

Una lettura delle trasformazioni della solidarietà organizzata

Sabina Licursi e Giorgio Marcello

RPS

Negli ultimi decenni, la solidarietà organizzata ha contribuito ad ampliare i confini dell'inclusione sociale e della personalizzazione delle azioni di sostegno. Ciò è avvenuto in dialettica con attori come lo Stato e il mercato. Il contributo offre un'analisi delle trasformazioni dell'agire

solidale, utilizzando ricerche sul volontariato condotte negli ultimi anni, in alcuni contesti meridionali e in quello nazionale; evidenzia alcune criticità della solidarietà organizzata odierna; si interroga sui rapporti che le organizzazioni hanno tra loro e con gli attori pubblici.

1. Premessa

L'indebolimento del welfare, la riduzione della fiducia dei cittadini verso le istituzioni, l'aumento delle disuguaglianze, della povertà e dei rischi sociali, la diffusione di atteggiamenti xenofobi e di chiusura nei confronti del diverso, chiamano il mondo della ricerca ad interrogarsi sulla coesione sociale e sui cambiamenti che interessano gli attori della solidarietà organizzata. Questo contributo si concentra sulle trasformazioni del mondo del volontariato, qui inteso come l'insieme delle organizzazioni che, attraverso l'impegno gratuito della maggioranza dei propri aderenti, realizzano azioni tese ad ampliare l'area dell'inclusione sociale e le occasioni di promozione della persona. Nei paragrafi che lo compongono si propone la lettura di alcuni aspetti della traiettoria del volontariato da forza innovativa ad attore variamente coinvolto nella gestione di servizi in ambiti in cui il welfare non arriva o non riesce ad essere incisivo. In particolare, dopo una ricostruzione delle specificità del volontariato nel rapporto con il welfare locale e le normative nazionali, si rileggono: i cambiamenti identitari delle organizzazioni alla luce soprattutto dell'equilibrio interno tra dono e *nonprofitness*; il ruolo giocato dalla leadership associativa (spesso stabile nel tempo) nella mediazione delle spinte verso la cooperazione e l'impresa sociale e nella fatica di sostenere un impegno dei volontari sulla dimensione politica e collettiva del volontariato; le connessioni che le organizzazioni di volon-

tariato (Odv) stabiliscono con altre realtà del terzo settore e con le istituzioni locali. Si sostiene che i fattori implicati in questi cambiamenti siano diversi, e che la loro azione sia da leggere con riferimento agli ambienti socio-istituzionali locali. Alcuni hanno origine all'interno del mondo della solidarietà organizzata e derivano, probabilmente, dall'attenzione preminente che le Odv dedicano alle attività e alla loro realizzazione, a volte con finalità professionalizzanti e performanti, e dalla progressiva erosione del tempo che dedicano alla alimentazione dell'identità associativa e della mission. Altri sono da ricercare negli effetti prodotti da un rapporto sempre più organico con le amministrazioni pubbliche nella gestione dei servizi, e nella produzione normativa che regola i rapporti tra gli enti di Terzo settore (Ets) e l'attore pubblico. La lettura che si propone è il risultato di alcune ricerche condotte negli ultimi anni, in Calabria e Campania e nel contesto nazionale. L'approccio utilizzato prova a leggere insieme le evidenze empiriche riferibili a survey, studi qualitativi e case study¹.

2. *Le Organizzazioni di volontariato come esperienza di azione solidale*

Dalla prima metà degli anni settanta, le Odv hanno svolto una importante funzione «anticipatrice» (Nervo, 2007) sia sul piano della cultura del lavoro sociale, sia su quello degli interventi. Esse, infatti, hanno intercettato bisogni nuovi, soprattutto grazie al loro radicamento sociale (Marcello, 2005), ossia alla loro presenza sul territorio accanto alle per-

¹ Le prime ricerche sono state condotte tra il 2005 e il 2009. In Calabria sono state realizzate 3 survey su 553 associazioni di volontariato presenti sui territori provinciali e 7 focus group con responsabili e volontari (Licursi e Marcello, 2008a). In Campania sono state realizzate: una prima ricerca in provincia di Salerno (costruzione di una banca dati sulle associazioni di volontariato e realizzazione di 5 focus group, prima, e realizzazione di 3 studi di caso su altrettante organizzazioni del volontariato salernitano, successivamente) (Licursi e Marcello, 2008b); una seconda ricerca è stata realizzata nella provincia di Napoli (una survey che ha coinvolto 227 Odv) (Licursi e Marcello, 2009 e 2010). Altre due ricerche sono state realizzate tra il 2011 e il 2016. La prima costituisce un aggiornamento e approfondimento della conoscenza del volontariato e del ruolo del Csv in provincia di Cosenza (Licursi e Marcello, 2013), la seconda si lega ad un progetto di ricerca più ampio sul volontariato in Italia, voluto dalla ConVol, e realizzato con una websurvey che ha coinvolto 851 Odv (Ascoli e Pavolini, 2017). Più recentemente (Licursi e al., 2019) è stato realizzato uno studio sugli effetti attesi della Riforma del Terzo settore in Calabria.

