strangolate da una grave crisi economica, con le donazioni in caduta libera, questo periodo “nero” potrebbe anche rivelarsi una chance da non perdere. «Potrebbe essere il momento per reinventarsi o per migliorarsi. Per re-immaginare la propria attività nel tentativo di sopravvivere alla crisi», sostiene Steve Zimmerman¹ sulle pagine della [Harvard Busi-](#)

ness Review di giugno², ha spiegato che «sebbene nei periodi di crisi i leader delle associazioni siano sempre più sopraffatti dalle difficoltà quotidiane, dalle richieste urgenti a breve termine e da un forte senso di incertezza, spesso non si sentono in grado di affrontare un'altra sfida. Ma il re-immaginare la propria organizzazione è sempre possibile e spesso necessario». Avendo lavorato per anni con numerose realtà non profit, Zimmerman racconta che «per reinventarsi un'organizzazione deve concentrarsi su quattro aspetti cruciali e interconnessi: impatto, persone, finanze e comunità».

Impatto, persone, finanze e comunità per reinventarsi

Dopo aver svolto una valutazione dell'impatto che la propria attività ha sul territorio d'azione, secondo l'esperto americano, per immaginarsi il proprio futuro è necessario misurare e ipotizzare quale di esse, o un loro eventuale mix, possa avere effetto anche nel futuro. «Come abbiamo visto durante la pandemia - nota Zimmerman -, le crisi costringono le organizzazioni a essere creative per reclutare e motivare i volontari e rispondere a nuovi o mutati bisogni. La domanda è: qualcuno di queste temporanee attività e progetti è promettente per il futuro? Quale di esse potrebbero contribuire ad aumentare l'impatto dell'associazioni sulla comunità di riferimento?».

Reinventare la propria organizzazione offre anche l'opportunità di migliorare il proprio staff, diversificando la leadership, rendendolo più inclusivo, accrescendo comunicazione interna, collaborazione e condivisione di saperi. «Spesso nelle associazioni ci si concentra su attività, eventi e sede, relegando in secondo piano le persone - osserva Zimmerman -. Questo è un grave errore. Il volontariato è relazione e, in quanto tale, le persone sono la risorsa più importante, a cominciare dai volontari stessi. Proprio per questa ragione, in una fase di ripensamento, occorre soppesare abilità, capacità, esperienze, competenze dei propri volontari o dipendenti, cercando di individuare le lacune e provando a colmarle».

Sul fronte delle finanze, la riflessione del consulente americano si focalizza su un'analisi delle spese sostenute, su una proiezione dei costi per un ripensamento della propria attività, sulle reali fondi di

entrata presenti e future. Con un errore da evitare: «In troppe organizzazioni, solo un piccolo sottoinsieme della dirigenza si concentra sulle finanze». Occorre invece assicurarsi che «quante più persone possibile abbiano una solida conoscenza delle finanze così, solo allora, si potranno coinvolgere in modo significativo i volontari nel processo di re-immaginazione. Un passaggio quanto mai strategico per identificare i modi per fornire una nuova programmazione che sia adeguatamente allineata con le realtà finanziarie. Ciò aiuterà non solo il processo decisionale strategico, ma anche gli sforzi di raccolta fondi, perché il personale sarà in grado di spiegare ai donatori come viene utilizzato il loro sostegno».

Infine, per ri-creare efficacemente la propria organizzazione, è necessario anche concentrarsi sulla propria comunità. In particolare, continua Zimmerman, «sui principali beneficiari dell'attività, chiedendosi come potrebbero cambiare in un'operazione di re-immaginazione? E quali sono i loro bisogni e interessi? Il successo di un tale ripensamento dipende dalla conoscenza delle risposte a queste domande e dall'agire di conseguenza. Così come dalla conoscenza di eventuali altri beneficiari, da una mappatura dei donatori e delle altre associazioni attive sul proprio territorio».

Le mosse giuste per sopravvivere alla pandemia

Per le associazioni di volontariato l'emergenza Coronavirus è una duplice sfida senza precedenti, sia nel tentativo di raccogliere fondi, sia nello sforzo di mantenere un legame a distanza con la propria "rete" di donatori.

