

I bisogni delle organizzazioni di volontariato

**Riflessioni sugli esiti dei focus group realizzati nelle
Delegazioni territoriali diCesvot**

Report d'indagine

a cura di
Andrea Salvini e Luca Corchia

Settembre 2012

Ricerca promossa e finanziata da Cesvot e condotta da

Laboratorio di Studi e Ricerche sul volontariato
Dipartimento di Scienze Politiche
Università di Pisa

Direzione scientifica e coordinamento ricerca:
Prof. Andrea Salvini

Rilevazione:
Prof. Andrea Salvini
Dott.sa Carolina Nuti
Dott. Mario Carlesi

Redazione:
Prof. Andrea Salvini
Dott. Luca Corchia
Dott.ssa Carolina Nuti

Editing a cura di Cesvot - Settore Comunicazione, Promozione e Ufficio Stampa.

Introduzione

L'indagine: metodi e processi

Il Cesvot ha promosso una indagine “pilota”, quindi di carattere sperimentale, per raccogliere il punto di vista del volontariato su queste ipotesi e su queste riflessioni, in modo da poter formulare un quadro di interrogativi più preciso da sottoporre ad eventuale e successiva indagine sistematica. Si tratta di un modo di procedere che è accreditato sul piano metodologico e scientifico e che è sicuramente foriero di risultati assolutamente ben costruiti sul piano metodologico e scientifico, perché saranno stati fondati sulla ricostruzione del punto di vista dei protagonisti della vicenda, cioè delle organizzazioni di volontariato.

In particolare, l'indagine “pilota” si è svolta attraverso il coinvolgimento delle delegazioni del Cesvot, in particolare degli 11 direttivi territoriali che già in quanto tali raccolgono più di duecento organizzazioni complessivamente parlando. Si tratta, dunque, di una scelta che non solo va in direzione della valorizzazione del ruolo e dell'esperienza dei soggetti territoriali del Cesvot, in quanto portatori di istanze conoscitive dettagliate e vicine alla quotidianità, ma soddisfa anche le premesse di carattere metodologico relative alla estensione e alla differenziazione dei soggetti cui ci si rivolge per acquisire informazioni. L'indagine “pilota” o sperimentale, non può, infatti, limitarsi all'ascolto di pochi ed omogenei soggetti, per quanto si ritenga possano essere portatori di una conoscenza utile sul tema da approfondire, ma deve – specie su un tema come quello trattato – poter attingere da un vasto orizzonte di soggetti e di esperienze. I direttivi delle delegazioni Cesvot posseggono una competenza fondata sull'esperienza concreta e quotidiana di molte organizzazioni fra loro differenti, ma garantiscono inoltre – proprio per il fatto di esser parte di un organismo del Cesvot – una capacità di auto-riflessione basata sul confronto e sullo scambio che necessariamente si verificano in un consesso come quello dei direttivi.

La metodologia scelta è stata quella dei focus groups, che è ormai consolidata nelle procedure operative delle scienze sociali, che permettono di approfondire tematiche specifiche attraverso la co-costruzione delle informazioni e dei dati proprio durante la

realizzazione del gruppo di focalizzazione. L'incontro, lo scambio, la direzione del "facilitatore", le dinamiche relazionali sono tali da portare i componenti del focus group a discutere e a portare la propria esperienza circa alcune questioni su cui l'attenzione viene focalizzata. Nel nostro caso, sono stati convocati 11 focus group in corrispondenza di altrettanti direttivi territoriali Cesvot, più un focus realizzato con le organizzazioni che sono membri del Direttivo Regionale del Cesvot. Il coinvolgimento territoriale, dunque, è stato ampio e completo, anche se va detto che sono emerse difficoltà consistenti nel concordare la tempistica delle riunioni (per esempio, individuare una data fruibile e un orario che potesse essere coerente con le esigenze di un focus). In molti casi, i tempi a disposizione per la discussione sono stati ristretti, e complessivamente non è stato semplice individuare una tempistica adeguata per lo svolgimento degli incontri e l'approfondimento dei temi. Su questo sarà necessario svolgere una maggiore attenzione per le prossime volte in cui si deciderà di utilizzare la tecnica dei focus groups. Come ci si poteva attendere, la partecipazione dei membri dei direttivi non è stata completa, in alcuni è stata ampia e in altri piuttosto ristretta. E' ovvio che la prassi del coinvolgimento delle delegazioni nei processi di indagine si rafforzerà e soprattutto produrrà risultati efficaci quanto più il livello di partecipazione e di coinvolgimento dei membri dei direttivi sarà ampio. Ma chi ha partecipato ai *focus groups* ha svolto il proprio ruolo con determinazione ed interesse; anzi, se un primo dato deve essere segnalato, è proprio quello che *il volontariato sta manifestando un bisogno sempre più significativo e fondato di confrontarsi al suo interno: i volontari esprimono la necessità di parlare, di raccontarsi e di scambiare le proprie esperienze ed opinioni con altri volontari di organizzazioni diverse*. Ed è molto importante interpretare questo bisogno, e dare ad esso soddisfazione in modo adeguato. Infatti, esso sembra contraddire le difficoltà che si incontrano nel garantire, ad esempio, la sopravvivenza e l'efficacia delle Consulte del volontariato sul territorio. Ma a parte ogni altra considerazione sulla moltiplicazione di organismi simili in diversi enti locali, si rende necessaria una riflessione sui modi e sulle forme in cui si debba verificare il confronto e l'incontro tra organizzazioni e tra volontari, che non può esser certo la consulta in virtù del suo carattere formale, di rappresentanza e degli obiettivi che essa tende a realizzare.

Di conseguenza, come tra l'altro è emerso in molti focus, il Cesvot a livello territoriale è visto come il luogo privilegiato e deputato per avviare momenti di confronto e scambio, che sono anche premesse, come ben si può capire, per aumentare la reciproca fiducia e la coesione interna al volontariato. I focus groups sono stati video-registrati al fine di poter essere rivisti ed ascoltati nuovamente ma senza l'utilizzo di griglie di analisi precostituite. Per l'analisi dei focus, infatti, si è adottata una procedura più vicina ai metodi di analisi della *grounded theory*, che prevede nel caso specifico la "enfaticizzazione" di alcuni aspetti nell'analisi dei primi *video*, attraverso cui analizzare i video successivi (per esempio verificando se anche in questi vengono evidenziati gli stessi problemi, con quali accentuazioni, ecc...), e ovviamente mettendo in luce eventuali nuovi aspetti, di cui ricercare traccia e caratteristiche negli altri. Si è trattato, dunque, di un'analisi "incrociata" del materiale video-registrato, e non lineare (cioè i materiali sono stati visti e ascoltati più volte), alla luce delle tematiche che via via emergevano nell'analisi.

Articoleremo la discussione delle risultanze di queste analisi in tre parti tematiche: nella prima si affronteranno i bisogni e le loro interrelazioni in quanto emersi in tutti o molti focus groups realizzati; nella seconda si analizzeranno riflessioni e bisogni emersi in modo meno ricorrente, all'interno di specifiche situazioni. Nella terza si affronterà invece il tema della dipendenza economica dalle fonti pubbliche.

1. Uno sguardo sui bisogni del volontariato

1.1. I risultati delle precedenti indagini Cesvot

Le organizzazioni di volontariato sono state da sempre caratterizzate da una grande flessibilità strutturale in virtù della quale sono state in grado di sviluppare una peculiare adattività rispetto alle complesse esigenze del contesto sociale contemporaneo. Proprio questa caratteristica, che ha reso il volontariato un attore di fondamentale importanza nell'erogazione dei servizi al cittadino, rischia di rivelarsi un elemento di vulnerabilità in un periodo caratterizzato dall'accelerazione dei cambiamenti sia esogeni che endogeni. Il volontariato è, infatti, oggi sottoposto a una condizione di particolare *stress* a causa della crisi economica che da una parte comporta una crescita delle richieste che si fanno sempre più urgenti e, dall'altra, una diminuzione delle risorse sia monetarie che umane. A ciò si aggiungono una serie di cambiamenti nel modo di intendere e vivere questa realtà da parte dei volontari stessi. Diviene, quindi, importante, e forse urgente, riflettere su una serie di necessità che le OdV hanno bisogno di soddisfare per poter continuare a svolgere il proprio operato, così da riuscire a indirizzare opportunamente le risorse e le iniziative per il supporto e lo sviluppo del volontariato.

Del resto, il tema dei bisogni delle OdV è da sempre stato presente nelle indagini sul volontariato in Toscana svolte dal Gruppo di ricerca "Identità e bisogni del volontariato in Toscana" del Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università di Pisa in collaborazione con il CESVOT. Nei precedenti rapporti le esigenze delle organizzazioni erano state suddivise in quelle funzionali al mantenimento, in stato di efficienza, di un'associazione, dette per questo "bisogni conservativi", e quelle, invece, riguardanti gli aspetti che permettono la crescita e l'autopromozione chiamate "bisogni innovativi". La griglia in questo modo individuata continua a essere tuttora una guida per la lettura della realtà del volontariato, sebbene alcuni degli elementi individuati abbiano subito dei cambiamenti e a questi ve ne siano aggiunti altri, come vedremo in seguito.

Tab. 1. Una tipologia dei bisogni delle OsV

Bisogni Conservativi	Bisogni Innovativi
Struttura	Progettualità
Risorse	Rete
Formazione	Comunicazione

Per quanto riguarda i “bisogni conservativi”, in passato, erano stati individuati tre ambiti di particolare interesse. Il primo è inerente la strutturazione interna, ossia il grado di articolazione e coordinamento di una OdV. Rientra in questo ambito, innanzitutto, l’esigenza di trovare e mantenere una sede, che rappresenta un riferimento fisico fondamentale per avere visibilità sia nei confronti delle istituzioni, sia degli utenti. Ma non solo, la struttura indica anche la diversificazione di funzioni e ruoli tra i diversi volontari, ossia il modo in cui la mole di lavoro da compiere quotidianamente è distribuita all’interno dell’associazione. Da una parte, infatti, il numero esiguo di volontari reperibili rispetto alle esigenze delle organizzazioni, insieme ai cambiamenti antropologici che li caratterizza, primo tra tutti la discontinuità del loro coinvolgimento in questo ambito, comporta il rischio di una concentrazione delle responsabilità in un gruppo ristretto se non in unica persona. Il processo di istituzionalizzazione, ossia la tendenza ad assumere livelli sempre più alti di formalizzazione delle procedure, ha, inoltre, determinato una crescita e una complessificazione del lavoro amministrativo da svolgere. Diviene, quindi, una necessità sviluppare la capacità di gestire l’organizzazione interna delle associazioni.

Il secondo ambito riguarda le risorse sia economiche che umane. Inutile è soffermarsi sul fatto che la crisi economica ha avuto delle notevoli ripercussioni anche sulla reperibilità dei finanziamenti sia privati che pubblici per le OdV. A ciò si aggiunge la difficoltà di trovare nuovi volontari che nel tempo ha subito una complessificazione. In questo ambito, il bisogno di reclutare personale viene affiancato da quello di fidelizzare chi si presenta nell’organizzazione. La precarietà lavorativa tipica della società odierna sembra, quindi, avere delle rilevanti ripercussioni anche all’interno del volontariato, soprattutto per quanto riguarda le nuove generazioni. Emerge, infatti, anche un problema di tipo generazionale: se vi è scarsità di volontari, ancora maggiore è il

problema nel reperimento di persone giovani, anche ammesso di adottare una definizione ampia di questo termine, che spesso hanno anche un nuovo modo di intendere il volontariato. Questo, infatti, diviene una delle altre attività in cui è possibile impiegare il tempo in un'ottica non più altruista ma caratterizzata dalla reciprocità e dall'importanza delle esigenze personali. Oggi si affiancano, quindi, diversi modi di intendere e di praticare l'azione caritatevole, motivo per cui è sempre più diffusa la necessità di gestire i conflitti e le divergenze che sempre più spesso insorgono all'interno delle OdV.

Tra i bisogni conservativi vi è, infine, anche tutto ciò che riguarda la formazione dei volontari. Sebbene anche questa sia un'area che da molti anni ha interessato il mondo del volontariato, ultimamente, la richiesta di interventi sempre più qualificati lo ha reso un ambito di particolare rilevanza. Questa area riguarda, innanzitutto, una serie di aspetti tecnici inerenti la comunicazione degli eventi, il reclutamento di nuovi iscritti e le metodologie progettuali. Vi sono poi una serie di iniziative svolte con l'intento di promuovere una formazione mirata, ossia la conoscenza di settori specifici di intervento come l'aiuto agli anziani, ai disabili, principi di politica e difesa ambientale e altro ancora.

L'altra tipologia di bisogni riguarda, invece, il rapporto che un'organizzazione di volontariato sviluppa con il contesto in cui si trova. Tra questi vi è la capacità di pensare in maniera progettuale il proprio intervento, con cui viene indicato il modo di organizzare le proprie attività in relazione alle risorse disponibili. Fondamentale per questo aspetto è la funzione conoscitiva del contesto socio-culturale. A questa si aggiunge oggi la necessità di padroneggiare gli strumenti informatici attraverso cui reperire, innanzitutto, informazioni di diverso tipo. Sempre in questo ambito rientrano anche tutti quegli interventi pensati per valutare ed, eventualmente, revisionare le attività offerte.

Il secondo aspetto, oggi particolarmente ricercato dalle organizzazioni, è la capacità di lavorare in rete, cioè la possibilità di sviluppare interventi collaborativi in collegamento con altri soggetti sociali. Nonostante la condivisione dell'importanza che ciò potrebbe avere, soprattutto in un periodo di carenza di risorse, non è semplice la realizzazione di progetti compartecipati a causa di molteplici fattori tra cui la competizione che caratterizza il mondo del volontariato.

Vi è, infine, tutto ciò che riguarda la comunicazione, sia interna che

esterna. Questo bisogno, che spesso non riscuote una grande attenzione da parte delle OdV, orientate piuttosto alla risoluzione delle molteplici problematiche pratiche che devono fronteggiare quotidianamente, ha, tuttavia, un'importanza assolutamente non accessoria. A questo ambito è, infatti, legata la possibilità di rendere visibile e, quindi, promuovere, le iniziative delle associazioni così come la pubblicizzazione di una serie di istanze ideologiche come la diffusione dei valori che fondano l'attività di volontariato e la conoscenza e la prevenzione di certe problematiche.

1.2. Trasformazione dei bisogni?

Ci si domanda, dunque, in un quadro di mutate condizioni culturali in cui avviene l'azione volontaria e di consistenti trasformazioni che attraversano i contesti socio-economici in cui operano le organizzazioni di volontariato, se la semplice ma efficace classificazione che distingue "bisogni conservativi" e "bisogni innovativi" continua ad avere una sua efficacia conoscitiva ed operativa, e soprattutto se al loro interno si modificano le gerarchie dei bisogni e, infine, se si possono individuare legami di tipo causale tra dinamiche di emergenza di bisogno di tipo inedito proprio rispetto ai cambiamenti in atto.

Con sempre maggiore consapevolezza, il volontariato si rende conto che per offrire risposte adeguate ai target di popolazione cui si riferisce o per affrontare in modo effettivo i problemi che costituiscono la sostanza della propria azione – quindi per soddisfare bisogni "esterni" – esso deve a sua volta soddisfare una serie di bisogni più o meno cruciali e strategici, che variano in relazione al tipo di organizzazione. Si tratta di una consapevolezza ovviamente nota, ma rimasta "implicita" per molto tempo, e che adesso, invece, sta emergendo con pienezza. Naturalmente, tutti sanno che alla base del funzionamento delle organizzazioni di volontariato c'è la possibilità concreta ed effettiva di attingere a due risorse fondamentali, quelle economiche e quelle umane, tanto che nel corso degli ultimi anni si sono sviluppate sempre più raffinate strategie di reperimento e reclutamento, che vanno sotto il nome di *fund raising* e *people raising*. Ma, nel campo del volontariato, ci si è resi conto rapidamente che non si tratta di strategie di carattere meramente tecnico, che riguardano il miglioramento dell'*appeal*

organizzativo, o delle forme comunicative (aspetti che comunque hanno il loro impatto): esse mettono in gioco tutta la dimensione organizzativa, da quella identitaria a quella operativa. La cosa singolare, in questa vicenda, è l'insieme delle relazioni causali che sottostanno alle nuove dinamiche. Qui ipotizziamo, anche alla luce delle recenti indagini promosse dal Cevot su "Identità, bisogni e rappresentazioni del volontariato in Toscana", che il rapporto tra identità e bisogni (del volontariato) si sia ribaltato: se fino a qualche anno fa l'espressione dell'identità dell'organizzazione mediante attività coerenti generava una serie di bisogni da soddisfare, nella fase attuale la necessità di soddisfare i bisogni genera cambiamenti nella struttura identitaria delle organizzazioni. Detto in altro modo, la possibilità di avere accesso a risorse nuove, o più ingenti o più continue per l'organizzazione, genera una revisione – non necessariamente razionalizzata, deliberata ed espressa statutariamente – nelle caratteristiche stesse del volontariato. A questi processi si affiancano quelli relativi ai "bisogni indotti dall'esterno": si fa qui riferimento alla nascita o all'acuirsi di bisogni dentro il volontariato in virtù delle richieste (implicite ed esplicite) che derivano dai soggetti con cui le OdV entrano in relazione, e che dunque mettono in moto meccanismi di trasformazione interna nelle OdV stesse.

Un caso particolare di "induzione di bisogno" è quello relativo alla dipendenza economica delle OdV da qualche fonte di finanziamento esterna, nella fattispecie dalle fonti pubbliche. Si tratta di un caso particolare, perché il bisogno indotto e riprodotto è quello economico, che può essere soltanto soddisfatto attingendo sostanzialmente ad un unico soggetto. Questa situazione di bisogno riprodotto genera non soltanto una subordinazione delle condizioni della propria sopravvivenza (o della sopravvivenza di alcune attività) dalla volontà politica e dalla disponibilità effettiva di alcuni soggetti esterni al volontariato (le istituzioni pubbliche), ma produce anche una subordinazione più generale nella struttura dei rapporti di potere tra i due soggetti (per cui ogni "velleità" di autonomia di pensiero, di critica, di identità, e così via, si scontra con il "ricatto" della riduzione o del taglio dei finanziamenti). Vi sono dati e informazioni – anch'esse frutto di un'opera di indagine promossa dal Cevot e realizzata dal prof. Luca Bagnoli dell'Università di Firenze -, che ricostruiscono la mappa territoriale dell'intensità di questa

dipendenza; tuttavia, la cosa che qui interessa sottolineare è quella che sarebbe senza dubbio interessante comprendere il livello di riflessività e di consapevolezza del volontariato su questi punti. Siamo dunque in presenza di ipotesi di lavoro (quelle sui bisogni) e di riflessioni (quelle sul livello di dipendenza delle OdV dalle fonti di finanziamento pubblico) da specificare con maggiore precisione e la cui formulazione richiede un “passaggio”, per così dire, di approfondimento, prima di poter essere sottoposte alla necessaria verifica empirica mediante indagini costruite ad hoc ed estese sul territorio.

2. “I bisogni del volontariato sono i bisogni dei volontari”

2.1. Uno sguardo di sintesi

Cominceremo l'analisi dei risultati con questa affermazione, proposta da una volontaria del direttivo di Grosseto; essa costituisce una premessa necessaria a tutto il ragionamento che segue, poiché quando si parla di bisogni, essi vanno sempre considerati come stati e condizioni che riguardano persone o sono *costruiti* da persone. E' vero che, per semplificare, noi ci riferiamo ai bisogni delle OdV, ma a ben guardare, non possiamo attribuire a strutture degli attributi che invece riguardano sempre e comunque delle persone. Quando affronteremo il tema delle risorse economiche o delle risorse umane, esse non sono - per quanto possa sembrare controintuitivo - caratteristiche (o bisogni) delle strutture: queste ultime, infatti, non sono altro che l'esito delle azioni e delle interazioni tra soggetti (i volontari, la base ed i vertici, ecc...); ed è sulla base del modo in cui queste azioni ed interazioni avvengono che si generano particolari bisogni. Un altro esempio, come vedremo, è quello del “bisogno” di volontari giovani: come si costruisce questo bisogno? E perché proprio i volontari giovani piuttosto che quelli anziani? Si tratta di bisogni che afferiscono al modo in cui si strutturano le relazioni all'interno delle organizzazioni di volontariato (per esempio tra generazioni) e al modo in cui ci si rappresentano le problematiche da affrontare, e non, dunque “deprivazioni oggettive” delle strutture organizzative.

Per entrare nel merito, cominciamo la riflessione riportando la descrizione di una delle dinamiche più frequenti che si riscontrano nel volontariato, offerta nel focus di Arezzo:

I bisogni si allargano e ci saranno sempre più richieste al volontariato, che a sua volta avrà meno risorse per i servizi e le attività. Aumenteranno inoltre le difficoltà ad avere dei soci attivi che siano preparati rispetto alle nuove esigenze e ai mutati tempi. Certo esiste un problema economico ma esiste soprattutto il problema della formazione.

Questo passaggio illustra bene un duplice aspetto: la capacità dei volontari di riflettere su se stessi e individuare processi e

problematiche, e quella di indicare a se stessi delle “soluzioni”, cioè delle vie da intraprendere per fronteggiare quelle problematiche stando nei problemi. Che poi essi siano in grado di “risolvere” effettivamente i problemi, questo è un altro discorso. La cosa interessante che emerge dai focus group, per chi voglia approfondire e conoscere il volontariato, è quella che riguarda la volontà di stare nei processi, nelle situazioni e nei problemi, di non tirarsi fuori, ed eventualmente di “rilanciare”. Non c’è alcun atteggiamento radicale di rifiuto, né di ritiro: c’è invece un atteggiamento di ascolto a partire dalla propria esperienza, che di volta in volta può produrre un senso critico, finanche rabbia, talvolta demoralizzazione, ma non manca la capacità di guardare dentro le cose, come in una sorta di continuo *problem solving*. Ecco, forse questa è una delle ulteriori osservazioni “a latere” da fare: c’è una sorta di elemento pedagogico implicito – talvolta esplicito – nel volontariato, che è quello legato all’*esserci*: al di là di tutte le questioni legate alle motivazioni, ai valori, alle strutture, ecc... - che rendono spesso l’idea di un volontariato autoreferenziale -, si deve mettere in nota una virtù che è specifica del volontariato: la capacità di *stare nei processi*, di non scoraggiarsi eccessivamente e di “mettersi all’opera”. Una specie di atteggiamento perennemente costruttivo e ricostruttivo, che presuppone di affrontare i problemi non mediante analisi particolarmente raffinate preventivamente elaborate, ma immergendosi in essi – con tutti i pericoli ed i vantaggi che derivano da un approccio, diciamo così, *pragmatico* alle questioni. Come vedremo in seguito, uno dei pericoli più evidenti ed insidiosi è la frammentazione e la presunzione di indipendenza (in un contesto generale di non autosufficienza).