sone e alle situazioni più fragili e marginali per favorire la tessitura e il supporto di legami comunitari. In forte discontinuità con la prassi delle organizzazioni tradizionali, controllate in gran parte dalla Chiesa e (in misura minore) dai partiti e dai sindacati, il volontariato ha proposto il superamento della logica di tipo assistenziale, e si è coinvolto in interventi diretti a eliminare la povertà e le sue cause. Infatti, le nuove organizzazioni nascono prevalentemente come gruppi informali, animati da una forte ricerca di senso e dal desiderio di misurarsi con i bisogni sociali emergenti, in dialettica con le istituzioni. Esprimono una forte dimensione politica, intesa come: superamento della beneficenza e delle pratiche assistenziali; esigenza di inquadrare e rimuovere le cause dei problemi sociali; rifiuto di deleghe in bianco, cioè di compiti di pura e semplice gestione di servizi; azioni per favorire la crescita di una consapevolezza diffusa riguardante i bisogni della gente, e per stimolare il coinvolgimento e le solidarietà più ampi possibili.

Tuttavia, in pochi anni si realizza una metamorfosi nel mondo del volontariato che può essere compresa pienamente se la si inquadra nell'arretramento dell'attore pubblico dagli interventi socio-assistenziali, a seguito della crisi fiscale dello Stato. Le Odv vengono sollecitate dalle situazioni complesse di marginalità e di degrado con cui entrano in contatto e si organizzano per promuovere o avviare direttamente servizi. Intervengono spesso su bisogni ancora non riconosciuti nell'ambito delle politiche sociali o in campi da cui l'attore pubblico si ritrae. E così accade che la geografia della solidarietà disegnata dall'intervento del volontariato si definisca sui territori in stretta relazione con ciò che il welfare locale fa o non fa, e con ciò che la società civile è in grado di riconoscere come bisogno sociale. L'effetto imprevisto e anestetizzante sulla carica innovativa e politica del volontariato viene determinato dal passaggio a modalità organizzative via via più complesse e dalla spinta a organizzare servizi efficienti. Ne deriva uno spostamento dell'attenzione dalle persone ai servizi e l'affiancamento del criterio della *nonprofitness* a quello della gratuità.

Gli sviluppi successivi del volontariato, sebbene segnati dalla tendenza richiamata (più servizi e ampliamento dei confini della *nonprofitness*), sono diversificati. Essi dipendono dalla tenuta dell'identità originaria delle singole Odv e dalla rielaborazione della tensione interna identità-servizio, dalle risorse umane ed economiche accessibili, dai rapporti che si stabiliscono con le istituzioni pubbliche e con il welfare locale. Questi ultimi sono stati orientati anche da importanti interventi normativi. Innanzitutto, la legge quadro sul volontariato n. 266/1991, che riconoscendo il

RPS

Sabina Licursi e Giorgio Marcello

valore sociale delle Odv ne propone anche sorta di confinamento, valorizzandone il ruolo di integrazione dell'intervento pubblico, e non quello di anticipazione e di stimolo delle istituzioni (Nervo, 1999). A seguire, la legge n. 381/1991 sulla cooperazione sociale, che agevola da un punto di vista organizzativo e tecnico il passaggio dall'associazionismo volontario alla cooperazione sociale. Nel 2000 la legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali n. 328, che prevede il coinvolgimento del settore non profit non solo nella gestione dei servizi alla persona, ma anche nella progettazione degli interventi e, più in generale, nei meccanismi di governance (Ferrera, 2019)². La sussidiarizzazione delle politiche di welfare non ha superato, ma rimarcato, le differenti forme di cittadinanza sociale presenti sui territori regionali (Kazepov e Barberis, 2013). E anche il contributo degli attori di Terzo settore non sempre è stato in grado di generare valore aggiunto (Borzaga e Fazzi, 2005). Più recentemente, il legislatore ha mostrato la sua attenzione verso il mondo della solidarietà organizzata con il Codice unico del Terzo settore (d.lgs. 117/2017)³. Il testo, in vigore dall'agosto del 2017, istituisce un nuovo soggetto, l'Ets, la cui identità assomma i profili della solidarietà organizzata già esistenti e i soggetti di natura privata che svolgono attività di interesse generale e operano senza fini di lucro. Gli effetti sulle Odv sono almeno due. Il primo è sull'identità: abrogando la legge n. 266/1991, inserendo di diritto le Odv tra gli enti di Terzo settore, ma anche sfumando le differenze tra Odv e Associazioni di promozione sociale. Il secondo è su organizzazione, dimensioni e aree di intervento. Il Codice esclude la possibilità che le Odv assumano la forma giuridica più adeguata al perseguimento dei propri fini (ex legge 266/1991), dovendosi costituire in associazione, riconosciuta o non riconosciuta; stabilisce che debbano essere composte da un numero minimo di associati (7 persone o 3 Odv, riconoscendo come Odv anche le