Per provare a vincere questa doppia battaglia, Andrea Romboli e Fabio Salvatore, esperti di fundraising e docenti del webinar [Il fundraising nell'emergenza - Come cambia la raccolta fondi in caso di crisi](#) - organizzato dalla piattaforma di crowdfunding Produzioni dal Basso nell'ambito del progetto [Attiviamo energie positive](#) - hanno dispensato consigli utili da mettere in campo per evitare che l'emergenza si traduca nella scomparsa di centinaia di organizzazioni non profit. Per il presente e per il futuro, durante un periodo di emergenza, guai a commettere l'errore di rimanere in silenzio e immobili. «Non bisogna

smettere di raccontarsi e di chiedere sostegno. Farlo si tradurrebbe in una perdita inevitabile di relazione e di fiducia con i donatori». Di conseguenza, occorre avviare campagne di raccolta fondi ad hoc declinate sulla fase che stiamo vivendo e non campagne generiche.

In secondo luogo, considerate le limitazioni e il distanziamento sociale in atto, per Romboli e Salvatore risulta chiaro che le organizzazioni che hanno puntato e investito sul digitale hanno un innegabile vantaggio rispetto a quelle che non lo hanno fatto. «Occorre quindi rafforzare l'uso dei social media con fotografie e video e del proprio sito web programmando delle pubblicazioni quotidiane. Questo secondo punto è strettamente connesso con il terzo: le realtà non profit devono dotarsi quanto prima di personale o volontari che sappiano sfruttare appieno il potenziale offerto dal digitale e oppure provvedere a alla loro formazione. E poi sarebbe necessario ripensare anche l'organizzazione interna. «Uno degli errori classici è tenere separato il ramo della comunicazione da quello del fundraising. Sono aspetti invece strettamente interconnessi, di conseguenza in questa fase è vitale che lavorino insieme». Quarto consiglio: scommettere su crowdfunding e influencer. Per i due esperti, si tratta sia nuove modalità di raccolta fondi che innovative modalità di interazione con la propria comunità. Da ultimo, la parole d'ordine per il futuro deve essere una sola: sinergia. Poiché con l'unione di forze, competenze, risorse tra pubblico, privato e Terzo settore si può meglio rispondere ai bisogni della società e delle fasce più deboli. (V)

NOTE

1 - Steve Zimmerman responsabile e fondatore di Spectrum Nonprofit Services, azienda nata nel 2007 a Milwaukee, Stati Uniti, specializzata in consulenze strategiche per le organizzazioni di volontariato in America e nel mondo che vogliono costruirsi e dotarsi di un proprio "ecosistema" finanziario. Coautore con Jeanna Bell e Jan Masaoka, del libro "Nonprofit sustainability making strategic decisions for financial viability", una sorta di "Bibbia" per imparare a gestire un ente non profit nel lungo periodo

2. Steve Zimmerman, [Reimagine Your Nonprofit to Survive the Crisis](#), Harvard Business Review, giugno 2020

La meglio gioventù

La faccia bella del virus

Noi ragazzi del servizio civile impegnati a cambiare l'Italia

di Anna Donegà

Feliciana Farnese è la prima donna a presiedere la Consulta nazionale del Servizio Civile Universale. In carica da luglio 2020, saluta con soddisfazione lo stanziamento di ulteriori fondi (200 milioni in più per il 2021 e 200 milioni in più per il 2022) per il Servizio Civile con l'approvazione, in Consiglio dei Ministri del 18 ottobre,

La presidente della Consulta nazionale: il Covid cambia le attività dei giovani. Più flessibilità, semplificazione e digitalizzazione. Così cresce la voglia di solidarietà

della nuova Legge di Bilancio 2021-2023.

Fondi che salgono a 299,3 milioni per il 2021 e a 306,5 milioni per il 2022 che andranno, inoltre, a finanziare il Bando volontari atteso entro fine anno.

Un impegno che però attende la conferma definitiva, in sede di legge di stabilità.

Abbiamo chiesto alla neo presidente, di raccontarci le sfide che il Servizio Civile e il volontariato giovanile hanno davanti, soprattutto in questo momento di emergenza della pandemia.

Iniziando dal suo recente incarico, cosa rappresenta, a suo avviso, il fatto di essere la prima rappresentante dei ragazzi in servizio civile ad essere eletta come presidente della Consulta nazionale per il servizio civile universale (SCU)?

Presiedere la Consulta nazionale per il servizio civile universale rappresenta il compimento di un percorso di crescita che è stato lungo, era marzo del 2016 quando sono stata eletta rappresentante nazionale per la Macroarea del Sud.