Allora, ritorniamo alla descrizione del processo: la situazione di crisi economica e sociale genera un aumento dei bisogni ed una diversa qualità di essa, per cui le richieste (la domanda sociale) che si indirizzerà al volontariato è destinata ad aumentare. Per almeno due ragioni, aggiungiamo noi: la prima è che gli enti pubblici avranno meno risorse da impiegare a fronteggiare gli effetti della crisi (cioè il surplus di domanda derivante dalla contingenza economica, ma forse anche di garantire i livelli di assistenza precedenti); la seconda è che il volontariato si è ormai legittimato come soggetto non irrilevante ed accessorio, ma al contrario competente e necessario nell’erogazione dei servizi. In assenza della possibilità di accedere

ad un surplus di risorse economiche, come si deve muovere il volontariato? In primo luogo, valorizzando la formazione e la competenza. Poiché il rischio ulteriore, che appare ancora più rilevante rispetto al reperimento di risorse economiche, è quello di trovarsi impreparati di fronte al mutamento dei tempi e della domanda sociale. C'è come l'impressione che le risorse economiche costituiscano effettivamente un problema, ma, per così dire, si tratta di un problema connaturato all'azione volontaria stessa, rispetto a cui il volontariato ha maturato certe contromisure. Verrebbe quasi da dire, sperando che non suoni irrispettoso, che una soluzione ai problemi economici si trova sempre: quello che più spaventa è *trovarsi impreparati*, cioè non essere all'altezza dei tempi e delle richieste, non poter corrispondere in modo adeguato, perché questo sarebbe la negazione dell'esistenza e dell'essenza stessa del volontariato. Non poter corrispondere in modo adeguato significa proporre soluzioni inappropriate, servizi ed attività "fuori squadra" rispetto a quello che la gente si aspetta, e dunque significa non soltanto disattendere una richiesta di aiuto, o attestare la propria inefficacia, bensì contraddire il proprio mandato. Il "mandato", cioè la ragione dell'esistenza di un'OdV non è soltanto costituito da un "sistema" di obiettivi e propositi elaborati dall'organizzazione stessa, ma anche dal sistema di attese che provengono dagli altri nel momento in cui si decide di interagire con essi. In questo senso, l'impreparazione costituisce un indicatore di sofferenza notevole per l'organizzazione ed i suoi membri. La risposta che viene offerta, la soluzione risiede nella soddisfazione di un bisogno, che non a caso abbiamo inserito – nonostante il "carico" potenziale di innovazione che può fornire – nei bisogni "conservativi": la formazione, che è il modo attraverso cui i volontari si "allineano" o "ri-allineano" rispetto alle esigenze indotte dai mutati contesti. Altre soluzioni sarebbero state possibili, e lo sono. Qui il riferimento alla formazione è senz'altro significativo e strategico in sé, e vuol indicare, simbolicamente, che il "riallineamento" dell'organizzazione rispetto alle sfide non può che provenire da un'opera di "messa in gioco" di se stessi, di auto-riflessione, di apprendimento individuale e collettivo, di elaborazione culturale.

Dunque, abbiamo preliminarmente individuato due aspetti che connotano l'attuale "identità" del volontariato (toscano): la capacità di "stare nei processi" e il "riallineamento" della propria azione (rispetto

alle sfide poste da quei processi) attraverso la messa in gioco e l'autoriflessione (formazione). Il che non significa che questi due aspetti sono presenti sempre, comunque, allo stesso modo e con la stessa intensità in tutte le organizzazioni di volontariato. Anzi, si tratta di due aspetti che possono essere considerati come indicatori di bisogno per la singola organizzazione in base alla rappresentazione che si ha circa il loro possesso, la loro pratica effettiva. Ciò detto, si vuole qui fare nostra la gerarchia dei bisogni così come è stata elaborata e descritta in un intervento presso il focus effettuato a Lucca:

Al primo posto tra i bisogni metterei la gestione dell'organizzazione interna; le nostre organizzazioni fanno sempre più servizi e ci sarebbe bisogno di verificare la loro efficacia;

Al secondo le risorse per la continuità dei servizi;

Al terzo le relazioni esterne, perché ci sono evidenti carenze nella comunicazione; le OdV sono chiuse in loro stesse e nei loro specifici scopi sociali;

Al quarto ma non ultimo, le relazioni interne, perché quando si comincia ad avere una certa dimensione non è semplice gestire le relazioni e qui c'è da lavorare abbastanza

Sul finanziamento dei servizi di un certo livello, siamo molto dipendenti dagli enti pubblici

Questa esposizione ha il merito di segnalare le quattro principali aree in cui possono essere riassunti i bisogni o le problematiche che sono state presentate nei *focus groups*, con alcune specificazioni. I primi tre punti dell'elenco sopra esposto sono stati toccati, accennati o approfonditi In tutti gli incontri (12, per la precisione), mentre il quarto punto è stato affrontato in molti gruppi, ma non in tutti. Proviamo a specificarli brevemente, per poi affrontarli uno per uno in modo un po' più dettagliato. La gestione dell'organizzazione interna riguarda la configurazione ed il funzionamento delle strutture organizzative dei volontari. Si tratta di un bisogno ricorrente e relativamente nuovo, emerso soprattutto negli ultimissimi anni, in relazione, da una parte, all'appesantimento delle procedure burocratiche, amministrative e fiscali di gestione, dall'altra dallo stesso aumento di complessità ed articolazione delle organizzazioni stesse, anche si tratta di OdV di piccole dimensioni. Il secondo riguarda il reperimento delle risorse

per dare continuità all'azione; non si tratta di un mero riferimento alle risorse, ma alle risorse per la continuità. Questo specifico riferimento fa nascere molte riflessioni e qualche obiezione, ma avremo modo in seguito di approfondire meglio. Il terzo elemento fa riferimento a quello che da qualche tempo indichiamo come "lavoro di rete", che poi si sostanzia in una serie di pratiche tra loro differenziate come la collaborazione, il coordinamento, lo scambio, la partnership, lo stare insieme. Si fa comunque riferimento a un sistema di "relazioni esterne" che le OdV si trovano, per convinzione o loro malgrado, a costruire, gestire, orientare; e dato che i contesti sociali e relazionali di riferimento sono sempre più ampi e "affollati", si tratta di pratiche che stanno acquisendo sempre più forza, sebbene gli atteggiamenti dei volontari presentino spesso ambivalenze e diffidenze. Infine, c'è il versante delle relazioni interne, anch'esso "in espansione" nella sensibilità e nelle consapevolezze dei volontari. Questo versante è altrettanto complesso e articolato come quello delle relazioni esterne, e si riferisce essenzialmente a due tipi di dinamiche: quelle legate alle relazioni di potere e quelle legate alle relazioni intergenerazionali. Questa area di bisogno è stata citata più volte, anche se non in tutti i focus group. Al termine della trattazione relativa a questi tre punti dedicheremo spazio all'ultimo aspetto, quello della dipendenza dalle fonti di finanziamento pubblico, che, a detta dei volontari, è piuttosto variabile in fatto a tipi di organizzazioni e alle condizioni di contesto.

2.2. Il "peso" dell'organizzazione

Per scendere un po' più nel dettaglio circa i bisogni legati alla "gestione dell'organizzazione", partiremo da una semplice riflessione fatta ancora nel focus di Grosseto:

C'è stata un'evoluzione del concetto di volontariato, oggi chi entra in associazione non ha una visione del volontariato; magari svolge attività gratuitamente, ma legate allo specifico servizio.

Ci sono molte, possibili implicazioni contenute in questa riflessione. Qui si centrerà su quella in base alla quale i nuovi volontari, secondo l'affermazione, non ha maturato necessariamente una visione del

volontariato coerente e sistematica, magari in linea con le caratteristiche “tipizzate” nella legge 266/1991 (e non necessariamente in contraddizione). Chi entra in una OdV può aver chiaro il tema della gratuità, ma il suo intento è di fare qualcosa, al di là dei motivi specifici; cioè vuole partecipare o essere protagonista dell'erogazione di un servizio. In linea con quanto detto sopra circa il carattere pragmatico delle OdV, cioè dei volontari, le organizzazioni sono generalmente e spesso genericamente considerate strutture preposte alla effettuazione di attività e di servizi. Che siano rivolti a specifici target o alla popolazione generale, l'OdV produce servizi. Per quanto il verbo *produrre* non sia il più appropriato ed apprezzato nel volontariato, non dobbiamo nasconderci il fatto che (ci piaccia o no) lo svolgimento delle attività ed il loro carattere (pragmatico, in risposta alle attese) prevede azioni e procedure simili a quelle di un lavoro (competenza, continuità, “oggettivazione” in servizi o in outcomes più o meno misurabili e comunque fruibili, impiego di risorse nella loro effettuazione). Ed il “lavoro volontario” prevede senz'altro la sua organizzazione, una sua “divisione” interna, l'acquisizione di specifiche competenze e professionalità, finalizzate all'esito e alla sua qualità. Sebbene si tratti di una visione riduttiva dell'azione volontaria, in una visione strettamente pragmatica questi aspetti sono essenziali nel descrivere l'esistenza di un'organizzazione nel periodo attuale. Inoltre, tale è la rilevanza di questi aspetti che le dimensioni normative previste dalle specifiche leggi (sul volontariato, ONLUS, ecc...) si sono un po' “accanite” e non sempre in modo lineare, per regolamentare l'attività delle organizzazioni. Come ha affermato un volontario: “le istituzioni dovrebbero aiutare il volontariato, non ostacolarlo”: il punto è notevolmente complicato e non è questa la sede per un'analisi sulla normativa e sulla confusione e il disorientamento che essa ha introdotto negli anni più recenti; sta di fatto, per quello che qui ci interessa, che stiamo parlando di “indicatori” che segnalano un aumento di complessità nella gestione interna dell'organizzazione. Dentro questo “bisogno” è contenuta tutta la vicenda della gestione delle relazioni interne, che tuttavia tratteremo separatamente. Come viene definito, dunque, il problema della gestione interna? Dopo aver sottolineato che spesso esso rappresenta uno dei problemi più importanti per le OdV, c'è in effetti da capire perché, e dunque, come si esprime nella vita quotidiana delle OdV stesse.

Il primo punto che viene messo in evidenza è quello della mancanza o del venir meno della socialità interna alle OdV, a vantaggio della dimensione strettamente razionale della gestione, che produce un ambiente impersonale. Come a dire che la gestione dell'organizzazione non è solo o tanto un fatto tecnico o burocratico, ma è legato alla compartecipazione. Non si deve immaginare che la razionalità "aziendale" sia tipica unicamente delle grandi organizzazioni. Come è stato detto al focus di Firenze:

Il modello organizzativo delle associazioni piccole e che nascono per motivi specifici, mirati ha una notevole visibilità mediatica e porta a risultati anche immediati; c'è diversità nel modo di proporsi rispetto alle organizzazioni tradizionali; vi sono nuove organizzazioni – proprio per il fatto di essere nate in questo periodo – che si differenziano per ragioni di cultura.

Il problema, dunque, non è raggiungere efficacia ed efficienza organizzativa rispetto agli *outcomes*: vi sono nuovi tipi di organizzazioni che per dimensioni, specificità e cultura, costituiscono interessanti laboratori di cambiamento organizzativo; queste organizzazioni richiamano il "volontariato inedito" di cui è parlato commentando i dati dell'indagine "Identità e bisogni del volontariato in Toscana", del 2010 che si differenzia dal "volontariato composito", quello di tipo più tradizionale.

L'obiettivo è chiaro, come emerge in questa breve *declaratoria*:

Investire in aspetti fino ad ora considerati accessori significa migliorare le performance: si investe ora di più in organizzazione per avere dopo una ricaduta positiva. Per questo è importante rivedere i processi decisionali per pervenire a modelli nuovi; investire risorse concrete per il miglioramento dell'organizzazione, nella consapevolezza che la spesa per organizzazione poi retroagisce sugli utenti.

Per alcune nuove organizzazioni, il quadro è chiaro: poiché l'obiettivo è quello di essere sempre più in grado di dare risposte adeguate agli utenti, l'investimento nell'organizzazione potrà dare frutti in un futuro assai prossimo, di maggiore entità.

Per altre, invece, il problema è che l'efficacia e l'efficienza dovrebbero combinarsi con le caratteristiche di un'organizzazione di

volontariato in cui sarebbe importante creare livelli di relazionalità più elevati, ma soprattutto vivere, e, se del caso, riscoprire, i valori originari del volontariato stesso:

Oggi abbiamo una situazione diversa, c'è minore disponibilità, meno entusiasmo, più sofferenza rispetto alle regole che pur si sono modificate nel tempo; abbiamo perso lo spirito vero per cui si diventava volontari, quella per cui la scelta era fondata sui valori, non solo per aiutare le persone, ma anche per perseguire ideali per una società più giusta più uguale.

Il maggiore investimento in efficacia/efficienza, l'attenzione verso la razionalizzazione rischia di creare uno snaturamento del volontariato stesso per le organizzazioni che hanno una storia alle spalle; come si nota, le osservazioni che i volontari compiono nei *focus groups* non prevedono mediazioni, né “se” né “ma”, oppure distinzioni e specificazioni; si è perso l'entusiasmo, lo spirito originario; non c'è solo il fare qualcosa per aiutare persone, ma questo “fare” è strumento di perseguimento di ideali e valori. Non si può tornare ovviamente indietro, e ricostruire vani scenari idilliaci – vani perché al di fuori della realtà attuale; ritorna il motivo dello “stare nei processi”, ma in modo diverso da quello verso cui si rischia di andare:

Dentro questo sistema dei servizi ci devi restare, non sei una bottega, però bisogna recuperare la nostra autonomia e recuperare i valori, il ruolo politico e la concezione di volontariato. Il Cescvot dovrebbe investire di più su questo recupero di autonomia e di senso. Altrimenti rischiano di essere un pezzettino di un ingranaggio gestito da altri; le società di mutuo soccorso nascono non solo per aiutare le persone dal punto di vista sanitario, ma anche per perseguire bisogni politici di giustizia e di lotta alla povertà.

Questa è una richiesta importante: mentre propone “liberi dai conti” o consulenze differenziate per sostenere il volontariato nei suoi obblighi burocratici, al Cescvot è richiesto di non tecnicizzare e sottolineare la dimensione valoriale che viene presupposta dall'azione volontaria stessa. Il rischio che corrono le OdV è quello di farsi travolgere dalle cose da fare, da gestire: il bisogno di razionalizzazione cela il rischio di spersonalizzare i caratteri

dell'organizzazione, di ridurre l'entusiasmo, di far venire meno la tensione ideale. Quando si indica che uno dei bisogni più rilevanti è la gestione delle organizzazioni, si sta dicendo, nel contempo, che se ne farebbe volentieri a meno: la gestione è considerata un male necessario, e dunque, se possibile, da evitare; ma questo è, nel contempo, incompatibile con lo sviluppo stesso del volontariato e con le condizioni in cui tale sviluppo avviene. Allora, si tratta di una sorta di "quadratura del cerchio": rendere compatibili le ragioni dell'efficacia e dell'efficienza con le sollecitazioni valoriali, per evitare di costituire l'ultimo "anello" di una catena – quella del welfare – in cui non si è altro che un'agenzia di erogazione di servizi.

La riscoperta delle istanze valoriali, però, non può essere, per così dire, "calata" dall'alto; è vero che i corsi di formazione possono svolgere il loro lavoro egregiamente, nel prospettare e far apprendere le istanze originarie del volontariato; ma esse devono prima di tutto essere individuate, definite, vissute e condivise nella socialità interna all'organizzazione:

Creare aggregazione, socialità, appartenenza: perché, come si dice, gli altri siamo noi e ci sono anche i bisogni dei volontari; è importante sapersi muovere intorno a nuove modalità organizzative, rispondere a bisogni di socialità, vivere il "privato" dei volontari.

Il richiamo alla socialità e alla condivisione interna è essenziale laddove sia necessario ricostruire il tessuto connettivo interno all'organizzazione, e la socialità è un investimento essa stessa: dunque, non solo efficacia, efficienza, articolazione interna finalizzata alla divisione del lavoro e alla copertura di funzioni amministrative, ma anche, come direbbe Donati, produzione di beni relazionali, che consolidano la fiducia, la voglia di stare insieme, la condivisione e lo scambio interno.

Se necessario, infine:

Si deve fare un passo indietro, o fermarsi: organizzarsi meglio, perché altrimenti si sta troppo attenti a quello che c'è da fare rischiando di mettere in secondo piano l'interesse sulla ricerca dei mezzi per raggiungere in modo più efficiente dei servizi. Se ho dieci volontari sul territorio, riduco la presenza di alcuni dal "fare" e li metto

a lavorare sulla progettazione.

Il motivo del “fermarsi”, del “fare un passo indietro” ritornerà nel proseguo, ma qui ha il senso di rallentare una corsa verso l’attivismo, verso il ripiegamento nelle cose da fare, e assumere un atteggiamento più lungimirante: investire nella progettazione e nei mezzi che garantiscono le condizioni per un salto di qualità nella realizzazione di quelle cose.

Se si dovesse sintetizzare, allora, questi punti, connessi ai bisogni legati alla gestione dell’organizzazione, possiamo utilizzare il seguente schema:



2.3. Risorse, possibilmente giovani

Quello delle risorse economiche ed umane costituisce una preoccupazione costante nella attività quotidiana delle OdV; è ovvio che le stesse condizioni di sopravvivenza sono legate all’accesso, alla disponibilità e all’uso delle risorse. La letteratura sul tema è talmente ingente che ogni tentativo di ricostruzione sarebbe vano. Qui

dobbiamo essere piuttosto determinati nel restare “fedeli ai dati”, cioè alle riflessioni emerse nei focus group.

Inizieremo da una considerazione compiuta nel focus di Livorno, che si colloca in linea di continuità con quanto osservato in precedenza:

C'è stata un'evoluzione del volontariato e una professionalizzazione: convivono due anime, una quella della gestione dei servizi e degli standard perché devi dare delle risposte a persone (carcere, senza fissa dimora, ecc...) e quella della promozione, culturale. Spesso i nostri volontari sono diventati operatori, quindi abbiamo perso i volontari, ma spesso queste persone fanno molto lavoro al di là del “lavoro”, cioè fanno anche volontariato.

Si deve immediatamente osservare che nel confronto tra risorse economiche e risorse umane, ciò che appare più problematico è senz'altro il reperimento e la gestione delle seconde rispetto alle prime. Lo sviluppo del volontario secondo le due tendenze individuate (professionalizzazione – promozione) è un indicatore della maggiore complessità legata al tema delle risorse umane; in fondo, le risorse economiche in qualche modo si trovano, e laddove scarseggiano si fa affidamento su un surplus nell'utilizzo di personale volontario, che dunque rischia la sovrautilizzazione e, come si dice, il *burn-out*. Tuttavia, il tema sopra evidenziato evoca una dinamica assai interessante: a un certo livello di esposizione dell'OdV rispetto ai servizi da realizzare, i volontari divengono operatori retribuiti per ragioni di continuità dell'impegno – e dunque si acquisiscono dipendenti e si “perdono” volontari – anche se poi i dipendenti fanno anche molto lavoro volontario. In qualche misura, questo punto riproduce nei fatti e nelle rappresentazioni l'idea che fare volontariato, per alcuni, può diventare un'opportunità di lavoro, cosa che modifica a sua volta il sistema delle aspettative di coloro che si approssimano al volontariato.

Allora, il problema delle risorse (di entrambi i tipi: umane ed economiche) non è un mero problema di accesso, ma di continuità: la risorsa che ha la caratteristica di essere disponibile con la continuità necessaria rispetto alle attività dell'OdV è senz'altro la più desiderabile. Ecco perché, come è stato sottolineato a Massa, “in genere i volontari sono persone che hanno risolto i problemi essenziali della vita”.

Ma allora non si capisce come mai, in tutte le occasioni di focus group, uno dei temi più ricorrenti è stato il bisogno di coinvolgere soprattutto volontari giovani. Eviteremo la retorica del tipo “i giovani sono la società del domani, ecc...”, anche se è indubitabile che il volontariato costituisce una palestra educativa per la democrazia e la partecipazione; come è stato sottolineato a Livorno:

Il volontariato è la prima esperienza di società; bisogna coinvolgerlo, il volontario, in modo che possa anche prendere qualcosa; ma le organizzazioni spesso sono verticistiche, le persone anziane sono gelose di trasmettere le conoscenze e le esperienze. C'è anche una certa velocità di cambiamento.

Il riferimento alla “prima esperienza di società” è chiaramente riferito alla partecipazione all'assunzione di responsabilità collettive, ma qui non c'è alcuna retorica; infatti, questa esperienza dipende dalle interazioni tra soggetti all'interno delle OdV, specialmente quelle intergenerazionali. Non si può immaginare che il volontario, specie se giovane, si coinvolga nelle attività di volontariato senza che ne abbia un qualche beneficio, sia esso in termini di crescita, sia in termini di competenze, sia in termini di esperienze. Il verticismo e la gerarchia presente nelle organizzazioni ostacola il flusso della reciprocità interna, e talvolta i volontari più anziani non sono disponibili a condividere il loro patrimonio di esperienze, di conoscenze e di competenze con i più giovani. Si capisce che una maggiore condivisione delle qualità umane maturate con il volontariato potrebbe già costituire, di per sé, una “ricchezza” per i giovani, che si troverebbero già ad attingere a risorse di inestimabile valore (e magari potrebbero “ridurre” le richieste di riconoscimento su altri versanti). Da un focus emerge una proposta che suona come una provocazione, cioè che le associazioni possano avere la possibilità di riconoscere ai volontari, almeno a quelli più meritevoli, dei compensi, allo stesso modo del servizio civile. Al di là della proposta in sé, essa è il chiaro indicatore di un dibattito e di una sofferenza interna che riguarda le risorse umane, e che non riguarda solo le cosiddette “classi dirigenti” nel loro intento di cercare nei più diversi modi di dare continuità all'azione dei propri volontari, ma che riguarda anche le rappresentazioni e le aspettative dei volontari, specie quelli che si avvicinano di questi tempi e non hanno le

necessarie certezze di stabilità economica:

anche quelli che pagano la quota, si aspettano (i volontari) qualche cosa, una festicciola, un pensierino, ecc...; il servizio lo fanno volontieri, ma gradirebbero anche un ambiente “festaiolo”, spensierato – se alla fine del mese non ci arriviamo, chi fa la notte poi alla fine ti chiede qualche soldo. Il volontariato è un fenomeno spontaneo ma in un contesto di difficoltà economiche i volontari poi chiedono qualcosa.

Quello che deriva da queste considerazioni appartiene ad una problematica assai nota: la compatibilità tra le attività di volontariato e le esigenze della vita. Il meccanismo non ha a che fare direttamente con il modo in cui ci si rappresenta l'azione volontaria, ma con le condizioni in cui essa avviene. Nessuno sostiene, per intenderci, che l'azione volontaria non debba essere gratuita, ma che in queste particolari condizioni storico-sociali-economiche, per via del sacrificio che deriva dal fare volontariato, e dei tempi sottratti ad altre dimensioni di vita, “chiedere qualcosa” è del tutto comprensibile. La cosa è ancora più evidente nel caso delle giovani generazioni:

E' stato fatto un progetto AVO – educazione alla salute nelle scuole, i giovani stanno facendo un progetto formativo. I giovani si attendono qualcosa, sono alla ricerca di una sistemazione lavorativa: dopo un po', dunque, si attendono di aver appreso qualcosa che possono in qualche modo riutilizzare. E quando hanno capito che poi attraverso il volontariato non si acquisiscono risorse, pensano che stanno perdendo l'opportunità di dedicare il tempo alla ricerca del lavoro.

C'è da dipanare, dunque un problema piuttosto rilevante, parlando di “bisogni”: da una parte, i giovani sono considerati i volontari più “richiesti” sostanzialmente perché sono la rappresentazione diffusa è che sono risorse umane flessibili, che possono essere formate, hanno energie da investire, hanno più spinta ideale e motivazione e forse hanno meno “pretese” nel senso delle richieste che rivolgono alla organizzazione; ma quando ci si rende conto che essi adottano strategie plurali di realizzazione di sé, delle proprie istanze e avviano la ricerca di effettive possibilità di inserimento nella vita sociale – che il volontariato non può garantire – allora possono subentrare

problematiche di relazione, di non coincidenza di aspettative.

I giovani non conoscono il volontariato e allora hai bisogno di personale stipendiato, ma questo genera problemi, perché i volontari dicono “falle fare a chi prende i soldi le cose! Poi i ragazzi hanno molti altri interessi (internet prima di tutto, sport). Nessuno più fa niente per niente: manca la dottrina del volontariato.