² Questa legge ha incontrato notevoli ostacoli e la sua portata innovativa è stata indebolita dalla riforma del Titolo V della Costituzione. Di fatto ogni regione ha sviluppato possibilità differenti con provvedimenti normativi ad hoc in materia socio-assistenziale, determinando in questo modo una ulteriore differenziazione dei welfare locali.

³ Il Codice unico del Terzo settore fa parte di un più complesso intervento normativo che ha inizio nel 2014 con le Linee guida per la Riforma del Terzo settore, a cui sono seguiti nel 2016 la legge di delega al governo per la Riforma del Terzo settore n. 106/2016 e nel 2017 l'emanazione di alcuni decreti attuativi fondamentali riguardanti l'Istituto del cinque per mille (d.lgs. 111/2017), le imprese sociali (d.lgs. 112/2017) e, appunto, il Codice unico del Terzo settore (d.lgs. 117/2017).

reti di organizzazioni, in cui possono entrare altri Ets, purché il loro numero non superi la metà delle Odv partecipanti); riduce la possibilità di azione delle Odv, dovendosi individuare le attività tra quelle che il legislatore elenca come di interesse generale. Soprattutto, e in maniera meno esplicita, il Codice interviene sulla caratteristica precipua del volontariato come azione solidale che in maniera gratuita viene offerta da un gruppo di persone che si coordinano in vista di un fine condiviso, e non da prestazioni gratuite di individui. Esso, infatti, regola l'attività di volontariato come impegno del singolo e stabilisce che la prestazione di attività di volontariato è possibile in ogni Ets, definendo chi è il volontario, come deve essere registrata la sua presenza e quali rimborsi possono essergli riconosciuti⁴.

3. *L'ibridazione delle Odv*

Le spinte esogene verso un superamento o una radicale riorganizzazione dell'azione solidale delle Odv sono, quindi, riconducibili, per un verso, all'indebolimento o alla mancanza di politiche locali o nazionali in grado di rispondere al bisogno sociale, e, per altro verso, agli interventi normativi che, anche in una logica più ampia di compartecipazione al benessere dei cittadini da parte degli attori del Terzo settore, spingono le Odv verso un'organizzazione più funzionale alla gestione di servizi, spesso esternalizzati da enti locali.

I fattori endogeni che accompagnano negli anni le trasformazioni del volontariato devono essere letti in relazione a tali spinte, e alla forza specifica che assumono nei contesti locali. Allo stesso tempo, si spiegano con riferimento al più comune passaggio critico dalla fase iniziale di un'esperienza di gruppo alla sua esistenza ordinaria. Infatti, nella naturale parabola di una associazione di volontariato si può spesso realizzare una separazione di fatto tra i fondatori/promotori dell'associazione e quanti si occupano della gestione quotidiana dell'attività, fino a

⁴ Come nota Ascoli (2018), la possibilità che il volontario autocertifichi le spese sostenute, purché queste non superino un tetto definito, rischia di incoraggiare l'emersione di un nuovo tipo di «volontario», che riceve un contributo modesto per l'impegno dedicato alle attività dell'organizzazione e che potrebbe svolgere questo ruolo in più di una realtà organizzativa. Più in generale, l'intervento legislativo sembra trascurare che l'apporto dei volontari non è solo il sostegno alle attività ma anche la partecipazione alla riproduzione collettiva della gratuità e del dono (Ambrosini, 2005).

giungere a una divaricazione sempre più marcata tra identità e servizio (Ranci e al., 1991). Accade, come evidenzia Ranci (2006), che ogni associazione sviluppi un proprio e originale mix di valori costitutivi, necessità organizzative e contributi professionali e che esso sia sempre soggetto a mutamenti. Emergono, quindi, difficoltà legate all'identità, al mantenimento di una chiara e coerente azione solidale gratuita. Cambia, nel tempo, la lettura dell'esperienza del volontariato da parte di chi vive del e nel mondo della solidarietà organizzata, ed emerge una rappresentazione disillusa, solo a tratti nostalgica: in un contesto in cui conta sempre di più la professionalizzazione degli interventi, le Odv vengono spesso considerate come la traccia di un'esperienza ormai in esaurimento o, peggio, come espressione di spontaneità incompetente; le Odv più giovani spesso si percepiscono come il primo stadio di una evoluzione della forma organizzativa, destinata naturalmente a subire una metamorfosi, mentre altre restano *per forza* Odv, nel senso che si doterebbero di una organizzazione più complessa se ne avessero le capacità di pensiero e materiali (Licursi e al., 2019).

