



L'INIZIO DELLA SVOLTA

Perché la crisi sarà un bene per il volontariato

Magatti

Non profit, via d'uscita
alla dittatura del desiderio
e al capitalismo illiberale

Nervo

Una supplica ai politici
«Ascoltate i poveri
prima di ogni scelta»

Zamagni

I corsi di formazione?
Non bastano più
Ora servono vere scuole



CENTRO SERVIZI PER IL VOLONTARIATO NELLA PROVINCIA DI MILANO

piazza Castello, 3 - 20121 Milano - tel. 02.4547.5850 - fax 02.4547.5458

www.ciesevi.org

**Vdossier**

rivista trimestrale

Centro servizi per il volontariato
nella provincia di Milano

maggio 2010
anno 1
numero 1

Registrazione del Tribunale di Milano
n. 550 del 1/10/2001

Editore

Associazione Ciessevi
piazza Castello 3
20121 Milano
tel. 02.45475850
fax 02.45475458
email info@ciessevi.org
www.ciessevi.org

Direttore Responsabile

Lino Lacagnina

Redazione

Elisabetta Bianchetti
Paolo Marelli
email: comunicazione@ciessevi.org

Hanno Collaborato a questo numero

Giovanni Nervo
Silvia Rapizza

Progetto Editoriale

Paolo Marelli

Progetto Grafico e Impaginazione

Francesco Camagna
Simona Corvaia
email info@mokadesign.org

Stampa

Il Papiro soc. coop. soc. Onlus
via Baranzate 72/74
20026 Novate Milanese (MI)

È consentita la riproduzione totale o parziale dei soli articoli
purchè venga citata la fonte

← **L'editoriale**

Una rivista per il futuro. L'approfondimento
per innovare il volontariato

A PAGINA **5****La radiografia**

Tagli, deficit e ritardi. Il volontariato milanese
fa i conti con la crisi

A PAGINA **11****Diamo i numeri**

Quando la mission fa risparmiare
sui costi sociali

A PAGINA **18**← **Magatti**

«Non profit, via d'uscita alla dittatura del desiderio
e al capitalismo illiberale»

A PAGINA **23****Dopo il crack**

La ricetta della ripresa: investire nelle passioni
e in testimoni non profit

A PAGINA **32****L'anticonformista**

Associazioni tolemaiche.
Rimettiamo al centro giovani ed educazione

A PAGINA **36****Relazione pericolose**

Mi impegno ergo sum. La molla della gratuità?
Il piacere di aiutare gli altri

A PAGINA **42****Altruismo low cost**

Né professionisti né eroi. Soltanto uomini e donne
attenti a chi gli è accanto

A PAGINA **47**← **Monsignor Nervo**

Una supplica ai politici: «Ascoltate i poveri
prima di ogni scelta»

A PAGINA **53****Veneziani**

«Piccolo non è utile. Bisogna tessere una rete
per salvare il welfare»

A PAGINA **58****Il senso perduto**

L'emorragia di altruismo si cura passando
dal fare alla coltura del pensiero

A PAGINA **64****Strategia anti-fuga**

Puntiamo sugli under 25: un patentino sociale
per le leve del futuro

A PAGINA **67**← **Zamagni**

«I corsi? Non bastano più. Ora servono vere scuole
per selezionare i volontari»

A PAGINA **71****Lezione Americana**

Ok alle fusioni tra enti per migliorare l'efficienza.
Ma soltanto se sono sagge

A PAGINA **79**

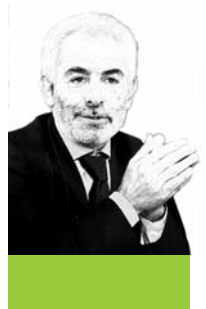


Il nuovo Vdossier

Una rivista per il futuro. L'approfondimento per innovare il volontariato

“
Questo trimestrale spiegherà la realtà del non profit milanese, diventando una bussola per le associazioni, perché nelle sue pagine si troveranno rappresentate. Con un'ambizione: fare di Vdossier uno strumento indispensabile per le organizzazioni
”

di **Lino Lacagnina**, presidente Ciessevi



QUELLO CHE AVETE FRA LE MANI, che state sfogliando e leggendo è il primo numero di *Vdossier*. Un giornale nuovo che raccoglierà l'eredità di *News Volontariato*, il periodico che appartiene alla storia di Ciessevi e che dopo dodici anni si è avviato sul viale del tramonto.

Dal 1998 a oggi, *News Volontariato* è stato la vetrina del Centro Servizi di Milano: ha raccontato le sue attività, ha promosso la cultura della solidarietà, ha saldato la coesione sociale, ha sviluppato l'economia del dono, ha sollecitato l'attenzione delle istituzioni, della città e del territorio sul non profit.

Con il passare degli anni, però, anche *News Volontariato*, come tutti gli organi del paniere dell'informazione nell'era della globalizzazione, ha incontrato degli ostacoli: un calo di lettori, notizie di corto respiro, l'erosione di un interesse causato dalla crescita del sito internet www.ciessevi.org, una lenta e progressiva disaffezione da parte di associazioni e volontari che non si

specchiavano più una rivista pensata e costruita per loro. A fronte di questa crisi d'identità, il Consiglio Direttivo di Ciessevi ha cominciato a riflettere su un progetto per cambiare l'identikit di *News Volontariato*, adeguandolo alle mutate esigenze delle organizzazioni di volontariato e del panorama editoriale. Cruciale per orientare la bussola del restyling è stata una specifica ricerca sul tema, che ha stabilito il punto di partenza.

La revisione totale di *News Volontariato*, non doveva essere soltanto nella grafica, ma anche nei contenuti per raccontare meglio la realtà del non profit e come parte del sistema integrato di informazione e comunicazione di Ciessevi.

Oltre a questi, avevamo anche un altro obbligo nei confronti delle organizzazioni di volontariato, quello di continuare ad offrire un servizio, con una novità: il servizio dell'approfondimento. Perché, se il flusso quotidiano e settimanale delle notizie, delle informazioni e delle comunicazioni ha ritagliato e consolidato dal 2001 in avanti il suo spazio sul sito web, in questi nove anni è emerso, con sempre maggior certezza e consapevolezza, che la missione di *News Volontariato* non poteva essere la stessa della sua genesi. Serviva un'evoluzione della specie, perché quel *News Volontariato* non era nato con la mission dell'approfondimento, dell'analisi, dell'indagine, la riflessione e della discussione. Ed è per perseguire quest'obiettivo che invece è nato *Vdossier*. Sarà il nuovo periodico di Ciessevi ma continuerà a camminare nel solco della strada tracciata da *News Volontariato*.

Vogliamo aiutare noi e voi a decifrare il Terzo settore, perché siamo certi che conoscere è necessario per capire e per essere più consapevoli del proprio ruolo

Vdossier uscirà con quattro numeri all'anno, con le sue copertine color pastello, con uno sfoglio corposo, con una grafica che valorizza la pulizia, l'ordine, il bianco, con un "grandangolo" alla fine di ciascun articolo che rinvia a siti e libri per allargare il cerchio degli interessi personali. Lo stile di *Vdossier* sarà chiaro e lineare, veloce e agile, sarà uno stile curioso e originale nei titoli e negli articoli. *Vdossier* è una rivista bella e moderna, che

con l'approfondimento vuole aiutare noi e voi a decifrare la realtà del volontariato milanese, perché siamo certi che conoscere è necessario e indispensabile per capire, per essere volontari più consapevoli del proprio ruolo e del proprio compito nella società e per essere parte attiva come cittadini.

Senza dimenticare il piacere della buona lettura, *Vdossier* spiegherà meglio dove va il volontariato milanese, anticipando i bisogni delle organizzazioni, proponendo soluzioni e risposte, ragionando su quesiti concreti, focalizzando chiavi di lettura, interpretando la realtà del volontariato e le sue necessità, diventando una bussola di riferimento e di orientamento per chi "governa" le singole associazioni. In sintesi sarà uno strumento di cerniera fra le associazioni e la società civile e fra la società civile e le associazioni, in un dialogo, moderato ed equilibrato, laico e apolitico, sempre coordinato da Ciessevi nella pluralità delle sue voci.

Ecco da che parte staremo

Da che parte starà *Vdossier*? Resterà dalla parte dei valori del Terzo settore e continuerà a promuovere la cultura della solidarietà. *Vdossier* non muta il Dna di *News Volontariato*, anche se è diverso, perché più selettivo negli argomenti da trattare, più attento a quello che accade, pur senza rinunciare al suo compito di garante delle relazioni istituzionali. *Vdossier* è pronto a difendere e innovare, con la sua voce, le sue idee e le sue proposte, il volontariato e il ruolo chiave dei Centri di servizio.

Il nuovo *Vdossier* diventerà lo specchio dell'identità di chi lo legge, cioè di coloro che sono al timone delle organizzazioni e delle associazioni, che vanno orgogliosi di quello che fanno anche se in mezzo a una miriade di difficoltà e problemi. Ebbene questa categoria di persone che "pilotano" organizzazioni e associazioni avranno in *Vdossier* il loro punto di riferimento, perché nelle sue pagine si troveranno rappresentati, perché i suoi articoli toccheranno quei problemi, temi e argomenti che gli stanno più a cuore. Perché un *Vdossier* nuovo fornirà loro una molteplicità di elementi utili per decidere, per giudicare, per formarsi un'opinione, per costruire il futuro del volontariato. Con un'ambizione: fare di *Vdossier* uno strumento indi-

spensabile per le associazioni.

Entriamo ora nelle pagine di questo primo numero dedicato al volontariato e alla crisi economica. L'assunto di partenza è che la crisi non è soltanto finanziaria, poiché, come in un effetto domino, il "terremoto" con epicentro Wall Street, negli ultimi diciotto mesi, con le sue scosse, in misura maggiore o minore, ha fatto tremare e vacillare anche le vite di ciascuno di noi, ha aperto ferite profonde nella società, nell'etica, nei valori, nella politica e nella cultura.

E il volontariato? Come ha reagito il non profit? Ha cercato di sopravvivere. O almeno ha tentato di riuscirci, anche se non tutti i risultati sono sempre positivi. Sfogliando *Vdossier* troverete un lungo articolo, che abbiamo titolato "la radiografia", proprio in quanto racconta per filo e per segno il miracolo quotidiano di migliaia di associazioni milanesi che resistono in mezzo a un mare di difficoltà, che architettano stratagemmi per tirare avanti con casse sempre più magre. E non solo: perché, come spiega il sociologo Mauro Magatti in una lunga intervista, questa «crisi del capitalismo tecno-nichilista» è figlia di una «dittatura del desiderio» che ha stravolto l'idea di libertà, di socialità, di relazione. «E il non profit può essere un modello da seguire per la ricostruzione post crisi».

A patto che, scrive monsignor Giovanni Nervo, anche i politici nelle loro scelte sappiano «ascoltare anzitutto la voce degli ultimi». Ma per rivitalizzarsi è necessario che il volontariato milanese, come auspica il sociologo Maurizio Ambrosini, rimetta al

centro i giovani e l'educazione. Tanto che Guido De Vecchi, nel suo intervento, tiene a sottolineare che non è immaginabile perdere la generazione under 25 e che bisognerebbe istituire una sorta di "patentino del volontariato" per avvicinare al Terzo settore i ragazzi e trattenerli nella galassia della solidarietà milanese.

Questa crisi economica e di valori, però, ci ha insegnato che per incentivare l'impegno di giovani e me-

no giovani, secondo l'economista Gianpaolo Barbetta, è necessario investire di più in una triplice direzione: nella capacità di donarsi gratuitamente, nei valori dell'altruismo e nella forza della solidarietà più che nelle strutture e nelle specializzazioni. Ma come tagliare questo traguardo? Offrendo testimoni ed esperienze di vita volontaria vissuta. Quelle che il pedagogo Raffaele Gnocchi definisce «storie non di eroi né di professionisti», ma semplicemente di persone che, mosse da un robusto senso civico, si prendono cura, aiutano, stanno vicini e assistono gli altri. Perché, secondo il sociologo Vitale, «la molla della gratuità è un piacere di per sé».

Eppure non basta il fare, come sostiene Emilio Lunghi, presidente dell'Auser provinciale di Milano ed ex vicepresidente Ciesevi, la vera sfida per il futuro del volontariato è il pensare, è il ritrovare il senso di ciò che si fa e del proprio impegno quotidiano. In questa prospettiva allora diventano cruciali i due spunti offerti dall'economista Stefano Zamagni, che vorrebbe non più solamente corsi di formazione per i volontari, ma vere e proprie scuole; e da Veneziani che ritiene che il non profit milanese abbia urgente bisogno di fare "rete" per innovare se stesso e il welfare.

Auguro a tutti voi una buona lettura.



In questo primo numero il tema sotto i riflettori è il non profit e la crisi, che non è solo economica e finanziaria, ma investe la società, l'etica e la cultura

Dall'osservatorio di Ciessevi il non profit prova a resistere al terremoto finanziario, architetta stratagemmi per arginare la riduzione delle risorse, tenta di sopravvivere con casse sempre più magre compiendo un miracolo quotidiano

La radiografia

Tagli, deficit e ritardi: il volontariato milanese fa i conti con la crisi

IL VOLONTARIATO MILANESE, VISTO DALL'OSSERVATORIO DI CIESSEVI, è una galassia di organizzazioni che prova a resistere alla crisi finanziaria, che cerca stratagemmi per arginare i tagli delle risorse economiche, che tenta di sopravvivere con casse sempre più magre compiendo una sorta di miracolo quotidiano. Tanto che ascoltando la voce dei dirigenti delle associazioni di Milano e provincia si può dipingere un quadro che raffigura gli ultimi tempi come un *annus horribilis*. La percezione diffusa è che i diciotto mesi appena passati si sono, giorno dopo giorno, progressivamente tinti

Le organizzazioni dipingono gli ultimi diciotto mesi come un periodo nero. Ci sono sempre meno soldi che girano nel Terzo settore

di nero a causa e/o in conseguenza di un ventaglio di problemi e incognite legate con vari nodi al tracollo economico recente. Ecco perché di fronte a questo scenario vanno moltiplicandosi, settimana dopo settimana, gli appelli alla generosità lanciati dalle associazioni, anche attraverso iniziative e manifestazioni con l'unico scopo di racco-

gliere fondi. Sarà che la crisi non allenta la sua morsa, sarà che le tasche dei milanesi sono più leggere, sarà che le ristrettezze non risparmiando fondazioni bancarie, enti pubblici e aziende private, obbligandoli a centellinare gli esborsi; fatto sta che di soldi nel mondo del non profit ne girano sempre meno, che i cordoni della borsa si sono stretti e le previsioni non volgono al sereno.

In un panorama statistico fitto di segni meno, c'è un dato, recente, che balza all'occhio più di altri e che può essere considerato come una sorta di punta dell'icerberg: nel 2009 sono salite dal 25 al 32% le associazioni che segnalano una diminuzione della raccolta fondi. Un innalzamento percentuale del più 7 per cento che indica come il Terzo settore cominci a rimanere a secco di risorse.

I dati di un rubinetto che sta lentamente restando a secco emergono da un'indagine dell'Istituto italiano della donazione (Iid), che ha studiato un campione di centotré enti non profit. E non è tutto: perché, anche se il Rapporto Italia dell'Eurispes conferma che il 71,3% degli italiani dichiara di avere più fiducia nel volontariato che nelle forze dell'ordine e nel Presidente della Repubblica, rimane il fatto che nell'animo degli italiani e con loro dei milanesi ha cominciato a erodersi la "cultura del dono", provocata da «una mancanza di fiducia, da una crescente diffidenza, da una società nella quale ognuno si rinserra nel suo piccolo mondo, nel proprio privato e finisce con il disinteressarsi di ciò che lo circonda e che non interagisce direttamente con i suoi interessi e con i suoi bisogni».

L'unica eccezione, sottolineano all'Istituto italiano della donazione (Iid) sono i periodi di festività (Natale e Pasqua), oppure le

emergenze umanitarie (per esempio, i terremoti), dove la raccolta fondi tramite donazioni subisce sempre un'accelerazione verso l'alto, anche se «la situazione di stallo economico di famiglie e imprese inizia a farsi sentire e le prospettive di raccolta fondi nei prossimi mesi non appaiono certo ottimistiche».

Su questa lunghezza d'onda, una ricerca americana, pubblicata a fine marzo sul *New York Times*, asseriva che, se il 2009 è stato un anno duro a causa del-

la crisi e del taglio delle donazioni, il 2010 non sarà migliore, perché la morsa della recessione non si allenterà e di conseguenza la «beneficenza non sarà la prima a trarre un vantaggio dalla ripresa economica». La percezione statunitense non si discosta dal comune sentire che si respira fra le organizzazioni in Italia, in Lombardia e in provincia di Milano. Le associazioni prevedono un 2010 in salita come l'anno passato e stimano che a fronte di un aumento delle richieste di aiuto le risorse a disposizione per far fronte ai nuovi bisogni saranno inferiori.

Clara Miller, l'amministratore delegato di *Nonprofit Finance Fund*, la società curatrice della ricerca apparsa sul quotidiano newyorkese, sostiene che «la ripresa arriverà lentamente al settore non profit e che inizialmente non raggiungerà le persone più bisognose e le organizzazioni che sono deputate ad aiutarle».

Terzo settore record in Italia: muove 38 miliardi

Le associazioni devono guardare avanti e aspettarsi tempi grami? Sì. Le prospettive, dati alla mano, sono negative. Eppure il non profit è sempre più un fattore importante per l'economia nazionale. Secondo un rapporto messo a punto dall'Istat Cnel il variegato mondo del Terzo settore lungo la Penisola muove risorse per oltre 38 miliardi di euro. La cifra però non deve trarre in inganno. Perché l'Eurispes rileva che le associazioni da noi, a differenza di quanto accade in altri Paesi, hanno come entrate principali le attività istituzionali, mentre le erogazioni libere non scavalcano il 3% e le risorse pubbliche non superano il 36 per cento, rimanendo sotto la media dei principali partner europei: Francia 58%, Gran Bretagna 47%, Germania 64%. Così come, stando a un'indagine della Fondazione Zanotto, noi occupiamo una posizione bassa nella classifica che misura la forza lavoro nel Terzo settore: siamo inchiodati a un 2,6%, un terzo in meno rispetto a Francia, Regno Unito e Germania, ben al di sotto anche della media europea che si aggira attorno al 6 per cento.

Complice la crisi economia, ma complice anche una cultura del volontariato non ancora pienamente matura, un senso civico da coltivare e far crescere, una filantropia con il freno a mano tirato, un sistema di norme e leggi che potrebbe e dovrebbe essere migliorato. Il non profit zoppica, continua a tirare avanti in mezzo a mille ristrettezze, fatiche, complicazioni e ostacoli.

Donazioni in ribasso: nel 2009 sono saliti al 32% gli enti che denunciano una diminuzione nella raccolta fondi. Anche se il 71,3% degli italiani ha fiducia nel volontariato

Ma è altrettanto vero che il ventaglio di numeri sulla rendicontazione delle associazioni milanesi già nel 2007 faceva risuonare un campanello d'allarme. Tale fotografia in chiaroscuro è stata riassunta nella ricerca di Ciessevi e Provincia di Milano "Il volontariato a Milano e provincia", pubblicata lo scorso anno e che vale la pena di consultare ancora, perché è lo specchio in cui si riflette un settore, quello del non profit, che arranca di fronte a una crisi economica che non fa sconti e non concede tregua.

Il crollo delle risorse finanziarie

Gli effetti, le ripercussioni, gli strascichi del crack economico finanziario sono appunto racchiusi in germe nelle 102 pagine del volume, in cui emerge che le risorse finanziarie delle singole associazioni, rispetto al 2003, l'anno con la miglior performance del decennio, già quattro anni dopo erano calate mediamente di meno 4.677 euro. Ciò significa che almeno la metà delle organizzazioni milanesi dispone di entrate mensili inferiori oppure pari a 2.230 euro. Un terzo circa (31,1%) delle organizzazioni passate al setaccio nell'analisi ha entrate inferiori a 12 mila euro, mentre un quinto (il 19,9%) ha proventi che non superano i 30 mila euro. Nel complesso risulta elevata la quota di associazioni che sopravvive con introiti bassi. Senza dimenticare che sotto la soglia dei 30 mila euro ricade la metà delle organizzazioni. Numeri bui a cui si saldano altri segni negativi, a partire da quello relativo al personale retribuito: meno 699 contratti per dipendenti e collaboratori rispetto a sei anni fa.

Giù anche il numero dei volontari: meno 3.114. Così come la tendenza, nel tempo, registra un minore impegno in termini di ore: se, nel 2003, un volontariato, spendeva una media di cinque ore alla settimana nell'organizzazione, nel 2007, la stessa persona ne investe soltanto tre. Con un corollario allarmante: la difficoltà nel gestire l'attività volontaria a causa della frammentazione dell'impegno. «Cioè, tante persone impegnate per poche ore possono innescare notevoli disagi organizzativi», spiegano in coro parecchi responsabili di organizzazioni. Ma, in un giro di colloqui con i vertici delle associazioni, si apprende con una frequenza crescente che la morsa della crisi cambia anche l'età anagrafica dei volontari. Gli over cinquantenni che escono dal mercato del lavoro e che si reinseriscono con il contagocce nel tessuto occupazionale dedicano il loro tempo in attività

solidali. A Milano e provincia i volontari con oltre cinquantaquattro anni sono ormai il 52,8% del totale: il 32% in una fascia tra i 55 e i 64 anni, il 20% fra i 65 e gli 80 anni. Il confronto con l'anno precedente, è chiarificatore: l'incremento dei volontari con oltre cinquantaquattro anni era stato del più 3,4 per cento.

Non soltanto alla luce di questa descrizione in cifre, ma anche grazie alle informazioni raccolte da incontri e consulenze con le organizzazioni di volontariato si può scattare un'immagine d'insieme che pone in rilievo come la questione finanziaria sia percepita come il "problema" da tutte le associazioni di Milano e provincia, al punto che la crisi economica ha moltiplicato paure e timori per il futuro.

Sempre nella ricerca emerge che il 30-40 per cento delle organizzazioni ammette crescenti difficoltà nella raccolta fondi e nell'ottenere finanziamenti pubblici e/o privati. E per di più a gravare sui bilanci delle associazioni c'è anche la penuria nella quale navigano gli enti locali.