Il bisogno di risorse umane, dunque, è sostanzialmente un problema legato alle reciproche rappresentazioni tra volontari e di costruzione delle attese: da una parte, non ci si può attendere che i giovani siano disponibili a “buttarsi” nelle attività senza “pretese” perché dovrebbero essere portatori di pura idealità, e tra l'altro non costituiscono neppure personale particolarmente qualificato. Dall'altra non ci si può attendere di svolgere attività che portino benefici immediati o che non richiedano una qualche continuità e fedeltà. Da qui l'importanza che le forme comunicative permettano l'incontro, lo scambio, il confronto e la ricerca, volta per volta, delle condizioni più adeguate per la coesistenza comune:

Per fare dialogare le generazioni ci devono essere spazi di socialità interna alle organizzazioni, però ci vuole un modello organizzativo diverso, volto a generare socialità interna. Anche se c'è il rischio della “vischiosità” – che va tenuto sotto controllo, ma ci vuole una nuova capacità irrituale della classe dirigente; bisogna saper gestire i conflitti.

Ritorna, allora, per avviare modalità di gestione delle frizioni non tanto la tecnicità ma la capacità relazionale, la possibilità di pensare ad un modello organizzativo diverso; è “irrituale” per la classe dirigente delle organizzazioni di volontariato dedicarsi alla socialità interna piuttosto che ai servizi e alla loro organizzazione: si tratta di un nuovo orizzonte di competenze che deve consolidarsi nel volontariato.

Il primo approccio con i giovani è spesso garantito dai vari progetti scuola, che sono molto utili per far conoscere il volontariato; quanto sia importante e fecondo il rapporto con le scuole è del tutto noto, e gli effetti sono considerati positivamente da tutti coloro che hanno avuto modo di esprimersi sul tema; ma non tutte le esperienze nelle

scuole sono positive:

Andrebbe migliorato anche il rapporto con le scuole perché i ragazzi non sanno cos'è il volontariato, e spesso negli incontri gli studenti, sono disinteressati. Anche gli insegnanti spesso non credono nel volontariato: anzi, nei confronti dei ragazzi che sono volontari spesso dicono che sono "troppo buoni" e che non sono abbastanza furbi.

Il riferimento agli insegnanti, noteremo di passaggio, è assai significativo, perché è specchio di un certo modo di considerare le relazioni umane assai diffuso ai giorni d'oggi. E naturalmente non depone molto bene nel caso degli educatori, specie se coinvolti (forse oborto collo dai dirigenti scolastici) nei progetti col volontariato.

Ma c'è un altro orizzonte che si apre con riferimento alla disponibilità delle risorse umane, che ha a che fare con la condivisione e gli scambi tra organizzazioni:

la Croce Rossa distacca giovani volontari in occasione di iniziative particolari. Abbiamo una collaborazione con le scuole, che coinvolge gli studenti delle IV e le V, con rilascio di attestati di credito.

La questione del coinvolgimento, specie delle giovani generazioni, dunque, comincia a dipanarsi e vengono offerte anche linee di azione: primo, la valorizzazione dei rapporti con le scuole, perché al di là del riconoscimento dei crediti formativi, gli studenti hanno la possibilità di svolgere attività interessanti, e quanto più sono alla propria portata e si sentiranno accolti e considerati nelle organizzazioni, tanto più decideranno di continuare l'esperienza. Inoltre, la condivisione dei volontari può essere un'altra opportunità per riequilibrare la distribuzione dei volontari nelle organizzazioni, dato che proprio la polarizzazione dei giovani in alcuni tipi di organizzazione che hanno un elevato "appeal", produce la sensazione della loro "mancanza". Poter immaginare forme organizzative che facilitano il flusso delle risorse in modalità negoziabili tra organizzazioni di volontariato non soltanto può essere benefico per garantire la continuità delle iniziative di diverse OdV, ma anche per i giovani stessi, che avrebbero la possibilità di fare

esperienze diverse, di garantirsi modalità differenziate di accesso alle risorse organizzative e identitarie:

Il volontario ha bisogno di essere inserito attivamente in una organizzazione e di essere preso in considerazione, di essere protagonista. Altrimenti i ragazzi che sono inseriti nei progetti che si sviluppano nel tempo e che sono molto impegnativi, se poi devono dedicarsi anche ad altre cose, come il raggiungimento degli obiettivi della vita futura, devono lasciare.

Poter garantire protagonismo, coinvolgimento, accoglienza è considerato, dovunque si sia affrontato il problema dei giovani, indispensabile per favorire il loro coinvolgimento e la loro permanenza nella organizzazione, che comunque è sottoposta a continua negoziazione.

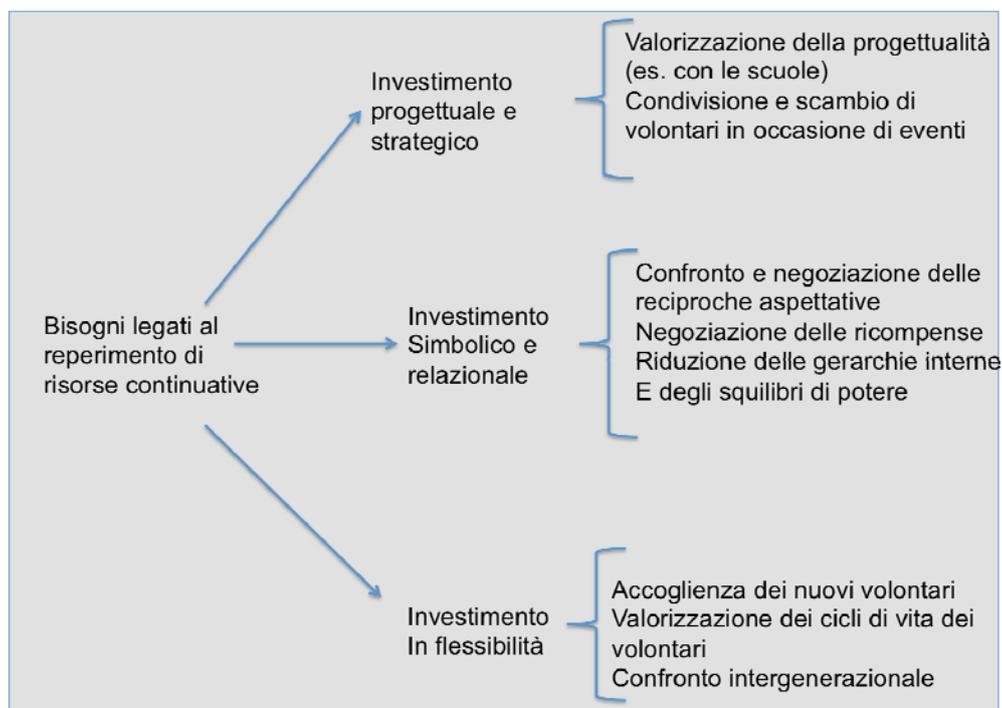
Un'ultima considerazione deve essere fatta con riferimento alle risorse economiche. C'è la consapevolezza che esse debbano essere garantite sempre più dalla pratica della progettazione, e questo genera una serie di bisogni come l'accesso a risorse specializzate e la previsione di funzioni specifiche interne all'organizzazione. Ecco una esperienza dal focus di Firenze:

l'accesso alle risorse economiche si ottiene con iniziative sul territorio (spettacoli teatrali) e progettualità fuori dai soliti canali a cui normalmente si rivolgono le organizzazioni, cioè non necessariamente sul welfare ma anche nella cultura (che comunque impattano sulle problematiche degli utenti). Partecipazioni a bandi nazionali. Ma ci vuole una cultura specifica sul fund raising e sulla progettazione e avere competenze tecniche e strategiche – trovare delle nicchie; è importante, inoltre la valorizzazione dei progettisti (che si sono formati in scuola Cescvot, o in corsi di formazione di altre organizzazioni). Si devono utilizzare le informazioni che escono sul sito cescvot e su altri siti, avviare abbonamenti a riviste specializzate.

La progettazione deve combinare creatività e competenza, innovazione e preparazione, e anche in questo caso lo scambio e la condivisione delle competenze tra organizzazioni di volontariato è strategico per ridurre gli squilibri interni tra organizzazioni in termini di

accesso alle risorse.

Traducendo queste indicazioni in termini di gerarchie di bisogni, possiamo sintetizzare quanto detto nel seguente schema:



2.4. Gettare le reti...

Uno dei “bisogni” più controversi segnalati all’interno dei focus group è stato quello legato alla necessità di “far rete”; la cosa singolare è che tutti ne riconoscono la strategicità e la rilevanza, ma nel contempo ne segnalano l’estrema problematicità. Anche su questo punto esistono interessanti informazioni sulla propensione a far rete delle OdV che possono essere desunte da recentissime indagini Cevot, quindi non ci si dilungherà qui sugli aspetti più generali della questione. Qui l’interesse è capire se “far rete” può rientrare nel novero dei bisogni delle OdV perché se ne riconosce l’importanza e la dimensione strategica, al di là di ogni altra considerazione circa i limiti culturali (e anche di competenze sullo specifico know how) che

impediscono alle OdV di essere più incisive nello sviluppo di tale prospettiva.

Non che le reti non esistano, intese sia in senso di affiliazioni di grandi organizzazioni, sia di esperienze di rete; secondo questo volontario

Tutti i modelli di rete e organizzazioni di secondo livello entrano in crisi in ordine al ricambio, al reperimento di nuovi volontari, e alla relazione con gli enti locali. Ci sono persone che cercano l'esperienza dell'azione di volontariato ma non in un contesto organizzato, sono spaventati dal coinvolgimento, dall'assunzione di un carico troppo grosso, e l'assoluta capacità di accoglienza da parte delle organizzazioni. Dispersione di energie e duplicazione delle cose che si fanno (un campo per eccellenza è quello dell'immigrazione, in cui ci sono molte organizzazioni, che fanno cose simili) basterebbe parlarsi e coordinarsi, operare una razionalizzazione.

Qui bisogna intendersi. Fare rete non significa applicare una qualche "tecnica di ingegneria organizzativa", per cui costituisce sempre e comunque la soluzione per tutti i "mali"; né può essere ridotta ad una qualche forma di coordinamento o di razionalizzazione nel flusso di risorse. Fare rete in ambito del volontariato significa riconoscere il valore di esprimere prima di tutto forme di solidarietà e condivisione all'interno delle OdV, per ridurre gli squilibri nella distribuzione delle risorse, per fronteggiare le difficoltà ed essere più efficaci nel perseguimento di specifici obiettivi. La rete, inoltre, è una metafora interessante di nuove forme di socialità tra entità organizzate, in cui lo scambio e la reciprocità avvengono in un quadro di fiducia generalizzata. Tuttavia, la dimensione funzionale e di semplificazione della rete è quella che prevale nel volontariato, ma in ogni caso essa necessita di una forte determinazione a "esserci" da parte di tutti i membri coinvolti.

Una determinazione che stenta a diffondersi, salvo eccezioni (che tra l'altro cominciano ad essere diffuse):

Non si riesce a fare rete, le OdV non fanno gruppo, ognuno ha la sua linea e le segue; tecnicamente fare rete sarebbe anche utile, ma qui sul territorio è impossibile, perché tanto ognuno fa come gli pare. Ci

vuole la volontà di tutti, la collaborazione consente di far incontrare le competenze per il bene comune.

Una condizione indispensabile per far rete è senz'altro un cambiamento culturale:

C'è bisogno di un confronto e di una convergenza culturale tra le OdV: cercare di creare dei tavoli di confronto tra OdV per uno sviluppo comune.

e una particolare disposizione d'animo (l'umiltà):

Tutti ci diciamo volontari e solidali, ma spesso pensiamo di essere più bravi a fare le cose

Ma come possono essere affrontate le difficoltà (i bisogni!) relative all'avvio di una rete? Innanzitutto, una rete non si crea facilmente in modo spontaneo; può certamente accadere, specie tra le OdV che operano nello stesso ambito di attività:

Le forme di collaborazione sono possibili e necessarie specie per chi lavora nello stesso settore

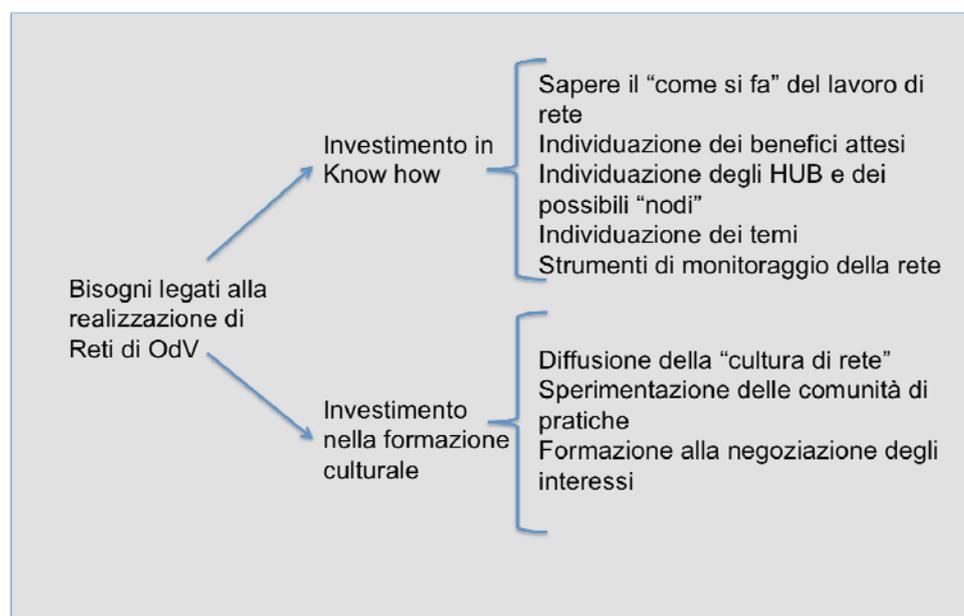
ma di norma c'è sempre un lavoro preparatorio da parte di qualche soggetto legittimato a farlo (HUB):

Il Cesvot può aiutare le associazioni a favorire gli scambi

Accanto al Cesvot, alcuni pensano che anche l'ente locale possa giocare un ruolo importante nella promozione delle reti di OdV a livello locale, che però sono disponibili solo a patto di ricoprire ruoli di centralità e protagonismo. Ma il livello di diffidenza è ancora alto, non soltanto rispetto agli enti ma anche rispetto alle altre organizzazioni che, secondo alcuni, non riescono a capire bene il senso e lo spirito del far rete e se ne approfittano per utilizzare le risorse altrui. La conoscenza del "come si fa a far rete" e una formazione adeguata che aiuti a comprenderne l'atteggiamento di fondo che è necessario per la sua formazione e soprattutto la sua durata nel tempo sono considerati bisogni essenziali. Tuttavia dall'ascolto e la revisione delle videoregistrazioni emerge, su questo punto, una sorta di

bisogno inespresso, che è ovviamente frutto della riflessione di chi osserva: in praticamente tutti i focus group si è parlato di rete, nei termini sopra descritti, ma in nessun caso si è messo l'accento sul perché sia così strategico far rete, come se il suo valore fosse implicito, intuitivo; come se gli effetti del far rete fossero indiscutibilmente desiderabili, nonostante i costi elevati della manutenzione delle reti stesse. Non ci si è resi conto in modo manifesto, cioè, che il far rete serve proprio a superare e rimuovere le cause che ne ostacolano la diffusione: riduzione della presunzione di autonomia e autosufficienza, esercizio alla condivisione (senza la quale non vi può essere vera solidarietà), esercizio al pensiero collegiale e forse collettivo, pratica della negoziazione e della virtù dell'ascolto, scambio di esperienze e di risorse, in una parola, creazione di una comunità di pratica. Ecco, forse il bisogno più grande che (non) è emerso in questo ambito è l'esplicitazione alle cosapevolezze e alle coscienze, del perché è importante far rete, per evitare che possa essere considerata soltanto l'ultima moda da importare anche dentro il volontariato.

Ecco il consueto schema riassuntivo sul bisogno di far rete:



In ultimo, ma non ultimi di importanza, come ha detto un volontario al focus di Lucca, vi sono alcuni “tipi” di bisogni che non hanno costituito un tema ricorrente in tutti i focus, ma solo in alcuni di essi. Essi riguardano il ruolo della classe dirigente e della formazione.

Si ritiene, qui, che siano problemi ed espressioni di bisogno da non sottovalutare solo per il fatto che siano emersi solo in alcuni incontri e non in altri; si esclude, inoltre, che esista una ragione riportabile ai caratteri specifici del volontario in un certo territorio, dato che si tratta comunque di riflessioni che si basano sul sistema di rilevanze dei singoli partecipanti ai focus group. Saranno poi ricerche successive a segnalare quanto questi tipi di bisogni siano percepiti e diffusi nelle OdV toscane; il loro potenziale problematico e l’interconnessione con altri tipi di bisogno giustifica ampiamente la loro presa in considerazione.

2.5. Quali classi dirigenti?

L’adozione, all’interno del volontariato, dell’espressione “classe dirigente” è piuttosto recente e probabilmente si deve al fatto che la maggiore articolazione interna alle OdV si riflette nella moltiplicazione dei ruoli non soltanto di tipo operativo (la “base”), ma anche di tipo decisionale e di coordinamento. E tale complessificazione si rende più evidente in corrispondenza alla scala dimensionale delle OdV. In alcune grandi organizzazioni c’è il Presidente, il Vice-Presidente, il Direttore, il tesoriere, un consiglio e una giunta. Ma in altre c’è solo il Presidente con un vice, dunque quando si parla di “classi dirigenti” è necessario contestualizzare le situazioni. In linea generale, quello che diviene problematico è il rapporto tra la funzione esecutiva e quella decisionale, che ovviamente dovrebbe armonizzarsi mediante gli opportuni processi partecipativi. Ma, appunto, è proprio tale “armonizzazione” a costituire “oggetto di bisogno”. C’è dunque un vasto orizzonte di problemi che si “apre” in relazione alla maggiore strutturazione e differenziazione interna. Questi problemi – ai quali corrispondono bisogni di fronteggiamento – possono essere così sintetizzabili:

a) acquisizione delle competenze nelle funzioni di direzione e individuazione dei compiti specifici per ruolo;

- b) gestione delle relazioni tra le parti all'interno dell'organizzazione, in particolare tra i vertici e la base;
- c) l'autoreferenzialità della classe dirigente;
- d) il ricambio della classe dirigente (in particolare del presidente)

I bisogni correlati più frequenti nelle esperienze dei volontari sono quelli legati alla autoreferenzialità delle dirigenze e quella corrispondente del ricambio al vertice. Vediamo il modo in cui questi problemi sono stati evidenziati nei focus:

Quale classe dirigente ha il volontariato? Diversamente da alcuni anni fa, esso non ha più un contatto organico con il proprio retroterra ideologico (parrocchie, mondo cattolico, circoli, ecc...); per essere efficienti il rapporto con i volontari è di tipo arruolativo, ma in questo modo si perde la capacità di individuare e lavorare su nuovi problemi sociali. Venendo meno la partecipazione di base, le classi dirigenti sono autoreferenziali ed emerge il problema della democrazia; il modello più diffuso del ricambio è quello della cooptazione (il ricambio avviene attraverso meccanismi informali in base ai quali si privilegiano le persone che si conoscono e di cui ci si fida, e dunque sono processi esclusivi e scarsamente partecipati).

Da questo passaggio emerge chiaramente come il problema dell'autoreferenzialità delle classi dirigenti del volontariato non dipende da una precisa volontà di esercitare un "potere" specifico ed eventualmente "assoluto" – del resto, alcuni potrebbero anche essere "tentati" dato che si danno situazioni di Presidenti che sono in carica da moltissimi anni (o decenni); vi sono due processi che stanno alla base di questa autoreferenzialità, che si potrebbe leggere anche, in qualche caso, come "solitudine" della classe dirigente. Il primo ha a che vedere con la modifica del rapporto tra volontariato e la società civile, in particolare rispetto alla possibilità di stabilire un rapporto organico con uno specifico background sociale e culturale del quale si è espressione. In altri termini, venendo meno tale connessione reciproca, le OdV stesse si "scoprono" maggiormente isolate e con un "capitale sociale" ridotto e comunque da ricostruire. Il secondo processo riguarda il cambiamento in atto nella natura stessa delle organizzazioni di volontariato, che diventano sempre più, come si è visto in precedenza, delle agenzie di erogazione di servizi piuttosto

che momenti aggregativi e di sviluppo di socialità comunque orientata alla realizzazione di azioni solidali.

Senza approfondire qui le ragioni della “disconnessione” tra entità collettive della società civile ed il proprio bacino di riferimento valoriale e sociale, si dovrà segnalare il fatto che la strutturazione delle OdV presume una modalità di partecipazione di tipo tradizionale che prevede l’esistenza di organismi rappresentativi eletti dalle assemblee e la nomina dei ruoli decisionali. Venendo meno il legame organico con i contesti sociali di riferimento e la socialità interna all’organizzazione, i meccanismi decisionali si realizzano secondo modalità di cooptazione (coloro che ricoprono cariche “scelgono” i propri successori per sintonie di vario genere) e non di partecipazione democratica. In altri casi questi meccanismi si bloccano, più semplicemente, per mancanza di persone disponibili ad assumersi le responsabilità.

E’ sempre più difficile trovare persone che si facciano carico della responsabilità delle associazioni, non ci sono persone che vogliono fare i presidenti; con tutte le regole cui bisogna attenersi, c’è bisogno di persone che abbiano una conoscenza a 360° (bisogna studiare, aggirarsi, essere presenti). Ma se è così gravosa, perché c’è gente che lo fa? Perché così acquisisce un “potere monocratico” e si possono sfruttare le possibilità offerte dallo scambio di potere, o i vantaggi derivanti dal potere personale, da “piccoli deliri”.

D’altra parte, vi sono anche difficoltà “oggettive” allo svolgimento del ruolo di Presidente:

Il presidente è un volontario e deve lavorare, quindi è stato assunto un direttore retribuito; bisognerebbe dunque dare la possibilità ai presidenti di essere retribuiti in qualche forma, se si vuole che sia fatto bene.

Accanto al problema del ricambio della rappresentanza, c’è il problema della corresponsabilizzazione dei processi decisionali:

Non c’è corresponsabilità delle decisioni e dei processi con gli altri consiglieri, il presidente non deve fare tutto (per esempio la gestione della segreteria). Qual è il ruolo del “volontariato di secondo livello”?

A questo si aggiunge anche il fatto che le relazioni interne possono presentare aspetti di problematicità specie quando le articolazioni interne all'organizzazione non si "parlano" tra loro e manca coesione, e collegamento interno. Qui ritorna il tema della partecipazione e della socialità, della disponibilità e del coinvolgimento:

Chi ha più tempo o già percepisce uno stipendio (dal lavoro) è più spesso presente e dunque è normale che faccia il presidente: dedicano 4-5 ore al giorno, presenza a tutte le attività; ma non tutti se lo possono permettere, quindi ci vuole una forte collaborazione interna.

In ultimo, si deve segnalare non soltanto la difficoltà a garantire un ricambio al vertice, ma nel contempo un ricambio generazionale:

la mancanza di prospettive porta a concentrare l'attenzione dei giovani su altre cose, ma ci sono anche meccanismi di potere che fanno sì che ci siano molte persone che restano presidenti per anni. Magari il problema dipende anche dal fatto che quello del presidente è diventato un "lavoro".

Allora il problema più generale diventa quello di come gestire la più generale relazionalità interna, considerando i vari livelli in cui essa si articola: volontari con volontari, volontari di base e vertice, classi dirigenti al loro interno. Questo problema è diventato oggi più rilevante non soltanto in virtù della maggiore complessificazione delle OdV, ma anche a causa della richiesta di una maggiore valorizzazione della soggettività da parte di chi si impegna, o vorrebbe impegnarsi, nel volontariato. Il bisogno di adeguata gestione delle relazioni interne, dunque, non può essere soddisfatto tanto o soltanto con l'aumento delle competenze su alcune dimensioni come "gestione delle dinamiche di gruppo" o "gestione dei conflitti"; la relazionalità non è una questione di "tecniche", ma di coinvolgimento e di socialità. Almeno nelle organizzazioni di volontariato.