L'ibridazione delle Odv è una delle manifestazioni di questo tipo di cambiamento. Essa indica l'introduzione nel volontariato organizzato di elementi tipici della solidarietà nonprofit (lavoro retribuito, partecipazione a bandi pubblici per la gestione di servizi, gemmazione di cooperative sociali che non si rendono autonome dall'associazione madre, ecc.). La realizzazione delle ricerche in Calabria e in Campania, sebbene nella estrema differenziazione che si può presentare anche in contesti relativamente piccoli, ha consentito di notare che le Odv sono sollecitate a ripensarsi come organizzazioni chiamate a fornire servizi stabili e professionali. Questo può determinare la curvatura in direzione della cooperazione sociale o verso l'inserimento o l'aumento della compagine retribuita. Alcuni studi hanno messo in evidenza l'aumento nel tempo della presenza di operatori retribuiti nelle Odv (Frisanco, 2008)⁵. Dalla ricerca ConVol (Licursi e Marcello, 2017a) emerge che un quinto delle Odv contattate ha al proprio interno personale retribuito: una minoranza abbastanza contenuta, ma anche un dato nettamente superiore a quello rilevato dall'indagine Istat (2006), in base alla quale nel 2003 le Odv con almeno un dipendente sono circa l'11%. L'incidenza di personale retribuito è maggiore nelle Odv del Centro-Nord e tra le Odv

⁵ In base alle indagini Fivol, a presentare una composizione mista (volontari e retribuiti a diverso titolo) era il 12,3% delle Odv nel 1997, il 21,2% nel 2001 e il 25,3% nel 2006 (Frisanco, 2006).

che sono coinvolte in convenzioni per la gestione di servizi con enti pubblici o che ottengono risorse dal finanziamento di progetti specifici. Dai criteri utilizzati per la scelta del personale retribuito, emerge una conferma della tendenza alla professionalizzazione di attività e servizi. Le Odv intervistate, infatti, scelgono gli operatori retribuiti soprattutto per il possesso di competenze tecniche rispetto alle attività e al servizio (nel 79% dei casi), e per il possesso di professionalità specifiche (nel 67,6% dei casi). Chi viene retribuito, quindi, va a svolgere un ruolo importante nelle Odv, inserendosi direttamente nella produzione dei beni e/o servizi dell'associazione o ricoprendo ruoli dirigenziali o ad elevato contenuto specialistico. Considerando anche la diffusione dell'uso dei rimborsi spesa forfettari come indicatore grezzo della presenza di lavoro retribuito (Frisanco, 2008)⁶ si disegna un quadro in cui: il 60% circa del totale delle Odv conta sull'apporto esclusivo di volontari e non ricorre ai rimborsi spesa forfettari; il 38% delle organizzazioni ha personale retribuito, in proporzione numericamente inferiore alla metà dei volontari, e utilizza i rimborsi spesa forfettari; il 2,2% delle Odv è più chiaramente spostato verso l'impresa sociale, presentando personale retribuito (in quota superiore alla metà dei volontari) e facendo uso dei rimborsi spesa forfettari.

C'è da aggiungere che il passaggio dal dono alla *nonprofitness* incrocia un'altra trasformazione organizzativa, derivante dall'adozione del criterio della reciprocità, che si manifesta in molte espressioni di solidarietà mutualistiche che si definiscono dentro la cornice di gruppi chiusi, sebbene formalmente Odv, o che si sviluppano dentro forme di solidarietà allargate.

4. Leadership e partecipazione

La vita delle Odv, nei suoi diversi momenti, si lega alla presenza di figure carismatiche, in grado di ottenere fiducia da parte degli aderenti nella fase nascente, e le cui posizioni fanno spesso da apripista alle innovazioni organizzative e identitarie dell'intero gruppo. La leadership

⁶ La ricerca ConVol ha consentito di registrare la diffusione di questa pratica in poco meno del 28,3% delle Odv versus un dato Fivol del 6,2% (Frisanco, 2006). L'incidenza di questa pratica cresce ulteriormente tra le organizzazioni che hanno personale dipendente, arrivando a valori del 42,3%. Essa sembra essere più diffusa fra le organizzazioni del Mezzogiorno (33%) rispetto a quelle del Centro-Nord (25%).

carismatica è infatti qualificata come uno dei fattori «catalizzanti» (Ambrosini, 2005) dell'esperienza associativa. Essa è particolarmente importante nella fase fondativa delle organizzazioni, perché può facilitare il passaggio dalla mera percezione di un bisogno sociale alla costruzione di risposte. Si basa sulle qualità personali del leader, e si traduce nella capacità di ottenere obbedienza/adesione ad una proposta (Gallino, 2014). Nelle Odv spesso la leadership è detenuta dal o dai fondatori, e sono questi, di frequente, ad essere incaricati di assumere decisioni che riguardano anche lo sviluppo organizzativo delle Odv nel tempo o le loro trasformazioni.