Un lavoro impegnativo che inizia da più lontano con i rappresentanti che mi hanno preceduta, ragazzi e ragazze che come me si sono impegnati affinché il ruolo del volontario fosse sempre più centrale nel sistema servizio civile.

È quando alla volontà fai seguire la presa di responsabilità che stai dando nutrimento al seme di qualcosa di grande, alimenti così un cambiamento, una trasformazione importante. Su una cosa sono certa: è un traguardo storico eccezionale e ciò che più mi sostiene è la decisione unanime delle componenti.

Tutto questo però deve anche far

riflettere su un'altra problematica che da anni denunciavo e che ora è più che mai attuale ed evidente: al termine del mandato tutto il know how maturato dai componenti della Consulta è disperso e non capitalizzato a vantaggio dei futuri delegati e del sistema stesso.

Intendiamoci, il ricambio generazionale è linfa vitale per la rappresentanza, ma se effettuato con un'eccessiva frequenza non permette ai ragazzi e alle ragazze di maturare consapevolezza né competenze indispensabili ad interpretare le richieste dei volontari e a trasformarle in proposte utili a determinare un cambiamento reale e positivo per tutte le componenti del sistema.

Cosa è successo nei mesi di lockdown ai vari progetti di servizio civile? Dopo un primo stop è stata data poi la possibilità di riprendere il servizio anche a distanza. Che riscontri ci sono su questa esperienza (da parte degli enti e da parte dei ragazzi)? Storie o buone/"cattive" prassi particolari?

L'esperienza della pandemia ha richiesto a un sistema complesso e strutturato come il servizio

civile di adeguarsi rapidamente ai provvedimenti governativi in materia di emergenza Covid-19 e questo si è potuto ottenere solo grazie all'impegno profuso da ogni componente del sistema servizio civile.

Sono stati mesi particolarmente convulsi: nella fase più acuta di sospensione dei progetti sono rimasti in servizio 3.200 ragazzi impegnati in attività funzionali alla gestione dell'emergenza. Dopo una fase di progressivo stop già a fine febbraio scorso si è proceduto con una non facile ripresa dopo il 16 aprile. Operando delle scelte che dovevano superare necessariamente la "rigidità" del sistema, si è potuto predisporre la progressiva ripresa dei progetti, prevedendo sia la possibilità di rimodulare le attività previste sia la possibilità di variare le modalità di attuazione. I riscontri che abbiamo avuto da parte degli operatori volontari sono stati molto positivi, impegnarsi in attività di cui vedevano un beneficio immediato e tangibile li ha fatti sentire utili alla loro comunità, in alcuni casi i ragazzi hanno trovato ancora più senso e motivazione nel loro servizio.

Le ragazze e i ragazzi che stan-

no svolgendo il servizio civile in questo anno particolare avranno un'esperienza molto diversa, con probabilità, rispetto a chi ha svolto il servizio negli anni precedenti. Quali "opportunità" ha dato l'esperienza covid anche nella rilettura dei progetti di servizio civile per il futuro?

Molti ragazzi hanno visto prendere il via il proprio progetto e dopo pochissimo tempo lo hanno visto sospendere durante il più volte prorogato lockdown. Questo non è un elemento da sottovalutare. Come tutto il sistema, anche i ragazzi e le ragazze hanno dovuto reinventarsi, anche mettendo anche da parte – e non è scontato – le loro legittime aspettative rispetto all'esperienza che immaginavano di fare, confermando la straordinaria dedizione e passione con cui "difendono" il nostro Paese.

A mio modo di vedere il processo più riconoscibile è stato senz'altro quello della digitalizzazione accolta positivamente e dalla quale credo non si debba tornare più indietro.

Una rivoluzione per un mondo che esalta da sempre la socialità e la prossimità fisica con le per

sone e che invece, si è reso conto, di come il digitale permetta di attuare forme di aiuto talvolta anche più efficaci.

L'emergenza che stiamo ancora affrontando ci ha offerto un nuovo modo di guardare le cose di cui dovremmo tenere conto: la revisione delle modalità di redazione dei programmi di intervento e dei progetti ad essi collegati. Ma anche la necessità per i volontari di operare fuori dalla sede di servizio accreditata. E anche: la tipologia delle attività dei progetti, l'esecuzione della formazione anche a distanza, la rimodulazione oraria, queste sono solo alcune cose che ci ha insegnato la pandemia.

Ora la direzione da seguire è: flessibilità, semplificazione e digitalizzazione.