Non è un segreto che Comuni, Provincia e Regione, blindate tra rispetto del Patto di stabilità e tagli dei fondi statali, hanno pochi soldi in cassaforte. E, di conseguenza, le amministrazioni e gli enti locali, da tempo ormai, rimborsano con il contagocce i costi delle attività e dei servizi svolti dalle associazioni di volontariato. E già un anno fa, il Forum del Terzo settore denunciava che «la pubblica amministrazione è un pessimo pagatore, che fa del ritardo cronico un'abitudine consolidata», e che il non profit «ne subisce le conseguenze con ancor più gravi penalizzazioni», considerato che «non gode delle facilitazioni nell'accesso al credito e non può, ancor più non vuole, sospendere le forniture dei servizi che offre, in quanto ciò andrebbe a immediato discapito dei cittadini e dell'intero sistema del welfare». Ma questo senso di responsabilità, sottolineava ancora il Forum del Terzo settore, «non è un buon motivo per proseguire con questo sistema che mette in serissime difficoltà migliaia di associazioni».

Dodici mesi dopo, sempre dal Forum del Terzo settore, rimbalza un'altra grave denuncia: chi lavora nel non profit per-

Il 30-40 per cento dell'associazioni ammette difficoltà a ottenere fondi. Ecco perché chi lavora nel non profit guadagna stipendi inferiori ai "colleghi" del profit

cepisce stipendi inferiori del 20-25% rispetto ai loro “colleghi” che lavorano, con la stessa qualifica, nelle aziende “profit”. Questo perché, in diversi casi la pubblica amministrazione ritarda i pagamenti dei servizi anche fino a 6-9 mesi e le organizzazioni, soprattutto quelle medio-piccole, fanno fatica a rimediare fondi per le paghe.

Ciononostante, negli ultimi anni, il lavoro e gli operatori (più 20% nell'ultimo quinquennio) sono aumentati fino ad arrivare a quota 800 mila in Italia, mentre le risorse per sostenerli sono rimaste ferme. Ciò spiega come mai il portavoce del Forum del Terzo settore, Andrea Olivero, ritiene che il non profit abbia bisogno di «più risorse, di riforme e di una normativa che lo ridefinisca e faccia maggior chiarezza contro eventuali inquinamenti».

Enti soffocati e schiacciati dalla burocrazia

A questo ostacolo se ne deve aggiungere un altro, che zavorra non soltanto l'azione bensì anche lo sviluppo delle organizzazioni. Si tratta del Leviatano della burocrazia, che schiaccia e soffoca gli enti non profit, e che troppo spesso cammina a braccetto con un mancato rispetto delle regole: come, per esempio, i tempi infiniti per l'assegnazione della quota del cinque per mille.

In sostanza, un mare di impedimenti che crea una montagna di disagi alle associazioni, primo fra tutti il freno al lancio di nuovi progetti. In questo cono d'ombra andrebbe illuminato l'imperativo categorico del rispetto dei patti fra le parti. Solamente il restare fedele agli accordi permetterebbe alle associazioni una corretta programmazione delle spese ed eviterebbe il ricorso a prestiti dalle banche,

oppure il sacrificio degli operatori delle organizzazioni che ricevono in ritardo il loro compenso. Nondimeno ascoltando le testimonianze raccolte quotidianamente agli sportelli di Ciessevi, emerge che una delle maggiori preoccupazioni delle associazioni milanesi è quello della sede. La quasi totalità degli enti utilizza locali messi a disposizione da altri soggetti. La metà ha locali in uso gratuito mentre un terzo ha l'onere dell'affitto da sommare alle numerose voci di usci-

Una delle maggiori preoccupazioni delle associazioni è quella della sede. Sono numerose le organizzazioni che faticano a pagare canoni di locazione sempre più alti

ta. Questo significa che 450 organizzazioni, oltre alle normali spese (energia elettrica, riscaldamento) devono provvedere al pagamento del canone di locazione. Ecco perché un problema molto diffuso, e connesso all'aspetto economico-finanziario, resta quello della disponibilità della sede. A ciò va aggiunto che le organizzazioni segnalano: la mancanza di strutture da utilizzare per manifestazioni pubbliche; la difficoltà di trovare locali adeguati alle attività per accogliere nuovi volontari; i problemi nella condivisione degli spazi con altre realtà; la mancanza di visibilità quando l'organizzazione opera all'interno di strutture, come ospedali o scuole.

Oltre che da questi macigni il volontariato milanese è appesantito anche da un aumento dei costi generali che hanno ormai raggiunto una quota vicina ai 143 milioni di euro ogni anno. Osservando con la lente d'ingrandimento questo capitolo relativo al 2007, è stimabile che la proiezione sia stata al rialzo anche per l'ultimo biennio, tanto che il confronto con la spesa del 2006 evidenzia un lieve aumento percentuale per gli esborsi del personale dipendente (più 0,6%) e dei collaboratori (più 0,6%). Rimanendo su questo terreno, però, c'è da rimarcare che sono invece diminuiti i rimborsi destinati ai volontari per una quota pari al meno 0,3 per cento. C'è poi un altro aspetto dolente, vagliando le rendicontazioni degli enti c'è da segnalare che il 28,3% delle organizzazioni ha dichiarato di aver chiuso l'anno con un disavanzo. Si tratta complessivamente di un deficit che ammonta a 4,2 milioni di euro, pari a 16.100 euro di “rosso” per ciascuna organizzazione.

Questa è la fotografia, scattata attraverso la lente dei conti economici e dalle esperienze, testimonianze e confidenze, del volontariato milanese. Una fotografia di sicuro parziale, magari incompleta, forse insufficiente a inquadrare tutte le sfumature di uno scenario vario e complesso. Una fotografia che però è contrassegnata da un comune denominatore: il volontariato attraversa una stagione ardua e faticosa, con davanti a sé una strada in ripida salita.

GRANDANGOLO

La generosità batte la crisi?
Osservatorio IID, gennaio 2010

Gli italiani e le donazioni
Osservatorio Sinottica Eurisko, ottobre 2007

2010 State of the Sector survey
Nonprofit Finance Fund, marzo 2010

Il volontariato a Milano e provincia
Ciessevi – Provincia di Milano, novembre 2009

web
www.nonprofitfinancefund.org

Diamo i numeri

Quando la mission fa risparmiare sui costi sociali

L VOLONTARIATO È COME UNA SCIALUPPA DI SALVATAGGIO nel mare burrascoso dell'economia odierna scossa dalle onde della crisi. Negli ultimi tempi i ricercatori dell'Università *John Hopkins* di Baltimora, uno degli atenei più prestigiosi degli Stati Uniti, sono soliti usare questa immagine per fotografare il ruolo sempre più importante che il non profit esercita sulla bilancia dei costi sociali dei Paesi occidentali. Perché l'attività delle organizzazioni permette un risparmio di risorse finanziarie agli enti pubblici e ai privati.

La tesi che il volontariato sia un fattore economico cruciale viene a galla da uno studio messo a punto dalla *John Hopkins*. Si tratta di un dossier voluminoso dal titolo "Comparative Non Profit Sector Project" (il progetto è iniziato nel 1990 in tredici Paesi e ora si estende a più di quaranta Paesi di tutte le regioni del mondo).

Nelle pagine di questa ricerca si asserisce anzitutto che il Terzo settore

È di 400 milioni di euro l'apporto del volontariato all'economia del pianeta. I volontari nel mondo superano i 140 milioni

contribuisce ormai a circa il 5 per cento del Pil (Prodotto interno lordo) delle economie nazionali.

Negli ultimi anni il problema della misurazione del valore economico del volontariato è diventato sempre più una questione centrale. Per questo i ricercatori della *John Hopkins* si sono messi al lavoro e hanno passato al setaccio il settore non profit e l'incidenza della sua mission su un campione di quarantuno nazioni dei Paesi più sviluppati. I risultati ottenuti dalla ricerca sono piuttosto interessanti e possono essere riassunti in quattro punti:

1. i volontari rappresentano l'equivalente del 3-5% della popolazione economicamente attiva in molti Paesi dell'Occidente;
2. l'apporto del volontariato è pari a 400 miliardi di dollari di contributo per l'economia mondiale;
3. il numero di volontari impegnati in maniera continuativa è di oltre 140 milioni di persone;
4. se i volontari fossero una nazione, sarebbero il nono Paese più popoloso del mondo.

Su questa lunghezza d'onda c'è da segnalare che in un recente rapporto dal titolo "Satellite Account on Nonprofit Institutions and Volunteering", elaborato da Statistics of Canada si evidenzia che il contributo in termini di Pil prodotto dai volontari nel Paese nordamericano supererebbe il contributo prodotto da tutto il settore agricolo. Oltre a questo, nello studio si definisce il volontariato come una "risorsa rinnovabile" per il sociale e per la soluzione di numerosi problemi in tutto il mondo. Seguono poi alcuni esempi: dallo sforzo per debellare poliomielite e vaiolo nei Paesi in via di sviluppo agli sforzi per il salvataggio di vite umane e la ricostruzione post terremoto a Haiti e in Cile. Ma il dossier canadese ricorda che i volontari non esistono solo per le circostanze straordinarie: «Ogni giorno infatti i volontari danno un'enorme contributo per il sollievo della sofferenza e della qualità della vita in tutto il mondo».

Al di là degli aspetti correlati con l'economia e la crisi che l'ha investita, in quest'ultimo anno e mezzo, la ricerca americana fa risaltare che il volontariato riveste un'enorme importanza nell'autostima, nel senso di fiducia delle comunità e al benessere delle persone, oltre che alla ricchezza della vita sociale. Si tratta di fattori che ovviamente non sono quantificabili numericamente, né sono misurabili, né sono traducibili in cifre, ma per questo non sono meno importanti.

Performance da 99 milioni per il non profit milanese

Purtroppo, constata la ricerca «la nostra capacità di farlo è seriamente ostacolata dalla mancanza di informazioni di base circa la portata e i contorni del volontariato, circa i fattori che sembrano favorire o ritardare l'impatto che sta avendo». Uno dei motivi di questa *impasse* è che «il sistema delle statistiche economiche a livello internazionale, considera il volontariato al di fuori del "confine della produzione" dell'economia». E, quindi, è come se non valesse la pena di misurarlo. Con quale risultato? Che il volontariato è regolarmente svalutato, che i volontari sono sotto-apprezzati, soprattutto dai governi; mentre potrebbero essere una risorsa che potrebbe aiutarli ad affrontare una gamma di problemi sociali, economici e ambientali.

Su questa strada l'Assemblea generale delle Nazioni Unite si è mobilitata, ha fatto dei passi in avanti concernenti la misurazione del volontariato in tutto il mondo, tanto che un processo è stato messo in atto per affrontare questa mancanza di dati. La prima tappa è stata la costituzione da parte del *Johns Hopkins Center for Civil Society Studies* (JHU/CCSS) di un gruppo internazionale di esperti con l'obiettivo di redigere un "Manuale sulle istituzioni senza scopo di lucro nel sistema dei conti nazionali", per guidare le agenzie di statistica di tutto il mondo nell'inserire i numeri degli enti senza scopo di lucro e del volontariato all'interno delle statistiche economiche. Poiché nessun orientamento uniforme era disponibile ad assistere i Paesi nel calcolare i dati necessari sul volontariato, un secondo passo è stato fatto per produrre un "Manuale sulla Misurazione del lavoro volontario".

La ricerca annuale di Ciessevi sul volontariato di Milano e provincia stima che, ogni anno, grazie all'azione dei 40mila volontari, la comunità risparmia circa 99 milioni di euro

Il traguardo prestabilito è quello di produrre un sondaggio a livello internazionale sul lavoro volontario inserito nelle indagini condotte dai Paesi europei e in tutto il mondo. Una bozza di questo manuale è stata accettata dalla Conferenza internazionale degli statistici nel dicembre 2008 e sta per essere ultimata. Il risultato di questo lavoro, atteso per la fine del 2010, sarà un approccio sistematico a livello internazionale per la raccolta di dati

comparativi sulla quantità e sul valore del lavoro volontario e la sua distribuzione tra le varie discipline. Una volta adottato, questo manuale conterrà la promessa di rivoluzionare la base di conoscenza del volontariato in tutto il mondo. Infatti per la prima volta saranno disponibili dati comparativi sul numero di volontari, le loro caratteristiche demografiche (genere, occupazione, livello di istruzione, reddito, residenza urbana o rurale, origine etnica), il tipo di volontariato che fanno, il numero di ore di volontariato, se il volontariato avviene in modo diretto o attraverso un'organizzazione, in quale campo si trova in questa organizzazione, e quanto sarebbe costato svolgere questo lavoro con personale pagato o assunto.

Con questo processo si rafforzerà la visibilità e la credibilità del volontariato nei confronti dei responsabili politici, con una più chiara comprensione del contributo che esso può dare, così come sarà utile per aiutare coloro che sono interessati a promuovere il volontariato. Nel solco di questa frequenza d'onda, con un salto da una parte all'altra dell'Atlantico, con un balzo dagli Stati Uniti all'Italia in particolare a Milano, Ciessevi e l'amministrazione provinciale di Milano, già nel 2008, avevano elaborato una stima sul valore economico (anche se soltanto in linea teorica) dell'impegno offerto dai volontari coinvolti nel sociale in provincia di Milano. La ricerca ruotava intorno a questo perno: quale somma risparmia la collettività grazie all'intervento e all'azione dei volontari? A Milano e provincia sono impegnati 39.447 volontari sistematici. Mediamente ogni volontario dedica alle attività quattro ore alla settimana. La stima è di 3.945 persone impegnate a tempo pieno (impegnate cioè quaranta ore alla settimana). Utilizzando come parametro di riferimento uno stipendio lordo - costo aziendale - annuale di 25 mila euro corrispondente al quarto livello del Ccnl del Commercio, si arriva a stimare un risparmio complessivo di 99 milioni di euro complessivi annui. Il risultato ottenuto è straordinario, anche se non è stata un'operazione semplice.

GRANDANGOLO

La generosità batte la crisi?
Osservatorio IID, gennaio 2010

Gli italiani e le donazioni
Osservatorio Sinottica Eurisko, ottobre 2007

2010 State of the Sector survey
Nonprofit Finance Fund, marzo 2010

Il volontariato a Milano e provincia
Ciessevi - Provincia di Milano, novembre 2009

web
www.nonprofitfinancefund.org

Magatti

«Non profit, via d'uscita alla dittatura del desiderio e al capitalismo illiberale»



«**L**A VITA SOCIALE È COME IL MARE; ma non si può studiare il mare. È troppo grande. Troppo maestoso». Eppure gli ultimi dieci anni li ha passati, giorno dopo giorno, a studiare le correnti profonde della modernità, a sviscerare la crisi del capitalismo tecno-nichilista (in cui «siamo dentro da almeno trent'anni»), a vincere una sfida concettuale: mettere in discussione "l'immaginario della libertà" per cercare e ritrovare la libertà autentica, quella che rende l'uomo più uomo, cioè un animale relazionale, più responsabile verso gli altri.

Il sociologo Magatti spiega che in crisi non è soltanto un sistema economico e un'ingegneria finanziaria, ma un modello di produzione, di consumo e un'idea di cultura

Sulla scrivania del suo studio, Mauro Magatti, che insegna sociologia all'Università Cattolica di Milano, sfoglia le pagine del suo libro, *Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecno-nichilista*, un volume vasto e complesso, che spazia da Max Weber a Friedrich Nietzsche, da Pierre Bourdieu a René Girard. E le sue riflessioni

“
Nel mondo d'oggi serve ripensare le relazioni sociali. E qui entra in gioco il non profit, che porta con sé un'idea di libertà-responsabilità alla quale guardare con grandissima attenzione per costruire un futuro più a misura d'uomo
”

sulla crisi che sferza il nostro tempo spaziano dall'economia all'organizzazione sociale, dalla finanza all'etica, dalla psicologia alla filosofia. Il suo argomentare veleggia dal cosa e come desideriamo, produciamo, consumiamo; per passare al come ci rapportiamo agli altri, all'analisi dei nostri comportamenti e, infine, alla dimensione della solidarietà.

È un viaggio, che assomiglia a una scalata irta e difficile, per capire che il vero problema sta a monte: nella cultura che respiriamo, nell'immagine di ragione imbevuta di tecnica che abbiamo stampata nella mente, nell'idea di individuo, di "verità", di socialità. Alla fine del lungo colloquio con il professor Magatti, sarà più chiaro che ciò che è in discussione nel nostro tempo non è tanto un sistema economico, un'ingegneria finanziaria gravida di imperfezioni e di illusioni, che ha impoverito le nostre vite. «Il rischio vero - sintetizza il sociologo - è che, schiacciati come siamo in una prospettiva esistenziale di "immediatezza", perdiamo la nostra libertà».

La crisi economica mette a nudo le contraddizioni derivanti da un eccesso di "mercatismo". Ecco perché occorre correggere il modello capitalistico che si è imposto negli ultimi 20 anni

Il nostro sistema culturale ed economico ha prodotto quella che lui definisce una vera "dittatura del desiderio"; o che tradotta in una formula accademica è "un'economia libidica del plusgodere".

Ma torniamo al punto di partenza: la crisi finanziaria, iniziata nell'autunno 2008 e che «non ci ha ancora abbandonati». Magatti muove dall'assunto che questa crisi «mette a nudo le contraddizioni derivanti dall'eccesso di "mercatismo"». Ecco perché porta «in superficie l'urgenza di correggere il modello capitalistico che si è imposto negli ultimi vent'anni». Quanto accaduto può essere spiegato ricorrendo ad una similitudine: «Per fare la maionese - spiega - occorre sbattere il tuorlo dell'uovo in modo da farne aumentare il volume facendovi entrare aria. Ma, come tutti coloro che hanno provato, la miscela che, in questo modo si viene a formare, ha la caratteristica di essere altamente instabile. Basta poco e la maionese "impazzisce"».

Eppure lei sostiene che lo sviluppo del sistema finanziario degli ultimi 20-30 anni ha reso possibile uno straordinario aumento del volume delle risorse disponibili su scala globale.

Sì, è vero e lo ha fatto mediante l'introduzione di strumenti tecnici sempre più raffinati. Di più: non solo è aumentata vorticosamente la velocità degli scambi finanziari, ma è cresciuto anche, su scala planetaria, il volume complessivo delle risorse disponibili.

Volendo fare una sintesi estrema, questa è ciò che chiamiamo globalizzazione.

Proprio quella innovazione finanziaria, di cui oggi vediamo l'inconsistenza, è stata uno degli ingredienti dello sviluppo economico globale degli ultimi due decenni. E va sottolineato che il sistema ha funzionato molto bene per diversi anni e la sua crisi - come quando la maionese impazzisce - è dovuta a errori ed esagerazioni che avrebbero potuto essere evitati. Ma il punto su cui conviene soffermarsi è un altro. Il problema è che, come la nostra maionese, l'architettura finanziaria su cui tale sistema si basava era estremamente precaria. E, nonostante molti osservatori ne abbiano sottolineato la vulnerabilità, poco o niente è stato fatto.

Sul terreno di tale vulnerabilità è fiorito il capitalismo tecno-nichilista, con l'economia che ha smarrito qualunque scopo sociale.

Il modello capitalistico presupponeva che la giustizia sociale e la cura della persona si realizzassero per mero effetto secondario. Usando un gergo ciclistico, la fuga del drappello di testa avrebbe generato l'inseguimento da parte del "plotone" rimasto indietro.

Non è stato così per certi versi?

Mi piace ricordare quello che mi ha detto uno dei principali manager di una grande banca italiana: "La globalizzazione non sarebbe esplosa e centinaia di milioni di persone non avrebbero raggiunto un livello di

benessere superiore senza gli strumenti che chiamiamo tossici". Il manager ha ragione, salvo il fatto che mette tra parentesi gli inevitabili "costi umani" che l'accelerazione impressa dal capitalismo tecno-nichilista ha comportato su individui e comunità.

Quindi viviamo sulla nostra pelle una crisi che ha perso il rapporto con la realtà. Wall Street e la vita concreta sono separati da una distanza abissale?

Sicuramente. Tanto che i top manager che hanno occupato le posizioni di potere nelle grandi banche di investimento non avevano più alcun contatto con la vita concreta delle persone.

Ciò spiega come mai, negli ultimi due decenni, la crescita economica abbia avuto come unico obiettivo una moltiplicazione della ricchezza, con un aumento indiscriminato delle opportunità individuali. Di fatto c'è stata la vittoria del profitto, su qualsiasi etica.

Una tale prospettiva si è spinta fino al punto in cui ogni riferimento al "senso" - sia esso di ordine sociale, politico e morale su quello che si fa - è stato rimosso. Si è pensato che tale aumento delle opportunità costituisse un bene in sé, da perseguire comunque. Tutto ciò ha fatto sì che il profitto, mezzo e misura dell'efficienza economica, si sia imposto come fine in se stesso.

E lei, in proposito, ritiene che questa sorta di patologia finanziaria,

di cui stiamo sopportando le conseguenze, rappresenta uno dei casi più puri di quell'“immaginario della libertà” che si è progressivamente sviluppato nei Paesi avanzati.

Azioni e comportamenti sono stati svuotati di significato. Si è spinto l'acceleratore solamente sul lato del desiderio reso godimento. Nel capitalismo tecno-nichilista il messaggio è ossessivamente sempre lo stesso: per crescere occorre potenziare il desiderio individuale che è l'energia inesauribile in grado di alimentare indefinitamente lo sviluppo. Siamo rimasti imprigionati all'interno di un modello di sviluppo che, convinto della sua onnipotenza certificata dai successi, ha finito per rimuovere interi pezzi della realtà. Ecco perché la crisi non ha fatto altro che rendere manifesti alcuni dei problemi impliciti in tale modello.

Il crack finanziario ci ha impoverito, anche se gli ultimi segnali sembrano far pensare che siamo riusciti a scongiurare l'apocalisse. Ma ciò non toglie che le conseguenze di quello che è successo segneranno profondamente gli anni a venire.

Nel caso della crisi finanziaria, è come se il mondo fosse stato colpito da un grave infarto. In una tale situazione, la prima preoccupazione è, ovviamente, quella di sopravvivere. E, in effetti, l'intervento d'urgenza delle autorità nazionali di questi ultimi mesi ha avuto - e ha ancora - proprio questo obietti-

vo: quando la crisi è acuta, il problema è usare i farmaci giusti; non c'è posto per nessun'altra considerazione. Ma, ammesso e non concesso che possa essere considerata superata, la fase acuta altro non è che l'anticamera di un periodo - più o meno lungo - di convalescenza nel quale è fondamentale riconoscere che non si può più tornare quelli di prima. Pretendere il contrario, far finta che non sia successo niente, tornare a vivere esattamente nello stesso modo, è una reazione comprensibile, ma molto rischiosa e sbagliata.

Come dice il proverbio: “Non tutto il male viene per nuocere”. Allora l'impossibilità di continuare a essere quelli di prima potrebbe alla fine rivelarsi un vantaggio.