I risultati degli studi di caso condotti negli anni e la ricostruzione di alcune storie associative in regioni del Sud consentono di ipotizzare che i leader quando sono posti di fronte al nodo dono-*nonprofitness* svolgono una funzione importante nell'orientare il cambiamento, ma non sempre riescono a trovare soluzioni che garantiscano la sopravvivenza dell'esperienza originaria o percorsi chiari di ridefinizione identitaria del gruppo. Può accadere che il leader, facendosi promotore di esperienze altre (cooperative di tipo A e di tipo B, prevalentemente) resti coerente con la mission originaria, ma di fatto veda diminuire progressivamente la partecipazione all'interno della Odv. Si verifica anche la situazione in cui il leader mantenga la sua identità di volontario, ma guidi la trasformazione dell'esperienza di volontariato in una organizzazione che risponda ai requisiti di professionalità e stabilità tipici di una cooperativa sociale. Ancora, un terzo profilo è quello del leader che si disponga a guidare sia l'Odv che la cooperativa sociale, utilizzando un binario doppio, su cui veicolare linguaggi, modalità regolative e risorse motivazionali parzialmente differenti e dichiaratamente distinti. Questo è il caso dei leader che riescono a mantenere nel tempo un carisma forte e a dedicare molte risorse all'impegno solidale.

Naturalmente, non è scontato che i fondatori rimangano nel tempo i leader del gruppo. E anche quando questo accade si può incorrere nei rischi che derivano dalla presenza di leadership forti e di rapporti personalistici, ad esempio nella gestione dei conflitti e nell'organizzazione razionale delle attività. I risultati della ricerca ConVol consentono di confermare quanto gli studi qualitativi hanno più volte indicato, ossia che i fondatori/inspiratori sono presenti spesso nelle Odv (in oltre l'80% dei casi), e non solo quando queste sono di recente costituzione. Si tratta di leader pienamente impegnati sia nella gestione dell'organizzazione sia in attività connesse al rafforzamento dell'identità e all'ampliamento della mission, alla gestione dei rapporti con i volontari e al sup-

porto motivazionale. Il presidente delle Odv coincide spesso con il fondatore o fa parte del gruppo originario. Da quanto è emerso nell'indagine nazionale, e a conferma di altri studi (Acquadro Maran e Soro, 2010), questo ruolo è ricoperto per lo più da uomini (quasi nel 60% dei casi), con un'età media abbastanza elevata (58 anni); già usciti dal mercato del lavoro o con una posizione lavorativa stabile. Poco meno del 90% dei presidenti ha un titolo di studio medio o elevato. La durata dell'incarico è mediamente lunga, pari a 8,6 anni. Per circa 40 Odv su 100, inoltre, il presidente attualmente in carica ricopre il ruolo da quando l'Odv si è costituita. Risultato che rafforza i termini di una questione già nota come ricambio lento della leadership (Frisanco, 2013). I fondatori, spesso anche presidenti, si incaricano di sollecitare l'adesione alla mission associativa dei volontari, che rappresentano la risorsa umana prevalente nelle Odv, sebbene non l'unica. Tuttavia, la ricerca sulla partecipazione al volontariato evidenzia da diverso tempo che, mentre cresce il numero delle organizzazioni, si riducono le loro dimensioni medie (Istat, 2006). A questo si lega il rischio di una moltiplicazione di «organizzazioni dei presidenti» o a dimensione e contenuto familiare (Frisanco, 2008). Le organizzazioni, inoltre, assumono le dimensioni più piccole dove sono numericamente meno presenti (Istat, 2006). Le informazioni raccolte con lo studio ConVol confermano che le Odv hanno una dimensione contenuta (quasi la metà delle realtà ha al massimo 20 volontari, mentre sono solo un decimo quelle che ne hanno oltre 100) e che queste si restringono ulteriormente nel Mezzogiorno. Il dato può essere indicativo di un calo della motivazione politica all'agire solidale. E certamente rappresenta una delle criticità più di frequente palesata dalle Odv. Soprattutto in occasione delle interviste e dei focus group, è stata evidenziata con forza la difficoltà di coinvolgere nuovi volontari e, ancora di più, di favorirne una presenza stabile. Per far fronte alla debolezza di risorse umane le Odv spesso ricorrono al servizio civile, che assicura però un apporto necessariamente limitato, sia per il numero dei giovani che lo scelgono, sia perché questi ultimi sono tenuti ad affiancare gli operatori delle organizzazioni ospitanti, senza mai sostituirsi ad essi. Anche lo stile dei volontari sembra essere cambiato. Quella che viene messa in campo è una disponibilità di tempo individuale, mentre perde rilievo il significato di esperienza collettiva. Tende, quindi, a diventare marginale la convinzione che la sinergia derivante dalla collaborazione di più individui è superiore all'impegno che individualmente ognuno può dare all'interno di una Odv. Ne è una prova anche la difficoltà che le organizzazioni registrano nel