Al di là del servizio civile, nei vari progetti di aiuto in fase di emergenza sanitaria attivati in tutta Italia c'è stata una grandissima risposta da parte dei più giovani, spesso alla loro prima esperienza di volontariato. Dal suo punto di vista cosa ci dice questa attivazione?

Ci siamo ritrovati a fronteggiare un'emergenza senza precedenti

e insieme a sentimenti di paura ed incertezza c'è stata una positiva risposta agli appelli lanciati durante l'acuirsi della crisi sanitaria.

In particolare da parte di giovani, in gran parte non legati ad organizzazioni e spesso alla loro prima esperienza, che hanno scelto di scendere in campo in prima linea, senza delegare agli operatori più esperti, sopperendo così all'impossibilità dei volontari più anziani di operare in quanto fermi in via prudenziale.

Una ricerca dell'Osservatorio giovani e futuro di MTV, promossa da ViacomCBS Networks Italia in relazione all'emergenza sanitaria che ha coinvolto un campione rappresentativo di mille ragazzi e ragazze tra i 16 e i 30 anni, ci dice che oggi i giovani vivono il presente con fiducia e voglia di impegnarsi. Il 51% infatti ha voglia di mettersi al servizio della comunità, mentre il 22% ha iniziato a partecipare a iniziative di volontariato e il 35% ha promosso o ha partecipato a raccolte fondi o donazioni.

Cosa ci dice questa attivazione secondo me? Che è necessario un investimento sulle giovani generazioni nella ricostruzione socia-

le ed economica del nostro Paese soprattutto per la loro predisposizione alla digitalizzazione che in questo tempo di pandemia si è rilevato avere un ruolo strategico.

Si può legare in qualche modo questa attivazione spontanea e di breve durata ad un futuro impegno dei giovani, attraverso il servizio civile o altre forme di cittadinanza attiva? Con quali strategie?

Il volontariato di lunga durata sembra non essere preferito dai giovani che invece prediligono attivazioni di breve termine compatibili con le proprie esigenze personali, ma che diano comunque un plus in termini di acquisizione di competenze. La forma episodica senza dubbio è una possibilità di scelta preferita perché è flessibile, non stravolge la propria quotidianità ed è circoscritta alla durata dell'evento stesso e per questo vissuta anche con un'intensità maggiore. Il volontario è colui che mette al servizio della comunità, in modo gratuito, tempo e professionalità. Il servizio civile è un impegno che non va confuso o assimilato ad altre forme di cittadinanza attiva e ciò che lo caratterizza è an-

che un impegno continuativo dei ragazzi e delle ragazze per 8-12 mesi.

Il servizio civile è un modo di servire il proprio Paese, "La difesa della Patria" è un dovere che la Repubblica affida ai suoi cittadini, una difesa riferita non solo ai confini dello Stato ma anche alla condivisione dei valori comuni che sono le fondamenta dell'ordinamento democratico. Un modo per creare "pace" attraverso l'attenzione ai bisogni espressi dalle comunità, un'occasione di crescita personale per i giovani e un'opportunità di educazione alla pratica della cittadinanza attiva.

Quali sono le prossime sfide del SCU?

L'esperienza della pandemia richiede una riflessione da parte di tutti i soggetti coinvolti sull'intero impianto del sistema, in relazione anche alla legge di riforma del 2017 che ha dimostrato di necessitare di aggiustamenti nella sua attuazione.

Nei prossimi mesi la Consulta sarà chiamata a lavorare su più fronti. In primis a riportare le buone pratiche sperimentate du

rante l'emergenza all'ordinarietà. Poi ci sarà il bando di selezione 2020 che sarà pubblicato entro quest'anno. Infine la redazione del piano annuale 2021 e il connesso avviso deposito programmi d'intervento senza dimenticare la semplificazione delle procedure di accreditamento ed adeguamento degli enti all'albo SCU.

E l'annosa questione dei fondi?

Il Consiglio dei ministri del 18 ottobre, su richiesta del ministro Vincenzo Spadafora, ha approvato la Legge di bilancio 2021 prevedendo per il servizio civile 400 milioni: 200 per il 2021 e 200 per il 2022.


Questi si aggiungono ai 99 milioni per il 2021 e ai 106 milioni per il 2022 già assegnati dal precedente bilancio di previsione pluriennale 2020 permettendo per il prossimo biennio l'avvio in servizio di circa 50mila operatori volontari esaudendo una richiesta che da anni il mondo del servizio civile avanzava.