2.6. La formazione

Un altro elemento molto importante che è emerso in diversi focus è il

tema della formazione, o, come qualcuno ha detto, della “formazione di base al volontariato”. Il bisogno correlato è quello di “recuperare i valori originari del volontariato”, cioè di riscoprire la dimensione motivazionale e ideale, che spesso “i volontari di mezza età non sanno più come trasmettere ai giovani”. Così, si aggiunge un altro tassello alle osservazioni compiute sopra: nella gestione delle relazioni interne c'è un evidente problema comunicativo, legato alle modalità di condivisione (non di “trasmissione”) dei valori del volontariato, specie con i giovani. Questo non significa che non vi sia una richiesta di formazione specifica, tecnica, legata al merito dell'azione volontaria; ma essa viene soddisfatta, sia dal Cesvot che dalla propria organizzazione. Accanto alla inadeguatezza comunicativa nella condivisione dei valori, si affianca un altro aspetto, assai rilevante, con cui si rischia di scontrarsi:

La gente (i volontari) non desiderano mettersi in gioco con la formazione e per guardarsi dentro

La formazione deve essere fatta in profondità delle singole organizzazioni, e la difficoltà è quella di trasmettere ai giovani il valore del volontariato (culturale). La società non capisce l'utilità del volontariato (culturale).

Da una parte si avverte la necessità di riorientare la formazione verso la riscoperta dei valori essenziali del volontariato, come se i volontari li avessero smarriti o non fossero così rilevanti per “fare volontariato”, dall'altra c'è una qualche resistenza alla messa in gioco profonda da parte dei soggetti; si delinea, qui, un'idea di volontariato come un insieme di attività (organizzate) in cui i soggetti si impegnano a “fare qualcosa di utile” certo per gli altri e per sé, ma come se fosse un'occasione per “consumare” il tempo, trascorrerlo in modo più utile rispetto ad altre attività, piuttosto che come una scelta consapevole che modifica (talvolta anche radicalmente) un'esperienza biografica. Per questo spesso i volontari non desiderano mettersi in gioco con la propria identità: perché non si ritiene essenziale ai fini della realizzazione delle attività, mentre è ciò che è considerato essenziale è svolgerla con competenza.

Schema sintetico degli “altri bisogni”:



3. L'orientamento verso le istituzioni pubbliche

3.1. Dipendenza o autonomia?

Come si sa, una tendenza ormai consolidata nel volontariato toscano è costituita dalla diffusa propensione delle OdV alla collaborazione istituzionale; si fa qui riferimento all'aumento della disponibilità del volontariato a inserirsi nelle dinamiche del welfare territoriale attraverso la definizione di strategie collaborative con le istituzioni pubbliche locali e regionali. Questa disponibilità non è più intesa soltanto in senso meramente «funzionale» – cioè orientata all'acquisizione di risorse – ma prevede l'adozione, nella propria vision, nella «filosofia» organizzativa che guida la propria presenza sul territorio, di una nuova idea di cooperazione con le istituzioni pubbliche. In altri termini, le organizzazioni che nascono negli anni recenti, come è emerso più volte nei focus group, considerano il rapporto di sostegno alle istituzioni e di collaborazione attiva nel welfare locale come un elemento costitutivo della propria identità e come un obiettivo imprescindibile per la propria azione. Questo aspetto costituisce un carattere rilevante del «nuovo volontariato», che ha recepito e metabolizzato le trasformazioni legislative orientate al rafforzamento «operativo» del principio di sussidiarietà.

Ciò non significa che tale propensione prefiguri sempre e comunque buoni rapporti con le amministrazioni (nel senso del reciproco riconoscimento di autonomia, di reciprocità ecc.). Da un certo punto di vista, la «formalizzazione istituzionale» del volontariato costituisce un passaggio inevitabile sia per consolidare la propria presenza sul territorio, sia per rendersi interlocutori di pari dignità rispetto ad altri soggetti sociali e politico-istituzionali. Da un altro punto di vista, l'istituzionalizzazione è il «prezzo» che le OdV devono e vogliono «pagare» per garantirsi l'accesso alle risorse economiche pubbliche e non solo pubbliche o per beneficiare di particolari agevolazioni fiscali.

Ed è proprio questo il punto sottoposto alla riflessione nei focus di delegazione, cioè se questi processi di “avvicinamento” del volontariato agli enti locali non si avesse causato una perdita di autonomia del volontariato stesso sia per ciò che concerne l'accesso alle fonti economiche, sia più in generale, la capacità di compiere scelte di carattere strategico e progettuale.

Il quadro che è emerso dalla discussione è piuttosto vario, e può essere sintetizzato preliminarmente nel modo che segue:

- a) vi sono organizzazioni che nascono già con una certa impostazione, in base alla quale la collaborazione con gli enti locali è un tratto indispensabile della propria attività – l'accesso anche ingente alle fonti economiche pubbliche è un elemento necessario e desiderabile non solo per la sopravvivenza, ma anche e soprattutto per lo sviluppo delle attività;
- b) vi sono organizzazioni che riconoscono la condizione di dipendenza, ma la considerano un "male necessario"
- c) vi sono organizzazioni che si sono "liberate" dalla pressione della dipendenza attraverso l'accesso a fonti diversificate; questo tuttavia ha richiesto una riorganizzazione interna che ha valorizzato la funzione progettuale.

3.2. Una risposta diversificata

Scendiamo un po' nel dettaglio attraverso alcune esperienze:

Dal focus di Firenze è emersa una certa sofferenza di alcuni rispetto alla incapacità dei responsabili delle OdV, di essere autonomi rispetto ai funzionari degli enti locali; si pone dunque un problema di *leadership* nelle classi dirigenti anche nelle relazioni esterne, affinché esse sappiano elaborare strategie di progetto autonomo e negoziato in un quadro complessivo coerente con la mission dell'organizzazione.

La cosa che impegna di più è la gestione delle organizzazioni e non l'elaborazione di strategie; si nota, qui, una carenza di capacità politica in senso generale. Talvolta i nostri dirigenti sono incapaci di gestire un conflitto con gli enti locali; in passato venivano fatte delle scelte per iniziativa del volontariato (come il medico a bordo sulle ambulanze) che sono diventate degli standard, ma ora le cose si sono ribaltate perché aspettiamo che le cose cadano dall'alto, da qualche altro soggetto.

La dipendenza non è una questione soltanto di "percentuale delle entrate di fonte pubblica sul totale delle entrate", ma è una sorta di

subordinazione alle scelte e ai “capricci” delle pubbliche amministrazioni:

Anche se hanno detto che i fondi non vengono più dati “a pioggia”, in realtà poi i politici hanno bisogno di dare qualcosa un po’ a tutti, per ragioni politiche.

Molti volontari sostengono che il volontariato debba essere il sostegno dell’amministrazione comunale, nel senso che “dove non arrivano loro, fanno loro”, quindi sarebbero anche ben disposti a rendersi maggiormente “dipendenti” se questo garantisse loro continuità di entrate. Non solo, le istituzioni dovrebbero essere d’aiuto e non di contrasto al volontariato, quindi dovrebbero aiutarle di più soprattutto per ciò che concerne lo sgravio negli adempimenti burocratici.

Altri, tuttavia, avvertono che il coinvolgimento delle istituzioni dipende anche dalla capacità progettuale; in altri termini, quanto più tale capacità è in grado di attirare l’interesse delle amministrazioni (per gli ambiti di lavoro, per l’originalità, per la visibilità, ecc...), tanto più le amministrazioni saranno disposte a supportare le attività delle organizzazioni. E’ richiesta, dunque, una maggiore maturità della proposta delle OdV rispetto alle amministrazioni, anche se questo può consolidare un clima di “competizione” per l’accesso alle risorse stesse.

Però ci sono dei problemi enormi che devono essere risolti. Nella mia attività in 21 anni non ho mai avuto un aiuto dagli enti locali né per la pubblicità, né per il suolo pubblico; al volontariato tanti elogi ma solo quando serve, a tappare i buchi nella sanità e nel sociale. Ma da solo non ce la fa, e nell’ente manca la consapevolezza che il volontariato è un bene reale, e che deve essere autonomo.

4. I bisogni dei territori

4.1. Introduzione

Il senso degli incontri con le undici delegazioni territoriali del Cescvot è di approfondire i risultati della recente ricerca sull'*Identità e bisogni del volontariato toscano*; con due novità metodologiche di un certo rilievo. La prima riguarda la decisione di stimolare un nuovo protagonismo partecipativo dei direttivi delle delegazioni territoriali, facendo in modo che le indagini – per quanto si cerchi sempre di recepire le istanze conoscitive che provengono dalle sedi locali – rispondano meglio, sin dalla costruzione del disegno di ricerca alle esigenze del “basso”, delle singole realtà associative e dell'intero volontariato del territorio. In secondo luogo, rispetto alle tecniche tradizionali, ad esempio, la somministrazione di questionari, spesso avvertiti come “invasivi”, la sperimentazione di una ricerca qualitativa, in questo caso realizzata con i *focus group*, cerca di rilevare i bisogni percepiti che le OdV ritengono più rilevanti, “vecchi” e “nuovi”, in un periodo di trasformazioni, in cui la “crisi” impone di ripensare le visioni e le formule organizzative: crisi come momento comune di riflessione, discussione e valutazione. Un ulteriore aspetto che aiuta a comprendere il “taglio” degli interventi è il carattere “pro-attivo” della ricerca. Infatti, in sede di presentazione ai direttivi territoriali è stato fatto presente che i risultati dell'indagine dovranno orientare il Cescvot nella programmazione dei prossimi anni, riguardo ai bandi, formazione, iniziative di sostegno, etc. È stato richiesto un ordine per la costruzione di un'agenda di lavoro ed, eventualmente, l'interrelazione tra le dimensioni di analisi proposte ai direttivi che determina la configurazione di stati di bisogno. Infine, nella restituzione degli interventi, abbiamo privilegiato quei bisogni di conoscenza, formazione, comunicazione e intermediazione rivolti direttamente al Cescvot, cercando di dar conto, per altro verso, anche delle interessanti analisi sulle trasformazioni del volontariato organizzato.

4.2. La delegazione di Arezzo

Nel territorio di Arezzo le associazioni dichiarano di avere un rapporto positivo di collaborazione con le istituzioni pubbliche, USL, SERT,

Enti locali, etc., frutto di una “cultura consolidata” tra gli amministratori e i cittadini, per cui il ruolo integrativo delle OdV viene riconosciuto. Al di là dei problemi economici avverti da tutti e in questi ultimi anni in misura crescente, anche solo per pare l'affitto della sede, le bollette del telefono, le assicurazioni, le questioni emergenti riguardano la necessità di fare rete e la formazione, ovvero due bisogni di natura “innovativa” che testimoniano l'attitudine del volontariato a rigenerarsi. Riguardo alla collaborazione con le altre organizzazioni di volontariato che operano nello stesso settore vi è una forte diffidenza che molto spesso è giustificata dal timore di vedersi “rubati” i propri volontari:

[...] lo stiamo facendo però sempre nello stesso campo socio-sanitario, con i soggetti che si occupano di oncologia all'Ospedale di Arezzo. Sono tutte le associazioni che ruotano intorno al malato oncologico. Noi, come AVO, facciamo assistenza ospedaliera [...] noi, dobbiamo dare seguito, laddove si vede il malato viene dimesso e, magari, ha delle necessità, gli suggeriamo che esistono le altre, come l'AVARD. E' una collaborazione tra le associazioni. Si sta facendo, però, io sin dall'inizio ho detto: «io non sono quella che vuol stare nel proprio orticello». No. Però, siccome ho sentito «perché non vieni con noi nell'AVARD». Io mi inquietai perché se si deve fare sinergia e poi fare la guerra tra poveri e rubarsi i volontari, io vi dico che mi ritiro subito. Ognuno è bene tenere la propria identità. «Noi siamo nell'ospedale, voi fate un'altra cosa». Io collaboro volentieri, però questo antagonismo ...

Manca ancora una cultura della collaborazione e, quindi, un rapporto fiduciario e un sistema di regole che consentano di “prestarsi” i volontari, lavorare assieme e allargare la rete oltre il proprio settore di intervento. Ciononostante i primi tentativi che, con difficoltà, si avviano:

Non ci siamo abituati! In questo periodo, in alcuni Comuni più piccoli, ci sono delle persone all'interno del volontariato che cercano di creare delle reti di associazioni proprio per educare i volontari, che in un secondo momento educano la popolazione. E stanno proprio creando questa rete di associazioni però sempre limitate al settore socio-sanitario ... per creare questo tipo di volontariato attivo verso l'esterno rispetto alla casa della salute, diciamo. Però sono sempre settori circoscritti, a determinati argomenti, invece la rete dovrebbe essere più allargata. A Castiglion Fiorentino la stanno costruendo ora. L'ul-

tima volta che io ho parlato con una volontaria, avevano già esteso lo statuto da approvare, che dovrebbe regolare la rete. La volta che ci sono stata io c'erano non soltanto volontari, anche persone private, come infermieri, psicologici, dottori. Tutti quelli coinvolti ... L'obiettivo è educare alla salute, cioè formare delle persone che coinvolgano anche la popolazione. Però non è facile mettere insieme tante teste.

Il problema della collaborazione tra le organizzazioni di volontariato e con gli altri soggetti attivi nei territori esprime un nuovo bisogno formativo. Al Cesvot si chiede un supporto per rispondere alle domande fondamentali “Cosa vuol dire collaborare?” e “come si fa a far rete?”. La questione formativa emerge in tutta la sua portata epocale, per il mondo del volontariato, nell'intervento di un componente del direttivo:

[...] il volontario deve adeguarsi ai cambiamenti, perché sta cambiando tutto. Deve essere una formazione capace di far adeguare il volontario alle nuove strutture, ai nuovi strumenti e ai nuovi bisogni ...

Il volontariato aretino crede nella formazione perché si ha piena consapevolezza che questa crisi economica non è congiunturale bensì “di sistema” e che le conseguenze sulle politiche sanitarie, sociali, culturali, ambientali e così via ricadranno in buona parte sulle organizzazioni di volontariato. Le amministrazioni pubbliche “esternalizzeranno” sempre di più sul volontariato i costi della loro inefficienza, così come le imprese continuano a “scaricare” sugli enti pubblici i propri. Per far fronte alle nuove e vecchie domande di aiuto che in misura crescente saranno rivolte al volontariato, le associazioni generano un bisogno di formazione strumentale, relazionale, culturale dei volontari:

Io penso che, al di là dei problemi economici che ovviamente ce l'hanno tutte le associazioni, noi reggiamo con l'autofinanziamento, poi secondo me uno dei problemi più importanti è il problema della formazione, soprattutto, questo discorso di rinnovare gli strumenti, sia di formazione dei volontari, in relazione anche alla situazione economica. Perché, oggi, primo ti trovi davanti a dei bisogni emergenti che dipendono anche dalla crisi economica che sta cominciando a far sentire i suoi effetti; quindi, le persone che si rivolgono alle associazioni di volontariato saranno sempre più numerose e avranno maggiori esigenze. Quindi, c'è già una difficoltà nostra di approcciare questi

nuovi problemi. [...] E la difficoltà di avere dei soci attivi, chiamiamoli così, che siano all'altezza dei tempi, che siano in grado di rispondere alle nuove esigenze. Quindi, c'è un problema di formazione destinato a incidere se si pensa, ripeto, che saranno di più le persone che si rivolgeranno alle associazioni di volontariato e che le associazioni di volontariato solo con il volontariato potranno supplire ... perché non avranno più un becco di un quattrino per aiutare persone in difficoltà.

Da ultimo, il focus group ha posto in evidenza la questione della scarsa conoscenza del mondo associativo da parte delle nuove generazioni e delle difficoltà a coinvolgerle, mantenere costante l'impegno. Si tratta di un bisogno vitale perché prefigura il problema del "ricambio":

Uno dei problemi che noi abbiamo è quello dei giovani. Siamo tutti pensionati. A volte, la volontà c'è; però poi ... tra che hanno un lavoro e non si possono impegnare. Il problema è che non c'è ricambio.

Un interessante intervento mette in luce anche il ritardo delle OdV, che rivela un *deficit* interpretativo e di conduzione dei loro dirigenti, riguardo alle modalità di comunicazione con le nuove generazioni, le quali – quando poste in atto in maniera adeguata – danno buoni esiti:

siamo tutti pensionati, ecco. Io qualche giovane, quest'anno m'è riuscito prenderlo. Sono arrivati ... ma lo sa che non so da cosa è dipeso. Sinceramente, mi sono meravigliata anch'io perché sono tutti ragazzi che lavorano. È vero però che da quando abbiamo fatto questo sito ... in Internet, molti dicono «abbiamo visto il vostro sito ... vorrei un colloquio ...». Perché sai i ragazzi con il computer ... hai visto.

4.3. La delegazione di Empoli

Il maggior bisogno espresso dalla delegazione di Empoli è quello di coinvolgere nuovi volontari, in particolare giovani, nelle organizzazioni. Per il "contatto", si avverte la necessità di una maggiore sensibilizzazione ai problemi di tante persone che vivono nelle nostre comunità, facendo saper e capire che il volontariato cerca di rispondere a tali domande valorizzando le qualità cognitive, relazionali ed emotive dei volontari stessi. In particolare, si domanda al Cesvot di dare più con-

tinuità e una forma più strutturata al rapporto con gli istituti scolastici: *Se il Cesvot ha la possibilità andrebbe fatta un'ulteriore ricerca, su come organizzare gli incontri nell'ambito delle scuole. Perché fare un'ora nell'arco di un anno non serve a nulla. [...] lo quello che chiedo è se il Cesvot può intervenire per cercare di organizzare verso gli istituti scolastici delle ore, non delle giornate ... ma tutti i mesi.*

Al Cesvot viene chiesto di fare una ricerca sulla valutazione di impatto della formazione rispetto al reclutamento dei giovani volontari, focalizzando l'attenzione sulle motivazioni, disponibilità e inclinazioni:

Le difficoltà derivano anche da una situazione più generale, secondo me. La cultura della solidarietà e del volontariato non è un affare che si trova a tutti gli angoli, anzi! Allora perché il giovane si avvicina? Quando si avvicina, quando resta e per quanto. Io credo che questa sia un'indagine da fare, un riscontro da ricercare, per esempio in un territorio come il nostro che fa formazione. [...] Che risultati dà. Se cercassimo di mettere insieme dei dati, probabilmente, ne sapremmo di più e, forse, troveremmo anche qualcosa da prospettare. Io penso che il Cesvot questa indagine la dovrebbe fare meglio di quello che fa. [...] Una indagine su come sono andate nell'anno nella formazione non farebbe male. [...] Anche perché ognuno di noi sa di se stessi ma non degli altri. Tirare un po' le fila ... a un certo punto «al corso di formazione delle Pubbliche assistenze, c'erano cento adesioni. Quanti hanno veramente partecipato? E di quelli che hanno partecipato, quanti ne sono rimasti? E in quale attività si orientano maggiormente?».

La questione del coinvolgimento delle giovani generazioni nelle OdV si allarga dal mero "reclutamento" di nuovi volontari al problema della mancata integrazione e sinergia delle diverse età all'interno delle associazioni, in particolare rispetto alla *leadership* dell'organizzazione:

Per conto mio è proprio il direttivo che è vecchio. Perché nel direttivo, il più giovane, non lo so se mi sbaglio, credo che abbia settant'anni. Non legano mentalmente con le esigenze dei giovani. [...] Non è che l'anziano si deve tirare indietro per fare posto al giovane ma deve essere un connubio. Il ragionamento è questo il giovane ha le sue idee, il vecchio di associazione può avere altre idee, per cui dovrebbe essere mettersi insieme e lavorare insieme. Perché il giovane un pochino

snobba il vecchio, il vecchio poi un se ne parla. [...] Cerchiamo di cambiare la mentalità ai giovani e ai vecchi, perché si integrino.

L'eccesso di personificazione delle cariche non è un problema che avvenga unicamente il ceto politico e il volontariato non ne è immune:

Rispetto alle difficoltà di natura interna, si è parlato del rapporto tra anziani e giovani, io credo che ci sia una cosa più generale [...] vi è un vizio intrinseco, non so se al volontario o al volontariato: spesso e volentieri, il servizio per il quale si lavora coincide con la persona. Questo dal punto di vista della passione e dell'impegno va bene; ma è anche un problema, perché «grazie a te, cento volte. Ma ce ne sono anche altri! Può darsi che si possa fare anche meglio!». [...] Non aiuta, non aiuta a lavorare in gruppo, ad avere altre persone con le quali stabilire una relazione positiva. Il giovane che arriva ... non è solo un problema di età. C'è anche quello ovviamente, ma c'è anche un problema di chiusure. E non sempre si superano dicendo «Venite».

Ancora più radicale l'opinione espressa di un anziano del direttivo:

Io penso che nelle associazioni si dà troppa importanza ai consigli che di normale sono sempre stati di anziani. Bisogna fare in modo che i giovani sono quelli che decidono le cose [...] e i giovani portano i giovani.

Infine, una richiesta specifica che, come vedremo, è frequente nei focus group concerne i problemi della donazione del sangue da parte della popolazione extracomunitaria e, quindi, dell'apertura delle associazioni del settore a nuovi volontari attivi e della loro formazione:

Un'altra cosa che poi mi piacerebbe che ci fossero servizi dal Cesvot è questa: io nei prossimi giorni avrò degli incontri con degli extracomunitari perché, essendo io un'associazione che deve donare il sangue, anche a livello nazionale è venuta l'esigenza, che bisogna incentivare la donazione tra questi extracomunitari. Perché cominciano a essere tanti e di sangue ce n'è sempre più bisogno. Anche perché ho visto che se ci parli con la gente è molto disponibile. [...] Ma non ce li voglio portare solo perché io li invito a donare, voglio che partecipino anche alle attività dell'associazione, per cui io parlerò con loro e gli dirò: «Guarda, non c'è problema. Entrate nel direttivo!». Tutte le porte sono

aperte. E parlando con loro, sentirò i problemi che hanno, se hanno problemi di lingua ..., e poi parlerò anche con il Cesvot per i servizi e si vedrà se si potrà fare. [...] A me interessa il valore dell'associazione.

4.4. La delegazione di Firenze

Così come in altri territori della regione, anche a Firenze viene osservata una diversificazione delle forme organizzative del volontariato, in particolare tra le OdV storiche e quelle di recente costituzione:

Cosa c'è di nuovo ... il modello organizzativo delle piccole organizzazioni, quelle che nascono abbastanza velocemente, con un impatto mediatico notevole, per rispondere ad un obiettivo mirato, questo tipo di organizzazione non la ritroviamo nelle associazioni storiche, grandi e piccole. Quello che io noto è questa diversità nel modo di proporsi. C'è quasi una frattura di cultura nel mondo del volontariato.

Questa frattura è ben documentata nel *focus group* dall'intervento di un dinamico dirigente di una giovane OdV che pone un problema culturale sul modo di concepire la gestione di un'organizzazione di volontariato:

Quello che sentiamo, attualmente, come esigenza forte all'interno dell'associazione, intanto, è di rivedere il processo decisionale, ed è in corso una discussione, in questo momento, per venire a modelli nuovi, e al tempo stesso di investire risorse economiche, anche importanti, proprio sull'organizzazione, perché vogliamo migliorare l'organizzazione dell'associazione. Perché parlando con qualche esperto di fund raising, uno ci ha detto «guardate che quello che viene ritenuto un dogma nel volontariato, cioè contenere in maniera, a volte assurda, le spese della struttura, le spese organizzative, è in realtà un falso scopo. Perché qual è il vostro scopo?». Sostenere le famiglie dei ragazzi affetti da spina bifida. E lui «ecco, quello è il vostro scopo; non è quello di tenere bassissime, sotto il sette, nove per cento le spese della struttura. Il vostro scopo è fare bene la vostra mission. [...] Quindi, spostate questo indicatore perché altrimenti diventa un limite». Detto fatto, ricollochiamo completamente l'organizzazione dell'associazione. E questo per noi è stato ritenuto strategico in questo periodo: un investimento sulla struttura.