Forse si potranno recuperare dimensioni dimenticate, o scoprire di avere qualità che non conoscevamo. Comunque ci vorranno anni per riassorbire i costi umani e sociali che lo sconquasso ha provocato; e se ne uscirà solo grazie a un pensiero e un'azione innovativi, soprattutto per quanto riguarda la transizione individuo-istituzione.

Quale potrebbe essere invece una soluzione a medio termine?

Nel medio termine la soluzione della crisi non è semplicemente di tipo tecnico. O per meglio dire, ciò di cui c'è bisogno è di una tecnica che esprima una nuova visione culturale e una rinnovata logica istituzionale. Volendo risalire alla radice, la questione è, in ultima istanza, an-

tropologica, perché la tecnica - compreso l'ambito economico e finanziario - ha fatto enormi passi in avanti nell'ultimo scorcio di secolo senza che il nostro pensiero (e le nostre pratiche) siano ancora in grado di governarli. Tali mutamenti, associati alla cultura prevalente e alle trasformazioni istituzionali che li hanno resi possibili, hanno favorito il formarsi di una concezione unilaterale della libertà, che - pensando si come assoluta - ha finito per essere “immaginata”. A ben guardare, se si prova ad apprendere la lezione che la crisi prova a darci, il problema che abbiamo di fronte consiste nel ri-costruire una relazione rispettosa della realtà, vista come un limite alla nostra volontà di potenza (come desiderio e come tecnica). Ciò concretamente significa abbandonare l'idea secondo la quale tutto ciò che viene creato dall'azione umana è, di per sé, legittimo. Keynes aveva sostenuto che l'economia - ma dovremmo dire lo stesso della tecnica in generale - ha un difetto fondamentale: nell'inseguire la massimizzazione del profitto perde il proprio rapporto con il reale. Keynes aveva bene in mente la radice del problema che egli chiamava “il feticcio della liquidità”: per lo sviluppo è indispensabile un sistema finanziario, ma tale sistema tende a perseguire un profitto di breve termine. E allora, quando tale tendenza riesce ad avere uno spazio troppo grande, le conseguenze possono essere devastanti, perché l'economia non serve più gli scopi sociali per i quali nasce. Il modello keynesiano

assumeva che una crescita stabile necessitasse di uno sviluppo sociale complessivo e che la migliore garanzia per una crescita economica di medio-lungo termine fosse data dallo sviluppo sociale.

Da questo punto di vista, il tempo che stiamo attraversando è portatore di una straordinaria opportunità che non va assolutamente perduta...

La crisi, infatti, riorganizza l'agenda della nostra vita personale e collettiva, costringendoci a confrontarci con il problema della gestione dei costi umani e sociali che essa produce e, più in generale, della definizione di una nuova relazione tra economia e società. In fondo, essa costituisce un nuovo forte campanello d'allarme che permette di cogliere le contraddizioni del modello di sviluppo che si è affermato negli ultimi vent'anni. Da questo punto di vista, essa costringe alla ricerca di un pensiero nuovo.

Se lo scenario è questo, dobbiamo aspettare un incattivirsi dei rapporti sociali?

La lezione che la crisi finanziaria prova a darci è la seguente: occorre ri-costruire una relazione rispettosa della realtà, vista come un limite alla nostra volontà di potenza

La sfida futura consisterà nel ristabilire una nuova logica dello sviluppo, che rinunci allo sfruttamento infinito del desiderio reso godimento, assumendosi la responsabilità di orientare tale energia per sostenere/riprodurre/regenerare le basi della socialità.

Anche su questo secondo piano, dunque, la crisi pone questioni di vasta portata.

Pone la questione di un “nuovo immaginario della libertà”, in grado di decentrare l’ossessione del desiderio individuale e di reintrodurre, anche se in forma del tutto nuova, una dimensione “sociale” e “di senso”. Si tratta di costruire una strada che eviti le due derive opposte a cui siamo esposti: da un lato, quella individualistica, che pensa il singolo come un atomo indipendente e senza legami, in preda solo al suo desiderio; e dall’altro, quella collettivistica, che tende continuamente a riproporsi nella forma di fondamentalismi più o meno mascherati: religiosi, etnici, territoriali. La strada, invece, è quella di riconoscere la centralità

delle due dimensioni negate dal capitalismo tecno-nichilista, quella relazionale e quella del senso. Per fare emergere questo nuovo immaginario ci vorrà tempo, ci vorranno nuovi soggetti sociali, ci sarà bisogno di nuove idee. Forse è ora di capire che ognuno di noi è troppo dipendente dagli altri per potere avere accesso alla felicità in modo individualistico e senza porsi domande su quello che sta facendo.

Come l’esperienza dimostra, un modello che punta solo sul desiderio soggettivo, se risolve alcuni problemi, lascia molte conseguenze negative.

Per questa stessa ragione, un tale riorientamento non potrà essere prodotto solo per effetto di un’azione politica, anche se è difficile immaginare di poterlo fare senza politica. Esso potrà avvenire solo se nella società civile e nell’economia nasceranno i germi in grado di sostenere tale visione. Ma si dovrà almeno trovare un’intesa sulla questione di fondo, e cioè sul fatto che la strada battuta negli ultimi decenni va corretta.

Per tutte queste ragioni, l’uscita della crisi non avverrà in un arco temporale di mesi bensì di anni. E non solo: essa coinciderà con l’ingresso in una nuova fase di sviluppo, di cui oggi però non vediamo neanche i contorni.

Al fondo, come è successo in tante altre epoche della storia, il problema è quello di riimmaginare la libertà, in se stessa e in rapporto al

mondo e agli altri, anche nel suo rapporto con le istituzioni. Per questo, non si tratta solo né essenzialmente di una questione tecnica. Ma, prima, viene una filosofia, una visione, un’ispirazione.

Servirebbe una sorta di rivoluzione per riportare al centro il bene comune, gli interesse collettivi, la cittadinanza attiva e per sbarrare una volta per tutte la strada alla dimensione privata individuale.

Cosa succederà dipenderà da tanti fattori, compresa naturalmente la capacità dei singoli e dei gruppi di mobilitarsi e di fare in modo che l’esito della crisi guardi in una direzione piuttosto che in un’altra. Diciamo che le due prospettive sono, da un lato, un possibile incattivimento ulteriore dei rapporti sociali e una radicalizzazione di tutta una serie di aspetti che, in una fase precedente, erano già emersi: pensiamo alla contrapposizione sociale tra ricchi e poveri, al restringimento degli orizzonti della propria vita su una scala sempre più piccola. Dall’altra parte, c’è la speranza o l’opportunità di andare avanti declinando questa libertà di cui disponiamo in un modo più maturo, diventando consapevoli del fatto che la libertà ha sempre una dimensione relazionale. Se ciascuno è libero per se stesso, il rischio è che la libertà si traduca in uno sfruttamento reciproco, oppure in una paura reciproca. Se invece la mia libertà ha strettamente a che fare con la libertà dell’altro e quella dell’altro ha strettamente a che fare con la

mia, allora le due libertà sono profondamente intrecciate e non possono essere separate.

Secondo lei, con la crisi la spinta solidale in questi anni è cambiata? E come si concilia con i desideri individuali?

La solidarietà, dal mio punto di vista, è una parola che presenta numerosi problemi. Perché non è poi così positiva come spesso si presume. Anzitutto chiariamo che solidarietà deriva dall’essere in solido, cioè dal percepire di condividere una medesima condizione. E ancora: dall’idea che non ci si salva da soli. In linea di principio la solidarietà non è buona. Tanto che nella storia la solidarietà spesso è stata associata alla contrapposizione contro qualcun altro. Per esempio, le istanze localistiche di questi anni sono in un certo senso solidaristiche: “noi contro gli altri”, oppure “ci dobbiamo solidarizzare insieme contro qualcun altro”. Pensiamo alla solidarietà operaia e al ruolo giocato nella lotta di classe. Quindi la solidarietà ha i suoi problemi, così come la libertà ha i suoi problemi. Ritengo, invece, che il concetto di solidarietà sia legato all’idea di libertà, ma a una libertà che la cui natura deve essere relazionale, cioè siamo veramente liberi solo se siamo e stiamo in relazione con gli altri. La libertà se è individualistica, come lo è stata negli ultimi anni, è catastrofica. La crisi economica ne è la prova.

Il soggetto sociale nato e cresciuto

È ora di capire che ognuno di noi è troppo dipendente dagli altri per poter avere accesso alla felicità in modo individualistico e senza porsi domande su quello che sta facendo

in un modello iper individualistico è isolato, frammentato, scollegato, solo.

Per definire la società attuale più che l'immagine della solitudine, userei quella dell'adolescenza. Le società avanzate hanno creato un soggetto sociale che assomiglia sempre più a un sedicenne. Un ragazzo che esce da casa e vive l'ebbrezza di essere lontano dai genitori. Come un adolescente, anche il cittadino dell'Occidente crede che libertà significhi fare quello che si crede. Ma si sbaglia di grosso. Deve imparare a gestire la propria libertà sapendo che ci sono dei limiti, senza i quali la libertà è distruttiva. Ecco perché il nostro adolescente deve imparare a mettere in relazione la propria libertà con quella degli altri. Tornando alla società attuale, è necessario rimettere al centro la responsabilità: "Se siamo liberi, dobbiamo anche saper decidere di non fare qualcosa che si potrebbe fare". Questo comportamento vale quanto per l'economia come per la bioetica, ma anche per le relazioni sociali, per la soddisfazione dei desideri.

Il volontariato, in Italia, per rilanciarsi ed essere adeguato ai tempi di oggi, deve riuscire a cogliere più in profondità la natura di una crisi che è anche di ordine morale e culturale

La forza di un pensiero differente, libero, va misurata su questa prospettiva. E non è tutto: perché serve ripensare uno scambio sociale più adatto all'oggi. E qui entra il gioco il non profit, che porta con sé un'idea di libertà-responsabilità a cui guardare con grandissima attenzione per costruire un futuro più a misura d'uomo.

Tornando alla crisi finanziaria: una sua drammatica conseguenza è stata l'emorragia di posti di lavoro che ha investito l'Italia e i Paesi occidentali. E inoltre per riallacciarci a quello che diceva lei, a riguardo dell'emergere di istanze localistiche, questa recessione economica ha acuito la paura, la diffidenza, nei rapporti tra le persone? Possono essere questi una serie di tensioni che minano la coesione sociale? In questo scenario che ruolo occupa l'azione volontaria?

Come è noto la paura è una delle scorie negative che il modello di sviluppo che abbiamo alle spalle ha generato. E se il concetto è che "ognuno deve essere libero per se stesso", uno degli esiti inevitabili è che diventiamo una minaccia l'uno per l'altro. Poi, essendo minaccia l'uno per l'altro, dato che ognuno deve ossessivamente essere libero per se stesso, collettivamente trova anche qualche valvola di sfogo, qualche capro espiatorio su cui scatenare quest'ansia che ci produciamo gli uni con gli altri. La paura serpeggiante è appunto uno dei danni che dimostra che quel

modello non sta in piedi. Non bisogna però condannare la paura, ma occorre ragionare su questa paura. Faccio questo esempio per essere più chiaro: quando si è in una casa che brucia, è fondamentale spiegare alle persone impaurite dalle fiamme come comportarsi per non commettere errori che potrebbero avere conseguenze più gravi. Ecco, in preda a questa paura figlia della crisi, occorre riflettere su come comportarsi.

Secondo lei, qual è il percorso più idoneo da seguire?

Sapere che le soluzioni non si ottengono nell'emergenza, ma si ottengono solamente se ci sarà la capacità di fare adeguati investimenti culturali. È necessario fare uno sforzo per capire che l'innovazione e l'efficienza hanno bisogno di una fibra morale su cui basarsi, altrimenti in futuro non sarà possibile costruire niente di buono.

E questa fibra morale sulla base di quali valori va costruita?

Prima di tutto è indispensabile ascoltare il Paese, evitando di fare discorsi generici e campati in aria che non portano da nessuna parte perché non sono fondati sulla nostra cultura e sulla nostra storia.

Il volontariato è sopravvissuto alla crisi, ma a suo avviso dovrebbe rinnovarsi?

Il problema è che il volontariato in Italia ha avuto una spinta creativa negli anni Ottanta, che ha innescato tutta una serie di effetti positivi

che si sono prolungati negli anni Novanta e in parte in questo decennio. Ma, adesso, se si pensa di rianimare quella stagione d'oro non si va da nessuna parte. Il volontariato per rilanciarsi ed essere adeguato ai tempi di oggi, deve riuscire a cogliere più in profondità la natura di una crisi che è, in primo luogo, di ordine morale. Per fare questo non c'è bisogno né di soldi né di strutture, c'è bisogno del profilo più caratteristico del volontariato, che è la sua capacità di rimboccarsi le maniche.

GRANDANGOLO

- M. Magatti
Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecno-nichilista
Feltrinelli 2009
- M. Magatti, C. Giaccardi
L'io globale. Dinamiche della socialità contemporanea
Laterza 2006
- M. Magatti, M. De Benedittis
I nuovi ceti popolari. Chi ha preso il posto della classe operaia?
Feltrinelli 2006
- M. Magatti
Il potere istituzionale della società civile
Laterza 2005
- M. Magatti, C. Giaccardi
La globalizzazione non è un destino. Mutamenti strutturali ed esperienze soggettive nell'età contemporanea
Laterza 2001
- M. Magatti, M. Monari, L. Ruggerone
Donne esploratrici. Percorsi nella imprenditoria femminile
Guerini e Associati 2000
- M. Magatti, M. Monaci
L'impresa responsabile
Bollati Boringhieri 1999
- M. Magatti
Tra disordine e scisma. Le basi sociali per la protesta del Nord
Carocci 1998.

Dopo il crack

La ricetta della ripresa: investire nelle passioni e in testimoni non profit



NON PROFIT, COOPERAZIONE SOCIALE, FILANTROPIA, responsabilità economica, mercati equo solidali. Sono alcuni dei temi di ricerca nel ventaglio dei suoi interessi di studioso e professore. Ma Gianpaolo Barbetta, una cattedra all'Università Cattolica di Milano, alla teoria è sempre piaciuto unire la pratica, verificare come la speculazione si traduce nella prassi. E alle lezioni nell'ateneo affianca il suo ruolo all'interno del think tank della Fondazione Cariplo, che gli permette di sperimentare sul campo i suoi studi, fermamente convinto che l'approfondimento

dei fatti possa essere utile per definire e mettere a punto le strategie filantropiche dell'ente lombardo.

Da questo suo duplice osservatorio privilegiato, il professor Barbetta disegna la curva del crollo economico globale, le sue ripercussioni finanziarie, occupazionali, sociali, che lambiscono anche il pianeta volontariato. «Dalla crisi non siamo an-

cora usciti - spiega -. Di certo ci siamo lasciati alle spalle la fase di drastico peggioramento, che è stata massiccia e prolungata nel tempo. Su quanta strada, però, ci sia ancora da percorrere per uscirne c'è un'assoluta incertezza, al punto che non si sa quanto siamo ancora lontani da una situazione di normalità».

Da che cosa si può dedurre che il peggio è superato? Sulla base di quali elementi possiamo guardare avanti con una timida fiducia?

I segnali sono diversi. Gli indici economici registrano il calo del prodotto interno lordo (Pil) dello scorso anno e il miglioramento (oppure il cessato peggioramento) di di alcuni indicatori come la produzione industriale. Da questa analisi sia l'Italia che altri Paesi europei cominciano a mostrare segnali di ripresa. Se, nel corso del 2009, il Pil è caduto del 5% e la produzione industriale ancora di più, nel 2010 i primi dati ci mostrano dei cenni di tiepida ripresa. Più critica, invece, è la situazione sui dati che fotografano il mercato dell'occupazione, dove siamo ancora lontani da numeri positivi, anche perché l'occupazione reagisce con ritardo rispetto all'aumento del Pil.

Secondo lei, questa crisi economica ha inciso anche sulle relazioni sociali? E se sì, come? Penalizzando quali fasce della popolazione?

Sicuramente ci sono alcune categorie che hanno sofferto maggiormente rispetto ad altre. La crisi non ha penalizzato la fascia degli anziani, che sono stati toccati molto poco.

Basti pensare che le pensioni non sono diminuite e che i prezzi sono aumentati in misura minore rispetto agli anni più recenti. L'inflazione non è salita; anzi, in alcuni settori particolari ci sono state delle deflazioni. Quindi tutti coloro che hanno una rendita fissa (ad esempio una pensione) non sono stati toccati particolarmente dalla crisi. Diverso, invece, lo scenario per chi ha perso il lavoro, oppure è finito in cassa integrazione, per coloro che erano in condizioni lavorative fragili; in questo caso la crisi non ha migliorato le condizioni di nessuno. Semmai le ha peggiorate, oppure aggravate in maniera drammatica. Quelli che però stanno soffrendo maggiormente in questa difficile congiuntura economica sono senz'altro i giovani. E, in particolare, coloro che si affacciano solamente ora al mercato del lavoro e si trovano davanti porte chiuse, percorsi molto più selettivi, strade sovente legate a condizioni di precariato.

A suo avviso, il volontariato ha aiutato queste categorie maggiormente colpite dalla crisi?

Il volontariato ha continuato a svolgere il proprio compito, cercando di tamponare al meglio alcune situazioni critiche. È stato in alcune circostanze un discreto ammortizzatore sociale, nella consapevolezza che a una crisi di tale livello non si possa rispondere solo con risorse volontarie ma sia indispensabile il ruolo delle politiche pubbliche. Preziosi sono stati, in questa direzione, il Banco alimentare, la Caritas, le mense dei po-

L'economista Barbetta ritiene che per la crescita del volontariato sia necessario trasmettere con l'esperienza e non con campagne pubblicitarie i valori della solidarietà

veri e il Fondo di solidarietà istituito dal cardinale di Milano, Dionigi Tetamanzi. Tutti questi soggetti, ed altri meno noti, hanno svolto un ruolo di contenimento e di aiuto per i casi più critici. Altre tipologie di volontariato - sportivo, culturale, socio-sanitario - hanno continuato a fare il proprio lavoro di routine. Non hanno preteso di dare delle risposte a problemi che sono difficilmente trattabili con gli strumenti tipici del volontariato. Quindi un ruolo più rilevante, in questa fase, lo hanno svolto quelle strutture tradizionalmente più di tipo assistenziale.

Il volontariato, in questo periodo, lamenta ritardi nei pagamenti da parte degli enti pubblici soprattutto laddove svolge un lavoro di supplenza per servizi. Questa crisi, che ha avuto come risultato anche un taglio nelle risorse dello Stato verso gli enti locali, in qualche modo ripropone il problema del finanziamento del volontariato?

Per principio sono contrario all'eccesso di finanziamento del volontariato, perché se è finanziato che volontariato è? Il ruolo fondamentale del volontariato, nel nostro sistema di Welfare, credo che non debba e non possa essere quello dell'erogazione di servizi in supplenza di altre enti preposti. Tanto più se in sostituzione dell'ente pubblico. Ritengo, invece, che le peculiarità delle organizzazioni di volontariato le debba indurre a svolgere un ruolo differente. Al volontariato spetta un ruolo di animazione della società civile, di ri-

costruzione delle motivazioni della socialità, della relazionalità comunitaria sui territori, tanto nei piccoli comuni quanto nei quartieri di una grande città come Milano.

Quindi l'erogazione di servizi è più di competenza di altri tipi di organizzazioni del non profit, magari più strutturate per assolvere a questo specifico compito.


Sì, perché il volontario deve occuparsi gratuitamente dei problemi della collettività. Ovviamente quando ci si occupa di tali questioni si possono gestire oppure erogare alcuni servizi, ma non altri che sono più complessi e meno adatti a essere amministrati e guidati dal volontariato. Stabilita questa premessa, resta comunque il fatto che la crisi ha prodotto l'aumento della spesa per alcuni interventi di Welfare, come la cassa integrazione ordinaria o la cassa integrazione in deroga. Questo aumento, in un contesto finanziario difficile, ha portato il governo a contenere altre voci di spesa, ad esempio il Fondo nazionale per le politiche sociali. E se questo periodo di incertezze dovesse protrarsi nel tempo, suppongo che ci sarà un ulteriore taglio alle spese sia nazionali, sia regionali che comunali. Se questo poi si tradurrà in ritardi nei pagamenti dei servizi e delle prestazioni è difficile prevederlo. Di certo, quello che osservo è la tendenza a contenere il più possibile le spese.

Alla luce di queste riflessioni, provando a immaginare il futuro del volontariato, come lo vede?

Vedo un volontariato a due velocità. Da un lato, forte nella capacità di rispondere ad alcuni bisogni; dall'altro estremamente debole per quanto riguarda la capacità di rigenerare le motivazioni dei volontari. Ecco perché ho la sensazione e la percezione che quest'ultimo sia il problema fondamentale che si riscontra sul nostro contesto sociale. Riuscire con i giovani, ma anche con gli adulti e gli anziani, a ridare motivazione, a rivitalizzare, l'esperienza del servizio al prossimo, del donare gratuitamente agli altri. Non si può non notare che siano proprio le motivazioni pro-sociali a venire meno in questo ultimo periodo. E, secondo me, è ancora più grave che nessuno si preoccupi di capire come si possano rigenerare queste motivazioni. A mio parere, chi vive l'esperienza del volontariato dovrebbe trovarsi in una posizione privilegiata per capire come infondere nei cittadini la voglia di occuparsi di se stessi e delle proprie comunità. Vedo un volontariato un po' disattento da questo punto di vista, che si interroga molto sui ritardi dei pagamenti, sulla professionalizzazione e che invece si interroga poco sul perché i volontari sono sempre più anziani e perché i giovani preferiscono fare altro che non impegnarsi in azioni altruistiche. Questo mi sembra il nocciolo del problema.

È un problema di valori, una questione culturale?

Credo che i valori si trasmettano attraverso l'esperienza e non astrattamente. La motivazione nasce dal

vedere persone motivate e non dalle campagne pubblicitarie, di informazione e di sensibilizzazione. Non credo proprio che il volontariato sia un terreno fertile a cui applicare il marketing. Come in una famiglia, sono i genitori a educare i propri figli, a trasmettere loro valori, motivazioni, cultura; allo stesso modo i volontari devono crescere ed educare nuovi volontari in una catena che si allunga nelle pieghe della società e delle sue relazioni. Ovviamente informare e dare conto è sempre utilissimo, però non contarei esclusivamente su questa leva per generare risorse volontarie. Mi affiderei maggiormente sull'esempio, sulla passione, sulla motivazione, sulla testimonianza vissuta e non semplicemente raccontata. 

GRANDANGOLO

G. Barbetta
Il commercio equo e solidale in Italia
CRC Working Paper n. 3
Università Cattolica del Sacro Cuore

G. Barbetta, Chiara Paola Donegani
Dieci anni di cooperazione sociale
I percorsi del gruppo cooperativo CGM
Edizioni Diabasis, 2009.