Il servizio civile oggi ha il giusto riconoscimento nel sistema Paese.

C'è da sottolineare che la conferma della continuità del contin-

gente complessivo di operatori volontari da avviare in servizio è in Legge di stabilità una cosa che non succedeva ormai da anni ma, al contrario, aveva visto consolidarsi la prassi di risorse aggiuntive con il contagocce e soggette a continui ricalcoli.

Da riconoscere che le numerose iniziative messe in campo nei mesi scorsi – quali l'attenzione mostrata dal mondo accademico attraverso le pagine di Avvenire, la campagna #CentoxCentoServizioCivile che abbiamo promosso come rappresentanza dei volontari, le lettere d'appello inviate dagli enti, le richieste del Consiglio nazionale dei giovani con la presidente Maria Pisani, l'appello lanciato da VITA non profit – hanno permesso di sensibilizzare non solo l'opinione pubblica, ma anche le amministrazioni dello Stato che ci osservano con interesse.

Da oggi la Consulta nazionale per il servizio civile universale potrà lavorare con più concentrazione e con un quadro di risorse chiaro che permetterà agli enti accreditati di investire con prospettiva sul servizio civile anche in vista del prossimo avviso programmi che sarà emanato entro l'anno. 

Il virus della buona politica Il civismo non sia un milite ignoto Il Governo valorizzi e sostenga le reti che vengono dal basso

di **Marco Musella** e **Sara Petricciuolo**

Il Covid 19 ha prodotto molti effetti rilevanti nella nostra vita personale e sociale, nonché in quella economica e politica. Non tutti positivi, ma per fortuna, neanche tutti negativi. Ed è importante analizzare i cambiamenti intervenuti dandogli una valutazione che non potrà non risentire della diversità di approcci culturali e delle condizioni personali. Valutazioni e giudizi saranno inevitabilmente condizionati proprio dagli elementi che ora venivano citati e che anch'essi, soprattutto le condizioni personali, possono aver subito o subire cambiamenti proprio durante la pandemia.

Come si è avuto modo di dire nel webinar organizzato dal Centro di servizi del volontariato del Lazio lo scorso luglio¹, anche il quadro delle regole economiche è stato rivoluzionato dal Covid-19: nel giro di poche settimane i ragionamenti su rigore fiscale,

Gli economisti Musella e Petricciuolo: il Recovery fund (da solo) non salverà l'Italia. Dallo Stato più appoggi alla nuova stagione della mobilitazione sociale spontanea

fiscal compact e anche quelli sull'autonomia e l'indipendenza della Banca centrale sono andati a farsi benedire e l'idea che lo Stato dovesse intervenire in modo massiccio nell'economia coordinando politica fiscale e monetaria è di nuovo comparsa all'orizzonte dei dibattiti sull'economia e sulla politica economica; il debito pubblico non è stato più visto come uno spauracchio assoluto che impedisce qualunque spesa che non sia coperta da entrate, ci riferiamo ovviamente alla spesa pubblica, e l'idea che la Banca centrale europea si dovesse occupare dell'inflazione senza interferire e senza essere in alcun modo coinvolta nelle vicende relative all'economia reale sono state messe, per ora o in maniera definitiva non è dato di saperlo, in soffitta.

Non è questa la sede dove sviluppare gli argomenti proposti nelle righe precedenti; essi venivano richiamati per mettere in risalto quanto rilevante sia stato l'impatto del Covid 19 anche sul mondo delle idee e sul significato che attribuiamo a valori, regole di convivenza e abitudini sociali.

La pandemia e la primavera del civismo

Qui invece possiamo provare a fare una brevissima cronistoria dell'evolversi di quello che oggi si chiama SARS-Cov-2, per provare a raccontare di un civismo, forse sopito, ma mai scomparso del tutto e che sull'onda emozionale di un sentire comune si è diffuso a macchia di leopardo e che oggi, più di ieri è più che mai necessario per ricostruire il Paese.

In base ai dati della World Health Organization², in data 13 settembre 2020 i casi di Coronavirus confermati sono 28.329.790. E se nel mondo, da febbraio ad oggi, la FASE 1 si è propagata come uno tsunami, investendo di volta in volta i paesi più lontani tra loro, abbattendo qualsiasi distanza materiale in favore di una "globalizzazione della malattia", l'Italia, con i suoi 286.297 casi confermati, ha gestito le varie fase emergenziali in maniera piuttosto lineare.