Accettare la sfida dell'innovazione richiede preliminarmente la capacità di mettere in gioco rispetto al futuro senza perdere l'identità del volontariato che, in primo luogo, rimanda all'impegno volontaristico e gratuito di persone motivate dall'interesse a risolvere i bisogni emergenti nelle proprie comunità. Un interesse che deve essere "coltivato" da parte delle associazioni, valorizzando le potenzialità dei volontari. Non basta "reclutare" le persone per l'erogazione di un servizio; occorre coinvolgerle nella ricerca dei bisogni presenti sul territorio:

Sul piano organizzativo, questo l'ho imparato da voi, ce l'avete detto voi tante volte, il fatto di dover essere efficienti, ed essere un "tassello", poi ti fa essere ... che il rapporto con il volontario è di tipo "arruolativo". E le pluri-appartenenze che non vengono capite ... Allora cosa succede: che mentre io sostituisco il ruolo ordinario, perdo quella capacità che avevano di "beccare" bisogni diversi, nuovi. Questo è il problema, ecco!

In realtà, ciò che è messo in dubbio è la capacità dei gruppi dirigenti delle associazioni di aprirsi all'ingresso di persone che siano portatrici di idee e pratiche nuove rispetto a quelle tramandate dal passato. Al diverso modo di intendere il volontariato tra nuove e vecchie OdV si somma la frattura interna alle associazioni più "antiche" tra vecchia e nuova "guardia" nel modo di concepire la gestione dell'organizzazione:

Un problema nuovo che vedo io: nelle associazioni di antica data il problema è: sì c'è la cultura ereditata dai soci che passano le loro esperienze ... però c'è anche un po' incardinata questa mancanza di elasticità al cambio di mentalità [...] La difficoltà che vedo io è quella di cercare di formare i nuovi, ma soprattutto, i vecchi volontari a cercare di adeguarsi alle nuove metodiche. Perché sentirsi dire «una volta si faceva così e andava bene» – questa è una frase abbastanza rituale nelle persone di una certa età ... Ecco questa è una grossa difficoltà.

Come è stato ampiamente sottolineato, è una questione di efficacia nel perseguimento della propria missione ma anche di democrazia interna all'interno di associazioni tradizionaliste che tendono ad includere e promuovere gli "integrati" e a marginalizzare o escludere i "diversi". Emerge, quindi, un bisogno formativo di gestione partecipata dei gruppi:

*Il problema io lo prenderei, sul piano formativo, su chi è la classe dirigente del volontariato. È un problema etico, di accoglimento ... Il problema è che le nuove associazioni sono carismatiche; quelle tradizionali, venendo meno la partecipazione, praticamente il gruppo dirigente è autoreferenziale, mentre prima doveva rendere conto a qualcuno. Per cui c'è una carenza gravissima in tutto l'associazionismo; nel volontariato un po' meno, ma un po' meno, pochino, pochino, pochino ...: il problema della democrazia, del modello decisionale, perché, cosa succede, che si usa sempre il modello della cooptazione ... ti fidi, lo conosci; e con questo sistema, dopo, non si capisce che c'è l'auto-esclusione! [...] Da un lato, e di marginalizzazione dall'altro. Perché nella cooptazione, io scelgo le mie cose, cioè si entra in una dinamica di potere. È un problema culturale. Allora, forse, sul piano formativo un obiettivo potrebbe essere quello di lavorare sul gruppo dirigente; ma non sulle competenze tecniche! Sulle competenze, io dire, quasi etiche e valoriali di gestione dei gruppi e delle organizzazioni, in modo democratico e non utilitaristico. È in gioco la natura stessa del volontariato. La chiusura alla partecipazione genera anche nuove forme di soddisfazione dei bisogni economici, sempre più spesso ricorrendo a professionisti del *fund raising* che si sostituiscono, a pagamento, all'inventiva dei propri volontari:*

*Anche su questo bisogna prendere posizione. Non siamo noi che ci rivolgiamo a qualcuno di professionale ma veniamo cercati per fare *fund raising* perché questi qui ... praticamente, stanno cercano clienti che gli possono dare le provvigioni. Questo sta profondamente snaturando il volontariato. Una cosa è organizzarsi con una forte identità, poi può essere elevatissima la professionalità, ma non può essere il marketing. L'associazione viene avvicinata da persone che fanno marketing e ti dicono «te dammi una buona "motivazione" che io ti faccio avere i soldi». Te gli dici subito di sì! Non gli poni delle condizioni! La stessa cosa succede all'Enel o al Gas, che si affidano a delle società ... È privo d'anima questo sistema!*

La formazione dovrebbe, quindi, porre al centro anche il problema dell'identità del volontariato, i valori che l'orientano e le regole che lo governano, soprattutto rispetto al lascito verso le nuove generazioni:

Poi il problema è, questo lo prendo dal mondo cattolico, l'emergenza

educativa. Il problema non sono i giovani! È che noi, persone di mezza età, non sappiamo più rispondere per noi cosa significa “le regole” e come si trasmettono. Perché prima ..., o ce l’hanno naturali o ce l’hanno indotte le nostre organizzazioni di appartenenza: io, mondo cattolico, altri ... Cioè, l’abbiamo importate nelle nostre organizzazioni, le diamo implicite. Oggi, in un volontariato di tipo laico e civile, e bisogna riesplicitarle. Dire «sì, si parla di valori, si parla di etica, ovviamente non importata, non derivata, ma». Perché noi non abbiamo questa convinzione. Allora, cosa succede, secondo me: che noi, chiudendo “patologizziamo” tutto e ci facciamo le cose a nostro uso e consumo.

La richiesta rivolta al Cesvot viene arricchita di nuovi contenuti dall’intervento di un componente del direttivo che pone il problema, ancor prima della formazione professionale dei volontari, della trasmissione della “cultura” del volontariato alle giovani generazioni. Un volontariato che non si può ridurre all’erogazione dei servizi perché nasce e si alimenta – e quindi è anche capace di “captare” il bisogno di giustizia dei giovani – di visioni e pratiche sul progresso della società da proporre in concorso o in conflitto con le istituzioni e forze politiche. L’inserimento delle OdV all’interno del sistema dei servizi, ad oggi proposto, coordinato e controllato dalle strutture pubbliche, non deve pregiudicare la loro autonomia e l’elaborazione di una proposta politica:

io vedo un problema nell’aggregazione dei giovani volontari. Mentre prima avevano un’adesione forte, numerosa di persone giovani e meno giovani, entusiastica, di partecipare, svolgere un ruolo nella associazione, accettare regole anche rigide, oggi abbiamo una situazione molto diversa: c’è meno disponibilità, c’è un po’ di insofferenza rispetto alle regole, che nel frattempo sono state anche modificate. Allora, mi viene da riflettere una cosa: non è che noi abbiamo perso quello che era lo spirito vero per cui si diventava volontari, cioè quella che, alla base, quando si faceva una scelta, anni fa, era la scelta ideale, di valori veri. C’era anche il bisogno di aiutare una persona ma c’era anche un’idea ... di una società che fosse più giusta, più eguale, che garantisse qualcosa a tutti. Oggi, secondo me, c’è la rincorsa a svolgere un servizio. [...] Parliamoci chiaro. Noi dentro a questo sistema dobbiamo restarci, per perseguire la mission, ma vogliamo mantenere la nostra storia, avere la nostra autonomia e, qui, dobbiamo recuperare i valori, il ruolo politico che un’associazione deve avere e la concezione stessa del volontariato

all'interno dell'associazione. Io penso che il Cesvot dovrebbe investire in questo senso ... nel recupero dei valori, dell'autonomia, del senso originario del volontariato. Oggi, il Cesvot ha fatto tante buone cose [...] Però bisogna aggiungere questo discorso che ... le associazioni devono essere autonome rispetto anche alla politica, rispetto alle istituzioni, rispetto all'economia, rispetto a un sistema, diciamo ... [...] un po' ritornare ... non dico alle origini, ma ... voglio dire: le società di mutuo soccorso, se si va a rileggere la nostra storia, nascono sì per rispondere a un bisogno sanitario ma anche per combattere la povertà, le ingiustizie, chi perdeva il lavoro, chi era senza casa. C'era proprio un'idea di cosa dover fare per formare dei cittadini. Questa mancanza è uno dei punti per cui il volontariato, secondo me, rischia di scomparire.

Emerge in maniera rilevante il problema della "visione politica" che i gruppi dirigenti delle OdV sembrano aver smarrito, a favore di una concezione del volontariato "schiacciata" sulla gestione dei servizi nei diversi ambiti di intervento sanitario, sociale, culturale, ambientale, etc. Sembra, quindi, che il volontariato organizzato abbia perso quella capacità di anticipare le istituzioni sul terreno della scoperta dei bisogni, delle soluzioni alle emergenze e della rimozione delle loro cause:

C'è un problema che riguarda, secondo me, le classi dirigenti del volontariato. È un problema che ha molto a che fare con il problema di stabilire delle strategie [...] È anche un problema di rappresentanza: quanto i dirigenti delle associazioni le rappresentano le associazioni? E quanto sono impegnati nell'attività di gestione? Io mi sono reso conto che la cosa che impegna di più è l'attività gestionale. Anche quando si fanno le riunioni al Cesvot si parla spesso di questioni gestionali; non costruiamo una strategia politica per affrontare la crisi, per il fatto che questo tipo di servizio avrà meno risorse ... si parla di gestire delle cose. Questo, secondo me, evidenzia una carenza di capacità politica più generale. [...] Oggi, sono tempi in cui ci mettiamo sotto e aspettiamo che ci cada uno standard dall'alto e non siamo più quel luogo in cui si fa cultura, innovazione e nuovi standard per i bisogni della gente a cui le amministrazioni pubbliche, come in passato, si adegueranno.

Il rapporto con le istituzioni, in particolare con i partiti politici che in una regione come la Toscana sono ancora in simbiosi organica con la pubblica amministrazione, rappresenta un problema irrisolto per il

volontariato, bisognoso di mettersi a servizio ma geloso della propria autonomia e capacità di proposta politica; soprattutto preoccupato che la sinergia con le istituzioni possa determinare un trasferimento delle logiche particolaristiche di schieramento anche nel volontariato:

Il pubblico ci condiziona non solo sul piano finanziario; ci condiziona con il metodo, purtroppo ... soprattutto con il fatto che in qualche modo la politica ragiona in termini clientelari ... e per cooptazione. Pertanto, condiziona il tipo di dinamiche che si generano nelle associazioni amiche o nemiche. Se il sistema, in passato, funzionava bene, per cui c'erano delle cinghie di trasmissione e ognuno ... in qualche modo ... poi si poteva chiamare "capitale sociale" perché era costituito da una rete di relazioni efficiente. Ora è fortemente inefficiente. Allora io voglio salvare il bambino e l'acqua sporca perché so che l'alternativa, buttare via tutto, sarebbe una situazione ben peggiore ... si perderebbe la coesione sociale ad un livello da non poter far nulla; mentre oggi, continuiamo ancora ad assorbire e ammortizzare molti problemi. Però bisogna che si rendano conto che più la politica è meno partecipata tanto più diventa patologica la relazione nei confronti del mondo sociale, e il volontariato è lì dentro.

Non mancano interessanti considerazioni sulla scarsa disponibilità delle OdV a collaborare tra di loro, attivando pratiche di *networking* e superando, in alcuni casi, secolari divisioni che rischiano di pregiudicare la qualità del lavoro e di gettare discredito sul mondo associativo:

Quello che, secondo me, non si riesce ad intavolare è la rete ... le tante piccole associazioni che spesso e volentieri non fanno gruppo: ognuno ha i propri obiettivi statutari e persegue quelli. È importante, invece, fare gruppo, compatibilmente con i propri interessi e impegni.

Nelle associazioni, io non ho visto grandi capacità di reti, cioè a parole, scritte, ma ... Ad esempio, a me avrebbe fatto piacere vedere una Misericordia che faceva un corso formativo o lavorava insieme a una Humanitas; mi avrebbe fatto piacere veder collaborare la Frates con l'Avis. Sicché, alla fine, penso che manchi anche la volontà. Forse perché ognuno vuole il suo potere, vuole la sua nicchia ... Ognuno è bene che sia libero, però siccome si tratta, in un periodo di crisi, di gestire dei soldi, si chiedono soldi da tutte le parti, cerchiamo anche di

spenderli in meglio, nel modo più utile. Poi se io, Avis, voglio fare per conto mio, e io, Frates, perché mi piace rimanere con il mio simbolino, lo stesso, non so se il servizio ... quanto t'accontento chi veramente ha il bisogno. Perché, magari, spendendo meno accontentavo più persone che hanno bisogno di quel servizio. E allora, poi, perdo volontari ...

Risulta scoraggiante, seppur fondata, in taluni casi, la spiegazione sulle ragioni dell'assenza di rete che propone un componente del direttivo:

Il problema è che se pure all'interno delle associazioni le relazioni sono abbastanza problematiche perché ogni settore si riferisce alla propria esperienza... cioè tende ad interpretare solo quel pezzetto lì. Se addirittura all'interno della stessa associazione viene a mancare la possibilità di agire assieme... figuriamoci con le relazioni esterne.

4.5. La delegazione di Grosseto

Nella delegazione di Grosseto, i problemi emersi sono, soprattutto, la mancanza di volontari, in particolare giovani, una scarsa diffusione della cultura del volontariato, la scarsa disposizione delle organizzazioni verso pratiche comunicative e relazionali che favoriscano la partecipazione e il consolidamento di strategie di "rete" tra le OdV. Una questione rilevante concerne la difficoltà di fare capire agli "altri", il "modo di pensare e agire" del volontariato, così "lontano dal pensiero comune". Ne consegue un cronico bisogno di "risorse umane", soprattutto, di volontari giovani che affianchino e poi diano il "cambio" agli anziani, sulle cui forze attualmente si regge buona parte delle OdV: *[...] abbiamo difficoltà riguardo alla ricerca delle risorse umane. [...] La nostra difficoltà maggiore è quella lì. Come volontari effettivi siamo pochi. Giovani ce n'è pochi che hanno voglia di fare servizio. Noi siamo tutti gente che ... quello più giovane ha una cinquantina d'anni, sicché ...*

Quali che siano i modelli di volontariato, in questi anni, tutti entrano in qualche modo in crisi rispetto al ricambio e la ricerca di nuovi volontari.

I giovani si tengono, per lo più, alla larga dal mondo del volontariato, che peraltro, conoscono poco o per nulla. Tuttavia, anche quando

vengono coinvolti, attraverso i corsi di formazione, pare che siano interessati soprattutto ai loro benefici personali piuttosto che al dono. A tale riguardo, è istruttivo l'intervento di una componente del direttivo, la quale lamenta l'assenza della cultura del volontariato nei giovani:

Il Consultorio della famiglia si pone come un'associazione di accoglienza e di aiuto alle problematiche relazionali e al disagio personale nella coppia e nella famiglia in ogni ambito. Ed ha alcuni obiettivi nel proprio statuto. Prima di tutto questo lavoro lo ottiene attraverso la consulenza. Però ha anche altri obiettivi, tipo l'impegno di una cultura della responsabilità e, sin dall'origine, l'impegno e la volontà di mettersi in rete con le altre associazioni, a seconda di quello che stanno facendo. E poi c'ha uno strumento di formazione delle persone che fanno la consulenza. Una scuola che dura tre anni. [...] Allora, mentre le prime persone che sono entrate nell'associazione, sono entrate prima nell'associazione e poi hanno scoperto la scuola, come mezzo personale per lavorare bene nell'associazione, dopo, le altre sono venute alla scuola, vista come strumento di un bene personale, anche da svolgere come professione. Allora come volontariato, c'è la gratuità; però si avverte proprio che questa idea del volontariato non c'è. Le ultime generazioni sono entrate in Consultorio per la scuola. Noi ci siamo illusi ... Quindi, ci sembra che manca questa visione del volontariato. Questo è un aspetto che cerchiamo di correggere. [...] In questo periodo questo che ci sta più a cuore è questa maturazione.

Un altro motivo per cui, secondo alcuni componenti del direttivo, i giovani ma anche molti adulti non sono disponibili a partecipare attivamente e in maniera continuativa alla vita delle organizzazioni di volontariato dipende dalla scarsa propensione al sacrificio del tempo libero e alla riluttanza ad assumere degli impegni di una certa responsabilità:

La cosa significativa che abbiamo visto in questi ultimi anni, andando in giro, facendo rilevazioni nei territori [...] è che ci sono molte persone che hanno voglia di fare volontariato ma che non vivono la relazione all'interno dell'associazione come quella ottimale per fare volontariato, cioè che cercano azioni di volontariato senza quel sentimento della vita associativa. Soprattutto i giovani, ma non solo i giovani, dimostrano una forte volontà di fare la singola azione di volontariato ma sono spaventati dall'organizzazione, il coinvolgimento, temono un carico troppo grosso.

Va detto che, in taluni casi, il distacco dei giovani dal volontariato è il prodotto di una strategia di allontanamento, a volte, forse, inconsapevole e non voluta, da parte dei gruppi dirigenti delle organizzazioni:

Spesso c'è l'assoluta incapacità, al di là di quello che si dice a parole, di accoglienza da parte delle associazioni. Sentono l'esigenza, la proclamano – «Bisogna cercà i novi! Mi fò dapparte io! Io vò via, fò entrà i giovani!» –; però, in realtà, c'è un'assoluta incapacità, in termini di linguaggio, strumenti, di aggancio, che magari quello si presenta ... Noi abbiamo fatto con il Cesvot esperienze anche strutturate, per cui la gente viene da noi, noi si manda alle associazioni ... Il ritorno che ho di queste esperienze è che scarsissime volte va a buon fine il rapporto: trovano meccanismi di chiusura o comunque di apparente apertura.

Il problema di costituire una rete tra le OdV, tanto più tra quelle che operano nel medesimo settore, viene considerato la fonte di irrazionalità che causa serie di disfunzioni di servizio e dissipazione di risorse:

[...] c'è una duplicazione e una dispersione di energie spaventose, perché magari ci sono associazioni che hanno delle sedi immense e non fanno un tubo e altre che non hanno la sede e fanno un mucchi di cose ... hanno dei metodi, alcune in un modo, altre in un altro, che basterebbe forse parlarsi ... se non c'è proprio un approccio diverso, ideologico. I soldi, le attrezzature, tecnologie ... mille questioni potrebbero essere condivise. Quindi anche il tema della razionalizzazione dei bisogni. Io non so se le associazioni ne sono consapevoli, ma dall'esterno quello che vedo è che tra i bisogni ci sarebbe quello di chiuderne alcune, metterne assieme altre, sia tramite associazioni di associazioni ma anche tramite la chiusura e la fusione, cioè strumenti che consento di consolidare perché ora è un proliferare di debolezze.

La valutazione data all'esperienza del Forum del volontariato è, invece, positiva, tanto per le relazioni interne quanto per quelle esterne:

Un'altra cosa che ritengo molto importante è il fatto che all'interno del forum ci siano associazioni diversificate: si va dall'Avis, all'Auser, Cif abbiamo anche un'associazione di quartiere che era nata come Comitato e che ora gradualmente si sta inserendo in questo conte-

sto. Io ritengo che la cosa più importante per noi sia quella di cercare di stare assieme e poi, gradualmente, crescere. È vero che abbiamo già più di dieci anni, ma secondo me c'è sempre da crescere moltissimo. [...] E poi, quando l'Ente locale ha bisogno di notizie sulle associazioni non chiama le singole associazioni ma si rivolge a noi e noi riusciamo ad inquadrare quello che serve all'amministrazione. C'è questa percezione da parte degli altri, cioè che esiste questo soggetto forte, abbastanza rappresentativo. Quest'anno siamo riusciti a fare i bilanci sociali, per esempio. Stiamo portando avanti altre iniziative. Dipende molto dalla condivisione di altri obiettivi e dalla possibilità che abbiamo di parlare tra di noi, dal fatto che questa cosa qui non ci impegni tantissimo. Questo è un lavoraccio che poi alla fine, fatto questo, poi la gente per un po' si scuote, i livelli si alzano.

Il problema è costruire sinergie tra le organizzazioni di volontariato non soltanto per la comune condivisione di una cultura solidaristica ma per far sì che il volontariato divenga un soggetto collettivo e possa elaborare una proposta politica unitaria per la provincia di Grosseto,:

Quello che evidenzio io, con il lavoro che sto facendo con questa rete di volontariato, che richiede un impegno notevole, io ritengo, per la mia esperienza, che questa associazione si sia gradualmente formata. Io non parto dalla condivisione, cioè dal fondamento che c'è bisogno di stare assieme ed essere solidali. Questo c'è ed indubbiamente che ci deve essere. Però dal punto di vista dell'affermazione di una linea politica, nel senso del soggetto collettivo, secondo me questa è in formazione e si formerà nella misura in cui il forum funziona.

Il rapporto con le amministrazioni pubbliche, in particolare con i Comuni, è considerato buono nel quadro di un'idea di volontariato di servizio che supplisce ai "vuoti" che le politiche locali lasciano aperti:

Molti di noi, all'interno, ritengono che l'associazionismo sia in qualche modo, un supporto dell'amministrazione comunale ... un supporto indispensabile: dove non arrivano loro, facciamo noi. Dobbiamo farlo.

Alcuni delegati riconoscono il rischio che l'interdipendenza tra le amministrazioni pubbliche e le organizzazioni di volontariato possa diminuire, se non cancellare, l'autonomia nelle opinioni e nelle scelte.

Tuttavia, non pare che vi sia particolare apprensione per tale pericolo:

Rispetto alle questioni delle risorse e, quindi, al fatto dell'autonomia, ovviamente, ognuno la vive in maniera diversa: le caratteristiche sono diverse. Ma, in quasi tutti i casi c'è stata l'assoluta necessità, proprio perché in molti casi sono associazioni di associazioni, quindi più strutturate e che vengono chiamate a gestire servizi, eccetera. In qualche modo questo elemento della stretta relazione con gli Enti locali – non della dipendenza, non della subordinazione, tanto meno della subordinazione politica deteriore –, sicuramente un approccio costante di rapportarsi a questa dimensione è molto forte, con tutto quello che può significare in termini di parziale diminuzione di autonomia ... nel senso che, magari, come dire, sei meno portato a quel momento di criticità nei confronti di quell'istituzione che ti deve dare un contributo.

I delegati ammettono che l'indipendenza del volontariato è fortemente minata dal "collateralismo" che alcune organizzazioni adottano al fine di ottenere vie di accesso privilegiate nella distribuzione delle sempre più esigue risorse della pubblica amministrazione. Anche se, alla fine, se i risultati delle proprie iniziative sono stati riconosciuti sul territorio è difficile che il politico e/o l'amministrazione non ne tengano conto:

Per la nostra esperienza, diciamo che, il rapporto con l'istituzione passa anche attraverso, chiamiamola, "precettazione associativa", ovvero l'associazione presieduta o rappresentata da un amico o da un elettore, ovviamente ha un canale diverso rispetto all'associazione che è asettica, senza conoscenze o presentazioni. Tuttavia, ho notato che [...] quando soprattutto c'è la possibilità di poter riportare l'esperienza passata, si sono avuti anche dei risultati. È ovvio, se io l'anno precedente ho organizzato una manifestazione in cui potenzialmente ci venivano mille studenti e ce ne sono venuti cento, magari l'istituzione viene a presentare, a partecipare, a portare il suo saluto, e diciamo, c'è una non corrispondenza con le aspettative, è ovvio che l'anno successivo c'è qualche resistenza in più.