G. Barbetta
Le Fondazioni di origine bancaria: dalla nascita per caso all'esercizio dell'innovazione sociale
Patrimoni & scopi. Per un'analisi economica delle Fondazioni
Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2008

G. Barbetta
Responsabilità economico-sociale delle banche di credito cooperativo: bene comune, coesione sociale e sviluppo del territorio
in Rivista della Cooperazione, n. 4/2005

web
www.fondazionecripiro.it/osservatorio

L'anticonformista

Associazioni tolemaiche

Rimettiamo al centro giovani ed educazione



«**L**A CRISI HA UN DOPPIO VOLTO», esordisce Maurizio Ambrosini. Ma subito s'interrompe. Si alza, prendere il dizionario e legge: «Il termine greco *krinein* ha la stessa radice di discernimento». E comincia a ricomporre il puzzle del suo pensiero: «La crisi, quindi, è anche vaglio, momento di verifica, passaggio e forse anche cambiamento. Ecco perché l'esplosione di questo crack finanziario potrebbe essere l'occasione propizia per ripensare al funzionamento della società e dell'economia e, magari, anche dei nostri sistemi culturali».

Per il sociologo Ambrosini il crack finanziario potrebbe essere un'occasione per ripensare ad un funzionamento della società

Qualcosa si sarebbe già mosso: «Infatti, dopo l'ubriacatura finanziaria, c'è stato un maggiore sguardo critico, il cui esito è stata l'introduzione di nuove regole, più severe, e una spinta a maggiori controlli». Più lenta è la ripartenza sul piano culturale. «Ma si sa che è così. Perché i valori sono un terreno insidioso sul quale muoversi. E qui, un

cambiamento è più difficile, richiede un lavoro certosino, di semina, di cura, di crescita e solo col tempo si arriva al raccolto». Sul piano politico, invece, «l'idea che il mercato sia la risposta a tutti i problemi e che lo Stato debba imporre il minor numero possibile di regole, mi pare un'altra leggenda che è stata sfatata dalla crisi e mi auguro che non si torni indietro rispetto a questa acquisizione».

Ambrosini parla nella doppia veste di professore di sociologia all'Università degli Studi di Milano e di presidente dell'associazione volontari di Caritas Ambrosiana, da anni impegnato nello studio del fenomeno delle migrazioni e dell'associazionismo, soprattutto con uno sguardo mirato alla partecipazione dei giovani e all'orientamento al volontariato. «La crisi, dunque, ci consente di ripensare ad alcuni aspetti del funzionamento delle nostre società, in particolare al rapporto tra politica ed economia». Il docente di sociologia entra nel cuore del problema. «È chiaro che è più difficile un ripensamento della vita delle famiglie e dei suoi sistemi dei valori. Qui colgo che ci sia un bisogno di continuità con il passato e, quindi, la speranza di tornare a crescere come prima e di poter ambire a conservare e, magari, incrementare i livelli di benessere precedenti».

Milano, la metropoli che rifiuta il cambiamento

Da questo punto di vista, «se c'è un effetto della crisi più negativo, è la ricerca del *capro espiatorio*. Aumenta il rancore nei rapporti sociali e forse una maggiore chiusura nei confronti di componenti più deboli e percepiti come estranei. Mentre il disoccupato italiano è oggetto di uno sguardo simpatetico: è uno di noi, merita di essere aiutato. Il disoccupato straniero invece molto meno. L'irregolare, anche per effetto della crisi, è addirittura percepito come una presenza ingombrante e disturbante, malgrado sia una figura transitoria che prima o poi fuoriesce dalla rarità e dall'eccezionalità, come vediamo dalle recenti sanatorie. I rom, infine, sono oggetto di una esclusione sociale dura, che la crisi probabilmente accentua. E se molti disoccupati fanno fatica a trovare un lavoro, i gruppi deboli e stigmatizzati ne hanno ancora di più».

L'analisi di Ambrosini non frena su l'autocritica, piuttosto porta un atto di accusa al capoluogo lombardo. «A Milano c'è una tendenza ad irrigidire i rapporti sociali. Così come a escludere le fasce della popolazione considerate più disturbanti. La metropo-

li vive una contraddizione tra la sua natura multi-etnica e la resistenza ad accettare i cambiamenti. Questo fenomeno appare come un tentativo vano di riportare indietro l'orologio della storia».

Nella sua requisitoria il professore prova a demolire una definizione consolidata: "Milano capitale del volontariato". «È una leggenda. E lo affermo anche dal punto di vista della diffusione del volontariato. Perché qui occorre fare una distinzione importante: un conto sono le sedi di numerosi associazioni, un altro è la pratica del volontariato. Se osserviamo il numero di aderenti al volontariato rispetto al numero di abitanti, Milano al confronto con altre città, è in una posizione di bassa classifica. Sono le città di medie dimensioni quelle dove c'è più partecipazione associativa. Quindi quella di Milano capitale del volontariato è una bufala, che è parente stretta di quella che indicava Milano come capitale morale. Anzi, in particolare, Milano si distingue per la caccia ai rom e agli immigrati irregolari. Una linea dura che si è acuita negli ultimi anni per mezzo delle delibere contro la mendicizia approvate dagli enti locali che possono farlo grazie al consenso elettorale ottenuto dalla popolazione».

Il discorso di Ambrosini scivola neanche troppo velatamente a un *j'accuse* alla classe politica e al governo. «Questo visibile irrigidimento dei rapporti sociali è incentivato da una certa politica. Per fare un esempio, a Bergamo l'Ufficio della promozione della pace è stato trasformato in Ufficio per la sicurezza del territorio; e questo è emblematico di ciò che sta succedendo in Lombardia, dove i temi della sicurezza stanno prendendo il posto dei temi della solidarietà».

Una parte della classe politica incentiva l'irrigidimento sociale: a Bergamo, l'ufficio della promozione della pace è diventato quello alla sicurezza, mortificando la solidarietà

Ma in questo tessuto sociale come si comporta il volontariato milanese? «È certo che le associazioni lamentano una crisi, soprattutto quelle con più tradizione. Oggi le persone sono meno disposte a prendere delle tessere ed è ormai ricorrente, nei convegni e negli incontri, sentire questo lamento, cioè la difficoltà a trovare volontari. Forse la realtà non è tutta così perché in realtà c'è una trasformazione del volontariato verso forme più sporadiche, occasiona-

li, situazionali, non così vincolanti come quelle di appartenenza».

Quindi il rapporto tra giovani e volontariato appare oggi più problematico di un tempo. Da qualche anno, infatti, da più parti viene posta in dubbio la disponibilità dei giovani a dedicarsi gratuitamente agli altri, e quindi ad assicurare il ricambio generazionale delle risorse umane del mondo del volontariato. Su questa linea Ambrosini ha le idee chiare: «Per esempio, il Festival della letteratura di Mantova che dura alcuni giorni e richiede un volontariato che non ha bisogno di tessere o appartenenze forti, coinvolge centinaia di giovani. E così altre manifestazioni legate ad eventi che richiedono una partecipazione limitata nel tempo come disponibilità. Questo andamento è legato ad un aspetto molto diffuso nella nostra cultura contemporanea. La curiosità, la voglia di esserci, nelle occasioni percepite come importanti, è indubbio che raccolga consensi. Mentre c'è difficoltà a coinvolgere in modo continuativo i giovani che faticano ad assumere delle identità definite come appartenenza a qualche cosa. Così come è più difficile aderire ai partiti, ai sindacati, in generale alle associazioni e quindi al volontariato».

La colpa delle organizzazioni? L'eutanasia del ricambio

Non ha dubbi Ambrosini, «il non profit milanese dovrebbe sviluppare maggiormente una capacità di orientamento e di ascolto della domanda di volontariato. In buona misura, il volontariato è "tolemaico". Si pone cioè al centro e vuole che le persone girino intorno a lui. Un centro che è definito dall'associazione, dalle sue strategie e dalle sue esigenze. Il volontariato di fatto cerca braccia per mandare avanti il progetto dell'organizzazione e confermarne la leadership. Anche quando le associazioni dicono di fare orientamento, lo fanno tentando di convogliare i candidati verso se stessi. Invece la strada da perseguire è un'altra: perché fare orientamento, vuol dire ascoltare che cosa le persone desiderano, che cosa chiedono e proporre loro una gamma più ampia di possibilità».

A questo proposito il sociologo milanese propone un suggerimento: «Va sviluppata maggiormente un'idea di sperimentazione, proponendo delle giornate "A porte aperte", così come si fa nelle scuole o nelle facoltà universitarie. Le associazioni devono capire che la proposta di volontariato è un servizio che si fa ai gio-

vani per aiutarli a crescere. L'idea surrettizia, invece, è quella di farli venire nell'associazione e di metterli ai nostri ordini. Quindi occorre una visione alta del proprio ruolo». E per dare ossigeno a questa visione alta bisognerebbe istituire una sorta di agenzie educative ad hoc, che mettano a punto e predispongano dei percorsi di informazione e formazione nei quali i giovani possano fare esperienze di senso, di miglioramento di sé, di acquisizione di competenze e di capacità partecipando alle attività di volontariato. «È vero che queste esperienze ci sono già, ma hanno un difetto: mancano di una vera strategia, non seguono un percorso educativo strutturato. Di conseguenza per arrivare a questo traguardo la strada è ancora lunga. Ma il primo passo da compiere sarebbe quello anzitutto di incrementare la formazione dei responsabili delle organizzazioni. Su questo tasto a Milano e in provincia bisogna ammettere che siamo carenti. Infatti è evidente che quando si affronta l'argomento formazione subito si risponde che essa è una priorità. Ma si omette di dire che la si fa soltanto per volontari. E non per i dirigenti. O meglio, come si dice a Napoli, tutti pensano di essere "già imparati"».

Ambrosini, inoltre, vorrebbe allargare il cerchio della formazione coinvolgendo anche altri organismi. Da qui la proposta di percorsi mirati e opportunità di orientamento frutto di una collaborazione con altri enti educativi, come le scuole e le università. «Occorre che il volontariato faccia un investimento sulla propria capacità di accoglienza e di accompagnamento nei confronti dei giovani e delle persone che vanno alla ricerca di qualcosa in cui impegnarsi. Emerge infatti con sempre maggior evidenza e insistenza che sono in tanti coloro

che vorrebbero investire capacità, risorse, energie e tempo per gli altri, forse spinti da un semplice desiderio, da un'emozione, ma non sanno né come farlo né spesso hanno una piena coscienza del senso del loro impegno».

Quindi, al contrario di quanto spesso si afferma, l'Italia non occupa una posizione di leadership per quanto riguarda la cittadinanza attiva e il sentirsi parte viva del tessuto sociale. «Direi proprio di no - asserisce Ambrosini -. Guardia-

Il primo passo da compiere sarebbe quello di aumentare la formazione dei responsabili delle organizzazioni. Su questo tasto a Milano bisogna ammettere che siamo carenti

mo, per esempio, al mondo anglosassone, dove il volontariato ha una robusta tradizione educativa, con un florido collegamento con scuole e università, e una predisposizione di percorsi che confluiscono anche in forme di servizio civile. Inoltre sono molto più elevati i senior, cioè le persone che arrivano alla pensione e che nell'ultima parte della propria vita si dedicano al volontariato».

Le elite italiane disertano l'impegno nel non profit

In Italia, invece? «Il volontariato delle fasce qualificate è scarso. Le elite italiane disertano l'impegno nel non profit perché lo concepiscono come un impegno da cattolici o da classe medio bassa che non ha niente di meglio da fare. Non gioca a golf non va in barca, e quindi fa volontariato. All'estero non è così. Fare volontariato è un onore per un ex dirigente, per un ex professionista. Poi ci sono molte aziende che nel proprio codice etico prevedono attività nel Terzo settore per i propri quadri persino durante l'orario di lavoro. In Italia non esistono esperienze di questo tipo. Anzi, soprattutto a Milano vige una legge non scritta che è "fatevi i vostri interessi!". Ma correndo su questo binario si arriva a comportamenti assurdi e incivili come quello che ho vissuto in prima persona gareggiando alla corsa agonistica "Stramilano", dove c'erano le macchine in coda che suonavano e inveivano contro i maratoneti perché erano ferme a causa loro. Questo non accade in altre città italiane. A Firenze, a Napoli, ti applaudono, scendono dalla macchina e ti incitano. Questa è una tipica sindrome milanese "devo fare i miei interessi e chi mi ostacola mi fa perdere tempo". Fra le elite italiane resistono solo alcune sacche minoritarie, come i medici che svolgono lavoro volontario negli ambulatori collegati alle mense dei poveri. E che oltretutto si sono ribellati alla norma contenuta nel pacchetto sicurezza che li voleva obbligare a denunciare gli irregolari. Ma, seppur agguerrite, sono minoranze scollegate dal sentire della gran parte dei cittadini».

GRANDANGOLO

- M. Ambrosini
Un'altra globalizzazione
Il Mulino, 2008
- M. Ambrosini, C. Marchetti
Cittadini possibili
FrancoAngeli, 2008
- M. Ambrosini
Sociologia delle migrazioni
Il Mulino, 2005
- M. Ambrosini
Scelte solidali
Il Mulino, 2005
- M. Ambrosini, S. Molina
Seconde generazioni
Edizioni della Fondazione Agnelli, 2004
- M. Ambrosini, E. Abbatecola
Immigrazione e metropoli
Franco Angeli, 2004

Relazioni pericolose

Mi impegno ergo sum

La molla della gratuità?

Il piacere di aiutare gli altri

CONFLITTI URBANI SONO SEMPRE STATI IL CAVALLO DI BATTAGLIA delle sue ricerche, al punto che è arrivato a studiare le politiche possibili per un abitare gomito a gomito con rom e sinti. Ma nel mirino dei suoi molteplici interessi di sociologo Tommaso Vitale, docente all'Università degli Studi-Bicocca, non manca di considerare il volontariato, a maggior ragione in questo periodo in cui una crisi galoppante non investe soltanto l'economia ma anche le relazioni sociali.

Di certo la recessione è «più avvertita dalle persone dei ceti più popolari rispetto a chi appartiene al ceto medio» spiega. Per

«Alla sorgente della solidarietà - spiega Vitale - c'è l'idea di poter influire positivamente sulla vita delle persone che sono in difficoltà»

ceti popolari intende gli operai, oppure coloro che rientrano nella sfera del settore impiegatizio dequalificato, cioè con un basso livello d'istruzione. «E occorre precisare che la stretta economica di questi mesi - chiarisce Vitale - è molto più percepita di quanto non si riscontra sulle pagine dei giornali, nei Tg, nei talk show televisivi e

nei notiziari radio, oppure da quanto espresso nei dibattiti della classe politica locale e nazionale».

Per inquadrare il perimetro del problema, Vitale volge anzitutto uno sguardo al passato. «Quello che le ricerche sociologiche fotografano e che dicono sul volontariato è che vi partecipano di più le persone che hanno una vita per così dire più complicata. Per esempio, per fare un confronto aderiscono maggiormente alle attività di volontariato le donne che hanno un lavoro rispetto alle casalinghe; partecipano di più le persone che hanno figli da accudire rispetto a quelle che non li hanno. E che dire poi dell'esercito dei neopensionati. È fuor di dubbio che essi costituiscono una straordinaria risorsa, e che partecipano di più alle attività quella schiera di pensionati che hanno avuto una vita occupazionale e professionale più intensa, più piena, più appagante».

Di fronte a questi scenari, il ricercatore della Bicocca evidenzia che i meccanismi della "partecipazione volontaria" si fondano su un modello che gli studiosi sono soliti chiamare di "centralità". Analizzando «la vita sociale emerge che più una persona pone al centro della sua esistenza l'idea di avere un potere d'influenza sulla propria vita, sulla vita altrui e anche sulla vita dei propri territori e sulla vita delle persone più in difficoltà, maggiormente si attiva, si mobilita e si impegna».

Non solo sentimenti nella vocazione all'altruismo

Facendo leva su questa tesi la riflessione si coniuga con «la domanda sulla propensione alla solidarietà». Un tema che affrontato dal punto di vista della sociologia, e non in una prospettiva ideologica, morale o filosofica, fa emergere che la vocazione all'altruismo e alla gratuità non è legata semplicemente a valori emozionali oppure a un sentimentalismo, ma è annodata «a elementi profondi tali per cui le persone pensano di poter avere un'opportunità di influenza sulla vita di qualcuno».

Ma ciò, per Vitale, costituisce una deriva pericolosa. Da qui si rischia di scivolare su due questioni preoccupanti. Primo: «Ogni genere di indagine che abbiamo a disposizione in Italia e all'estero prova che non è mai stato vero che le persone si mobilitano di più quando si sta peggio, ma si mobilitano di più quando pensano che il loro ruolo sia più efficace, cioè quando ipotizzano che

mobilitandosi siano maggiori le opportunità di ottenere dei risultati positivi». Secondo: «Non è il peggioramento di una condizione oggettiva che mobilita di più, ma è l'aprirsi di opportunità percepite dalle persone». Come dire: la miccia che innesca l'impegno nel volontariato è una condizione culturale, soggettiva, in cui si legge un'opportunità di poter fare qualcosa. «Non è il fatto di stare peggio in sé, ma è la lettura culturale della condizione che favorisce o meno la mobilitazione delle persone».

Se questo è vero, allora nella fase attuale un ruolo fondamentale lo giocano le organizzazioni di volontariato e, in particolare, quelle cosiddette "a ombrello", cioè "quelle stratificate su più livelli". Tocca a esse favorire e premere per «una lettura del contesto in termini di opportunità aperta». E se non viene messa in moto questa manovra, che «è un'operazione d'investimento culturale, di ridefinizione del modo con cui il cittadino ordinario guarda e attribuisce senso e significato al proprio agire potenziale, sarà poi molto difficile mantenere degli alti livelli di mobilitazione dei volontari, che in Italia sono già più bassi rispetto ad altri Paesi europei».

Per il sociologo Vitale, un segnale positivo alla crisi lo ha dato il Cardinale di Milano, Dionigi Tettamanzi, che ha istituito il Fondo "Famiglia e lavoro", ma quello che manca «sono iniziative di effetto sull'opinione pubblica, che ridiano una lettura in termini di opportunità aperte ed efficaci all'azione volontaria, che impegnino figure che siano più centrali nella società: persone che hanno uno stato lavorativo più consolidato, che hanno certezze, che

hanno un livello d'istruzione medio superiore».

Per quanto riguarda, invece, la gestione del tempo libero, non si hanno dati recenti, ma sulla base delle ultime ricerche a disposizione risulta che la società italiana e lombarda è contrassegnata da grandissime disuguaglianze. Lo conferma il fatto che anche nel Milanese «c'è un'emergenza per le donne tra i 25 e i 44 anni causata dal grosso sovraccarico di lavoro e dei compiti di cu-

///
Sempre meno donne nel volontariato? C'è una generazione fra i 25 e i 44 anni che tra lavoro, cura dei figli e assistenza dei genitori anziani non ha più tempo libero da dedicare agli altri
///

ra dei figli e dei genitori anziani». Queste donne fanno una fatica immensa a conciliare professione e famiglia, in quanto «lavorano più lontano rispetto a dove vivono, hanno tutti i carichi di cura e assistenza dei figli ma soprattutto dei genitori anziani che, tendenzialmente, le aiutano meno rispetto a quanto avveniva anche solo dieci anni fa, perché quegli stessi genitori sono invecchiati e hanno maggiore bisogno di aiuto. Questa tipologia di donne ha carriere professionali più atipiche e una richiesta d'impegno sul loro lavoro estremamente più intensa che in passato». Tale carico enorme di impegni su molteplici fronti erode tutto il tempo a disposizione delle donne in una fascia di età tra i 25 ai 44 anni, al punto che esse non hanno più spazio per azioni di solidarietà.

La leva del mutualismo come ricetta anticrisi

Ma come la crisi economica ha mutato la "chiamata al volontariato"? «Cosa sia successo in questo periodo non lo sappiamo. Possiamo però delineare due traiettorie di tendenza. La prima, è un germe positivo verso il mondo del mutualismo che si sta sviluppando e che è molto differente rispetto alla stagione altruistica degli anni Ottanta e Novanta. Quello odierno è un mutualismo, nelle forme, più vicino a quello di inizio Novecento ed è rilevante perché sposa due caratteristiche: una è la socialità, l'altra la messa in comune del proprio bisogno. Una messa in comune che muove da un interesse personale e diventa una leva di mutualismo, quindi di solidarietà aperta». Un esempio? «Riferendosi ancora alle donne fra i 25 e i 44 anni, esse si aiutano vicendevolmente per trovare delle soluzioni rispetto alle loro fatiche. Questa è una linea di tendenza importante che inizia ad avere alcune traduzioni economiche, dato che la gente comincia a mettersi insieme per acquistare beni e servizi, diminuendo così il costo dei consumi. E in questa prospettiva tale trend può rivelarsi positivo se la crisi dovesse protrarsi più a lungo».

«La seconda linea di tendenza - sottolinea ancora Vitale - è di progres-

///
Uniti contro la crisi: la gente comincia a mettersi insieme per acquistare beni e servizi, riducendo il costo dei consumi. Una tendenza utile se la recessione non concederà nessuna tregua
///

siva dismissione delle attenzioni del volontariato nei confronti degli ultimi, delle persone più svantaggiate, dei poveri, dei bisognosi. Le attenzioni del volontariato si calamitano invece verso figure che sono considerate più meritevoli di aiuto, come malati, anziani o persone sole».

Così come si assiste a una piccola riduzione dell'impegno altruistico nei confronti delle situazioni di disagio estremo. Si sta verificando, per esempio, una riduzione dell'impegno in carcere, nei confronti delle prostitute, dei malati di mente, degli alcolisti.

L'architave della coesione sociale? La quotidianità

Il sociologo dell'Università di Milano, infine, prova a smontare un luogo comune. «Spesso si sente ripetere fra i dirigenti del Terzo Settore che "le questioni serie, sono quelle drammatiche e tragiche". Così dicendo però si presuppone che le cose poco serie sarebbero la socialità ordinaria, come per esempio l'organizzare una gita per gli anziani del quartiere». Per Vitale non c'è niente di più sbagliato che questa equazione. «Questo tipo di letture emergenziali sono devastanti per la coesione sociale. Infatti i legami non si tengono uniti soltanto se c'è un'emergenza drammatica. La coesione sociale vive nell'ordinario, in un tessuto capace di promuovere e valorizzare il protagonismo dei cittadini nella vita di tutti i giorni. Solo così le persone non diventano semplicemente degli spettatori. Perché è un dato di fatto che lo spettacolo del dolore non ha mai mobilitato nessuno. Semmai ha suscitato, nel migliore dei casi, la presa di parola di persone estremamente "centrali", come i politici, ma non ha mai mobilitato forme strutturate di solidarietà. Lo spettacolo del dolore in sé e per sé arriva al cuore della pietà, cioè al corpo emozionale. Mentre il passaggio all'azione è basato sulle dinamiche che abbiamo affrontato».