Dalla Fase 1, in cui c'è stato il lockdown di cui ci ricorderemo a lungo, dove la natura ha ripreso il sopravvento sull'uomo e gli animali hanno ripopolato anche i centri città più inquinati e vissuti, siamo

passati ad una Fase 2, quella da fine aprile in poi, di parziale riapertura, pur se con nette differenze tra Regione e Regione, ed una Fase 3 in cui è stato dato molto più spazio alla risoluzione della crisi economica piuttosto che di quella sanitaria. Una Fase 3 che, complice anche l'avvicinarsi dei mesi estivi e di vacanza, ha fatto sì che molti italiani si dimenticassero dei numerosi camion militari che pochi mesi prima avevano “sfilato” per le strade di Bergamo, e partissero, forse anche un po' a cuor leggero, verso mete di mare.

Con l'arrivo di settembre poi, inevitabilmente sono emerse tutta una serie di questioni spinose, delle quali probabilmente si sarebbe dovuto iniziare a parlare già a marzo per poter arrivare preparati alla riapertura delle scuole, alla riorganizzazione dei trasporti e alla nuova vita di tutta una serie di attività commerciali ad essi legate. E così ci siamo trovati direttamente proiettati all'interno della Fase 4 della pandemia da Covid-19, (quando uscirà questo articolo le scuole saranno ormai iniziate da alcuni giorni, e nemmeno in maniera troppo omogenea tra le varie regioni).

E se da marzo a maggio i medici, gli infermieri, le cassiere dei supermercati sono stati definiti eroi anti-covid, e da giugno ad agosto i proprietari degli stabilimenti balneari e di tutto ciò che ruota intorno al settore turistico estivo hanno fatto da “eroi per una stagione”, da settembre possiamo affermare, senza paura di essere smentiti, che tutto il peso della lotta al Covid-19, almeno dal punto di vista economico e sociale, ricada sulle spalle di insegnanti e dirigenti scolastici, che da luglio sono alle prese con la misurazione degli spazi all'interno delle aule, e con difficilissime operazioni matematiche, un po' stile tetris, per fare in modo da collocare più banchi singoli possibili, che permettano il distanziamento sociale e l'inizio delle attività scolastiche in totale sicurezza. È emblematico, in tal senso, il ruolo ricoperto ad esempio dall'Istituto Casanova di Napoli, la cui dirigente scolastica Mira Masillo ha coinvolto docenti e studenti del corso di arredi e forniture d'interni, realizzando nei laboratori della scuola circa 200 banchi adatti al distanziamento imposto dal Covid. La preside ha dichiarato ai giornali che nelle settimane precedenti l'apertura della scuola tutto il personale, dai docenti al personale ATA, agli studenti stessi,

si è messo al lavoro per trovare soluzioni che facessero riaprire la scuola in totale sicurezza, generando anche un sentimento spontaneo di partecipazione al “progetto scuola”: i bidelli hanno tinteggiato le pareti del primo piano, i professori hanno messo il parquet per creare una palestra in alcune aule, è stata messa la segnaletica orizzontale nei corridoi e spazi comuni per evitare assembramenti. Da questo esempio possiamo permetterci una semplice considerazione: la maggioranza delle persone, dei cittadini, la società civile, organizzata o meno, soprattutto in condizioni di grave emergenza, è sempre pronta a rimboccarsi le maniche.

Terzo settore architrave per il futuro

Ma cosa sarebbe successo al nostro Paese se in ognuna di queste fasi, il Governo non fosse stato accompagnato passo dopo passo, come una sorella maggiore che si prende cura della piccola di casa, da un Terzo settore da anni messo abbastanza da parte, considerato meno importante dei primi due settori (Stato e mercato), e fatto fuori (soprattutto in una prima fase) da qualsiasi logica di finanziamento pubblico che avrebbe dato ossigeno a tutti coloro che hanno fatto del volontariato e della solidarietà la loro “arma” per restare a combattere per il bene? Come avrebbe fatto lo Stato ad arrivare a migliaia di cittadini attanagliati dal disagio economico e sociale, in un periodo storico in cui ci siamo trovati di fronte ad una emergenza sanitaria, economica e sociale di portata enorme? La risposta a queste due domande è semplice; basta guardare alle tantissime iniziative che da marzo in poi, si sono realizzate in tutto il Paese. Anzi, già da febbraio, quando il Covid-19 sembrava un problema che riguardasse solo l’Oriente, ben lontano dalla nostra Europa, gruppi di cittadini, più o meno organizzati, si adoperarono per inviare pacchi di mascherine chirurgiche in Cina, dove per prima si stava verificando la carenza di DPI a seguito dell’elevato numero di contagi. Da quel momento in poi c’è stato un susseguirsi di azioni di solidarietà³ che abbiamo anche provato a catalogare all’interno di una mappa della solidarietà , e che ha fatto sì che nessuno, in nessun angolo del Paese, dalla grande città al piccolo borgo, fosse lasciato del tutto solo.