Forse, in ragione della propria posizione rispetto al grado di prossimità al sistema politico-istituzionale, si trovano anche giudizi molto duri verso le amministrazioni locali che non favoriscono, anzi ostacolano, le iniziative del volontariato con lungaggini e complicazioni burocratiche:

Una cosa che è importantissima è che, non parlo solo della nostra associazione ma anche di altre associazioni con cui dialogo, è il rapporto con le istituzioni, le quali sono completamente assenti. Non solo assenti dal punto di vista economico, perché quando noi andiamo a cercare un patrocinio ... aspetta, aspetta. Sono assenti anche nell'aiutare le associazioni in tutta una serie di vincoli e norme burocratiche. Questa è una cosa che pesa molto alle associazioni. Per cui all'interno del Cesvot si dovrà fare qualche azione proprio per un discorso di questo genere.

Positiva, infine, la valutazione sui corsi di progettazione del Cesvot:

Con il Cesvot siamo cresciuti tantissimo ...; insomma, questo è bene sottolinearlo, non per piaggeria. Anch'io mi trovo a fare progetti di formazione e mi rendo conto che il modulo del bando formazione Cesvot è valido per qualsiasi tipo di progetto a livello nazionale o della Comunità europea ... insomma, quindi, è un know-out che resta.

Al Cesvot, infatti, viene riconosciuta un'opera di educazione al volontariato organizzato, attraverso i corsi e le procedure imposte ai soci:

Noi siamo sempre sopravvissuti, soprattutto grazie al Cesvot, con i progetti patrocinio, progetti formazione, ma siamo cresciuti anche prendendo tanti colpi, sbagliando a fare i progetti ... Oggi tutto è organizzato ed è giusto che lo sia. Tutti dobbiamo imparare alcune cose. Necessariamente dobbiamo imparare a chiedere, cosa e come, sia dal punto di vista relazionale sia dal punto di vista burocratico.

4.6. La delegazione di Livorno

Un problema molto avvertito dai componenti della delegazione di Livorno è quello relativo alla necessità di coinvolgere i giovani volontari:

Io vorrei partire da quali sono i bisogni del volontariato. Io penso che i bisogni del volontariato sono molteplici. Però i più importanti, basilari e interessanti sono quelli dell'inserimento dei volontari in ogni associazione: cosa vanno a fare, come sono inseriti, in quale ambito vanno a lavorare. Questo, credo, che sia interessante, che ogni as-

sociazione abbia la volontà e la professionalità di dare al volontario.

Per farlo occorre, tenere conto anche delle disposizioni e gratificazioni, non tanto monetarie quanto di crescita nel loro percorso di vita:

Specialmente i nuovi volontari ... ovviamente, l'indole, quello che uno sa fare sarebbe l'ideale, trovare l'associazione giusta per quello che uno sa fare Ripeto: se specialmente gli piace sarebbe il top. È quindi, l'associazione di volontariato [...] deve coinvolgerlo in maniera che lui possa ricevere qualcosa anche lui dall'associazione; in maniera che faccia esperienza, entri nelle aspirazioni che lui ha. Ecco che avendo in cambio questa possibilità, non viene a domandarti «Quanto prende un volontario?». Lo sa già, insomma. In qualche associazione i rimborsi non esistono. [...] Però, ecco: ci vuol sempre, come posso dire, uno stimolo anche per il giovane che si presenta; quindi, esser coinvolto maggiormente nell'associazione. Qualcosa deve avere "in cambio" di questa sua buona volontà".

Vi è consapevolezza del nesso tra inserimento e formazione del nuovo "venuto" come fattore decisivo per la continuità dell'azione volontaria, così come di dovergli affidare una parte di responsabilità nei progetti: *[...] quello che voglio dire è che il volontario ha bisogno dell'inserimento, della sua partecipazione attiva in un'associazione; perciò ha bisogno anche di vedere sviluppare quei propri suggerimenti che lui propone, di lavorare ai progetti in cui va a operare, quindi ci vuole formazione.*

[...] l'intento è di avere il tempo di portare avanti un progetto, che va portato avanti dalla A alla Zeta, cioè si progetta, si imposta, si organizza e si sviluppa nel tempo. Per cui un ragazzo [...] deve stare a ridosso di questo progetto, se lo vuol portare avanti, se lo vuole condurre.

E si lamenta il mancato coinvolgimento dei giovani volontari all'interno delle OdV, soprattutto da parte di quelli con più anni di servizio, spesso "gelosi" delle prerogative che gli assicura la posizione ricoperta:

Io vedo, anche in altre associazioni, come giustamente si diceva, che sono abbastanza verticistiche. [...] l'esperienza ovviamente è di chi sono anni che è dentro. Ma, specialmente, le persone più anziane sono gelose nel trasmettere quello che ... io parlo sinceramente su

quello che vedo. Allora, quello che si fa è che si esclude. Si vuole il volontario e poi non siamo disponibili a trasmettere l'esperienza. Ecco il coinvolgimento vero che ci vorrebbe. Noto nel mio ambiente e in altri. Mi è capitato di vedere di essere attaccati al proprio mestiere, specialmente nella persona anziana. Questi giovani si sento sperduti.

La difficoltà relazionale tra anziani e giovani si deve anche a uno scarto generazionale sempre più marcato che non trova più elementi di mediazione in quella sorta di accompagnamento familiare e comunitario:

Ovviamente, le generazioni sono cambiate: prima erano il nonno con i nipoti, i figli facevano sempre parte e facevano da tramite. Oggi, le generazioni cambiano più rapidamente. È talmente veloce il cambiamento dei volontari. Non è un rimpiangere il passato rispetto alla situazione attuale. Ma è troppo ... ci si sente spersi, anche gli anziani, con questi cambiamenti subitanei. Non è solo la gelosia, per cui uno si trattiene. È proprio questa velocità di cambiamento generazionale.

Una conseguenza della mancata "trasmissione" della cultura solidale da una generazione all'altra, data la crescente mancanza di volontari, è il ricorso a personale retribuito direttamente o tramite il Servizio Civile:

Questa mancanza di volontari porta a una cosa molto più grave, cioè ad avere delle persone stipendiate ... il che è controproducente, come si diceva prima, perché il giovane dice: «Io ci vengo a fare il volontario, però quello prende i soldi». Io mi sono trovato qualche volta con qualcuno a cui dicevo: «Guarda ci sarebbe da pulire la macchina, l'ambulanza». E lui rispondeva: «Sì, ma c'è lui che fa il Servizio Civile, prende i soldi ... bisogna che lo faccia lui». Questo è il discorso. [...] c'è appunto il discorso del soldo: nessuno fa niente per niente. Ripeto, qui manca proprio la dottrina per il volontariato! Noi abbiamo visto, per esempio, questa esperienza personale che facciamo i progetti per il Servizio Civile [...] i ragazzi venivano perché prendevano 400 e qualche cosa. Finito però se ne andavano.

Per ricucire questo "strappo" generazionale, molti delegati vorrebbero un maggiore impegno da parte degli istituti scolastici, il cui ruolo dovrebbe essere non solo formativo ma anche di educazione civica e, quindi, di avviamento a una realtà importante per la coesione sociale:

Abbiamo cercato di tutto per cercare di attirare i giovani; ma i giovani, proprio per una mancanza di conoscenza del volontariato, non vengono. E qui, bisognerebbe partire dalle scuole. Va bene. Si sta facendo qualcosa con quei progetti "Scuola-volontariato"; ma si trova un'infinità di cavilli, etc. La dirigenza della scuola non ti aiuta per niente. E quindi manca proprio questa preparazione ai giovani del volontariato. [...] Per poter avere il volontario puro bisogna cambiare ... tante cose: cambiare la mentalità. E bisogna, ripeto, partire dalle scuole. E gli insegnanti di questo non è che ... Certo c'è qualcuno, per l'amor del cielo, che è sensibile a queste cose ... non è che tutti ...; però ...

In una realtà territoriale come quella di Livorno, con preoccupanti dati sull'occupazione, soprattutto, per la disoccupazione giovanile, ci si rende conto che a dissuadere le nuove generazioni dal dedicarsi al volontariato concorre anche il bisogno prioritario di costruirsi un futuro:

E il lavoro? Il suo, diciamo, obiettivo della vita futura? È lì? Non può essere lì, perché quell'iniziativa di volontariato che facciamo per quanto interessante non gli dà quel futuro. Per cui, come fa un ragazzo di vent'anni a dover partecipare due o tre ore al giorno in un progetto quando poi gli manca quelle tre o quattro ore di ricerca per lui, per il suo futuro, per il suo lavoro? Quindi, io credo che per il giovane non è il suo obiettivo quello di continuare l'associazionismo. Lo è quando ha trovato, magari, la sua stabilità, la sua vita, il suo futuro, la sua sicurezza. Allora, forse, si può avvicinare, come in effetti si può avvicinare.

In tale situazione, l'esperienza del volontariato diviene più appetibile nella misura in cui è retribuita, come avviene con il Servizio Civile, a cui si rivolgono non soltanto gli adolescenti ma anche i giovani adulti:

Ci sono giovani da 18 a 30 anni. Sono vecchi di ventinove o trent'anni. Ce n'è uno di 30 anni che dice: «Che devo fare? Se non trovo niente! Con questa crisi che c'è, mondiale, globale e compagnia bella! Se non trovo niente! Cosa faccio! Vengo con voi, a fare il Servizio civile; almeno 433 euro che ciò, almeno li guadagno!». Mi sembra più che logico.

Dal punto di vista delle organizzazioni di volontariato, poi, è sempre più evidente la trasformazione in corso, anche nelle piccole OdV, alle prese con la necessità di razionalizzare l'erogazione dei servizi e,

quindi, di professionalizzare i volontari, retribuendoli per le mansioni svolte, sempre più gravose e specialistiche, senza perdere l'identità di associazioni che si fondano sul lavoro gratuito a favore del prossimo:

[...] il volontariato in questi anni è cambiato profondamente: è chiaro che, da una dimensione, diciamo, di sussidiarietà, in certi settori, si è passati – se siamo cambiati in meglio o peggio, siamo qui per interrogarci – però, credo che sicuramente un'evoluzione c'è stata e una professionalizzazione, anche. Perché, ora, le associazioni di volontariato partecipano tranquillamente a bandi per la gestione di servizi. Per cui, convivono due anime. Una, quella della gestione di un servizio, che ti impone dei vincoli, degli standard, che deve comunque essere in grado di mantenere, perché devi dare delle risposte a una committenza, più delle volte pubbliche, per cui gestisci del denaro pubblico e devi dare delle risposte. Quindi, vengono a convivere due anime: una parte che è quella della gestione dei servizi, anche in convenzione, che ti richiede ... e assorbe molto tempo alla dirigenza. Più c'è l'aspetto culturale, di promozione ... che è quello che coinvolge i volontari. Ovviamente, il lavoro dei servizi necessita di operatori che sono specializzati. E quindi, molto spesso, cosa succede? Che i nostri volontari sono diventati operatori. Però, nello stesso tempo, statisticamente, abbiamo perso il volontario ... perché, di fatto, la normativa dice che se una persona percepisce denaro non è più un volontario.

4.7. La delegazione di Lucca

Tra i delegati la discussione è cominciata con il problema di qual è il ruolo del Cevot per le organizzazioni di volontariato che vi aderiscono, con due posizioni principali, una minimalista, altre più diversificate. Quella minimalista attribuisce al Centro di servizi unicamente il compito di erogare delle risorse per coprire le necessità delle associazioni:

Le associazioni si sono affidate al Cevot, principalmente per problemi economici, cioè devono fare un seminario, una festa, qualcosa; ecco, il Cevot serve per queste cose. La delegazione chiama il Cevot e si mettono d'accordo su quello che si può fare [...] come materiale, come soldi [...] Diciamo che può servire anche per altre cose, però per i nostri

gruppi, il Cesvot serve per fare quelle cose che loro non riescono a fare da sole. [...] L'ottanta per cento di questi gruppi dice: «Noi abbiamo bisogno di questo per fare questo!». Questo è il nocciolo. I gruppi grossi no, ma chi fa poche donazioni non ha possibilità di fare niente.

Altri componenti del direttivo, invece, mettono in evidenza l'importanza del Cesvot come supporto per l'amministrazione delle associazioni:

La delegazione del Cesvot fornisce consulenze su tanti aspetti: contabili, fiscali, per il mantenimento dell'iscrizione al Registro regionale. La cosa di maggior sostanza è di avere un punto di riferimento costante per ogni tipo di problema che l'associazione incontra. Poi, naturalmente, a volte, le risposte sono parziali, a volte sono inadeguate. Però è importante sapere che c'è una specie di casa del volontariato dove le associazioni con fiducia possono avvicinarsi.

Altri ancora ampliano lo spettro dei servizi ricevuti dal Cesvot sino a riconoscergli il merito di aver trasmesso quella cultura organizzativa che consente alle associazioni di svolgere seriamente il volontariato; anche se il successo delle iniziative dipende da molti altri fattori:

Io non parlo della mia appartenenza al Cesvot, se non per dire che l'unico aiuto concreto l'ho avuto dal Cesvot. Nel senso che il Cesvot mi ha fatto crescere, mi ha fatto capire che, insomma, bisogna curare la qualità del lavoro, la competenza, mi ha insegnato a fare progetti, mi ha dato anche la possibilità di realizzarli. Quindi dico «grazie», sinceramente, con la schiettezza che ho sempre nel dire le cose, ecco. Però ci sono dei problemi enormi che non risolve il Cesvot con la sua presenza.

Vediamo, adesso, quali sono questi "problemi enormi" di cui soffrono le organizzazioni di volontariato nel territorio della provincia di Lucca. Accanto alle consuete difficoltà nel reperimento delle risorse economiche e di una sede propria, molto sentita dalle piccole associazioni, la più urgente dimensione di criticità riguarda il rapporto con la politica e la pubblica amministrazione che molte OdV giudicano poco "riconoscenti" verso un mondo associativo che svolge così tante funzioni sociali. Alle istituzioni viene richiesta una relazione più strutturale e continuativa sia nella definizione che nella realizzazione delle politiche territoriali:

Io non ho avuto aiuto, mai avuto, a qualunque livello, dagli Enti. Mai. In vent'anni, a livello anche semplice. Che so ... non pagare il suolo pubblico, le pubblicità, eccetera. Abbiamo avuto tanti elogi, abbiamo offerto! [...] Allora, il volontariato ha tanti elogi se serve, se serve a tappare i buchi; è così. A tappare i buchi nella sanità, nel sociale ... il culturale: difendere un bene, valorizzare un bene. Però, da solo non può realizzare in modo ampio quello che ... i grandi obiettivi. Non li può realizzare. Manca nell'Ente la consapevolezza che il volontariato è un valore reale. Al volontariato deve essere data autonomia e dignità. Io voglio andare al tavolino con te e parlare di come si possono risolvere le cose, con te Ente. [...] Allora, questo è il tarlo: l'assenza di una reale fede, di un reale credito dell'Ente nei confronti del volontariato. [...] Manca il tavolo di lavoro, insieme. [...] L'ultima delusione l'ho avuta ora due giorni fa. Quando noi, Provincia, Comune e Comitato ha preso una decisione insieme, per la risoluzione del problema. Il giorno prima delle elezioni esce il Comune «Tutto cancellato». Ecco cosa vuol dire: questo è mancare di rispetto. Eravamo tutti insieme ma non eravamo alla pari. Noi eravamo quelli presi in giro. A lungo andare, queste sono cose che distruggono. La scarsa disponibilità all'incontro e all'ascolto, oltreché alla collaborazione e condivisione di politiche è, certamente, un fattore di disturbo:

[...] gli Enti distanti. È vero che sono distanti! Perché i Comuni, la Provincia, la Regione ... sono lì, fanno comunque queste cose, quasi perché proprio è necessario farle. Ma, alla fin fine, trovare all'interno degli Enti persone veramente disponibili a collaborare con il volontariato, credete, è davvero difficile. E quindi, il problema proprio è questo qui: trovare questa rispondenza. Se vogliamo che il volontariato si sviluppi servono i progetti e per fare i progetti è necessaria questa rispondenza, che venga dai Comuni, dalla Provincia o dalla Regione.

È interessante che alcuni componenti del direttivo ritengano che il Cevot debba farsi carico di fornire una maggiore capacità di intermediazione verso le istituzioni, organizzando un fronte comune sul territorio:

[...] ci deve essere la volontà di incidere e questo può accedere con una confluenza più ampia di tutte le organizzazioni di volontariato. Io l'ho vista in questa ottica la nostra confluenza nel Cevot.

Altri, invece, sottolineano i rischi di dipendenza dalle pubbliche ammi-

nistrazioni nella misura in cui si dipende da loro per le proprie risorse:

Il rischio della dipendenza delle associazioni di volontariato dagli Enti, c'è ed è grosso; e, secondo me, si è aggravato nell'ultimo periodo. [...]. In realtà, sui finanziamenti di un certo livello siamo molto dipendenti dagli Enti pubblici; troppo, per i miei gusti. Troppo perché, purtroppo lo dico per esperienza personale, il rischio vero è quello di passare dei momenti in cui si privilegiano alcune cose, altri in cui si privilegiano altre. Non è bello! Non è bello anche perché la popolazione diventa un po' disorientata. Il rischio c'è. Secondo me, lo stiamo vivendo già sulla nostra pelle. E probabilmente si aggrava.

In secondo luogo, si pone il problema del reclutamento di nuovi volontari, in particolare delle nuove generazioni, in modo da assicurare il "ricambio" dei volontari più anziani e la continuità dell'organizzazione. A tale riguardo, molti delegati ritengono che tale bisogno potrebbe essere soddisfatto più facilmente modificando le modalità di avvicinamento e, soprattutto, incaricando i giovani stessi di coinvolgere i loro coetanei:

Ora c'è il problema dei giovani. Lo stiamo già affrontando anche all'interno dell'associazione. I giovani non bisogna avvicinarli. Bisogna andarci a vivere! Noi stiamo facendo un lavoro con la scuola, da pari a pari, cioè donatori giovani che vanno nelle scuole a parlare con i giovani, dopo averli formati: stanno dando dei risultati ottimi. Tutti gli anni si raddoppia il numero dei ragazzi che fanno esperienza. Il giovane deve parlare col giovane; hanno un linguaggio diverso.

Rispetto ai giovani, è stata sollevata la questione del ricambio generazionale ai vertici delle OdV, trovando alcune risposte al palese ritardo:

Per aggiungere qualcosa rispetto a quello che è già stato detto dagli altri, che condivido, parlo del tema del ricambio generazionale, soprattutto ai vertici delle associazioni. Se è vero che c'è una mancanza riguardo alla partecipazione, comunque lavorandoci i giovani poi partecipano. Il vero ostacolo è proprio trovare giovani che assumano delle responsabilità all'interno delle associazioni di volontariato. Questo per problemi legati alla vita dei giovani: sicuramente, la mancanza di lavoro e di prospettive portano a deviare l'attenzione su altri temi piuttosto che su quello del volontariato. Però, secondo me, anche le associazioni di vo-

lontariato dovrebbero un pochino guardarsi dentro perché molto spesso il tema della gestione del potere all'interno è un tema scottante ... un tabù di cui quasi non si parla. Io parlo per la realtà delle piccole associazioni, ci sono associazioni che spesso hanno lo stesso presidente per vent'anni e ... non è un meccanismo sano, sotto questo punto di vista.

Il problema della collaborazione tra le OdV è molto sentito dai delegati, i quali pur ricordando alcune esperienze positive, concordano nel ritenere il lavoro in rete una priorità del territorio e la sua promozione un compito del Cescvot e dei tavoli di raccordo a livello provinciale:

Noi auspichiamo che ci sia una convergenza, anche culturale, delle varie organizzazioni, che spesso sono di vario tipo ... e quindi, la necessità di un confronto al livello di organizzazione, di un tavolo comune, è abbastanza sentita, almeno io l'avverto in questo modo. Che cosa è necessario? Chiedevate suggerimenti. Il suggerimento è proprio quello di cercare di creare dei tavoli in cui possono confluire tutti i tipi di organizzazione, dove si confrontano e portano le loro esperienze, se vogliamo per uno sviluppo comune. Perché poi se andiamo a vedere le organizzazioni volontarie, sulla carta sembrano anche ampie, ma poi alla fine quelli che si impegnano sono pochi. Quindi la necessità di trovare all'interno di tutte le organizzazioni, quello che è un modo di confrontarsi e di trovare delle soluzioni, di conoscere i problemi è una realtà. È necessario sviluppare maggiormente questo aspetto qui, proprio culturale.

Più articolato è l'intervento di un componente del direttivo che stila un preciso ordine di priorità tra i bisogni percepiti, seppur tutti importanti. È interessante notare che sono problemi diversi rispetto ai precedenti che tematizzano la gestione organizzativa in relazione alle dimensioni, le fonti di finanziamento della struttura e delle attività, le strategie di comunicazione esterna delle OdV e le relazioni interne tra i volontari:

Al primo posto la gestione organizzativa interna, perché è molto importante, avendo raggiunto una certa dimensione operativa, c'è la necessità di darci delle strutture di un certo tipo per poter garantire nel tempo i servizi e dover garantire con la dovuta economicità. Al secondo posto, l'area delle risorse perché è un'area molto importante per garantire la continuità dei servizi. Sempre via Cescvot abbiamo sfruttato dei servizi che sono stati molto importanti. Ecco un'altra a-

rea importante da mantenere e magari da approfondire. Poi metterei le relazioni esterne perché ci sono delle carenze; e lo ammetto: ci sono delle carenze nella comunicazione esterna. Probabilmente le associazioni di volontariato molte sono chiuse nel loro volontariato, nei rapporti con i loro volontari e i loro scopi sociali. Per cui, sì ..., è vero; probabilmente c'è carenza in questa area, per cui ben venga analizzarla in futuro. Ultima ma non ultima, il discorso delle relazioni interne perché, in effetti, anche lì; le associazioni piene di volontari ... in realtà, finché probabilmente l'associazione è di piccole dimensioni si risolve tutto con una pacca sulla spalla e via. Quando si cominciano ad avere una certa dimensione, con delle strutture di servizio, c'è da approfondire anche all'interno. Perché certe volte diamo per scontate certe relazioni che, in realtà, non sono scontate perché siamo tutti persone, con le nostre idee, con le nostre fissazioni, con le nostre speranze. Anche in quell'area, secondo me, c'è da lavorare abbastanza. Però mi piace questa individuazione qui perché, torno a ripetere, sono quelle aree già individuate in passaggi precedenti. Mi fa capire che quando ci si trova qui non sono parole gettate al vento. Sono cose che abbiamo individuato, diciamo, negli ultimi due anni.

Da ultimo, come abbiamo già visto per la delegazioni di Empoli, anche in quella di Lucca viene posto il problema di trovare delle soluzioni per coinvolgere i "cittadini immigrati" nella donazione del sangue:

Per noi, si sta facendo molto avanti il problema immigrazione, perché stanno entrando in Europa e, soprattutto, in Italia, questa grossa massa di popoli, dall'Est, dall'Asia e dall'Africa, che poi sono utilizzatori importanti di sangue. Noi stiamo lavorando con progetti mirati. Cosa ci serve a noi? Dal Cevot e dagli Enti Locali. Ci serve di capire come entrare in questo mondo, [...] essere anche noi informatori e capire la possibilità di avvicinare queste persone alla donazione. Con tutti i problemi che ci sono dietro: problemi sanitari, etici, problemi di costumi. L'approccio che può avere un italiano è diverso dall'approccio che può avere un senegalese! Questi incontri tra le associazioni e con gli Enti ci devono servire a capire quali sono le esigenze di questo mondo per entrare nel nostro.