RPS

Sabina Licursi e Giorgio Marcello

coinvolgimento dei volontari nella formazione, in particolare quando questa non è immediatamente riconducibile ad aspetti operativi. Ed è probabilmente sempre questo nuovo modo di definire l'impegno solidale a spiegare anche quella che molti responsabili definiscono come una partecipazione formale o passiva ai momenti assembleari e alle riunioni dedicate alla definizione delle scelte politiche e strategiche delle Odv.

5. *Frammentazione versus network?*

Le Odv, per un verso, esprimono il bisogno di instaurare rapporti con altre organizzazioni della solidarietà organizzata, per altro verso, sperimentano difficoltà a fare rete. Dalle ricerche locali emerge che, anche in contesti relativamente piccoli, è possibile che le Odv non si conoscano tra loro o stabiliscano rapporti conflittuali. Il rafforzamento dei Centri di servizio al volontariato (Csv), tuttavia, ha favorito occasioni di confronto, incoraggiando anche la creazione di rapporti più stabili e collaborativi. Nella provincia di Cosenza, ad esempio, il ruolo strategico svolto dal Csv in questa direzione è ampiamente riconosciuto dalle Odv (Nicoletta, 2013), e ne è prova anche il fatto che spesso i Csv realizzino o sostengano ricerche per offrire alla platea delle organizzazioni una fotografia d'insieme del volontariato. I rapporti collaborativi tra Odv, tuttavia, non sono scontati e neanche facili. Spesso le organizzazioni sviluppano connessioni estemporanee, su singole iniziative, senza una coprogettazione delle attività. Più di frequente, le Odv tendono a lavorare da sole, percependosi come autonome e sviluppando un approccio autoreferenziale. Dallo studio ConVol emerge che le connessioni più fragili sono quelle orizzontali, ovvero le reti in cui le singole Odv sperimentano una modalità di interazione estensiva, che ne valorizza le specificità nel contesto di azione definito (il territorio specifico o una problematica sociale precisa), e che consente alle stesse Odv di stabilire rapporti con gli altri attori del territorio (istituzioni pubbliche, imprese, altre realtà del Terzo settore, ecc.). Solo poco più del 14% delle Odv contattate fa parte di network formali che abbiano queste caratteristiche. Più diffuse, invece, sono le connessioni verticali, come le associazioni (nazionali o internazionali) e le federazioni: ne fanno parte, rispettivamente, quasi un terzo e il 13% delle Odv contattate. Nel primo caso, le Odv sono una sorta di braccio operativo di grandi organizzazioni, hanno margini di autonomia statutaria limitati, spesso condividono la formazione dei volontari. Le federazioni, invece, rispondono ad una

logica di aggregazione ascendente. In questo tipo di network l'attenzione è posta soprattutto su una o più categorie di bisogni, e la federazione si fa carico di una funzione di sensibilizzazione nella popolazione, oppure di rappresentanza/pressione presso le istituzioni. Le Odv che ne fanno parte definiscono in maniera autonoma le attività e la metodologia di intervento.

Da sempre le Odv entrano in rapporti con le istituzioni, tutte le ricerche condotte mettono in evidenza che queste relazioni sono da loro ricercate e auspicate. Anche lo studio ConVol ne è una conferma: il 96,5% delle Odv contattate ha dichiarato di avere rapporti con attori istituzionali⁷. Si tratta di interazioni *impegnative* (le convenzioni per la realizzazione di servizi e la partecipazione alla governance locale) per il 72% delle organizzazioni, ma si è verificata, accanto ad una istituzionalizzazione del volontariato, anche una sua marginalizzazione, a vantaggio di attori più coinvolti nelle pratiche del *contracting out* (Sgritta, 2017). Negli ultimi venti anni, le trasformazioni del welfare, per un verso, gli interventi normativi, per altro verso, hanno contribuito a modificare l'interazione tra istituzioni e solidarietà organizzata, e, probabilmente, hanno anche accresciuto l'impatto esercitato dalle condizioni di contesto sulla qualità delle stesse interazioni. In Calabria, ad esempio, la mancanza di un sistema di governance territoriale delle politiche di inclusione sociale e la mancata realizzazione dell'integrazione socio-sanitaria (Licursi e al., 2019) contribuiscono a rendere altamente precario e frammentato il quadro entro in quale queste relazioni si determinano. Tanto che continuano a presentarsi situazioni di disconoscimento (Ranci e al., 1991), in cui cioè le Odv non sono riconosciute come attori in grado di intervenire o interloquire su problemi sociali considerati rilevanti, a cui si affiancano relazioni strumentali o di delega rispetto ad alcune emergenze sociali. Anche per questa ragione il più recente Codice del Terzo settore e la prevista adozione di strumenti amministrativi di tipo collaborativo tra pubblica amministrazione ed Ets, con una estensione della loro applicazione dal welfare a tutte le attività di interesse generale, viene accolta con disillusione.