Solidarietà, l'“altro” business delle aziende

Ma se da un lato abbiamo raccontato di un volontariato e di un Terzo settore come non mai predominante all'interno della lotta al Covid-19, non solo le piccole e grandi associazioni si sono adoperare per attivare le più svariate reti di solidarietà, dal cibo alle medicine, al sostegno psicologico. Anche le aziende, sollecitate dalla sempre più auspicata responsabilità sociale d'impresa, si sono date da fare per poter essere d'aiuto in un momento così difficile per ogni essere umano.

Un esempio fra tutti è dato da Decathlon, che all'inizio della pandemia ha donato alle Regioni 10 mila maschere da sub per farle trasformare in respiratori, da un'idea venuta a Renato Favero, ex primario di Gardone Valtrompia, in provincia di Brescia.

E se prima ognuno di questi imprenditori passava giornate intere a far quadrare i conti matita alla mano, nel 2020 tutti loro sono alle prese con portali Inps, Bonus di varia natura, Cassa integrazione guadagni e altre misure messe a disposizione dallo Stato per fronteggiare l'emergenza. Ma questo è un altro discorso...

Senza voler ripercorrere nel dettaglio l'evolversi del virus e la sua diffusione a macchia di leopardo, abbiamo provato fin qui a ricordare solo le varie fasi poste in essere dal Governo, per combattere la diffusione del virus e provare a risollevarne l'economia di un Paese in gravi difficoltà, ricordando alcuni esempi di quella solidarietà, nata dagli animi più sensibili della cittadinanza attiva e del Terzo settore, ma non rimasta appannaggio esclusivo del Terzo settore. Si pensi al ruolo della responsabilità sociale di impresa, come si è detto poc'anzi: come sottolineato da Melania Verde⁴ che ha raccolto molti esempi significativi, nel tempo dell'emergenza le imprese, tra opportunismo e autenticità, hanno provato anch'esse a dare un contributo utile a migliorare una situazione drammatica.

Più civismo chiede più Stato

Se, dunque, una lezione bisogna trarre per il futuro è relativa alla necessità di non mettere ai margini i cittadini organizzati, di non pensare che l'abbondanza di risorse economiche e finanziarie, da Recovery Fund, MES o altro, renda, per il Governo e per l'apparto pub-

blico, inutile l'apporto del Terzo settore, delle imprese socialmente responsabili e di tutti coloro che vogliono dare una mano a risolvere i problemi che il Paese ha di fronte. Perché, per esempio, se da un lato è vero che il Governo centrale e le Regioni si stanno adoperando per cercare soluzioni allo spinoso problema dell'inizio dell'anno scolastico, sono le mense per i poveri ed i senza fissa dimora che continuano il loro incessante lavoro per provare a sostenere intere famiglie, che prima della pandemia non erano in così gravi difficoltà economiche. Di queste realtà, del loro impegno e della loro capacità organizzativa, non ci si illuda, non si può fare a meno, ma, anzi, è importante sostenerle con politiche pubbliche che offrano sostegno economico, spazi di agibilità fisica e giuridica.


La pandemia ha acuito povertà e disagi, intolleranze e diffidenze, ma ha anche risvegliato coscienze e messo in moto iniziative positive che, però, necessitano di non essere soffocate dalla cultura dell'assistenzialismo pubblico, del clientelismo e di tutto ciò che infiacchisce quella risorsa collettiva importantissima che è lo spirito di appartenenza alla comunità e il desiderio di migliorare le condizioni di vita e di benessere proprie e dei propri simili.