4.8. La delegazione di Massa Carrara

I componenti del direttivo di Massa Carrara avvertono come pressante il problema delle risorse economiche, sostanzialmente diminuite, per la difficoltà di incrementare o raccogliere le quote associative, peraltro sempre minori, la crescita delle spese di gestione e il pressoché azzeramento dei contributi di fondazioni bancarie ed enti pubblici. In particolare, rispetto a quest'ultimi, vi sono dei malumori che sul modo in cui essi vengono distribuiti tra le associazioni di volontariato:

Avevano fatto tutto un bel discorso, una grande riunione che non avrebbero più dato "a pioggia" ma a progetti; e allora «meglio un grosso finanziamento per un progetto valido, che tanti piccoli». Ma dopo, politicamente, devono andare duemila euro per quello lì, cinquecento per quello là e quindi ... ritorniamo a quello che facevano prima che non può funzionare. [...] Dato che sono pochi spendiamoli meglio.

Ed apprezzando l'iniziativa di ascolto, sollecitano il Cesvot a farsi portavoce dei territori più periferici, presso l'amministrazione regionale:

Anche perché vi fa bene, perché la realtà di Firenze è diversa. Voi aprite la porta della Regione come noi apriamo la porta del Comune. Quindi sarebbe bene che la Firenze considerasse la regione: che ci siamo tutti, c'è Grosseto, c'è Massa Carrara, no? Non c'è solo Firenze. [...] Dico, ma il resto della Toscana dov'è? [...] Forse sarà anche colpa nostra che sappiamo poco andare a Firenze a bussare alla porta.

Le amministrazioni pubbliche non solo non concorrono, nella misura attesa, alle spese delle organizzazioni di volontariato ma ne ostacolano le iniziative, sottoponendole fastidiose procedure burocratiche. Anche il Cesvot, per un verso agevola i lavori, per un altro, li aggrava:

Abbiamo notato che tutti questi aspetti formali, burocratici, rendiconti, bilanci sono un impegno incombente. Il Cesvot ci viene incontro, ci sono dei servizi che mette a disposizione e che possono essere utili per le associazioni. Ma non è facile ... Il Cesvot in questo senso ha un po' ampliato le possibilità, anche facendoci incontrare nella delegazione, con i servizi ... ma io noto, lo vedo come un limite, che ci abbiamo tanta burocrazia; un po' anche dentro il Cesvot, perché quando uno deve presentare i progetti, ormai, se non c'hai la virgola messa così ...

rischi che il progetto non ti passa e le associazioni hanno difficoltà a fare tutte le cose ..., anche se i segretari di delegazione sono molto disponibili, però ... C'è anche questa cosa qui! [...] L'aiuto maggiore che il Cesvot può dare alle associazioni è quello di semplificarci la vita il più possibile, almeno non complicarcela. La Provincia, quando fanno la revisione del Registro, tutti gli anni, ce ne aggiungono ... ti chiedono venti cose in più tutti gli anni, ti chiedono tremila robe per ...

Accanto allo sfogo nei confronti della politica rappresentativa e associativa, così come dell'amministrazione pubblica regionale e locale, la delegazione di Massa Carrara pone in evidenza il problema del reclutamento dei volontari: il loro numero, l'età e le richieste di denaro. Un aspetto del primo problema, che ricorre anche in altre delegazioni, riguarda il numero molto ridotto di persone che aderiscono all'associazione e prestano volontariato, dopo aver frequentato i corsi di formazione delle OdV, specie quelle dei settori sanitario e socio-sanitario. Si avverte una frustrazione per un impegno generoso non corrisposto:

Abbiamo sempre fatto un'opera di divulgazione nella speranza che oltre che informazione diventasse formazione e che si potesse arrivare non solo ad aver formato un concetto del volontariato ma aver qualcuno che potesse entrare nell'associazione. È che i giovani, magari vengono, fanno quei piccoli corsi, però che restino nell'associazione ... Quest'anno è stato un accorrere dei giovani, perché avevamo un progetto che è stato portato nelle scuole a Massa e ... speriamo che questi ragazzi che stanno facendo ora il corso – e che avranno il credito formativo, perché è chiaro che c'è anche questo – poi restino.

Le OdV percepiscono un atteggiamento di disinteresse e disimpegno anche da parte degli insegnanti delle scuole inferiori e superiori, i quali dovrebbero motivare i più giovani a fare esperienza di volontariato:

Neanche i professori o i maestri delle scuole non spingono i ragazzi a fare volontariato. Ad esempio, noi con il Cesvot abbiamo partecipato a "Scuola e Volontariato". Diventa una cosa ... cioè, il fatto che vai a fare questi incontri diventa una forzatura. Ti trovi con i ragazzi, qualcuno che si addormenta da una parte a quell'altra, qualcuno che si tira le palline, gli insegnanti che, praticamente è lì, ti sta davanti e non controlla nemmeno. [...] Dovrebbero invogliare i ragazzi a partecipare ... però questi

non sanno neanche che cos'è il volontariato! Invece, dovrebbe essere una cosa che dovrebbero già essere gli insegnanti stessi a dargli una preparazione, invogliarli, per esempio, durante le vacanze estive, a dire «Andate a cercarvi un'attività che vi può piacere per fare volontariato».

L'unico interesse sembra essere quello per il riconoscimento dei crediti formativi, per i quali avvengono sfibranti negoziazioni sulle ore di servizio, anche distratto, che i ragazzi dovrebbero almeno assicurare. Rispetto ai pensionati e agli adulti occupati, i giovani si avvicinano alle associazioni, molto spesso, nella speranza di poterne ricavare degli introiti che diversamente non riescono a trovare, vista la drammatica situazione occupazionale del territorio apuano e lunigianese. Le organizzazioni di volontariato ne sono pienamente consapevoli e comprendono bene, forse condividono, di fronte al rifiuto, per scelta o impossibilità, la scelta dei giovani di dedicarsi alla ricerca di un lavoro:

I giovani hanno bisogno, al di là del discorso sulle condizioni economiche peggiorate un po' per tutti, si attengono qualche cosa, veramente, ecco! Siccome sono alla ricerca di una sistemazione lavorativa, finisce che perdono il concetto di questo tempo che dedicano al volontariato; anche se sono venuti, perché hanno capito che fa parte di loro, però, a un certo punto, si attenderebbero qualcosa, cioè con il tempo di aver appreso qualcosa e di poterlo trasformare ... Verrebbero anche volentieri, ma hanno in mente che, mentre fanno le attività di volontariato, potrebbero perdere delle opportunità di lavoro, quando hanno capito che dal volontariato del denaro non se ne possono aspettare.

L'assillo del denaro, che non basta mai, riguarda anche gli adulti che collaborano con le associazioni di volontariato nel campo sanitario o socio-sanitario e che mettono a frutto il capitale sociale acquisito con il volontariato per farsi una propria clientela fuori e dentro gli orari di servizio. Non sarebbe accettabile, lo si dice, ma finisce per esserlo:

Una delle condizioni che poniamo all'inizio del servizio è che il servizio non serve per farsi le clienti. Il volontariato, diciamo, è un atto spontaneo. In un contesto di condizioni economiche di disastro, però, vengono fuori delle situazioni che non sono accettabili in teoria ma dal punto di vista pratico, uno deve anche tenere conto ... Ora, quando a noi ci risulta che succedono queste cose, chiamiamo la volontaria e gli diciamo

«guarda che hai fatto una promessa ...». Però si attenderebbero qualche cosa. Io ho volontari che pur sapendo che era volontariato totale, che non entravano denari e che non c'erano da utilizzare in nessun modo, attualmente contesterebbero un momento, come posso dire ...

Diciamo che se uno fa fatica a finire la pensione o lo stipendio, è chiaro che, se poi trova da fare la notte, si fa pagare. Diciamo papale papale. La realtà è questa qui: se uno non ce la fa! Come se li inventa i soldi. [...] Se alla fine del mese non ci arriviamo, poi quando si trova quello che c'ha bisogno di fare la notte, loro la fanno volentieri e si fanno dare quelle cento euro. Vuoi fargli una critica. È più facile avere i soldi e fare il volontario, ma se uno non ce l'ha ...

Le associazioni di volontariato interpellate non sono in grado di pagare dei dipendenti. Quello che possono fare è unicamente essere tolleranti e cercare di creare un clima ospitale e piacevole per i volontari:

Il fatto che è dall'associazione i volontari si attenderebbero qualcosa. Anche quelli che pagano la quota e che se sanno che non prenderanno nulla; anzi pagano. Però al giorno d'oggi un qualche pensiero, una qualche festa, se l'attendono, proprio perché le necessità delle persone sono aumentate. Per cui questo servizio che prestano psicologicamente lo fanno volentieri, lo fanno come deve essere fatto, però gradirebbero un ambiente diciamo più "festaiolo". Cosa che potrebbe essere anche giusto, visto il sacrificio che fanno i volontari.

Non potendo assumere nessuno, e comunque non volendolo fare per non snaturare il senso stesso dell'azione volontaria, i dirigenti delle organizzazioni sollevano il problema di poter riconoscere, quando possibile, almeno dei rimborsi per le spese sostenute dai volontari; rimborsi che la normativa rende di difficile e complessa erogazione:

Il problema di dare un "rimborso spese", i soldi della benzina e quello che viene, ce l'abbiamo. Nel senso che non sai come fare a darlo se sei in regola con le normative, ammesso che c'hai le risorse economiche. Ma anche se ce l'hai, non è così semplice a darle se vuoi essere a posto con le "sacre scritture". Allora, ci abbiamo questa difficoltà che devi un po' barcamenare ... sapendo che ... Io ho sempre guardato, beh! Se uno arriva da fuori Comune, allora è anche più facile dare un rimborso; se una, invece, è del Comune allora è più diffi-

cile. Però, tante volte me l'hanno chiesto: «Ma non c'è possibilità di avere un qualche contributo per le spese?». C'è gente che ha anche bisogno. [...] Da me era venuto qualcuna che mi aveva detto quanto gli davamo se veniva a fare volontariato, Praticamente, cercavano una specie di piccolo stipendio. Gli ho detto che «il volontariato è volontariato; poi, certo, se abiti un po' distante ...». Cerchi in qualche modo di non fargli rimettere i soldi della benzina. Giustamente ...

Un'ultima questione su cui si sono soffermati i consiglieri di delegazione è quella delle reti tra organizzazioni di volontariato, ma solo per ratificare all'unanimità che nel territorio provinciale non è all'ordine del giorno: *lo penso che, tecnicamente, potrebbe anche essere una buona idea, ma in questa zona qui non sarà mai fatto. L'esperienza che ci ho io è che ogni associazione pensa a se stessa. Non c'è la possibilità di fare rete. [...] Se si collabora tra tutti ci si può dare una mano: una cosa la posso fare io, una cosa la puoi fare te, e ci si può dare una mano tra tutti. È la cosa più valida che c'è. Invece, qui manca proprio la volontà. Ognuno pensa proprio per sé. Ci vorrebbe la volontà di tutti. La collaborazione tra associazioni, bisognerebbe riuscire a capire, dal mio punto di vista, che uno ha una professionalità in un settore, l'altro in quell'altro; siccome nessun può far tutto, bisognerebbe riuscire a darci una mano. Invece, è proprio l'idea di pensare ognuno per sé, analizzare più per se stesso che non per il bene comune.*

4.9. La delegazione di Pisa

Per le associazioni della delegazione pisana, il problema principale è quello delle risorse economiche, la cui ricerca impegna molto sia le organizzazioni di grandi dimensioni che quelle più piccole. Per le prime vi sono i costi da sostenere, ad esempio, per le ampie sedi o il rinnovo del parco macchine, per le seconde le difficoltà per le spese anche più minute. Per entrambe, si registra un significativo calo nelle donazioni dei privati e un ancor più "stretta" dei finanziamenti pubblici. Le associazioni di volontariato lamentano la mancanza di un regime agevolato per i soggetti riconosciuti del settore non profit, come contropartita del servizio gratuito che prestano a favore della collettività:

Bisognerebbe ridurre le spese! Una sede e poi perché un'associazione

di volontariato deve pagare la stessa quota di luce, telefono, acqua o gas di un'impresa. Ci vorrebbe una tariffa agevolata ... Tutte quelle cose per far sì che i volontari si occupino di volontariato e non della sopravvivenza stessa. Anche perché le normative ... che potevano essere, prima, la possibilità di fare una pesca di beneficenza o una lotteria, oggi, sono state estremamente modificate e sono diventate molto complesse. Oggi devi avere la procedura, devi fare la domanda alla finanza, alla prefettura, cioè comportano la necessità di avere risorse interne

A giudizio dei dirigenti, per evitare di incorrere in sanzioni, i cui danni sarebbero irreparabili, le organizzazioni di volontariato dovrebbero ricorrere a consulenti legali e fiscali che solo poche possono permettersi:

Il volontariato vive su tanto "cuore", messo a disposizione degli altri. Quindi, non ci rendiamo conto certe volte che ci mettiamo in pericolo dal lato della legge. Io credo che il Cescvot abbia fatto una cosa encomiabile a dare quel contributo di 1000 euro per "Liberato dai conti" perché ha spinto molte piccole associazioni a intraprendere quella strada ... a muoversi verso la legalità. [...] Un altro problema che è insorgente ora – sono stati fatti degli incontri a Firenze, con il Cescvot – è sul discorso della sicurezza sul lavoro, come potrebbe essere anche quello sulla privacy. In questi termini, sono state fatte così tante leggi e tanti ... "abbrocchi", che sembrano più costruiti addosso a realtà dove c'è il fiscalista, dove c'è l'esperto sul lavoro, dove c'è quello e quell'altro; e, quindi, il rischio è quello di sentirsi "scoperti", perché nelle associazioni è molto difficile trovare delle professionalità di questo tipo. Il semplice adeguarsi a normative esistenti è problematico.

Il fatto che le piccole organizzazioni, quasi sempre, non possano ricorrere alle prestazioni professionali di consulenti legali o fiscali viene ribadito dall'intervento di una compente del direttivo, a proposito dell'accesso a vie di finanziamento che pure sarebbero percorribili:

Ad esempio, io mi sono divertita a chiedere ad alcuni amici che fanno parte di piccole associazioni se avevano attivato la procedura del 5/000, che poteva essere una risorsa che dava un minimo di sopravvivenza. Questi non sanno nemmeno che esiste e come si può fare. Perché, evidentemente, anche l'amministrazione la risolvono così, a livello interno, con persone che magari è un ragioniere però non si

occupa di volontariato e non conosce le normative a questo livello. E quindi secondo me, queste sono effettivamente piccole cose che potrebbero ... ad esempio strutturare il Cesvot in modo che avesse un feed-back destinato alla sussistenza delle piccole associazioni, per supportarle. È proprio una questione di risorse anche di competenze.

Inevitabilmente, il secondo problema delle OdV è quello del numero dei volontari e, ancor più, di riuscire a dare continuità al loro impegno, soprattutto i giovani che arrivano, spesso, per i corsi di formazione: *Occorre chiamarli ottanta volte, occorre stimolarli e in più stanno diminuendo. Io non capisco ... i giovani specialmente, spariscono. Arrivano, magari fanno il corso di formazione e poi spariscono ... come si fa a tenerli? Io me lo domando ogni giorno di più: cosa si deve fare? Io, dopo un po' che non li vedo, li chiamo al telefono e questi mi dicono «sai hai ragione ma ...». Chi c'ha lo studio, chi c'ha il lavoro, chi è in crisi con la ragazza ... e poi non li vedi più. Guardi sono accolti benissimo ... Noi stiamo sopravvivendo con i volontari anziani. Forse non c'è più voglia di fare ... non lo so. Quelli che sono tenaci, dico io, ce la fanno e resistono; però ... non succede il 70% delle volte. Arrivano e poi spariscono; e questo anche le persone di una certa età, non solo i giovani.*

Di nuovo, la scuola viene messa sul banco degli imputati, con l'accusa di disinteressarsi al volontariato. Soltanto dopo molte pressioni sui dirigenti scolastici e grazie alla buona volontà di alcuni insegnanti vi si entra. È importante farlo perché, alcune volte, i risultati sono positivi. Ma non bastano; bisogna non deludere le attese dei giovani interessati:

[...] per far sì che questa cresca tutti i giorni occorre fare una certa attività materiale e questa non si fa nel chiuso delle stanze. Nelle stanze si può fare una riunione ma poi c'è da andare sul territorio. E il nostro territorio, in particolare, certo è il mondo delle associazioni ma, in particolare, quello della scuola. Noi nella scuola abbiamo visto crescere l'adesione dei giovani. Il volontario giovane, poi, dobbiamo sostenerlo: occorre raccogliere quali sono le loro idee, le loro sollecitazioni.

Un ultimo aspetto critico sottolineato dalle associazioni concerne la dipendenza nei confronti delle pubbliche amministrazioni e le conseguenze di essa sull'identità e sull'organizzazione del volontariato. Si tratta di un problema connaturato al "modello toscano" di democrazia

associativa, in cui il legame tra politica, amministrazione e terzo settore, ma più in generale la società civile organizzata, è indissolubile; un problema che la crisi economica rischia di aggravare ulteriormente:

È questo modello toscano crea delle dipendenze che, intanto, permettono ... che non si parli di politica, perché si tappa i buchi, poi dipendiamo da questi subendo semplicemente delle scelte che non sono discusse. Secondo me, nella crisi questo problema, che era comunque latente, sta diventando grossissimo. Sia che cosa siamo noi, sia che ... quando dicevamo «dobbiamo propagandare la cultura del volontariato» significa qualcosa di preciso che non vuol dire propagandiamo i “volontari”, che tutto sommato non mancano. Questa problematica è particolarmente importante ora, con la crisi. Ci verrà sempre più richiesto a costi sempre più bassi per il pubblico diappare le carenze, quelle di ora e quelle che sono sempre state scaricate sul volontariato e hanno finito per coinvolgere il volontariato ...

Un componente del direttivo esemplifica bene le conseguenze della dipendenza dalla politica per un'organizzazione di volontariato toscana:

E poi cambiato il modo in cui si rinnovano le convenzioni. Oggi, bisogna andare a gara. Allora che cosa è successo nel senso di dipendenza: che abbiamo, le Misericordie, ma credo che analoghe cose le fanno le Pubbliche assistenze, abbiamo creato un'associazione di secondo livello, intermedia tra le associazioni di base e il regionale, poi ce n'è un'altra ... non so ... che sta a monte del coordinamento di zona. Questa organizzazione di secondo livello è fatta da associazioni, ma ha la struttura, le capacità, per vincere le gare, mentre le singole associazioni rischiano che una cooperativa sociale, che si dota di un'ambulanza ce la fa perché ha i costi più bassi e tante altre ragioni. Cosa è questa associazione di secondo livello: non è fatta da volontari. Io trovo molte difficoltà a definirla un'associazione di volontariato: è un'associazione privata formata da associazioni private che al loro interno ... La configurazione giuridica non la so. Io penso che formalmente, dovessi dire io che cosa è, direi un'impresa sociale. Per dire quale tipo di interdipendenza che sta cambiando il concetto stesso di volontariato. Perché, come dicevo prima, anche il tipo di rapporti, perché ... cosa succede: che le singole misericordie assumono i servizi di ambulanza in appalto da una struttura che non è pubblica, che è privata e che ha come scopo il lucro,

per forza, il profitto. In tutto questo percorso il volontariato non ce n'è traccia. Allora queste non sono cose irrilevanti. Stiamo, senza discutere che cosa succede, alterando il concetto stesso di volontariato. Allora, a questo punto la domanda che ci dobbiamo fare è questa: «è proprio corretto il modello toscano? È l'unico possibile?». Io penso di no.

4.10. La delegazione di Pistoia

Il bisogno che le associazioni di volontariato del territorio pistoiese manifestano maggiormente è quello di coinvolgere la popolazione e comunicare il valore dell'azione volontaria in sé e per sé nella comunità:

Uno dei problemi che abbiamo è quello della comunicazione vera, verso l'esterno, perché non è un prodotto tanto facile da "vendere". E quindi, il riuscire a veicolare quella volontà che abbiamo per capire che mettersi a disposizione ha un significato diretto per la società e anche per noi, per i familiari e per tutti. [...] Il discorso del volontariato, come dice una persona saggia che io conosco, è «il tempo che si dedica al volontariato non dipende dalla disponibilità di tempo ma dalla importanza che si dà a quello che facciamo».

Il problema riguarda, in particolare, i giovani su cui le associazioni fanno affidamento per dare continuità alle iniziative e rinnovarsi nel tempo. Per alcuni componenti del direttivo le ragioni del distacco dei giovani dal mondo del volontariato sono essenzialmente culturali. Diversi sistemi di rilevanze separano le vecchie e nuove generazioni:

Io trovo che uno dei maggiori problemi nostri è quello di "agganciare" i giovani, perché dovrebbe essere su questi che si fa veramente la crescita della cultura del volontariato. Non mi basta avere accanto a me gente della stessa età ... è vero che è una cosa bella. Ma il problema è che i ragazzi sono lontani e sono, soprattutto, lontani anche dai problemi della comunità perché – sbaglierò! Almeno, quelli che conosco io – sono talmente presi dai loro problemi personali che focalizzano tutto su l'individuazione di quello che vogliono fare ... e il resto diventa un mondo nemico, non so ... difficile da affrontare. Quello che sto dicendo ... di agganciare i giovani è anche la mano che dobbiamo dare noi a loro. Perché sono pieni delle loro potenzialità però molto spes-

so hanno il paraocchi, non si rendono conto di quello che è il mondo. [...] Questi sono problemi che veramente dovrebbero essere dibattuti. Io ho un grosso problema di intercultura ma tra le generazioni!

Per altri delegati, invece, è la loro condizione esistenziale, in questo tempo di crisi e di precarietà che li spinge lontano dal volontariato: *I giovani c'hanno a che fare con la precarietà e, quindi, anche chi ha un lavoro non è un lavoro sicuro. E nell'insicurezza non c'è stabilità. [...] E quindi l'impegno nel volontariato, se non c'è una tranquillità di fondo è sempre più difficile. Salvo il trasporto che hanno quando sono studenti e vorrebbero "spaccare il mondo"; poi, alle prime difficoltà ...*

Un consigliere riassume i termini basilari del problema, introducendo anche la questione delle attese remunerative da parte dei giovani e precisando perché è cruciale per le organizzazioni riuscire a inserirli:

Quali sono i problemi del volontariato? È che ci mancano i volontari, soprattutto, ci mancano i giovani, ci mancano persone motivate. [...] Anche perché quando capiscono che non c'è trippa per gatti, molti se ne vanno via. E questo è un problema. Quando, invece, si inseriscono nel meccanismo, allora, cresci, perché i giovani chiamano i giovani.

L'altro bisogno rimarcato dalle associazioni è quello di riuscire a fare rete, sia all'interno del proprio settore e, in particolare, per i servizi erogati, sia rispetto a tutto il movimento del volontariato organizzato. Le difficoltà non mancano, ma con po' di tenacia, i risultati arrivano:

Abbiamo cercato di fare una rete, all'interno del settore dei tumori, con le associazioni disponibili perché reputiamo che ognuno abbia il proprio ruolo e la propria mission e cerchiamo di "remare" tutte insieme verso obiettivi comuni. Questa rete cerchiamo poi di allargarla cercando di far comprendere che il volontariato significa prestare un po' di tempo che si ha a disposizione per settori strategici, in cui dando una mano si può risolvere il bene comune. Noi abbiamo utilizzato lo slogan "una mano ha cinque dita", che sta a significare proprio la specificità però anche l'unità di azione. A me interessa molto. [...] Abbiamo bisogno di tutte. D'altra parte, cercare di far capire a queste associazioni di uscire dal guscio e di cercare di fare rete perché non è che ... di non vivere l'associazione come una enclave ma

come parte di un tutto. Ecco, perché quando si parla di bisogni, occorre cercare di aprire l'orizzonte anche a ciò serve per il volontariato per andare avanti: se non è avvertito un bisogno, come quello di fare rete, occorre far capire che l'esigenza primaria per l'associazione è fare rete ..., altrimenti il volontariato perde anche di significato.