GRANDANGOLO

Luc Boltanski
Lo spettacolo del dolore
Raffaello Cortina, 2000

T. Vitale, R. Torri
Ai margini dello sviluppo urbano. Uno studio su Quarto Oggiaro
Bruno Mondadori, 2010

T. Vitale
Politiche possibili. Abitare le città con i rom e i sinti
Carocci, 2009

V. Haddock, S. Moulaert,
Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee
Il Mulino, 2009

web
www.shakti.uniurb.it/rc21
gspm.ehess.fr
www.indiana.edu/~workshop

Altruismo low cost Né professionisti né eroi Ma solo volontari attenti a chi gli è accanto

ENTRA SUBITO NEL VIVO: «Non abbiamo bisogno di volontari professionisti. Piuttosto di persone che siano capaci di stare accanto ad altre persone in un luogo. E in quale luogo? Un quartiere, un paese, una città, una porzione di territorio. Non importa il dove, ciò che conta è soddisfare un bisogno crescente di prossimità reale. Una vicinanza e un aiuto concreti che però non sono soltanto una concessione di beni; sono, soprattutto, una disponibilità alla relazione». Ruota attorno a questo cardine la riflessione sul ruolo del volontariato in un tempo di crisi del pedagista e formatore di Caritas Ambrosiana Raffaele Gnocchi. «Attualmente la funzione a cui sono chiamati i volontari - spiega - è diversificata a seconda di dove svolgono la loro esperienza, fermo restando il valore fondamentale culturale della loro attività». Per questo ritiene che «il volontariato non debba necessaria-

«C'è da soddisfare - dice Gnocchi - un bisogno di prossimità. Una vicinanza che non è tanto un dare, ma una disponibilità alla relazione»

mente sia un dare, ma una disponibilità alla relazione».

mente dotarsi di strumenti di analisi concettuale». È più importante che il volontario «capisca il momento storico, culturale e sociale nel quale vive e opera». Così come è fondamentale che «i volontari facciano bene il proprio lavoro, per quello che ognuno riesce ad esprimere. Quindi tenendo fede alle proprie caratteristiche, disponibilità e attenzioni».

Un'etica del fare che per Gnocchi si scontra inevitabilmente con due capisaldi della società odierna: la mania di perfezione e l'ansia da prestazione. «Nel mondo d'oggi - asserisce il pedagogo - guai a dimostrare i propri limiti. Tanto che quando ci si accorge di averne vanno subito rimossi. Perché i nostri deficit, le nostre manchevolezze, le nostre debolezze sono considerati un ostacolo, un impedimento alla realizzazione personale». Il modello sociale vincente è improntato alla produttività: «Dobbiamo essere sempre efficienti. Siamo quindi dentro, e non ce ne accorgiamo, a un modello e uno stile di vivere che non è poi così umano».

Efficienza e perfezione: un modello sostenibile?

Da qui però si apre una spinosa questione. «E se qualcuno non riuscisse a stare dentro a questo modello? Se qualcuno non rispondesse positivamente alle pressanti richieste che gli vengono fatte? Che succederebbe?», si chiede il pedagogo.

In questa prospettiva emerge che la crisi economica, con l'emorragia di posti di lavoro che ne è conseguita, con tanti single e famiglie ridotti sul lastrico, con l'allargamento del cerchio della povertà a nuovi soggetti, emerge il dato di fatto che c'è qualcuno che non ce la fa a rispettare quel paradigma di perfezione.

«Per cui, in questi ultimi tempi, abbiamo una schiera di persone che si accorgono di vivere in un contesto che ormai non gli appartiene più», precisa Gnocchi. Un malessere psicologico e sociale che conferma come sempre più persone non riescono a reggere a questa mania di perfezione ed efficienza e diventano invisibili. Perché non sono riconosciute come individui normali, non si sentono riconosciute nel loro bisogno, e tanto più si sentono staccate da un contesto che potrebbe dare loro risposte. «Non si sentono più appartenenti a un contesto cittadino, perdono ogni forma di relazione». Il problema è potenzialmente più grave dato che il rischio di essere eclissati in questo cono d'ombra lo corriamo tutti, anche

l'ipotetico volontario. E in questo chiaroscuro si annida una nuova forma di povertà che fa risuonare un allarme sociale davanti al quale le istituzioni non possono soprassedere. «Se guardiamo alle forme di urbanizzazione che si stanno realizzando da decenni, balza all'occhio che l'anonimato, la dimensione della non conoscenza fra persone, il disinteresse verso gli altri, sembra che siano diventati una prassi quotidiana, una prassi consolidata». Di fronte a questa indifferenza dilagante, Gnocchi disegna una nuova mappa dei bisogni che si snoda su due versanti: «Oltre alle povertà che scaturiscono dalla crisi economica e che pertanto si possono considerare delle forme di povertà inaspettate, si registra il fenomeno galoppante delle povertà di tipo relazionale. Allora la risposta non sta solo nel distribuire sussidi e sostegni. Risulta evidente che l'erogazione di contributi da soli non bastano a dare una risposta, occorre anche creare occasioni che permettano alle persone di riallacciare delle relazioni, dei legami sociali». È vero che tali relazioni possono anche partire da un bisogno economico, ma è altrettanto vero che i sussidi da soli non riescono a cementarle. Per rinsaldare i legami sociali occorre illuminarli, è necessario farli emergere, aiutarli a sviluppare una capacità di richiesta, accompagnarli verso la luce. Di fronte a questo problema, «i servizi territoriali pubblici dovrebbero rispondere ai bisogni che emergono, ma purtroppo ciò non succede», ammette Gnocchi. «Alla domanda sul perché questo non accade - continua il pedagogo -, a me piace rispondere citando una frase del libro *Dracula* di Bram Stoker: "La morte corre veloce". Mi piace questa affermazione perché analogicamente la stessa cosa la si può riscontrare rispetto alla povertà».

«La povertà e le forme nella quale noi la percepiamo - argomenta - corrono così veloci che non facciamo in tempo a occuparci del problema dei nuovi poveri che già questi nuovi poveri hanno cambiato fisionomia e volto. Ecco perché, quello che in termini di flessibilità e di tempestività non è possibile richiedere al pubblico e ai servizi, dato che hanno risposte lente ai problemi, credo possa essere richiesto a un volontariato attento alle relazioni».

Contro la povertà non bastano i contributi a pioggia, ma occorre anche creare occasioni che permettano alle persone in difficoltà di riallacciare delle relazioni

Alla fine conoscendo e scoprendo che la chiave di volta per uscire dalla situazione della povertà è «la strutturazione di relazioni significative, questo lo si può chiedere alle organizzazioni di volontariato». Tenendo però presente che non servono strumenti particolari, ma la semplice «attenzione alla relazione in sé e a quello che ti sta accanto». Quindi se è vero che il volontariato è dentro a questo contesto, allora l'essere volontari è «un'arma culturale capace di mettere insieme degli estremi, cioè ha un effetto calamita che attrae i poli opposti: da una parte un individualismo molto spinto e dall'altra la ricerca di un bene comune». Per Gnocchi, «siamo di fronte ad una concezione della vita molto egoistica», ma non tanto nel senso che viene meno il gesto dell'elemosina, quanto nel fatto che c'è un vuoto di cultura, un vuoto del dono. E in quest'ottica il volontariato, anche a Milano e provincia, può giocare un ruolo cruciale, perché è la vera sfida da vincere per il futuro della nostra società.

Il volontariato "costruisce" persone responsabili

Addentrando nei dettagli il pedagogo milanese, prima di tutto afferma che «il dono in sé non è sparito». Poi, rimarca che «il dono è insito nelle persone», tanto che «è un'esigenza fare e farsi del bene». Certificata tale premessa, allora occorre far entrare in campo il volontariato «come strumento culturale»: «Soltanto il volontariato riesce a tamponare l'emorragia di senso che c'è nelle relazioni che sembrano votate a una rilettura meramente economica». Secondo Gnocchi, questa non è teoria è una pratica che «è possibile vivere e far vivere quando nell'accompagnamento formativo, oppure nelle esperienze, si riesce a far capire che dietro i gesti, le azioni, le attività, le iniziative, c'è sempre una relazione tra due o più persone.

||
Siamo di fronte a una concezione della vita egoistica. Non tanto perché viene meno il fare l'elemosina, quanto perché c'è un vuoto di cultura del dono
||

Quando c'è l'incontro tra due o più persone, saltano gli schemi di appartenenza culturale, ideologica, religiosa, geografica, nazionale, perché la persona è persona». E allora su questa riaffermazione del valore delle persone in relazione fra loro, si ha un'ulteriore chiave di volta per dire «al volontario che, per esempio, non solo sta meramente consegnando dei pa-

sti, ma sta anche affermando che è possibile riconoscere nel beneficiario non soltanto una categoria - i nuovi poveri -, ma delle persone con le quali gli è chiesto di entrare in relazione. L'azione volontaria forma delle persone capaci di essere all'interno della quotidianità, di costruire un vicinato, di essere persone attente e responsabili. Queste sono le persone che fanno la differenza nella nostra società. E il bello è che alla fine ti scopri volontario e non a fare il volontario».

Stringendo la visuale su Milano e la sua provincia, Gnocchi conferma come «il volontariato oggi stia esprimendo il meglio di sé, in un contesto come quello del capoluogo lombardo, dove c'è un'attività lavorativa frenetica, un individualismo spinto, un egoismo evidente e crescente. Eppure ci sono schiere di persone che riconoscono nella loro disponibilità a essere volontari la chiave di volta per esistenze più significative e interessanti».

Studio dei fenomeni e dei problemi delle gravi emarginazioni sociali, Gnocchi osserva che spesso «entro in contatto con tante persone disposte a fare volontariato, perché l'emarginazione è un'area di attività che catalizza molto l'interesse a soccorrere, ma devo dire anche l'interesse a capire cosa stia succedendo. Il desiderio di comprendere è forse mosso dalle domande che il dolore, la sofferenze dei meno fortunati, degli svantaggiati, delle fasce più deboli della popolazione sollevano. In questi anni ho incontrato tanti volontari che, oltre alla loro disponibilità, manifestavano una voglia di conoscere le cause, i motivi, le ragioni di quell'emarginazione». Non tutte le persone quindi rispondono con un semplice gesto di elemosina, tanti si pongono si interrogano e ci interrogano. «La formazione di ciascuno diventa l'occasione per fare una rilettura sull'opportunità di fare un'esperienza in una determinata area di bisogno, con determinati e urgenti problemi da risolvere, dotandosi anche di strumenti per comprendere». Sugli scenari futuri del volontariato, Gnocchi è certo che il domani non sarà diverso dall'oggi. Con un'eccezione però: «Il passaggio che le organizzazioni dovrebbero fare è il seguente: aprirsi maggiormente ad accogliere persone con una disponibilità limitata di tempo da dedicare al servizio degli altri». In sintesi: «Un volontariato molto circoscritto». «Essere volontari oggi - conclude il pedagogo - è una missione e un compito alla portata di chiunque, è il naturale completamento dell'essere uomini e donne che abitano nella città di Milano e nel suo hinterland. Il volontariato è per tutti».

Monsignor Nervo

Una supplica ai politici: «Ascoltate i poveri prima di ogni scelta»



«**S**ONO STATO COME UN CAPOCORDATA in una scalata alpina, che inevitabilmente ha più visibilità sui mass media, ma la scalata è egualmente di tutti», ha detto di sé in un'intervista per i suoi 90 anni. Sacerdote e partigiano, educatore e vescovo. Fondatore della Caritas italiana («Non ho fatto altro che prendere un pullman che qualcuno mi ha messo in mano e guidarlo») e testimone instancabile del Vangelo.

Monsignor Giovanni Nervo è il “padre” nobile del volontariato italiano. La sua è stata una vita spesa tra iniziative assi-

stenziali, umanitarie e studi. Nel 1964 istituì a Padova la Fondazione Zancan - Centro di ricerca sulle politiche sociali e sui servizi alla persona - di cui è presidente onorario. La sua lunghissima biografia ha accompagnato, passo dopo passo, la nascita e la crescita del Terzo settore lungo tutta la Penisola.

Prete e partigiano, educatore e vescovo, monsignor Giovanni Nervo ha fondato nel 1971 la Caritas ed è considerato il “padre” nobile del volontariato

“
**In una situazione di crisi etica e politica,
il volontariato ha il compito
e la responsabilità di collaborare al buon
funzionamento delle istituzioni,
portando nella vita di tutti i giorni
il valore del servizio e della solidarietà**
”

Nel 1971 ha fondato la Caritas italiana, seguendo l'insegnamento di Papa Paolo VI: «Creare un organismo che non avesse solo un compito assistenziale ma anche pastorale e pedagogico». Sotto la guida di monsignor Nervo, la Caritas visse un passaggio epocale, culminato in due convegni: il primo nel 1975, "Volontariato e promozione umana"; il secondo un anno dopo, "Evangelizzazione e promozione umana". Una duplice tappa che spalancò le porte della società italiana ai primi vagiti del non profit.

*La sua capacità di stare in frontiera, soprattutto nell'ascolto e nell'osservazione dei bisogni dei più poveri, facendo risuonare ovunque la voce dei dimenticati, ha portato monsignor Nervo, ancora oggi, superata la soglia dei novant'anni, a suggerire scelte politiche che mettano al centro i diritti, la dignità e la promozione della persona. Dalle pagine dei suoi libri (segnaliamo in particolare *Ha un futuro il volontariato?*, edizioni Dehoniane) trapare il racconto di un prete in prima linea alla ricerca di risposte concrete ai bisogni dell'uomo contemporaneo. Di recente, monsignor Nervo ha ricevuto due lauree *ad honorem* (in economia e in scienza dell'educazione) a sigillo della riconoscenza dovuta a un maestro di vita, di fede, di carità.*

È opportuno richiamare ancora una volta il significato «autentico» di volontariato, cioè servizio spontaneo, gratuito, perché negli ultimi decenni si è dato un significato molto ampio e indeterminato al termine volontariato, comprendendo qualsiasi espressione spontanea di solidarietà della società civile.

Occorre richiamare il senso autentico, di volontariato, cioè servizio spontaneo, gratuito; perché negli ultimi decenni nel suo significato si è compresa ogni azione di solidarietà

Questa precisazione è necessaria perché ad esempio la crisi economica non ha inciso sui «servizi leggeri» basati sul rapporto, anzi può averli sollecitati e valorizzati; mentre certamente avrà influito sulla cooperazione sociale, che molte vol-

te è stata confusa con il volontariato. Le cooperative sociali, infatti, sono imprese sociali e si basano normalmente su convenzioni con gli enti locali.

La crisi economica ha diminuito le risorse e molto spesso i tagli vengono fatti sul sociale, che è il settore più debole e ha meno capacità di fare resistenza.

Comunque la crisi economica ha indotto molto spesso il volontariato ad assumere un ruolo di supplenza dell'ente pubblico e quindi ad offrire ai cittadini un segno di benevolenza e solidarietà sociale con servizi dovuti per giustizia.

In situazioni di emergenza è proprio del volontariato assumere anche il ruolo di supplenza, per non lasciar mancare servizi essenziali ai cittadini. Però bisogna distinguere con chiarezza le situazioni di emergenza e le situazioni di normalità. La durata della emergenza deve essere limitata nel tempo all'indispensabile.

C'è chi sta preparando un film sul terremoto dell'Abruzzo. Nella notte del terremoto e nei giorni successivi ci fu a L'Aquila un consistente afflusso di volontari per aiutare ad estrarre le persone sepolte dalle macerie e per dare assistenza ai sopravvissuti.

Riscopriamo il ruolo politico del non profit

Riscopriamo il ruolo politico del non profit

Il volontariato completò con grande abnegazione ed efficacia l'opera della protezione civile. Il suo intervento non era di supplenza, ma di integrazione.

Dieci mesi dopo il terremoto però le macerie nel centro dell'Aquila erano ancora intatte. La protezione civile e gli enti locali avevano impegnato tempo e risorse per costruire gli alloggi temporanei e togliere le persone e le famiglie dalle tende e dagli alberghi. La popolazione però, per avere stimolo e coraggio per partire per la ricostruzione, aveva bisogno di vedere rimosse le macerie dal centro della città. E qui nacque il «popolo delle carriole», una singolare forma di volontariato, che coinvolse tutti i

Dopo il terremoto, a L'Aquila è nato il "popolo delle carriole": una forma di volontariato, che è un'azione di supplenza delle istituzioni e di stimolo alla classe politica

cittadini, compreso il vescovo, in una azione che è insieme supplenza, integrazione delle istituzioni, stimolo politico.

In una situazione di crisi economica, poi, assume una particolare importanza il ruolo politico del volontariato.

Crisi economica significa scarsità di risorse. Ma proprio quando sono scarse le risorse occorre curare bene le priorità, cioè l'attenzione ai bisogni più urgenti e alle persone più deboli, gli ultimi della fila. Il volontariato, che è a contatto con i bisogni della gente, è chiamato per sua vocazione naturale a farsi voce dei più deboli e a richiamare le giuste priorità a loro tutela nella destinazione delle risorse. Non è compito del volontariato fare le scelte politiche del Paese, ma influenzarle secondo giuste priorità.

Crisi economica e crisi etico sociale

Ad esempio, che senso ha investire ingenti risorse nel ponte di Messina, mentre i paesi della Sicilia vengono travolti dalle frane e dalle macerie per la mancanza di cura del territorio?

Le università continuano a laureare geologi, che vanno ad accrescere il numero dei disoccupati, mentre un numero elevato di comuni sono esposti al disastro idrogeologico per mancanza di competente manutenzione.

La crisi economica del nostro paese, poi, si accompagna ad una profonda crisi etico sociale, che può mettere a rischio la stessa democrazia.

Indro Montanelli parecchi anni fa, in una intervista a Rai2, fu interrogato dall'intervistatore: «Lei è stato fascista?» «Sì, rispo-

se, sono stato fascista. Ero giovane giornalista a Firenze. Mi chiamano al telefono da Roma. All'apparecchio lo stesso Mussolini mi invita a Roma». Racconta poi la sua vicenda con lui e conclude: «Fu detto che Mussolini è stato il boia della democrazia in Italia; io sono convinto che sia stato il becchino della democrazia in Italia, perchè nel 1922 la democrazia in Italia era già morta». E aggiunse: «Per tanti aspetti la situazione di oggi non

Il volontariato, che è a contatto con i bisogni della gente, è chiamato per sua vocazione a farsi carico dei più deboli e a richiamare alla giuste priorità la destinazione delle risorse

è molto diversa da quella del 1922». E portò questa ragione: «Quando le istituzioni vanno al di sotto di un certo funzionamento, la gente perde la fiducia nelle istituzioni, si arrabbia e se viene avanti un uomo forte che promette di mettere a posto le cose, trova molti che gli vanno dietro». In questa situazione di crisi etica e politica il volontariato ha il compito e la responsabilità di collaborare al buon funzionamento delle istituzioni, portando nella vita di tutti i giorni il valore del servizio, della solidarietà, della giustizia sociale, dell'amore del prossimo propri di un volontariato autentico.

GRANDANGOLO

G. Nervo
Ha un futuro il volontariato?
EDB, 2007

G. Nervo
Stato liberale o stato sociale?
Edizioni Messaggero
di S. Antonio, 2009

G. Nervo
La solidarietà. Uno per tutti, tutti per uno
Edizioni Messaggero
di S. Antonio, 2008

G. Nervo
Terzo sistema o terzo settore?
Edizioni Messaggero
di S. Antonio, 2009

A. Prezioso
Le politiche sociali in Italia: una storia, un testimone.
Interviste a Giovanni Nervo della Fondazione Zancan
EDB, 2001

web
www.fondazionezancan.it

Veneziani

«Piccolo non è utile Bisogna tessere una rete per salvare il welfare»



UNA LETTURA SUPERFICIALE, univoca e, quindi, errata. «A Milano e nella sua provincia c'è stata una sottovalutazione degli effetti provocati dalla crisi economica e dei danni che essa ha causato al benessere dei cittadini, alle relazioni sociali e all'autostima delle persone», afferma Sergio Veneziani, portavoce del Forum del Terzo settore della Lombardia e presidente di Auser Lombardia. E subito precisa: «Tutti hanno considerato questa crisi come ciclica e storica: ma non è così. È diversa da tutte le altre e in quanto tale richiede risposte diverse, non convenzionali».

Per Veneziani, portavoce del Forum del Terzo settore, c'è stata una sottovalutazione degli effetti della crisi e dei danni che ha causato nell'autostima delle persone

Il peccato è stato all'origine. Per Veneziani il passo falso è stato commesso quando si è ipotizzato che il tracollo economico-finanziario scaturito dal 2008 in avanti non incidesse sul tessuto sociale e che pian piano si potesse risolvere. «Un approccio sbagliato - dice -. Sicuramente da questa crisi si uscirà, ma quello che attualmente

non siamo ancora in grado di sapere è come il tessuto sociale uscirà da questo tunnel».

Secondo Veneziani solo l'arcivescovo di Milano, il cardinale Dionigi Tettamanzi, non ha sottovalutato gli effetti della crisi, tanto che ha posto al centro della sua azione pastorale il problema del lavoro, le cui conseguenze sul piano psicologico e sociale sono devastanti. «Anche se una persona non perde il posto di lavoro, ma va soltanto in cassa integrazione, passa da un reddito di 1.200-1.300 euro al mese a uno di 800 euro. Ebbene questa persona si trova di colpo in una situazione di povertà e in più patisce uno stigma sociale negativo tremendo, perché è indubbio che attraverso il lavoro una persona si realizza, anche nella propria comunità».

Mentre adesso serpeggiano paura e vergogna fra chi è disoccupato o precario.

Sì. E inoltre le persone cercano di nascondere la propria situazione, con un abbassamento complessivo della qualità della loro vita e delle comunità in cui vivono.

La crisi è penetrata dentro il tessuto collettivo e nelle relazioni umane, come uscirne? Con quale ricetta?

Non ho la soluzione, però ho un'idea: se la situazione è questa, se ne esce solamente insieme, stando uniti, perché individualmente non si va da nessuna parte.

Quindi chi può dare una risposta o chi può alleviare il senso di malessere, disagio e frustrazione delle persone che perdono il lavoro?