I rapporti, quindi, ci sono e producono effetti, accentuando fenomeni di isomorfismo istituzionale (Ascoli e al., 2002; Lori e Pavolini, 2016). Infatti, dallo studio ConVol emerge che più di un terzo delle associazioni, che collabora con il pubblico, ha avviato, anche a seguito di que-

⁷ Gli attori istituzionali individuati sono: comuni, province e regioni; istituzioni scolastiche, aziende sanitarie e ospedaliere; tribunali; altri attori (prefetture, forze armate, ecc.) (Licursi e Marcello, 2017b).

sto rapporto, una specializzazione dei servizi offerti e un 15% si è dotata di un metodo di lavoro più rigido. Le organizzazioni percepiscono, invece, come meno stringente il rapporto di causa-effetto tra la collaborazione con le istituzioni e l'assunzione di personale retribuito (solo il 7,7% ritiene che ciò avvenga), a conferma probabilmente che l'ibridazione è anche effetto di spinte endogene.

6. Conclusioni

Il volontariato continua a essere un attore strategico per la coesione e il tessuto democratico, ed è interessato da cambiamenti i cui effetti si irradiano anche sulle altre forme della solidarietà organizzata.

Con riferimento all'ibridazione delle Odv si nota che, sebbene la presenza delle organizzazioni che adottano la gratuità come elemento regolativo per eccellenza sia maggioritaria, i confini tra forme di solidarietà differenti sono in continuo mutamento e, in diverse circostanze, si fanno labili. Questo processo, che richiede un maggiore investimento di energie nel tenere vivo il collegamento tra identità e servizio, potrebbe trovare nelle modifiche introdotte dalla Riforma del Terzo settore una ulteriore accelerazione.

L'attenzione sulla leadership e sulle sue evoluzioni ha consentito di mettere in evidenza che i fondatori (spesso anche presidenti delle Odv) esercitano sempre un ruolo molto importante nel definire, consapevolmente o meno, lo sviluppo delle attività associative e dell'identità. Questo accade non solo perché le loro qualità carismatiche restano nel tempo la principale forza aggregante, ma anche perché non trovano nei volontari lo stesso interesse partecipativo del volontariato delle origini. Ricevono, probabilmente, una legittimazione a fare, a ridefinire e riorganizzare le attività, più che un affiancamento nella realizzazione della mission.

Nello studio delle relazioni che le Odv stabiliscono con le altre organizzazioni emerge che ad una debolezza delle reti orizzontali corrisponde una maggiore attitudine alle connessioni verticali, che consentono spesso di sviluppare pratiche di advocacy ben organizzate, ma non sempre garantiscono una adesione delle attività ai bisogni specifici delle comunità locali.

Un particolare rilievo assumono i rapporti con gli attori pubblici in una fase, come quella attuale, segnata dalla crisi del welfare e dalla necessità di una sua ricalibratura. Nel corso degli ultimi anni, in tutto l'Occidente si è tentato di rispondere a questa crisi attraverso un processo di sussidiarizzazione delle politiche sociali. Tuttavia, l'attuazione della sussidia-

rietà in Italia non ha prodotto dappertutto gli stessi effetti, per cui le differenze già esistenti tra i sistemi di protezione regionali non sono state superate. Il *cleavage* tra il Nord e il Sud del paese si è anzi ulteriormente approfondito. Nelle regioni segnate da apparati di protezione sociale storicamente deboli, il rischio è che le Odv e le altre organizzazioni solidaristiche siano sempre più sollecitate a giocare un ruolo sostitutivo rispetto alle responsabilità istituzionali verso chi vive ai margini della vita sociale, finendo con il competere per la gestione delle briciole di un welfare residuale. Anche il Codice del Terzo settore, che ribadisce la necessità di un coinvolgimento degli Ets nelle fasi della programmazione e progettazione degli interventi, non consente magicamente di superare le logiche utilizzate fino ad ora, e che hanno visto gli attori della solidarietà organizzata quasi sempre partecipi di contrattazioni frammentate, in cui si chiede loro di rispondere a esigenze immediate e specifiche senza poter costruire interventi di lungo periodo capaci di rispondere alle reali esigenze del territorio.