Si sente ripetere spesso: «Le associazioni devono aprirsi». Il problema, spesso, è che pur superando le resistenze presenti all'interno di ogni realtà organizzata, occorre anche sapere come "fare rete". In tal senso, viene richiesto un maggiore impegno da parte della delegazione e del Cevot nell'incentivare la formazione al *networking*:

Sulla rete, io penso che il problema del Cevot, uno dei problemi che il Cevot si pone ora è quello di diventare un punto di riferimento. Chi è che può fare da punto di riferimento nella situazione attuale? Soprattutto, in quello che è l'entourage nel mondo del volontariato, ma si può andare oltre ..., si può andare alla cooperazione sociale. Io penso che ci sia bisogno di una maggiore presenza del Cevot sul territorio, non solo con la rete, ma anche con un maggiore protagonismo delle delegazioni, che devono allargarsi. Noi oggi, bene o male, essendo un punto di riferimento, ci si ha anche un ruolo politico, anche perché i temi del 2003-2010 sono in grande trasformazione. Quindi, essere punto di riferimento sul territorio ti dà delle responsabilità.

Il problema del collegamento istituzionale si ripropone anche con la pubblica amministrazione, con cui le associazioni di volontariato collaborano. In questo caso, il bisogno emergente è di rendere più paritario un rapporto che rischia di creare vincoli di dipendenza. A tal fine, oltre alle negoziazioni più stringenti sul territorio, viene proposto al Cevot di realizzare un'indagine su che cosa pensano i politici e gli amministratori circa il ruolo del volontariato; perché sia ha l'impressione che essi ignorino o facciano finta di non sapere che senza il contributo delle OdV molti servizi non funzionerebbero più e tanti conflitti oggi latenti finirebbero per mettere in crisi la coesione sociale:

Ci deve dare la possibilità di essere veramente concreti per quello che succede nel mondo del volontariato [...] anche facendo rete con il mondo delle istituzioni. [...] Noi non solo siamo punto di riferimento delle associazioni ma anche per la coesione sociale. Da questo punto di vista, ecco, un'altra grande responsabilità che il Cevot deve

avere. Un'altra forma di ricerca che potrebbe essere fatta è quella di evidenziare tutti quei momenti che ci rendono protagonisti della gestione pubblica della società, di quello che è il rapporto con il territorio. [...] Anche perché, bene o male, se si vuol risolvere i problemi della crisi attuale, le amministrazioni così come sono organizzate, predisposte e culturalmente pensanti, in questo modo, non faranno un passo avanti... se si vuole coniugare crisi e mantenimento dei servizi, ma soprattutto crisi e mantenimento dei diritti. Io credo che da questo punto di vista il nostro ruolo è basilare, perché solo con un'attività di volontariato, pulito e indipendente, si possono creare le cose che possono dare risposta alle esigenze che si presentano. Quindi, una ricerca di questo tipo, io la vedrei con molta simpatia. Ecco quello che io credo è che il Cesvot dovrebbe mettere a disposizione la ricerca per favorire una maggiore integrazione con le istituzioni, rilevando il loro atteggiamento e mostrando il nostro contributo.

L'ultimo aspetto su cui il direttivo ha posto l'attenzione riguarda il rapporto problematico tra volontariato e imprese non profit, una questione che concerne l'accesso alle risorse e l'atteggiamento che alcune amministrazioni pubbliche pistoiesi hanno imposto, ultimamente:

*C'è un fenomeno, a Pistoia è un pochino in crescita, non so su altre città. Il problema è [...] che qualche cooperativa sociale cosa fa? Per intercettare i flussi, i contributi economici delle associazioni di volontariato, si sono fatti le loro associazioni di volontariato. Dove, la cooperativa sociale partecipa alla Consulta del Terzo settore perché ha rapporti di collaborazione con l'ASL e, poi, partecipa anche al Comitato di partecipazione, come associazione di volontariato, dove il presidente dell'associazione di volontariato, spesso, è anche presidente o direttore generale della cooperativa. E si era messo nello statuto che i rappresentanti delle associazioni del Comitato di partecipazione non dovevano avere rapporti con la cooperativa di loro emanazione! Perché c'è un conflitto di interessi. Mandai il quesito al dott. *** **. Mi rispose che «io non capisco, perché ogni associazione ha il diritto di delegare chi vuole». Non sono stato a rispondere perché sennò si entrava in rotta di collisione. Comunque, non l'abbiamo messo nel regolamento...*

Di nuovo, i delegati invitano il Cesvot a vigilare e provvedere per tutelare il volontariato dalla concorrenza delle imprese e cooperative:

Insomma, bisogna che anche il Cesvot ... occorre trovare dei limiti! Se non si riesce a trovare dei limiti di natura giuridica perché non è facile, dei limiti parlando di etica dobbiamo trovarli. Controlliamo anche i bandi.

4.11. La delegazione di Prato

Le associazioni della delegazione di Prato condividono con le altre il problema delle risorse economiche indispensabili per sostenere la struttura e finanziare le attività di volontariato. Ci sono, certo, delle iniziative rivolte ai privati e dalle quali provengono alcuni introiti, quali i mercatini, le gite, gli incontri, etc.; tutta una serie di manifestazioni in cui le OdV incontrano le persone, chiedono e ricevono le donazioni. Tuttavia, come è rimarcato da alcuni componenti del direttivo, occorre andare alla ricerca di finanziamenti attraverso progetti innovativi:

Il problema è che dobbiamo trovare strumenti nuovi per trovare le risorse ... e qui si tratta di fare progetti di innovazione, con il Cesvot; si tratta di andare a studiare, con la Comunità Europea, progetti nuovi, che secondo me ci devono fare crescere come volontariato, per fare un ulteriore salto di qualità. E questo ... non lo so, se nelle nostre associazioni è possibile. Noi dobbiamo capire che non è più possibile fare il volontariato che abbiamo fatto sinora perché dobbiamo crescere!

Per realizzare l'obiettivo della "crescita" occorrono anzitutto i volontari, soprattutto giovani, "con una certa energia", come viene affermato; ma anche con le motivazioni personali e i riferimenti culturali dei "vecchi". L'offerta che il volontariato fa ai giovani è un'offerta di norme e valori, oltretutto, naturalmente, delle gratificazioni proprie dell'agire volontario:

Riguardo alle risorse umane, io penso che dobbiamo ragionare sui valori. Il valore del fare volontariato all'interno di un'associazione. [...] Questo, secondo me, è il punto principale per cercare di coinvolgere i giovani a sapere. Certo, i giovani vengono però c'hanno da pensare al lavoro e tante altre cose. Però anche i giovani alla fine vengono ...

Le nuove generazioni di volontari devono essere educati alla solidarietà e formati professionalmente per far fronte alle nuove necessità

delle OdV. A tale riguardo, le opportunità del Cesvot sono molto utili:

Le attività che svolgiamo sul territorio prevedono che il volontariato sia formato, cioè sia a conoscenza di ciò che c'è sul territorio e di quello che va riconosciuto, per giustizia, alle persone a cui ci rivolgiamo. Cioè, noi non facciamo carità, ma rendiamo accessibile un diritto che gli spetta. Quindi, chi fa il servizio deve essere a conoscenza di queste cose ... I percorsi formativi che sostenga i volontari del servizio, soprattutto, quelli che si avvicinano a noi, è necessario che vengano fatti. Sono stati fatti, con il supporto del Cesvot, dei percorsi formativi in questo senso e dobbiamo fare di più perché la materia è molto ampia, ci sono problematiche di approccio all'ascolto, di come relazionarsi, di come porsi davanti a queste persone che sono in stato di difficoltà e di bisogno; e ci sono problematiche di tipo più tecnico e conoscitivo ...

La formazione dei nuovi volontari deve risolvere due problemi ulteriori. Anzitutto, contrastare la tendenza alla "terziarizzazione" del volontariato, ossia il crescente ricorso a dipendenti per le mansioni più professionali:

Bisognerebbe capire, è un problema di organizzazione, il rapporto tra volontari e dipendenti. È storico! Ma prima i dipendenti erano cercati come una garanzia per rispondere a certi bisogni specialistici e, soprattutto, solo dalle grandi realtà organizzative, Misericordie e Pubbliche Assistenze. Oggi c'è una terziarizzazione ... voglio dire, diventiamo datori di lavoro. Se anche nel settore socio-educativo sono più numerosi quelli che ci vivono rispetto ai volontari, spesso in modo occulto, allora si pone un problema che minaccia l'identità del volontariato.

In secondo luogo, la formazione dei giovani deve invertire la tendenza a cui sono soggette le OdV a diventare sempre più gerontocratiche. Solo acquisendo le competenze necessarie, e facendo esperienza diretta del vivere associativo si potrà rispondere al seguente problema:

Una grossa difficoltà è quella di trovare delle persone che si prendano la responsabilità di coprire cariche, a livello di presidente, responsabili di gruppo ... Questo ci sta mettendo in una grossissima difficoltà. Per cui se lo statuto prevede che la carica duri quattro anni, rinnovabili per altri quattro e poi stop! Perché è giusto che non ci siano le cariche a vita ... però è anche difficile rispettarlo perché le persone, oggi, giorno,

con tutte queste regole, soprattutto, dopo la 266, che ci sono state imposte, alcune molto giuste, altre che ci mettono dei paletti molto rigorosi, è difficile trovare delle persone che si vogliono prendere l'impegno.

Viene rivendicato, infine, il contributo fondamentale che il mondo del volontariato ha apportato a favore del benessere dell'intera comunità, mettendosi al servizio per soddisfare i bisogni lasciati scoperti dalle istituzioni pubbliche e anticipando i politici e gli amministratori nella individuazione delle nuove emergenze sociali, culturali e ambientali. Un ruolo che oggi, al tempo della crisi, si ripropone in termini sistemici:

[...] noi dobbiamo trovare un nuovo sistema, che io non so, sinceramente, quale potrà essere. [...] So che dobbiamo essere innovativi e sostituire un nuovo sistema di welfare a quello che oggi non c'è più.

C'è bisogno di una grande partecipazione del mondo del volontariato, di una altrettanto ampia apertura al confronto con tutte le forze sociali e politiche del territorio e dell'inclusione dei cittadini nelle decisioni. In tal secondo, anche la convenzione di servizio deve essere rinnovata:

Il concetto di convenzione va rivisto. Una convenzione va discussa nella sua valenza politica, non nella sua valenza economica. [...] Dove la politica, secondo me, non è intesa in termini partitici. La politica è la capacità di tutti gli individui di partecipare alle decisioni sapendo quello che fanno. La politica è questo, poi tutto il resto è organizzazione ...

4.12. La delegazione di Siena

Nella delegazione di Siena il problema delle risorse economiche ha assunto negli ultimi anni una rinnovata urgenza, in relazione a un insieme di eventi concomitanti: le vicende del Monte dei Paschi di Siena, la chiusura dei "rubinetti" pubblici e la crisi di molte imprese. Come racconta un componente del direttivo, le conseguenze sono ricadute, soprattutto, sulle organizzazioni di dimensioni maggiori:

Riguardo alle risorse, intanto, la nostra provincia, diciamo, ha beneficiato di un sistema, secondo me, "drogato", che era la Fondazione MPS, che ha dato risorse a tutti e che, praticamente, nel momento in

cui è venuto a mancare ha fatto entrare in difficoltà economica diverse associazioni. Questa è la verità. Quello che voglio dire è che le associazioni che in questo momento, forse, stanno meglio, a questo punto, sono quelle che hanno avuto negli anni passati meno finanziamenti per cui erano state abituate a raccogliere fondi per conto proprio.

Ciò non significa che le piccole organizzazioni di volontariato non risentano della difficile congiuntura; tutt'altro, su di esse incombono sempre le medesime necessità di far fronte alle ordinarie spese gestionali, che le iniziative sul territorio e il tesseramento non coprono più:

Le piccole associazioni, il problema delle risorse lo sentono moltissimo: risorse economiche perché, per quanto si possano fare servizi, assolutamente gratuiti, c'è pur sempre un qualcosa che si deve pagare, che sia un affitto, che sia la bolletta della luce o il telefono, anche ridotti al minimo, ma c'è! E il tesseramento non sempre può ovviare a questo.

per le piccole associazioni. Sino a qualche tempo fa, le difficoltà erano minori perché c'era il contributo di qualche Comune o il contributo della banca o di qualche singolo e cose del genere. Oggi, i contributi ce li possiamo scordare. Quindi, da questo punto di vista ci sono difficoltà non indifferenti. Il reperimento di qualche soldino, viene da una festa, da una sottoscrizione o qualcosa di questo genere ma anche da questo punto di vista ci sono difficoltà maggiori rispetto a ieri.

Un altro capitolo dolente riguarda il reperimento dei volontari, come sempre, soprattutto tra le giovani generazioni che attraversano la vita associativa quasi unicamente per i corsi di formazione professionale:

Le risorse umane, poi, per lo meno per noi, è difficilissimo ... perché, a parte che è un'associazione di anziani per anziani, però si prenderebbero anche i giovani: non è che ci sia una preclusione in questo senso. I giovani ti vengono per fare gli stage. Ma altrimenti ... E quindi, siamo anche frenati nella decisione di aprire altri servizi perché non abbiamo assolutamente risorse umane per poterli mandare avanti.

Le conseguenze della crisi economica si fanno sentire anche nella gestione delle famiglie, per cui molti anziani, tante le donne, prima disponibili, ora, sono affaccendati nelle attività domestiche di cura:

In un momento di crisi così, poi, i pensionati e gli anziani nostri che prima potevano avere anche un momento di libertà in più, attualmente devono coprire le carenze; quindi, guardare i nipoti: questo ruolo doppio delle donne che vanno dai pannolini ai pannoloni ...

Vengono messi in evidenza, inoltre, la difficoltà di creare un senso di appartenenza e trovare persone disponibili a ricoprire incarichi direttivi. Riguardo al rapporto con le istituzioni pubbliche, il giudizio è abbastanza positivo, sebbene non con tutte. In particolare, per alcune OdV del settore socio-sanitario le relazioni con l'ASL e l'ospedale sono tese:

Riguardo ai rapporti con le istituzioni pubbliche, per quanto riguarda la mia associazione, buoni per quanto riguarda il Comune e l'amministrazione provinciale, brutti con coloro che ci devono pensare: l'ASL e l'azienda ospedaliera. Buoni per quel che riguarda gli operatori, meno buoni per quanto riguarda la direzione sanitaria, che sembra non accorgersi che esiste il problema sangue. Siamo in una situazione di contrattazione, come se si dovesse contrattare chissà che cosa! Avremo la possibilità, sicuramente, di donare di più ma per carenze di carattere organizzativo e logistico da parte dell'ASL, in particolare, ci troviamo sempre a contrattare un qualche cosa che ci è dovuto, per convenzioni già fatte, per normative di legge e quant'altro. [...]. Siamo sempre nella condizione di dover contrattare ogni singola cosa; ma la difficoltà c'è anche nel contrattare perché è difficile incontrarsi.

Sulle pubbliche amministrazioni, io devo dire ... il Comune di Siena, al sociale, il problema l'ha capito, ci si lavora bene e ci si ragiona, oltre che lavorarci. Altre amministrazioni, io le vedo giovani, non come età ma perché inesperte; forse non hanno toccato i bisogni del territorio e non tengono nella dovuta considerazione un volontariato che, invece, potrebbe essere quello che gli dice qual è il problema. Dicono sempre «non ci abbiamo soldi». Però io ... è una frase semplicistica che non l'accetto! [...] Quando c'è un bisogno, bisogna affrontarlo! Credo che l'amministrazione pubblica deve avere il coraggio di fare una scelta. Non possono dire sempre «non abbiamo le risorse, vi si taglia tutti». [...] Non è un'assunzione di responsabilità. Ma il volontariato ha bisogno di un sostegno per sostenere il welfare!

Incomincia a crescere un malumore nei confronti delle istituzioni pubbliche, forse a lungo "silenziato" da un gioco di reciproci interessi. Quello che le organizzazioni di volontariato non sembrano più disposte ad accettare è la subalternità alla politica e, tanto più, la mancanza di rispetto verso una componente sociale tanto rilevante nel territorio:

Per me c'è una parola d'ordine che gestisce i rapporti da quelli personali a quelli di cui si sta parlando ora: rispetto. Per me, è proprio la parola chiave della vita. Molto spesso, chiaramente qui si parla secondo l'esperienza personale, io da parte delle istituzioni questo rispetto non l'ho mai sentito. Qualcosa di peggio: è importante che risulti che un servizio viene dato, che quella associazione c'è e che fa questo, poi, in realtà, se lo fa, se lo fa bene, non gliene importa niente. Questo è anche peggio. [...] Mentre, da parte nostra c'è uno sforzo grandissimo perché la qualità possa essere la migliore che noi possiamo dare, da parte dell'amministrazione non gliene importa niente! [...] Questa la sento proprio come una mancanza di rispetto. Non è che ci ignorano ... assolutamente no. [...] Ci chiamano quando c'è bisogno ma senza quel riconoscimento che a noi ci paga. Il fatto che il Comune di Siena non abbia ancora fatto la Consulta del Volontariato, anche questo noi lo sentiamo come una grave mancanza, perché è parte di quel riconoscimento che noi chiediamo.

La stretta interdipendenza tra il mondo del volontariato e le istituzioni pubbliche, con il consueto circuito di corsie preferenziali, forse, è una delle cause che ha ritardato la diffusione di una cultura di *networking*. Sono, soprattutto, le grandi e antiche associazioni che presentano le maggiori difficoltà a creare delle collaborazioni per progetti e iniziative:

Il nostro rammarico è che non riusciamo a legare le associazioni. Mi spiego meglio: Misericordia, Avis, ... ognuno guarda al suo orto, non facendo qualcosa di globale insieme. Dovuto a che non so ... ci stiamo lavorando, ma non è facile ... che poi i volontari nostri sono volontari anche loro, le persone sono quelle, sono sempre le stesse; però non c'è applicazione. E questo "scoccia", almeno da parte nostra "scoccia" perché questo non è, secondo me, molto bello. Si dice «vabbè, si fa qualcosa ma ... io che cosa ci guadagno!». Non è questo lo spirito! Bisogna coinvolgere tutte le persone e tutte le associazioni. Però non so come mai ... forse non siamo capaci noi.

Ancora una volta, il volontariato organizzato sembra essere vittima di personalismi che ostacolano o, in pochi casi, favoriscono i rapporti:

Con le altre associazioni c'è questo problema: non si riesce a lavorare assieme. Secondo me, il problema è con le persone. Se il presidente o il coordinatore riesce a parlare con le altre organizzazioni, cioè con la persona fisica, e sono persone abbastanza lineari, allora la strada è abbastanza spianata. Se, invece, c'è il famoso campanilismo si inizia male. E purtroppo nel nostro territorio il campanilismo è abbondante.

Il bisogno di fare rete, diffuso tra tutte le organizzazioni di volontariato trova o non trova soluzione, molto spesso in funzione di geometrie costanti. Per cui pare che le grandi associazioni non collaborino con le grandi così come le piccole associazioni sono diffidenti verso le piccole. Se diamo credito a quanto raccontato, vige una sorta di esogamia che contempla solo matrimoni tra organizzazioni di taglia diversa:

Io sono riuscita a fare rete, soprattutto con quelle più grandi perché, forse, con le associazioni più grandi c'è meno competitività. [...] Con le associazioni di pari livello io ho trovato delle enormi difficoltà e io sono una di quelle che la rete l'avrei fatta con le mie mani, se avessi potuto. Specialmente con associazioni con le quali, lavorando con gli anziani tutti, sarebbe stato possibile migliorare i servizi, i rapporti ...

4.13. La scheda dei bisogni

1. La disponibilità di “risorse umane”, ovvero di volontari è il principale bisogno avvertito dalle associazioni di volontariato. Il problema è drammatico per quanto riguarda il “reclutamento” dei giovani, con cui dare continuità alla struttura e rinnovare le metodiche di intervento. Tutte le delegazioni risentono del distacco delle nuove generazioni e sono alla ricerca di strategie comunicative e partecipative di inclusione.

2. Le risorse economiche sono una componente imprescindibile per ogni associazioni di volontariato, seppure per alcune delegazioni la riduzione pesa in misura minore. Mentre le OdV di dimensioni

maggiori hanno difficoltà a rinnovare grandi progetti, le piccole stentano anche a coprire le spese minute di natura logistica e gestionale.

3. I rapporti con le pubblica amministrazioni devono essere ricontrattati, a partire da un principio di parità di posizioni e richiedendo la partecipazione alle scelte politiche e non solo alla gestione dei servizi. Inoltre, sono necessarie semplificazioni normative e agevolazioni fiscali.

4. La formazione dei volontari è considerata un fattore strategico sia per l'accesso a risorse che allentino la dipendenza dal pubblico sia per il rinnovamento interno dell'organigramma delle associazioni di volontariato, appesantite dal personalismo e dalla gerontocrazia.

5. La capacità di "fare rete" è ancora arretrata in Toscana, per ragioni che rimandano al modello concertativo e al peso della politica. Vigè una sorta di regime di diffidenza reciproca tra OdV di pari livello e manca una cultura delle collaborazione basta su regole condivise.

6. I rapporti del volontariato con gli altri soggetti del Terzo Settore devono essere più trasparenti per evitare azioni di concorrenza sleale.

Nel dettaglio, le richieste delle OdV al Cesvot sono:

- realizzare campagne di sensibilizzazione sulla cultura del volontariato;
- realizzare campagne di informazione rivolte alle nuove generazioni;
- promuovere dei rapporti più collaborativi con il sistema scolastico;
- condurre una ricerca su come comunicare con le nuove generazioni;
- condurre una ricerca sull'impatto della formazione sul reclutamento;
- potenziare i servizi di formazione dei volontari sul *fund raising*;
- potenziare i servizi di formazione dei volontari sulla progettazione;

- attivare dei servizi di formazione dei volontari sul *networking*;
- attivare dei servizi di formazione dei volontari sulla gestione dei gruppi;
- porre in essere interventi di mediazione con le istituzioni pubbliche;
- condurre una ricerca sull'immagine del volontariato all'interno delle PA;
- condurre una ricerca sul peso del volontariato nelle politiche pubbliche;
- porre in essere interventi di controllo sul nesso volontariato e impresa;
- semplificare le procedure dei bandi e le "incombenze" burocratiche;
- condurre una ricerca sulla donazione del sangue e gli extracomunitari.
- condurre una ricerca sugli effetti delle dimensioni sulle prassi gestionali.

Indice

Introduzione	
L'indagine, metodi e processi	3
Capitolo 1	
Uno sguardo sui bisogni del volontariato	6
1.1. I risultati delle precedenti indagini Cescvot	6
1.2. Trasformazione dei bisogni?	9
Capitolo 2	
"I bisogni del volontariato sono i bisogni dei volontari"	12
2.1. Uno sguardo di sintesi	12
2.2. Il "peso" dell'organizzazione	16
2.3. Risorse, possibilmente giovani	21
2.4. Gettare le reti... ..	28
2.5. Quali classi dirigenti?	33
2.6. La formazione dei volontari	35
Capitolo 3	
L'orientamento verso le istituzioni pubbliche	38
3.1. Dipendenza o autonomia?	38
3.2. Una risposta diversificata	39
Capitolo 4	
I bisogni dei territori	41
4.1. Introduzione	41
4.2. La delegazione di Arezzo	41
4.3. La delegazione di Empoli	44
4.4. La delegazione di Firenze	47
4.5. La delegazione di Grosseto	53
4.6. La delegazione di Livorno	58
4.7. La delegazione di Lucca	62
4.8. La delegazione di Massa Carrara	68
4.9. La delegazione di Pisa	72
4.10. La delegazione di Pistoia	76
4.11. La delegazione di Prato	80
4.12. La delegazione di Siena	82
4.13. La scheda dei bisogni	86