Solo una comunità accogliente. Quell'autostima che le persone non riescono ad avere attraverso l'attività lavorativa, la possono avere da una comunità attiva, attenta, che non li fa sentire soli, che li aiuta a sopportare una parentesi difficile. La risposta, proprio perché è di senso, la può dare solo la comunità. Che può essere il quartiere, il paese, la piccola città. Esistono dei terminali sul territorio che sono in grado di percepire e comprendere questi bisogni.

Se il problema diventa una risposta collettiva, bene; altrimenti chi non ce la fa "si arrangi!".

Non c'è nessun'altra possibilità. Una comunità che fa coesione crea anche i presupposti per permettere al singolo in difficoltà di poter riemergere.

Questo è quello che si potrebbe fare e che invece manca.

Ad una comunità con queste ca-

Il crack è penetrato nelle relazioni umane, e ora come uscirne? Se ne esce solamente insieme, restando uniti, perché individualmente purtroppo non si va da nessuna parte

ratteristiche devono concorrere tutti, nessuno escluso. Anzi, ognuno faccia la sua parte: sindacato, parrocchie, associazioni di volontariato, enti di promozione sociale, cooperative. In sostanza, è fondamentale la partecipazione dei cittadini alla ridefinizione del tessuto sociale. Sembrano frasi fatte, però si possono tradurre in realtà.

Qual è il limite che in questa crisi ha avuto e sta avendo il volontariato?

Ha prevalso la cultura del fare rispetto alla cultura del capire, del comprendere quello che stava succedendo nella società. Ognuno di noi è abituato a dare risposte alle emergenze, come per esempio il terremoto in Abruzzo. E questo è relativamente facile: perché è un meccanismo che mette in campo cultura, tradizione, modi di lavorare già collaudati. Ma il problema vero è la quotidianità. La qualità e la maturità del volontariato in Lombardia e nel Milanese non si misurano con le emergenze, perché per quelle le coscienze si mobilitano. Il volontariato, invece, si

La qualità del volontariato non si misura con le emergenze, per quelle le coscienze si mobilitano. Ma il volontariato si misura tutti i giorni di fronte alle emegenze delle persone

misura tutti i giorni con le emergenze delle persone.

Cosa prevale quindi dentro l'idea del volontariato?

Che l'importante è il fare e la relazione, ma la relazione se non ha una dimensione più grande finisce e si esaurisce in quell'atto che stai facendo. Questo è il limite, il difetto che ancora ha il volontariato. E questo problema si supera attraverso non la rinuncia al fare, ma attraverso l'inserimento del fare dentro una rete più grande, dove il fare di ognuno diventa un patrimonio per tutti, e tutti possono insegnare a tutti come fare,

In economia si direbbe "fare sistema".

Ritorniamo al concetto che, se io aiuto te e la mia azione si esaurisce in quel gesto, allora ha poco peso, poca forza, ha un senso ridotto ai minimi termini. Ma, se quello che faccio diventa patrimonio, diventa rete, pian piano ci si sposta sulla risposta al problema.

A suo dire, questo sarebbe il grosso limite del volontariato. La sua è quasi un'autocritica.

Sì, perché sono anch'io presidente di un'associazione di volontariato. Ma la verità, è che ognuno individuo degli spazi piccoli, quelli del suo intervento, del suo fare e ne è gratificato, ha una corrispondenza diretta perché ha una relazione con le persone, poi però tutto finisce lì. Adesso, invece, stiamo andando verso un nuovo modello di Welfa-

re - che inevitabilmente si dovrà ricostruire perché si dislocano diversamente le risorse - e che sarà uno Stato sociale dentro il quale le reti del Terzo settore diventeranno dei soggetti non solo integranti ma dei soggetti integrati. La nostra comunità vivrà meglio o peggio se i soggetti, cioè l'autorganizzazione dei cittadini, diventerà un pezzo del modello di sviluppo del territorio. Questo è sostanzialmente quello che immagino avverrà. In altre parole, bisogna fare un salto dalla legittima difesa orgogliosa delle proprie peculiarità, ad una messa in comune di queste peculiarità. In questo modello ognuno continua a fare quello che fa e lo farà anche meglio a patto che però insegni qualcosa a qualcuno e impari a sua volta.

Il volontariato ha le capacità, è preparato, ha le competenze per partecipare a questo modello di Welfare?

In questo momento, no. Ma non è un "no" definitivo. Certo anch'io ho difficoltà in qualità di presidente a partecipare ai tavoli di programmazione perché bisogna essere esperti, competenti. Ma non è questo il problema. L'ostacolo che dobbiamo superare è la costruzione della rete e come realizzarla. Ma dove non riesce la piccola associazione da sola, ci riesce una rappresentanza costruita assieme, ossia ci riesce la rete. Se si entra nei terreni dell'autoprogrammazione (piani di zona, Asl, tavoli tematici, tavoli

del Terzo settore), chi vi partecipa, rappresenta, conosce, promuove e sostiene quello che avviene sul territorio, allora anche la piccola associazione di tre volontari diventa un patrimonio.

Ma il volontariato, secondo lei, ha la percezione dell'importanza della rappresentanza, della partecipazione?

Come ho detto prima penso che sia ancora molto forte la cultura del fare rispetto a quella della rete e, quindi, è faticoso capire questo passaggio. Ma il quesito, a mio avviso, va posto in modo differente: quando si definiranno i nuovi modelli di Welfare, quando si comincerà a mettere in discussione diritti consolidati ma non più garantiti, solamente allora si capirà l'importanza dell'annodare legami saldi, perché non c'è alternativa. Saremo con le spalle al muro: o si seguirà questa strada maestra, percorrendo la via della coesione fra persone e associazioni, oppure saremo tagliati fuori.

È vero che, volendo muovere una critica al volontariato, si può accusarlo di una scarsa visione d'insieme, però è altrettanto vero che il volontariato non è in alcun modo "ingabbiabile".

Il valore vero del volontariato è che gruppi di persone si mettono assieme, poiché sanno che ci sono dei bisogni e cercano di darvi delle risposte. Sono pienamente d'accordo che è sbagliato limitare la capacità di autorganizzazione dei

cittadini. Ma il nodo da sciogliere è quello di riuscire a riempire di un senso le cose che si fanno; e una volta dato un senso, costruire una rete. Ma guai se non difendessimo la capacità di autorganizzazione, vorrebbe dire far venir meno la ragione del volontariato.

La mission del volontariato è l'aiuto alla persona, ma questa relazione si dà dentro a un Terzo settore forte, strutturato e organizzato. Come coniugare questo obiettivo, con un calo dei volontari registrato dalle associazioni di Milano e provincia?

Certo i volontari non si possono cercare per mezzo di un annuncio pubblicitario. Per esperienza personale, posso dire che nella nostra associazione abbiamo costruito un progetto di reclutamento che si intitola "Vi stiamo cercando". I risultati sono stati positivi, tanto che laddove l'abbiamo proposto, abbiamo trovato persone disposte a impegnarsi. Altro problema invece è che, dopo averli reclutati, i volontari vanno gestiti, a cominciare dal dirgli cosa fare.

In futuro una persona dovrà fare il volontariato per scelta o perché non ci sono alternative se vuole difendere un modello di welfare che difenda la qualità della propria vita

Resta una questione aperta, così sintetizzabile: diminuiscono i volontari ma è ancora possibile promuovere le attività di volontariato.

Rispondo con una provocazione: in futuro una persona dovrà fare il volontariato per scelta o perché non ci sono alternative se vuole difendere un modello di welfare che ponga al centro la persona, se vuole difendere l'esercizio dei diritti, se vuole difendere la qualità della propria vita. Piuttosto che un impegno per necessità, preferisco una società nella quale una persona fa volontariato per piacere, perché dà un senso alla vita, perché è gratificante. E lo verifico nella mia esperienza: i primi avvantaggiati dal volontariato non sono quelli che usufruiscono del servizio, ma sono coloro che fanno qualcosa per gli altri.

C'è poi un difetto di visibilità sui mass media: il volontariato rimbalza su tv e giornali soltanto quando è direttamente coinvolto nelle emergenze, come un terremoto; mentre il volontariato non è solo lo straordinario, ma soprattutto è l'ordinario.

C'è in questo un problema di comunicazione da parte del volontariato, ma c'è anche un problema di visione della società. Attualmente in Lombardia ci sono 870mila ultra settantacinquenni e, secondo le statistiche, nel 2025 saranno 3 milioni. Una situazione difficile sia per il lavoro che

per la comunità. Ma se queste sono le previsioni come cambierà la società? Per esempio, nel mio paese, quando sono nato, c'erano 2.500 abitanti, di cui 600 bambini e 25 anziani. È chiaro che la società si era organizzata per dare una risposta ai bambini; in quello stesso paese fra 25 anni la situazione si sarà ribaltata: ci saranno 600 anziani e 25 bambini. Allora quei 600 ultrasettantacinquenni possono essere una risorsa per la comunità? Ritengo di sì, al punto che potrebbero offrire una mano alle giovani coppie accudendo i loro figli quando mamma e papà lavorano. Con questo voglio dire che occorre promuovere il volontariato, ma su una visione ancora alla società, con scenari e modelli attuali. Il volontariato deve abbandonare un ruolo caritatevole e spingersi verso un ruolo di promozione della qualità della vita delle comunità.

C'è, a suo modo di vedere, una crisi del volontariato giovanile?

Né più né meno di prima. Il problema è il numero di giovani presenti nella nostra società. Se prima c'erano mille giovani e il dieci per cento faceva volontariato, il risultato erano cento volontari. Oggi la realtà è cambiata: ci sono cento giovani, il dieci per cento continua a impegnarsi, ma il risultato è diverso, perché sono appena dieci i giovani che fanno volontariato. Penso che rispetto al passato, non c'è né maggiore né minore voglia di fare volontariato,

semmai ci possono essere opportunità diverse di farlo.

Cioè l'azione volontaria va inserita in una visione del futuro?

Esattamente. Da sempre i giovani pensano di avere il futuro in mano, hanno energie, entusiasmo, ottimismo; così sono portati anche a dare una mano agli altri. Ma la realtà è mutata: oggi un giovane laureato che si barcamena con contratti precari e a malapena arriva a guadagnare uno stipendio di 800 euro al mese, ritengo che abbia poca voglia di impegnarsi gratuitamente.

Il volontariato è congiunto con la fiducia nel domani

È uno sguardo di prospettiva che limita la partecipazione al volontariato dei giovani. Perché parliamo di un'attività che fa diventare cittadini attivi, che fa pensare a un futuro per sé e per gli altri.

GRANDANGOLO

La condizione sociale degli anziani
Auser, marzo 2010

III Rapporto Enti Locali e Terzo Settore, Auser, marzo 2010

49° Rapporto sulla situazione sociale del Paese, Censis 2009

Il futuro del volontariato
Fondazione Zancan, 2009

Dall'adattamento all'exaptation
Un Mese di Sociale 2009/4, Censis

S. Gould, E. S. Vrba
Exaptation. Il bricolage dell'evoluzione
Bollati Boringhieri 2008

web
www.forumterzosettore.it

Il senso perduto

L'emorragia di altruismo si cura passando dal fare alla coltura del pensiero

«**BISOGNI DELLE FAMIGLIE AUMENTANO**, ma i servizi pubblici subiscono continue sforbiciate e questo provoca un'impennata delle richieste di aiuto al mondo del volontariato». A fare una radiografia della crisi e delle sue mille code è Emilio Lunghi, presidente dell'Auser provinciale di Milano ed ex vicepresidente di Ciessevi, la galassia di riferimento per cinquantacinque associazioni che operano sul territorio.

Le risorse scarseggiano e, come le famiglie tirano la cinghia, anche il volontariato arranca sotto i colpi della recessione. A preoccupare, però, non è solo l'aspetto economico. È anche l'altro lato della medaglia, quello che porta con sé imponenti ricadute sociali: «Sempre più volontari - è l'allarme di Lunghi - sono costretti a ridurre il proprio impegno verso gli altri per dedicarsi di più alla propria famiglia. Anche se la voglia di aiutare c'è ancora, la mancanza

Lunghi di Auser lancia l'allarme: sono in aumento le richieste di aiuto, ma i volontari sono costretti a ridurre il loro impegno per mancanza di tempo

di occupare, però, non è solo l'aspetto economico. È anche l'altro lato della medaglia, quello che porta con sé imponenti ricadute sociali: «Sempre più volontari - è l'allarme di Lunghi - sono costretti a ridurre il proprio impegno verso gli altri per dedicarsi di più alla propria famiglia. Anche se la voglia di aiutare c'è ancora, la mancanza

di tempo e le ristrettezze economiche spingono i volontari a prendersi una pausa». Figli, genitori, lavoro tornano, dunque, a essere le priorità, anche per chi ha fatto della propria vita un emblema del servizio ai più bisognosi.

Di fronte a questa "emorragia di altruismo" il rischio di una crisi valoriale è in agguato. «In questo periodo - ne è convinto il presidente dell'Auser milanese - i disvalori sono aumentati e il volontariato, purtroppo, non è stato capace di arginarli. La rete delle associazioni non profit, insomma, non è riuscita a fare diventare più pregnante la cultura della solidarietà e dell'aiuto reciproco». E qui, l'autocritica è d'obbligo, secondo Lunghi, sempre più convinto che la grande sfida del volontariato sia quella di andare oltre il semplice concetto del fare, del mettersi a disposizione degli altri. «Incontrando a più riprese responsabili e volontari delle associazioni affiliate ad Auser - spiega - mi sono reso conto che si tende sempre a privilegiare il fare, trascurando però la consapevolezza del perché si faccia, ovvero del fine ultimo del volontariato: costruire una catena solidale che abbia nel volontario e in chi riceve l'aiuto i due anelli imprescindibili».

In questa catena, però, non deve mancare un terzo anello, quello delle istituzioni, che è fondamentale per recepire e soddisfare quei bisogni di cui il volontariato, da solo, non può farsi carico.

«Il volontariato ha senso se favorisce la socializzazione delle persone, oltre ad aiutare chi è in difficoltà. Non può e non deve sostituirsi all'istituzione, erogando un servizio. Dobbiamo fare nostri questi principi - sostiene Lunghi -, altrimenti l'azione del volontario si riduce a una prassi, a un'esperienza che si ripete quasi meccanicamente ma che di fatto porta a perdere di vista il senso stesso del donarsi agli altri». E se si perde la bussola il rischio in cui si incappa è la "fuga" del volontario, fenomeno che, complice la crisi, si sta ampliando. «Non dimentichiamo che aiutare chi è in difficoltà è anche una terapia per il volontario stesso», evidenzia il presidente di Auser provinciale di Milano. È proprio questo lo slogan forte che bisognerebbe trasmettere ai giovani per coinvolgerli nei progetti del Terzo settore e dell'universo non profit.

E per appassionarli, asserisce ancora Lunghi, bisogna render-

li protagonisti. «Il volontariato deve sempre più mettere sul piatto un ventaglio di proposte interessanti, con associazioni dotate di una struttura efficiente e qualificata, capace di leggere gli interessi, i desideri e le vocazioni delle nuove leve di modo che tale che non restino soggetti passivi. Ma siano una risorsa preziosa e utile per soddisfare i bisogni che emergono dal tessuto sociale».

Non ci sono solo i giovani, però, all'orizzonte della nuova frontiera del volontariato. La sfida, in futuro, sarà anche quella di razionalizzare sempre più una galassia di realtà non profit che proliferano a dismisura e che rischiano di far collassare il sistema stesso che sta alla base dell'impegno gratuito. «Sono molto preoccupato - mette in allarme Lunghi - dalla crescita esponenziale del numero di organizzazioni che si sta verificando da alcuni anni a questa parte». Il sovradimensionamento del numero di organizzazioni, secondo l'ex vicepresidente di Ciessevi, conduce inevitabilmente «ad uno spreco di energie e di risorse. Perché, se tante sono le realtà e sempre meno le risorse a loro disposizione, la torta dei finanziamenti dovrà essere tagliata in piccole fette».

Risultato? «Gestire un'associazione che si occupa di volontariato diventerà ancor più un percorso a ostacoli fra tagli di spese e acrobazie per far quadrare i bilanci. E a rimetterci - ammette Lunghi - sarà proprio il volontario, la cui disponibilità rischia di venir meno se lo si costringe a diventare una sorta di «operaio» del sociale».

GRANDANGOLO

Le sfide dell'Italia che scommette sul futuro
Libro verde del terzo settore
Forum del terzo settore,
febbraio 2010

Luigino Bruni, **Ethos del mercato**
Un'introduzione ai fondamenti antropologici e relazionali dell'economia
Mondadori Bruno, 2010

Paolo Venturi
Volontariato e felicità
Meltemi Express, 2009

L. Becchetti
Oltre l'uomo economico
Città Nuova, 2007

Zygmunt Bauman
Vita liquida, Laterza 2006

U. Beck, **La società del rischio**
Verso una seconda modernità
Carocci, 2001.

Laura Pravisano, **Altri noi.**
Identità e migranti: individui, comunità e associazioni
Il mulino, 2009

Pierpaolo Donati e Luigi Tronca
Il capitale sociale degli italiani: le radici familiari, comunitarie e associative del civismo
F. Angeli, 2008

Mauro Moruzzi, **Internet e sanità: organizzazioni e management al tempo della rete**
Franco Angeli, 2008

Filippo Barbera
La ricerca socio-economica tra politiche pubbliche, interessi economici e società civile,
Franco Angeli, 2009

Strategia anti-fuga

Puntiamo sugli under 25: un patentino sociale per le leve del futuro

«**C**ERVELLI» IN FUGA, ANCHE NEL VOLONTARIATO. Lo dice il termometro sociale, quello che misura la febbre dei mercati post-crisi economica e i suoi effetti sulla società. Ma lo testimonia anche un protagonista del non profit che da anni si occupa, nel Milanese, dei problemi delle persone con disabilità.

Guido De Vecchi, infatti, è il presidente dell'Associazione Famiglie Persone Disabili di Rozzano (Milano), è membro di "Ledha", la Lega per i diritti delle persone con disabilità, e consigliere di Ciessevi. E lancia un allarme: «Nel nostro Paese, la crisi economica sta

De Vecchi (Ledha), propone moderne soluzioni per incentivare le nuove generazioni ad avvicinarsi al volontariato

strappando ogni speranza professionale ai giovani, costretti a rifugiarsi all'estero per proseguire gli studi o trovare un impiego. Questo induce le associazioni di volontariato che potevano contare su nuove leve a rinunciare a una risorsa preziosa per la loro attività». E il calo dei giovani volontari non sembra arginarsi: «Con questo buio econo-

mico che ci avvolge - spiega De Vecchi - i giovani non sanno più da che parte andare. E nella maggior parte dei casi scelgono di alzare lo sguardo al di fuori dei confini italiani, per partecipare a corsi universitari o a scambi culturali attraverso i progetti Erasmus. Lasciando casa e le attività che qui praticano, dallo sport ai momenti in cui si dedicano agli altri. Questo provoca un vuoto insostituibile nella nostra rete di associazionismo».

Proprio per centellinare questa fuga, De Vecchi propone nuove soluzioni per “coccolare” le nuove generazioni di volontari e incentivarle ad avvicinarsi al mondo del non profit: «Bisognerebbe - è la sua idea - garantire ai giovani che fanno volontariato dei *benefit*, una sorta di riconoscimento sociale per l'attività che svolgono». Un bonus, insomma, un incentivo per chi si prende cura degli altri all'interno di un'associazione o di una realtà assistenziale strutturata. E su come realizzare concretamente queste idee, l'esponente di Ledha abbozza già alcuni contenuti: «Sarebbe corretto - fa un esempio - che chi ha l'incarico di amministratore di sostegno volontario sia dotato di un tesserino che gli permetta, per esempio, di evitare le code all'Asl». De Vecchi non lo reputa «un gesto clientelare, ma un semplice attestato che riconosce il ruolo civico svolto dal volontario».

Anche perchè il volontariato, a suo avviso, è «il più alto impegno “politico” del cittadino». «Spesso vengono pubblicate delle ricerche - chiarisce - in cui il volontario è dipinto come un frustrato, come una persona che si rifugia in questo mondo per carenze personali, affettive o psicologiche che siano. Ritengo che questo atteggiamento sia profondamente offensivo e privo di ogni fondamento».

Chi si dedica ai più bisognosi svolge un ruolo importantissimo, secondo il presidente dell'associazione di Rozzano, «A differenza dei politici che si occupano di amministrare il bene pubblico in termini economici, noi ce ne occupiamo in termini culturali e di relazione con le persone». E se davvero il volontario riveste un ruolo primario nella società, allora «bisogna trovare delle formule per fare in modo che le persone si sentano onorate di fare i volontari». La strada del bonus, secondo De Vecchi, è una di quelle più percorribili, anche se si tratta «di una grossa operazione culturale, che necessita l'appoggio dei vari livelli istituzionali. Altrimenti queste proposte restano delle gocce nel mare».

Ma per portare nuova linfa al volontariato è sempre più vitale che la galassia delle sue associazioni si mettano in rete. «Dobbiamo

contrastare l'autocelebrazione - ammette - e lavorare di più per la rete, più che l'eccellenza è bene alzare l'asticella della normalità nei nostri territori». Fare squadra diventa dunque la parola d'ordine. «Sapere di far parte di una comunità più grande aiuta e dà la forza per andare avanti nelle battaglie sociali». In primis, nell'accaparrarsi i finanziamenti: «Le associazioni - è l'invito di De Vecchi - devono unire le proprie forze per raccogliere fondi su cause comuni». Il modello - per l'Italia ancora lontano - è quello della Gran Bretagna, dove esistono le Community Foundation, cioè fondazioni di comunità che raccolgono fondi attraverso progetti realizzati in collaborazione tra soggetti pubblici e privati. De Vecchi denuncia che «a Milano non esiste nulla di tutto questo. Nonostante la mia esperienza ormai trentennale nel Terzo settore, non ho mai visto mettere a punto una campagna che metta in rete tutte le associazioni che hanno a cuore una determinata questione». E se questo avviene è anche “per colpa” della proliferazione smisurata di nuove realtà che si occupano di volontariato: «Paradossalmente era più semplice in passato, quando esistevano poche ma grosse associazioni specializzate ciascuna in un ambito, dalla famiglia ai minori, alle persone con handicap». Di fronte a questa “segmentazione”, De Vecchi sollecita «una riflessione approfondita e comune sul tema della raccolta fondi».

Se il fare squadra deve diventare il punto di forza del sistema non profit, a Rozzano un'idea per come farla camminare ce l'hanno già:

«Ho proposto all'assessore competente - conclude il presidente De Vecchi - di rinunciare come associazioni del comune al 10 per cento di quello che ci viene riconosciuto ogni anno per investirlo nel Coordinamento comunale delle associazioni affinché diventi un'entità seria e di servizio. Anche perché in quel territorio non è l'associazionismo che tenta di dare indicazioni agli enti locali, sono i comuni che usano le associazioni. Capita che le associazioni siano asservite agli assessorati, mentre invece dovrebbe essere il contrario».