Riferimenti bibliografici

- Acquadro Maran D. e Soro G., 2010, *The Influence of Organizational Culture in Women Participation and Inclusion in Voluntary Organizations in Italy*, «Voluntas», n. 4, pp. 481-496.
- Ambrosini M., 2005, *Scelte solidali*, il Mulino, Bologna.
- Ascoli U., 2018, *Un appesantimento dei mondi del volontariato*, «Animazione sociale», n. 2, pp. 27-32.
- Ascoli U. e Pavolini E. (a cura di), 2017, *Volontariato e innovazione sociale oggi in Italia*, il Mulino Bologna.
- Ascoli U., Pavolini E. e Ranci C., 2002, *The New Partnership: The Changing Relationship between State and Third Sector in the Scenario of New Social Policies in Italy*, in Ascoli U. e Ranci C. (a cura di), *Dilemmas of the Welfare Mix. The New Structure of Welfare in an Era of Privatization*, Springer, New York.
- Borzaga C. e Fazzi L., 2005, *Il ruolo del Terzo settore*, in Gori C. (a cura di), *La riforma dei servizi sociali in Italia*, Carocci, Roma.
- Ferrera M., 2019, *Le politiche sociali*, il Mulino, Bologna.
- Frisanco R. (a cura di), 2006, *Volontariato sotto la lente: lo scenario del volontariato organizzato alla luce della quarta rilevazione Fivol 2006-2007*, Fivol, Roma.
- Frisanco R. (a cura di), 2008, *Volontariato sotto la lente: lo scenario del volontariato organizzato alla luce della quarta rilevazione Fivol 2006-2007*, Roma, disponibile all'indirizzo internet: www.fondazioneroma-terzosettore.it/documenti/REPORT_FINALE_ITALIA2006.pdf.

- Frisanco R., 2013, *Volontariato e nuovo welfare. La cittadinanza attiva e le amministrazioni pubbliche*, Carocci, Roma.
- Gallino L., 2014, *Carisma*, Dizionario di Sociologia, Utet, Torino.
- Istat, 2006, *Le organizzazioni di volontariato in Italia. Anno 2003*, Roma.
- Kazepov Y. e Barberis E., 2013, *Il welfare frammentato. Le articolazioni regionali delle politiche sociali italiane*, Carocci, Roma.
- Licursi S. e Marcello G., 2008a, *Pezzi di volontariato. Una ricerca empirica sulle associazioni di volontariato calabresi*, «Quaderni di Sociologia», vol. 7, n. 47, pp. 35-65.
- Licursi S. e Marcello G., 2008b, *La traccia. Riflessioni sul volontariato nella provincia di Salerno*, Nuova Frontiera, Salerno.
- Licursi S. e Marcello G., 2009, *Frammentazione e tendenze ibridizzanti delle organizzazioni solidaristiche meridionali*, «Impresa Sociale», vol. 4, pp. 109-136.
- Licursi S. e Marcello G., 2010, *Il ruolo del volontariato dove il welfare si fa debole*, «Autonomie Locali e Servizi Sociali», vol. 3, pp. 441-458.
- Licursi S. e Marcello G. (a cura di), 2013, *Il volontariato nei contesti di welfare debole. Risultati di una ricerca su volontariato e Centro di Servizio nella provincia di Cosenza*, Falco, Cosenza.
- Licursi S. e Marcello G., 2017a, *Le organizzazioni di volontariato oggi in Italia: identità, attività e risorse*, in Ascoli U. e Pavolini E. (a cura di).
- Licursi S. e Marcello G., 2017b, *Le organizzazioni di volontariato come attori di responsabilità politica e trasformazione sociale*, in Ascoli U. e Pavolini E. (a cura di).
- Licursi S., Marcello G. e Pascuzzi, 2019, *La riforma nelle narrazioni del Terzo settore calabrese: quali effetti attesi*, «Politiche Sociali/Social Policies», n. 2, pp. 253-270.
- Lori M. e Pavolini E., 2016, *Cambiamenti organizzativi e ruolo societario delle organizzazioni di Terzo settore*, «Politiche Sociali», n. 1, pp. 41-63.
- Marcello G., 2005, *Radicalismo e istituzionalizzazione*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Nervo G., 1999, *Dove va il volontariato?*, in Bottaccio M., *Tutti al centro*, minimum fax, Roma.
- Nervo G., 2007, *Ha un futuro il volontariato?*, EDB, Bologna.
- Nicoletta V., 2013, *Il Centro Servizi per il volontariato Volontà solidale*, in Licursi S. e Marcello G. (a cura di).
- Ranci C., 2006, *Il volontariato*, il Mulino, Bologna.
- Ranci C., De Ambrogio U. e Pasquinelli S., 1991, *Identità e servizio. Il volontariato nella crisi del welfare*, il Mulino, Bologna.
- Sgritta G.B., 2017, *Volontariato e innovazione*, in Ascoli U. e Pavolini E. (a cura di).