Le numerose campagne di crowdfunding promosse da semplici cittadini per aiutare ospedali in difficoltà, mense che non avevano più la possibilità di dar da mangiare ai numerosi senza fissa dimora e nuovi poveri - anche in questo caso per fare un solo esempio - hanno dato una spinta non solo emotiva, ma anche, verrebbe da dire, fisica ad una nuova stagione di impegno e di civismo.

È grazie ad esse che non solo si sono raccolti soldi, ma si contano oggi molti nuovi volontari, molta più disponibilità a rimboccarsi le maniche e dare una mano al proprio quartiere, alla propria città e a chi è in difficoltà. È importante far comprendere al mondo delle istituzioni pubbliche, che non si tratta di fare politiche per rendere dello Stato queste energie e queste risorse, attraverso assunzioni o ri-pubblicizzazioni a tappeto: lo spiazzamento delle motivazioni, il cosiddetto crowding out delle motivazioni, fenomeno per il quale ciò che si fa spontaneamente non ha un prezzo e non può essere comprato da nessuno, è un qualcosa che il volontariato attivo italiano conosce bene

e vorrebbe/dovrebbe evitare il più possibile, mobilitando le proprie energie culturali nella direzione di convincere l'opinione pubblica e il policy maker, che il suo ruolo (come quello del terzo settore intero) non è e non vuole essere meramente suppletivo.

Se da settembre 2020 deve partire una nuova stagione di impegno è importante che abbiamo con chiarezza un'idea ben precisa: che non si torna indietro al tempo – per dirla con uno slogan – del Welfare State, dello Stato che si occupa dei cittadini “dalla culla alla bara”, tempo, sia detto per inciso, che da queste parti non abbiamo mai visto fiorire davvero. Lo Stato deve fare di più e meglio per i servizi sanitari, ma non solo: anche tanti ambiti dei servizi alla persona, dei diritti sociali o, se vogliamo usare l'espressione che oggi sembra in disuso, dei livelli essenziali delle prestazioni sociali, richiedono un investimento pubblico di risorse (economiche e umane) che non ha più scuse per essere rinviato; ma ciò non vuol dire che ci sarà minore spazio per l'impegno civile, la solidarietà, il volontariato e il Terzo settore.

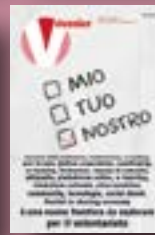
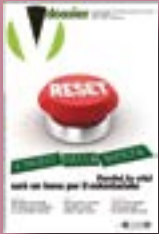
Più Stato non vuol dire meno civismo e meno impegno di volontariato organizzato e Terzo settore, ma, al contrario, uno Stato più attento alle esigenze dei cittadini richiede più volontariato e più impegno civile di singoli e organizzazioni che si preoccupano in moto attivo e dinamico del ben-essere e del ben-vivere di tutti. 

NOTE

1. Marco Musella e Giulio Marcon. *Quale intervento pubblico dopo la pandemia: il ruolo dei volontari e del terzo settore*. Futuro prossimo, instant book, CSV Lazio. Le pubblicazioni di Futuro Prossimo sono disponibili sul sito <http://www.volontariato.lazio.it> nella sezione In Primo Piano - Notiziari <http://www.volontariato.lazio.it/notiziari/dettaglio.asp?idinfo=14277&tipoinfo=1&idcanale=50&idargomento=>
2. <https://covid19.who.int>
3. <https://www.dalsociale24.it/category/solidarieta-coronavirus>
4. Melania Verde. *L'agire responsabile delle imprese ai tempi del Covid. Autentico o strategico?* Impresa Sociale, forum 19 maggio 2020 <https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/l-agire-responsabile-delle-imprese-ai-tempi-del-covid-autentico-o-strategico>

Vdossier

la sfida dell'approfondimento per innovare il volontariato





Polizza Unica per il Volontariato

in convenzione con CSVnet, per rispondere agli obblighi della Legge Quadro per gli Enti di Terzo Settore

Polizze Infortuni, Malattia e RC con:

- Riconoscimento della Malattia Professionale
- RC Patrimoniale del Consiglio Direttivo
- RC Proprietà e conduzione delle sedi
- Nessun limite di età
- Si assicurano tutte le disabilità
- Solidarietà Attiva con Partecipazione agli Utili

Ed inoltre:

- Kasko per le auto dei volontari
- Incendio e Furto delle sedi
- Tutela Legale
- Polizza per i Cittadini Attivi
- Polizza per i Beni Comuni
- Polizze personali per i volontari

L'Agenzia specializzata per il Terzo Settore