GRANDANGOLO

Gino Mazzoli, Maurizio Colleoni
C'è spazio per un volontariato dei giovani? Gli esiti di un laboratorio, Animazione Sociale - Gruppo Abele, 2008

Maddalena Colombo
Cittadini nel welfare locale: una ricerca su famiglie, giovani e servizi per i minori, Franco Angeli, 2008

Piero Amerio
Giovani al lavoro: significati, prospettive e aspirazioni, Il Mulino, 2009

web
www.valuenetwork.org.uk
www.eee-yfu.org
www.youthforum.org
community.cev.be

Zamagni

«I corsi? Non bastano più
Ora servono vere scuole
per selezionare i volontari»



SALE IN CATTEDRA IL PROFESSOR STEFANO ZAMAGNI. E la sua lezione sulla crisi, il volontariato e il suo futuro ha lo stesso effetto di un fiume in piena. Un fiume gonfio non d'acqua ma di idee, tanto che l'economista bolognese, presidente dell'Agenzia per le Onlus e "mente scientifica" di Aiccon (Associazione Italiana per la Cultura Cooperativa e delle Organizzazioni Non Profit), straripa ragionamenti e riflessioni in un giro d'orizzonte a trecentosessanta gradi. Eppure c'è un filo che lega il flusso del suo pensiero e che si può tentare di riassumere in un appello di

quattro parole: «Occorre cambiare il volontariato».

Prima però di illustrare la sua "rivoluzione culturale", prima di invitare le associazioni ad avere il coraggio di guardarsi allo specchio e non risparmiarsi una dose di autocritica, prima di consigliare alle organizzazioni un autentico esame di maturità e una maggiore impe-

**«Occorre cambiare il volontariato»:
ruota attorno a questo perno la lezione dell'economista Zamagni, che invita le associazioni a guardarsi allo specchio per fare autocritica**

**I volontari hanno sete di conoscenza.
Nel nostro Paese la fame più preoccupante, oggi, non è quella di pane, ma di pensiero.**

Non va dimenticato che la forma più alta di carità è la carità intellettuale

gno nella formazione, il professor Zamagni congela momentaneamente la sua ricetta per una nuova primavera del volontariato e si concentra ad analizzare l'inverno della crisi, che continua a mordere non soltanto il mondo dell'economia, della finanza e del lavoro, ma anche l'universo del volontariato italiano, lombardo e milanese.

«Anzitutto per parlare della crisi serve fare una distinzione - spiega Zamagni -. Perché ci sono due tipi di crisi che, grosso modo, è possibile identificare nella storia delle nostre società: una dialettica, l'altra entropica».

Cominciamo con il circoscrivere e il definire la crisi dialettica.

È quella che nasce da un conflitto che prende corpo dentro una determinata società e che contiene, al proprio interno, i germi o le forze per proprio superamento. Va da sé che non necessariamente l'uscita dalla crisi rappresenta un progresso rispetto alla situazione precedente.

Quali esempi si possono citare nella storia di crisi dialettica?

Quella che ci ha investito è una crisi di tipo "entropico", cioè è la conseguenza di una società che ha perso il senso del proprio esistere e operare

La rivoluzione americana, la rivoluzione francese, la rivoluzione dell'ottobre 1917 in Russia.

Tornando alla crisi entropica invece...

Entropica è invece la crisi che tende a far collassare il sistema per implosione, ma senza modificarlo. E la crisi attuale è di questo secondo tipo, cioè entropica. Questo tipo di crisi si sviluppa ogniqualvolta la società perde il senso - cioè, letteralmente, la direzione - del proprio incedere.

Anche di tale tipo di crisi immaginiamo che la storia ci offra degli esempi?

Sì. Ci offre esempi notevoli: la caduta dell'impero romano, la transizione dal feudalesimo all'età moderna; e con un salto nel Novecento: il crollo del muro di Berlino, il dissolvimento dell'impero sovietico.

Come giudicare, invece, la crisi economico-finanziaria del 1929...

No. La crisi attuale non è assolutamente corretto assimilarla - se per non gli aspetti meramente quantitativi - con quella che scosse il mondo nel 1929. Quella fu piuttosto di natura dialettica e non entropica, in quanto fu causata da errori umani commessi, soprattutto dalle autorità di controllo delle transazioni economiche e finanziarie, conseguenti a un preciso deficit di conoscenza circa i modi di funzionamento del mercato capitalistico.

Scusi, ma perché è importante ri-

marcare questa distinzione fra crisi dialettica e crisi entropica?

Perché sono diverse le strategie di uscita dai due tipi di crisi. Non si esce da una crisi entropica con aggiustamenti di natura tecnica e con provvedimenti legislativi o regolamentari anche se necessari. La crisi entropica, come dicevo, è la conseguenza della perdita di senso, quando cioè la società perde il senso del proprio esistere, del proprio operare, allora entra appunto in crisi.

Dunque sembrerebbe di capire che la crisi entropica sia più difficile da risolvere della crisi dialettica.

Certamente. Perché nella crisi dialettica una volta composto il conflitto, per esempio il conflitto di classe - prendiamo quello lavoratori-industriali -, allora si riparte. Invece dalla crisi entropica, come quella attuale, l'uscita sarà molto più lunga, perché bisogna cambiare il modo di pensare, cioè le mappe cognitive delle persone, della gente comune, delle famiglie. Questo è il vero problema. Mentre da una crisi dialettica se ne esce mettendo attorno a un tavolo i rappresentanti dell'una e dell'altra parte per trovare un accordo, per la crisi entropica non è così facile. Per esempio, quando in Italia ci fu l'accordo sul punto unico della contingenza, oppure sulla scala mobile che successe? Accadde che i sindacati e Confindustria, dopo un'estenuante trattativa, alla fine raggiunsero un'intesa e il resto poi seguì.

Il suo ragionamento lascia intuire che con una crisi entropica questo modus operandi non è possibile.

No. Perché investe l'intera cultura popolare, compreso anche il volontariato. Quindi quella che viviamo oggi è una crisi che non riguarda solo l'alta finanza, ma semmai è partita dall'alta finanza e ci è cascata addosso. E questo evidentemente ci fa capire perché servirà parecchio tempo perché si possa dire che la crisi sia superata.

Che cosa fare allora? Come superare questa sorta di Scilla e Cariddi?

Bisogna che la gente torni a calzare nuovi occhiali con cui guardare la realtà. Anche nella galassia del volontariato: questa crisi ha fatto credere al volontariato che il suo ruolo è quello di essere stampella della società. Siccome c'è la crisi, siccome c'è la gente che soffre, c'è della gente che è in difficoltà, allora il volontariato deve intervenire e fare la croce rossa sociale. Ma questo è uno snaturamento del volontariato, perché per la croce rossa sociale c'è già la Protezione civile. Per cui non è compito del volontariato fare que-

Quello che viviamo oggi è un crollo che non è solo dell'alta finanza, anche se è partita da lì e ci è cascata addosso. Allora bisogna che la gente torni a guardare la realtà con occhi diversi

sto. Eppure, ormai, questo messaggio si è diffuso nell'opinione pubblica; nei mass media è passata questa idea. C'è l'emergenza terremoto, c'è lo tsunami, la risposta arriva dal volontariato, come se il volontariato fosse una Protezione civile a basso costo per risolvere questi problemi.

Ma la natura del volontariato non è questa?

Certo che no! La natura del volontariato è quella di diffondere nella società l'idea del legame sociale e, soprattutto, di diffondere il principio di reciprocità, cioè educare alla reciprocità. Il volontariato non deve essere la manovalanza delle situazioni emergenziali. Attenzione però: non voglio dire che non lo debba fare. Ma un conto è dire che lo si fa, appunto, nelle emergenze, di tanto in tanto; un conto è ridurre la funzione a questo.

La crisi, però, ha fatto scoppiare tutta una serie di nuovi problemi sociali. È evidente che il volontariato si è mobilitato su questo fronte.

Le nostre organizzazioni sono state risucchiate da questi problemi e il

rischio è che così facendo perdano la propria bussola. Perché c'è il grosso pericolo che, quando fra uno, due, tre anni la crisi sarà definitivamente superata, la gente comune non saprà più che farsene del volontariato. E allora lo scaricherà. Ecco perché personalmente sono preoccupato, perché il rischio che si corre è esattamente quello della irrilevanza. Infatti alla Protezione civile succede così: quando finisce l'emergenza chi si ricorda più della Protezione civile? Nessuno, fino alla prossima emergenza, al prossimo terremoto nessuno più si ricorda. Ora ridurre il volontariato a una sorta di Protezione civile sociale è un errore gravissimo.

Quali strategie mettere a punto e adottare, come far sì che le nostre associazioni di volontariato non scivolino in queste sabbie mobili e riescano a dribblare questo rischio che lei adombra all'orizzonte?

Il problema è quello di non ridurre l'agire del volontariato soltanto agli sms che adesso vanno di moda; e di far credere ai volontari che quella è la loro mera funzione.

Ma questa è un'eccezione che durerà quel tanto che deve durare. Non è questo il nostro compito?

No, assolutamente no. Per essere più chiari: è ovvio che se c'è un'emergenza bisogna spegnere il fuoco. Facciamo anche un esempio per evitare fraintendimenti: io faccio il professore, ma quando a casa c'è da far da mangiare, lo faccio io. Ma se uno mi dovesse dire

“tu fai da mangiare sempre”, rispondo no, perché tradirei la mia vocazione, che è quella di fare lo studioso e non il cuoco. Certo questo non esclude che cucini, quando ci sia da cucinare, non mi vergogno e anzi sono ben lieto di farlo. Ma non è la mia attività, non è la mia inclinazione. La stessa cosa vale per il volontariato: è ovvio che di fronte all'emergenza si deve intervenire, però un conto è dire questo e un conto è che quella sia la funzione del volontariato. Se così fosse il volontariato tradirebbe quello che è il suo mandato. La missione del volontariato non è quella di sostituire oppure di scalzare la Protezione civile. Non per nulla, se andiamo in tutti i Paesi del mondo, notiamo che c'è la Protezione civile e dipende dal Governo, non è una iniziativa spontanea della società civile, come invece lo è il volontariato *tout court*.

Cosa deve fare allora in concreto il mondo del volontariato milanese per non tradire la sua attitudine?

È semplice. Non dovete stancarvi di ripetere questi concetti. Di più: dovete scriverli, avete il dovere di sottolinearli nelle vostre dichiarazioni. Perché, a volte, vi dimenticate. Date per scontate queste riflessioni che ovvie non lo sono. Dovete ogni volta che intervenite nelle emergenze dire che questa è una situazione emergenziale: noi interveniamo perché siamo persone responsabili, però non è questa la nostra vocazione. Perché la no-

stra vocazione è quella di diffondere il principio di reciprocità e creare legami sociali. Questa è la missione specifica del volontariato. Non è quella di sostituire né l'ente pubblico né l'ente privato.

In sostanza, il suo invito è quello che le nostre associazioni non si stanchino di annunciare la loro missione.

Basta dire che l'emergenza è l'eccezione che non è la vostra missione. Perché il vostro mandato è quello di lavorare giorno per giorno negli ambienti di vita dove operate perché si diffondano i legami sociali. Come farlo, dipende poi dalle capacità dei singoli e dalle specificità delle singole associazioni. Per esempio, un'organizzazione opera in un quartiere di Milano, oppure in una grande comune dell'hinterland, oppure ancora in un piccolo paese di provincia, ecco che allora cambiano le forme di operare, ma il principio non muta. Piuttosto cambiano i modi per realizzare il legame sociale e per realizzare la cultura della reciprocità, ma l'obiettivo resta lo stesso.

Non stancatevi di ripetere che l'autentica vocazione del volontariato non è di intervenire nei casi di emergenza, ma è quella di diffondere il principio di reciprocità e di creare legami sociali

Non c'è niente di più sbagliato dell'immagine che il volontariato si attivi solo nel caso di una calamità, che il volontariato sia una sorta di Protezione civile sociale

Alla luce di questa riflessione, secondo lei, di che cosa ha bisogno soprattutto il volontariato oggi?

Di una cosa semplicissima, ma allo stesso tempo molto impegnativa. I volontari bisogna mandarli a scuola di reciprocità. Che vuol dire? Significa che non si può pensare che un'associazione di volontariato sia basata soltanto su uno spontaneismo di tipo emozionale. Ecco perché ai volontari bisogna fare lezione. Io faccio sempre questo esempio: a chi vuol diventare prete lo si fa studiare sei o sette anni in seminario; gli insegnano teologia, filosofia, psicologia, esegesi ecc. Con ciò intendo rimarcare che non basta che una persona affermi "io ho la vocazione di fare il prete e mi fate diventare prete". Così come non può essere sufficiente che una persona dica "io ho la vocazione di fare e lo faccio". Questa è una strada di corto respiro. Se vuoi fare davvero il volontariato devi metterti a studiare. Cosa vuol dire studiare? Non vuol certo dire studiare per superare l'esame, ma significa acculturarsi. Purtroppo ci sono dei volontari che ancora confondono il

Se vuoi fare volontariato devi metterti a studiare. È vero che non c'è nessun esame da superare, ma solo lo studio rende davvero libere le persone da qualsiasi tipo di manipolazione

principio di reciprocità con il principio dello scambio; che non sanno distinguere tra dono come regalo e dono come gratuità, eccetera.

Lei dipinge un quadro nero. La situazione sembrerebbe grave. In altri Paesi non è così?

Oggi c'è troppa informazione e c'è una carenza gravissima di educazione. L'informazione è utile, ma non basta. Se una persona vuole far parte di un'associazione, bene, sappia che deve accettare di tornare a "scuola"; una scuola ovviamente "sui generis". Sono fermamente convinto che occorre che i volontari si mettano a "studiare", a pensare, che frequentino certi ambienti. Dopotutto è quello che si è sempre fatto in ambito partitico, associazionistico, politico. Si è sempre fatto così, perché non si è parte di un qualsiasi ente se non si ha la conoscenza dei fondamenti ad ampio raggio. La stessa cosa deve valere per il volontariato.

Chi è allora il vero volontario: è anzitutto una persona che si sottopone a un massiccio programma di studio?

Sì. Perché se non si studia non ci può essere capacità di educare alla reciprocità. Solo attraverso lo studio le persone diventano libere. Libere dall'ignoranza, dal condizionamento, dalle manipolazioni. Io ho iniziato a fare volontariato all'età di 14 anni. La mia fortuna è stata quella di avere avuto maestri che mi hanno insegnato a studiare. Oggi occorre avere il coraggio di porre

le seguenti condizioni: sei libero di entrare in questa associazione, però sappi che devi studiare. Invece, purtroppo, stà passando l'idea secondo cui le associazioni debbano prendere chiunque. Questa è la distruzione del volontariato.

Eppure a Milano è ormai attivo da anni un ventaglio di corsi di formazione per i volontari.

Vanno bene. Ma non bastano. I corsi di formazione insegnano le cose base, come quando si va a prendere la patente. Sono soltanto l'abc. Non sto dicendo che non ci vogliono, sostengo che non sono sufficienti. Io parlo di scuola vera e propria. Una volta i partiti, fino a circa 20 anni fa, avevano le scuole di partito. Quando le hanno chiuse si è vista la degenerazione che ha assunto la politica. Allora il volontariato deve fare le sue scuole, perché solo così viene fuori la nuova leadership.

Le persone oggi sono disposte a investire le proprie energie in questo tipo di percorso?

Sicuramente. E lo posso dire con certezza, perché per ragioni professionali giro parecchio l'Italia. Sostengo da tempo che se si facesse scuole vere e proprie di volontariato arriverebbero in tanti. Tenete conto che sono molte le persone dotate e generose che purtroppo rimangono deluse dalle esperienze che hanno vissuto nelle associazioni. Bisogna evitare che nel volontariato si inneschi un processo di selezione avversa, un pro-

cesso che tende ad attrarre solamente i meno dotati sotto il profilo intellettuale. Basta pensare al volontariato come una sorta di "dopolavoro ferroviario" dove la gente va, parlotta, fa qualcosa pure di buono ma senza una strategia precisa. Oggi più che mai, in un mondo sempre più complesso, dobbiamo ritornare a un concetto forte e alto di azione gratuita.

Queste sue tesi nascono dalla sua esperienza a capo di un'ONG a livello mondiale con sede a Ginevra la ICMC (International Catholic Migration Commission)?

A Ginevra chiamavamo i maggiori esperti a livello mondiale e le persone venivano e si "divertivano" e, soprattutto, venivano considerate e apprezzate per le loro caratteristiche. I volontari hanno sete di conoscenza, la chiedono. E non si può non offrirgli nulla. Anche la gente comune ha fame di conoscenza. Prendiamo in considerazione le università della terza età, sono piene di persone. Questo vuol dire che c'è domanda di conoscenza e quindi occorre soddi-

È necessario evitare che nel volontariato si inneschi un processo che tende ad attrarre solo i meno dotati sotto il profilo intellettuale. Basta pensare al volontariato come a un dopolavoro

sfare questa richiesta. Bisogna ricordarsi che la forma più alta di carità - come ricordava Antonio Rosmini - è la carità intellettuale: far arrivare all'altro - soprattutto al povero, all'indifeso, all'umile - un pensiero che sappia indicargli una via. Nel nostro Paese, la fame più preoccupante, oggi, non è quella di pane, ma di pensiero.

Ma ci sarebbero docenti disposti a impegnarsi in queste scuole, disposti a fare un percorso con i volontari?

Se ci fosse questo tipo di richiesta sono convinto che molti sarebbero coloro che sarebbero disposti a mettersi in gioco. Ma se non c'è la domanda mai ci sarà l'offerta. I Centri di servizio potrebbero essere i primi e più importanti aggregatori di una tale domanda. Nella *Caritas in veritate*, Benedetto XVI ha scritto: "Il mondo oggi soffre della mancanza di pensiero". Mica ha scritto "mancanza di risorse!". Come sappiamo c'è il pensiero calcolante e il pensiero pensante. Noi difettiamo, oggi, del primo; è del pensiero che dà la direzione, cioè del pensiero pensante, che c'è oggi grande bisogno. E questo vale anche per il volontariato: la *expertise*, la professionalizzazione, e l'acquisizione di tecniche organizzative raffinate vanno certamente bene, ma quando tutto ciò avviene a spese del pensiero pensante, le generazioni sono dietro l'angolo. E infine, ma non da ultimo, nell'universo del volontariato c'è da affrontare il problema delle pari opportunità...

Cioè anche nelle associazioni, come in politica, bisogna aprire alle quote rosa?

Rispondo anzitutto con un quesito: perché nel volontariato i dirigenti sono in prevalenza uomini? In Norvegia nel 2006 è stata approvata una legge che obbliga le imprese private quotate in borsa a destinare almeno il 40% dei posti del Consiglio di Amministrazione alle donne. Sarebbe una bella rivoluzione se una norma sociale del genere fosse inserita negli statuti delle organizzazioni di volontariato.

GRANDANGOLO

S. Zamagni
Crisi economica, crisi antropologica. L'uomo al centro del lavoro e dell'impresa

Il Cerchio, 2010

S. Zamagni
Avarizia. La passione dell'avere. I 7 vizi capitali

Il Mulino, 2009

S. Zamagni
Economia ed etica. La crisi e la sfida dell'economia civile

La Scuola, 2009

S. Zamagni
Amore e verità. Commento e guida alla lettura dell'Enciclica Caritas in veritate

Paoline Editoriale Libri, 2009

S. Zamagni, E. Screpanti
Profilo di storia del pensiero economico. Dalle origini a Keynes

Carocci, 2004

S. Zamagni, E. Screpanti
Profilo di storia del pensiero economico.

Gli sviluppi contemporanei

Carocci, 2004

web
www.legiornatedibertinoro.it

www.aiccon.it

www.icmc.net

Lezione americana

Ok alla fusione tra enti per migliorare l'efficienza ma soltanto se è saggia

di **David La Piana***

NEL BEL MEZZO DELLA CRISI FINANZIARIA MONDIALE, gli investitori stanno sempre più suggerendo al non profit di considerare la "fusione". Cioè unire la gestione e i soggetti giuridici in un'unica organizzazione. Nel solo 2009, la mia società di consulenza ha lavorato a 60 presentazioni e workshop in materia di fusioni e forme di partenariato che hanno vista raddoppiata la partecipazione rispetto all'anno precedente. Allo stesso modo, la nostra attività di ristrutturazione strategica (che si occupa di fusioni e collaborazioni) è cresciuta del 60 per cento rispetto all'anno scorso, durante la parte peggiore della recessione.

È cresciuta del 60% la ristrutturazione degli enti non profit: alla base di questa tendenza c'è il fatto che il Terzo settore ha troppe organizzazioni

Anche nel 2010 la voglia di unione non mostra segni di cedimento. Alla base di questa tendenza ci sono due convinzioni fondamentali: il settore non profit ha troppe organizzazioni e la maggior parte sono troppo piccole e quindi inefficienti. Il pensiero che guida questa nuova tendenza alle fusioni è nella di-

rezione di ridurre sia la concorrenza sia i finanziamenti scarsi. Consolidare le organizzazioni introdurrebbe inoltre economie di scala per il settore, aumentando l'efficienza e migliorando l'efficacia.

Eppure, con uno sguardo più approfondito il settore non profit suggerisce che questo pensiero sia troppo semplicistico. Le fusioni sono rischiose. A volte non riescono, anche se non così spesso come nel mondo aziendale. Di solito costano più del previsto. A volte creano più problemi di quanti ne risolvano.

Invece guardando al partenariato le organizzazioni non profit dovrebbero prendere in considerazione una varietà di modi di lavorare insieme. Facilitando ristrutturazioni, comprese le fusioni, accorpamenti amministrativi e altri partenariati. I miei colleghi ed io abbiamo sviluppato alcune regole su quando il non profit dovrebbe unirsi e su quando, invece, dovrebbero rimanere del tutto indipendente. Abbiamo anche individuato come i donatori possono aiutare o danneggiare la formazione di consorzi senza scopo di lucro.

Serve il giusto numero di organizzazioni non profit

Un grido familiare nel settore non profit, in particolare tra i donatori, è che ci sono troppe organizzazioni in competizione anche per pochi dollari. Il settore ha permesso non solo a migliaia di fiori di sbocciare, ma anche, secondo i critici, di far crescere anche molte erbacce. Con la recessione, essi concludono, è giunto il momento per potare e sradicare.

Diamo uno sguardo ai numeri. Quando parlo di fusioni per ridurre la concorrenza per le donazioni non parlo delle organizzazioni non profit che hanno bilanci annuali di esercizio superiori a 100.000 dollari. Parlo della miriade di piccole associazioni, per lo

La strada della fusione che riduce la concorrenza per le donazioni riguarda una miriade di piccole associazioni che costituiscono la maggior parte del settore non profit

più gruppi di volontariato, che costituiscono la maggior parte del settore, perché queste organizzazioni riempiono costantemente le caselle di posta dei donatori con le richieste di sovvenzione.

Nel 2005, solo 170.000 organizzazioni non profit statunitensi (su un totale di 1,4 milioni)

hanno registrato spese superiori a 100.000 dollari. Mentre solo 55.000 organizzazioni non profit hanno speso più di un milione di dollari, compresi i 5.000 ospedali e scuole che in genere non sono compresi nelle discussioni del settore.

Al contrario, 6,7 milioni delle circa 30 milioni di imprese statunitensi hanno avuto entrate pari a 100.000 dollari, e 1,4 milioni hanno registrato entrate superiori a un milione di dollari. Rispetto alle imprese, il settore non profit è molto piccolo sia in termini di unità organizzative sia in termini di dimensione media delle organizzazioni. Quindi non è possibile affermare che la presenza di “molti attori” sul mercato sia la causa della forte concorrenza per l'accaparramento dei finanziamenti. Il motivo principale di questa corsa ai finanziamenti si trova invece nei pochi dollari disponibili per sostenere i servizi di vitale importanza per la comunità che solo il non profit offre.

La maggior parte delle organizzazioni non profit risponde a ciò che gli economisti chiamano un “fallimento del mercato”: il non profit, infatti, deve fornire i servizi necessari ai cittadini che non hanno i mezzi per pagarli. Governo e donatori privati devono quindi colmare la carenza di finanziamenti. In periodi di congiuntura sfavorevole queste parti tendono a tirarsi indietro, lasciando il non profit con finanziamenti inadeguati, spesso proprio nel momento in cui stanno vivendo un aumento della domanda per i loro servizi.

Le fusioni non sono in contrasto con questa dinamica che si svolge in ogni recessione. Quando i donatori riducono il loro sostegno, le organizzazioni senza scopo di lucro sono a rischio di fallimento.

Quando la fusione è un vantaggio: alcuni esempi

Che fare allora di fronte all'affermazione secondo cui ci sarebbero molte organizzazioni troppo piccole e troppo inefficienti in un settore che sarebbe più stabile se si componesse di un minor numero di organizzazioni più forti? Il settore è inefficiente - questa critica sostiene - perché molti gruppi forniscono gli stessi servizi. Un concetto forse troppo semplicistico. Quando alcune organizzazioni svolgono attività simili all'interno della comunità, la comunità ha probabilmente bisogno di più servizi, non di meno.

Si consideri, per esempio, un quartiere che ha cinque strutture di accoglienza per senzatetto, con una capacità complessiva di cento posti letto. Un esame di questo quartiere rivela però che ci sono

quasi cinquecento persone senza tetto che vivono nella zona. Anche se queste strutture offrono servizi essenziali, insieme possono servire soltanto uno su cinque dei senzatetto nella loro comunità; i letti sono troppo pochi, non troppi.

Il problema qui non è la duplicazione di servizi, ma la duplicazione delle strutture che offrono servizi. Ogni organizzazione impiega un direttore, dispone di un consiglio di amministrazione e sostiene una struttura amministrativa. Unire le organizzazioni e le loro infrastrutture può spesso avere senso.

La fusione tra Centro di Supporto per la Gestione delle Organizzazioni Non Profit, con sede a San Francisco, e il Centro di Sviluppo per il Non Profit, a quaranta miglia di distanza a San José, è un esempio di una riuscita integrazione che, attraverso la fusione delle infrastrutture, ha migliorato la fornitura di servizi.

Nel 1998, il Centro di Supporto era noto a livello nazionale tra le organizzazioni non profit che si occupavano di consulenza e formazione per le organizzazioni. Il Centro di Sviluppo per il Non Profit era invece in difficoltà in termini di finanziamenti e management (era rimasto recentemente senza esecutivo). Alcuni principali finanziatori suggerirono la fusione delle due organizzazioni.

Come molte organizzazioni non profit, il Centro di Sviluppo era restio ad accettare la perdita di autonomia che sarebbe inevitabilmente conseguita ad una fusione. I membri del Consiglio erano preoccupati all'idea di dover collaborare con un gruppo di persone che non conoscevano. Con un fatturato in calo e un vuoto di leadership, tuttavia, il Centro di Sviluppo per il Non Profit ha avuto poche opzioni. I donatori chiarirono inoltre che non avrebbero più supportato il Centro senza una fusione.

Convocare i dirigenti provenienti dalla frenetica area di San Francisco non è stata una cosa facile. Persino decidere dove tenere le riunioni del consiglio è stato snervante. Le differenze culturali tra la struttura di San Francisco e quella di San José ha creato inevitabili tensioni. Ma le difficoltà sono la regola nelle fusioni, non l'eccezione.

Eppure, la fusione ha preservato e rafforzato i servizi essenziali di gestione del non profit erogati nella Silicon Valley. «L'alternativa era la chiusura del Centro di Sviluppo per il Non Profit», dice Jan Masaoka, amministratore delegato del Centro di Supporto di San Francisco e successivamente capo dell'organizzazione nata dalla fu-

sione, CompassPoint Non profit Services. «Quindi sì, è stato un successo e sono stati mantenuti la maggior parte degli obiettivi delle due organizzazioni». Infatti molti osservatori ritengono ora CompassPoint Non Profit Services la principale organizzazione di supporto alla gestione del non profit nella nazione.

Un'altra situazione di potenziale fusione si verifica quando un'organizzazione si trova vicina al fallimento, ma conta ancora uno o più validi programmi con linee di finanziamento stabile, come nel caso di convenzioni con enti pubblici, o in presenza di uno zoccolo duro di donatori fedeli. In questo tipo di fusione, un'organizzazione non profit più grande e più stabile integra il singolo programma ancora valido nel suo portafoglio di servizi con ridotti costi amministrativi.

Benchè meno drastica della completa fusione tra due organizzazioni, anche in questo caso sono necessari negoziati, il raggiungimento di un accordo sulle condizioni, e, in definitiva, l'assenso di ciascun consiglio di amministrazione.

Nel 1994, per esempio, PediatriCare, di Oakland in California è stata sull'orlo della chiusura. Due psicologi part-time guidavano l'organizzazione che offriva gruppi di supporto a decine di famiglie colpite da malattie gravi. I due dirigenti erano oberati di lavoro non solo per l'attività di reclutamento e supervisione dei volontari e tirocinanti, ma anche per l'attività di raccolta fondi, la gestione finanziaria e la gestione di tutte le altre aree dell'organizzazione.

La fusione con Oakland-based East Bay Agency for Children (Ebac), una più grande organizzazione non profit multiservizio, che guidavo in quel periodo, permise al personale di PediatriCare di concentrarsi solo sulla fornitura del servizio.

I suoi dirigenti, invece, molti dei quali sono entrati nel consiglio Ebac, potevano dedicarsi alla raccolta fondi. Attraverso questa fusione, PediatriCare, ora nota come Circle of Care, ha scongiurato la chiusura. A più di sedici anni l'organizzazione rimane una risorsa preziosa per la sua comunità.

Un'utile fusione si verifica quando un'organizzazione è vicina al fallimento, ma conta ancora validi programmi già finanziati, allora per un'associazione più grande è conveniente assorbirla

La fusione non di traduce di per sé in un risparmio

A dispetto di quanto si potrebbe pensare, le fusioni non generano nuove entrate e non riducono le spese. Nel breve periodo richiedono persino nuovi fondi per far fronte ai costi di integrazione.

Anche nel lungo periodo, l'atto di fusione di per sé non porta a notevoli risparmi di costo per la stragrande maggioranza delle fusioni che la mia azienda ha facilitato. Gli enti che nascono da una fusione presentano infatti maggiori dimensioni e complessità e richiedono un management meglio preparato e un costo che supera spesso i risparmi derivati dalla fusione.

Nel 1999, la fusione delle due organizzazioni californiane che operavano per il benessere dei bambini, Sunny Hills e Children's Garden, comportò l'eliminazione di una delle due posizioni di amministratore delegato. Anche le due figure di manager finanziario di medio livello furono sostituite da un amministratore finanziario senior, attraverso un'operazione che permise di ridurre i costi. Ma le accresciute dimensioni e complessità dell'organizzazione hanno richiesto l'inserimento di una nuova figura di coordinatore organizzativo con una riduzione dei risparmi realizzati. «La fusione si è però tradotta nella nascita di un ente con una migliore gestione finanziaria e migliori servizi amministrativi», dice Bob Harrington, ex amministratore delegato di Children's Garden, che dirige attualmente la nostra azienda Strategic Restructuring Practice. Se non sul piano di risparmio dei costi, questa fusione è stata utile da un punto di vista strategico.

Se osservatori casuali percepiscono spesso risparmi di costo come conseguenza delle fusioni, un esame più attento rivela che esse non comportano di per sé un risparmio. Sono però in grado di favorire lo sviluppo, all'interno della nuova struttura, di un manage-

ment capace di assumere decisioni anche difficili (relative a licenziamenti, a ristrutturazioni, a nuovi programmi di raccolta fondi) che portano infine ad un miglior posizionamento finanziario dell'organizzazione. Decisioni, bisogna ricordarlo, che avrebbero potuto essere prese anche in assenza di fusione, se

Le fusioni non generano nuove entrate e non riducono le spese. Piuttosto sono in grado di sviluppare un management capace di assumere decisioni anche difficili

solo la leadership dell'organizzazione fosse stata disposta e in grado di assumerle. Ancora, nel 2004, Easter Seals e United Cerebral Palsy (UCP), due associazioni affiliate in North Carolina hanno effettuato una fusione. Con sede centrale a Raleigh e con uffici e programmi in tutto lo stato, la nuova organizzazione ha assunto una serie di rischi calcolati che nessuna delle due singole parti avrebbe mai potuto fare da sola, tra cui una seconda fusione e l'acquisto di una organizzazione profit, trasformata poi in ente senza scopo di lucro. Easter Seals-UCP North Carolina è passata da un bilancio operativo di trentatré milioni dollari al momento della fusione ad un budget di ottanta milioni dollari per l'anno fiscale 2009, dovuta sia alle due fusioni sia alla sua crescita organica.

Se due organizzazioni che partecipano ad una fusione in condizioni di stress finanziario non fanno, dopo la loro unione, quelle scelte difficili, ma necessarie, per fronteggiare le grandi sfide incontrate, sperimenteranno la stessa crisi in cui sarebbero cadute se fossero rimaste separate. In altre parole, una concentrazione può fornire il contesto favorevole allo sviluppo di una buona leadership, di un efficace processo decisionale e implementazione di qualità, ma non può sostituirsi ad esse.

La fusione di due gruppi dirigenti può offrire una gamma più ampia di prospettive e di esperienze per risolvere i problemi. E due aziende possono portare una maggiore varietà di programmazione. Le fusioni, inoltre, possono incoraggiare le organizzazioni a ridurre i costi e aumentare le entrate. Le organizzazioni devono pertanto vedere la fusione come un mezzo per attuare altre strategie, e non come fine strategico in sé stesso.

Altre forme di integrazione tra organizzazioni

Anche se una fusione è il mezzo più familiare per unire i propri destini, non è l'unico modo. Esistono almeno tre forme di integrazione tra organizzazioni che permettono loro di rafforzarsi reciprocamente.

La prima forma, *MSO - Management Service Organizations (Organizzazioni di servizi di gestione)* - combina solo le funzioni amministrative dei partner. La seconda è la *joint venture tra organizzazioni* che porta alla fusione e condivisione di un sottoinsieme delle funzioni programmatiche. Mentre la terza forma, è quella delle *partnership parentsubsidiary* che coniuga la gestione ammini-

strativa e quella programmatica quando una fusione è desiderata ma non è tecnicamente possibile.

Un'organizzazione di servizi di gestione (MSO) nasce quando un gruppo di organizzazioni non profit crea una società giuridicamente separata che permette di condividere i servizi amministrativi comprendendo, il più delle volte, i servizi dell'area finanziaria, delle risorse umane e dell'Information Technology (IT). Di solito le MSO sono organizzazioni associative il cui regolamento prevede come unici soci le organizzazioni non profit fondatrici. Questo regolamento attribuisce il controllo finale agli enti non profit che hanno costituito l'MSO.

Nel 2007, MACC CommonWealth si è formata quando cinque agenzie di servizi per il personale con sede in Minnesota hanno deciso di coniugare le rispettive funzioni di back-office: area finanziaria, risorse umane e IT. Il consiglio direttivo della nuova organizzazione è composto dai direttori generali delle cinque entità in partnership, mentre uno staff di 15 persone è in grado di offrire una gamma completa di servizi amministrativi per i membri di MACC. Oltre a fornire elevati livelli di servizio, MACC ha realizzato un rilevante risparmio sui costi. Nel suo primo anno di attività, i membri hanno registrato una riduzione del 3 per cento dei costi amministrativi e più del 10% di costi ridotti relativi a benefits aziendali, buste paga, e acquisto all'ingrosso.

La forma della *joint venture* tra organizzazioni, invece, utilizza una struttura come quella del MSO, ma mette in comunione i programmi e non i servizi amministrativi. Per esempio, Stanford Children's Home, River Oak Centre for Children, e Sierra Adoption Services sono tutti programmi per il benessere e la tutela del bambino situati nella California centrale. Per rafforzare i loro programmi volti alla tutela dei giovani con problemi, queste organizzazioni hanno creato una *joint venture* non profit denominata Family Alliance. Prima di questa operazione, i diversi programmi registravano dei deficit a causa delle ridotte dimensioni. Successivamente si sono registrate importanti economie di scala.

Normalmente non si sceglie di costituire una *parent subsidiary partnership*, ma talvolta questo è l'esito a cui si perviene. Nel 1999, Women's Crisis Support e Defensa de Mujeres hanno deciso di fondersi. Queste due organizzazioni californiane, della contea di Santa Cruz, fornivano protezione e altri servizi a donne vittime della

violenza domestica. Esse si occupavano dello stesso problema nelle stesse aree geografiche e in effetti nacquero a seguito della scissione avvenuta all'interno di una stessa associazione. Pur separate, continuavano a condividere valori e mission istituzionale. Trovando una nuova forma di fusione, avrebbero servito l'intera contea e avrebbero potuto parlare con una sola voce nel dibattito politico. L'unione delle proprie strutture del personale avrebbe inoltre rafforzato e dato maggior stabilità all'organizzazione.

Tuttavia, la fusione fu ostacolata da un impedimento tecnico: il governo della California aveva imposto un contributo massimo di finanziamento per i tipi di servizio erogati da queste organizzazioni ed entrambe avevano già raggiunto la soglia massima. La fusione avrebbe quindi ridotto le loro entrate. Così le due organizzazioni hanno optato per la *partnership parent subsidiary*. In questo modo le organizzazioni hanno congiunto i rispettivi programmi e servizi amministrativi, pur mantenendo due distinte strutture giuridiche proprio perché la fusione da loro desiderata non era tecnicamente possibile.

Alleanze strategiche e le fusioni amministrative

Le *alleanze strategiche* permettono alle organizzazioni di mettere in comune programmi e ridurre i costi pur rimanendo in qualche modo indipendenti. Se un'organizzazione non profit vuole trovare un partner per ridurre i costi, dovrebbe per prima cosa esaminare la possibilità di realizzare una fusione delle funzioni amministrative (*consolidamento amministrativo*). Questa modalità consente di condividere i servizi amministrativi, pur rimanendo entità completamente separate. Nella maggior parte dei casi, un gruppo fornisce servizi per gli altri come se fosse un fornitore.

Un tale accordo è stato sperimentato da tre enti non profit di Chattanooga in Tennessee nel 2001. Il primo, il Creative Discovery Museum, dalla sua apertura nel 1995 ha avuto una gestione in deficit perché era stato concepito per ospitare più visitatori di quanti furono poi registrati nella

Se un'organizzazione vuole trovare un partner per ridurre i costi, dovrebbe prima esaminare la possibilità di realizzare una fusione delle funzioni amministrative

realtà. La seconda organizzazione, il “Museo Hunter of American”, ha affrontato una sorte completamente diversa anche se altrettanto difficile. Questa istituzione culturale, la più antica di Chattanooga, aveva attraversato un crescente scollamento dalla comunità a causa delle infrastrutture divenute sempre più obsolete, con un basso accesso ad Internet e con sistemi basati su carta. E la modernizzazione del museo necessitava di crescenti finanziamenti.

Nello stesso periodo il “Tennessee Aquarium” ha conosciuto invece una fase di prosperità. In effetti questo ente disponeva di una capacità amministrativa in eccesso: le sue finanze, risorse umane, e altre funzioni di back-office potevano gestire un maggior carico di lavoro senza dover ricorrere a nuovo personale o sistemi di gestione.

I due musei si sono avvicinati all’Acquarium proponendo l’idea di una fusione. Aquarium ha ricambiato con una proposta di consolidamento amministrativo: avrebbe fornito risorse per la gestione finanziaria, del personale, IT e altri servizi per i due musei. L’acquario avrebbe sopportato costi aggiuntivi minimi, e avrebbe potuto richiedere ai due musei il pagamento di una tariffa molto inferiore ai costi da loro sopportati per gestire in autonomia tali servizi. Ogni ente avrebbe però mantenuto la propria indipendenza, leadership e mission. Negli otto anni da quando è iniziato il consolidamento, il “Creative Discovery Museum” e il “Museo Hunter” hanno risparmiato quasi quattro milioni di dollari di costi amministrativi. Contestualmente l’acquario ha guadagnato più di un milione di dollari in tariffe dai suoi soci.

La programmazione congiunta utilizza lo stesso meccanismo del consolidamento amministrativo: un accordo scritto o un contratto che combina programmi piuttosto che le funzioni amministrative,

Le alleanze strategiche garantiscono una maggiore autonomia organizzativa e per questo sono più adatte per condividere la contabilità e coordinare la fornitura di servizi

senza intaccare l’indipendenza di ciascuna singola organizzazione. Lo vediamo, per esempio, nei casi di finanziamenti erogati da parte di una fondazione, o nei casi di contratti con un ente pubblico. Essi normalmente prevedono il coinvolgimento di una molteplicità di attori per affrontare problematiche complesse.

Piuttosto che concedere quote di finanziamento a ciascuna parte, il finanziatore eroga ad una sola delle organizzazioni non profit coinvolte. Questa organizzazione, nota come ente capofila, distribuirà poi una parte dei fondi alle altre parti.

Le *alleanze strategiche* garantiscono una maggiore autonomia organizzativa delle integrazioni aziendali, spesso rendendole più appetibili per i partner. Se il risultato atteso da un partenariato è quello di condividere i servizi amministrativi quali la contabilità o di coordinare la fornitura di servizi, l’alleanza strategica è la strada da percorrere. Solo quando il risultato desiderato è un allineamento strategico più completo, la scelta dovrebbe ricadere sulla fusione o su un altro tipo di integrazione aziendale.

Puntate sulle collaborazioni, salvaguardano le governance

La *collaborazione* è la forma meno impegnativa di partnership tra organizzazioni non profit ed anche la più diffusa. A differenza delle fusioni, la forma della collaborazione non va a modificare i profili giuridici e le forme di governance delle organizzazioni. Inoltre, a differenza delle alleanze strategiche, le collaborazioni non richiedono un accordo scritto che specifichi il ruolo e le responsabilità di ciascuna parte. Le collaborazioni sono molto più informali e di solito sono intraprese in una occasione specifica o per uno scopo limitato.

Per esempio, come direttore esecutivo ho partecipato nel 1980 ad una collaborazione che ha coinvolto 25 organizzazioni non profit. Le diverse organizzazioni erano tutte finanziate dal Dipartimento di Salute Mentale della Contea di Alameda (California). Periodicamente, una volta all’anno, in occasione della definizione del Budget della Contea, le agenzie non profit erano minacciate di riduzione dei fondi. In questa occasione, le diverse organizzazioni coinvolte nella collaborazione accantonavano la competizione che le vedeva rivaleggiare nel corso dell’anno per la conquista di contratti, personale, donatori e attenzione mediatica, e si coalizzavano nell’opporsi ai tagli di bilancio verso qualsiasi membro del gruppo. Questa collaborazione, che continua ancora oggi, non ha richiesto di dar vita a forme di partnership più formali.

Le collaborazioni sono appropriate quando le esigenze che portano le organizzazioni ad unirsi sono circoscritte o limitate nel tempo, o, come nell’esempio precedente, entrambe le cose. Nonostante

la loro portata limitata, le collaborazioni non possono avere successo senza un livello minimo di fiducia e trasparenza. Organizzazioni che non si fidano reciprocamente, non possono lavorare insieme, o comunque non in modo efficace. Una volta fui ingaggiato per aiutare un gruppo di organizzazioni non profit che stavano cercando di condividere la funzione del reclutamento di personale. Ma poiché diffidavano l'un l'altro, non credevano che i loro partner avrebbero agito nel rispetto delle modalità concordate. Qualcuno ruppe preventivamente l'accordo per battere sul tempo eventuali organizzazioni sleali. Inutile dire che la collaborazione non fu più ripresa.

Promozione di partnership e ristrutturazioni strategiche

Con la crisi economica che continua a farsi sentire, sono molte le fondazioni che si domandano se un incremento di fusioni o di altre partnership non sia in grado di rafforzare le organizzazioni non profit più vulnerabili.

La risposta è “dipende”. Sono innumerevoli i fattori che entrano in gioco nel decidere di dar vita a un partenariato. In caso di fusione, per esempio, i fattori più importanti sono la compatibilità delle mission, la presenza di leadership e la forza del modello di azione proposto.

Le altre forme di integrazione tra organizzazioni richiedono, per esempio, piani di compensazione delle culture, dei programmi, dei bilanci e dei donatori.

Le alleanze strategiche devono garantire un equo scambio di valore tra i partner.

Le collaborazioni richiedono invece l'allineamento degli obiettivi e la capacità di costruire efficaci rapporti di lavoro tra gruppi che possono anche essere concorrenti.

Ognuna di queste sfide è di solito risolvibile, ma i problemi di relazione e interazione tra i gruppi, per esempio, il livello di fiducia reciproca, spesso sono determinanti ai fini del successo della partnership. Tenendo conto di queste complessità, gli enti finanziatori dovrebbero cercare di diffondere un clima favorevole alle fusioni e alle altre forme di partnership tra organizzazioni non profit. Un primo passo da fare consisterebbe nel pubblicizzare il loro sostegno ai partenariati. Molte organizzazioni infatti temono che i finanziatori guardino alle partnership come ad un segno di debolezza.

I finanziatori potrebbero annunciare la messa a disposizione di sovvenzioni per le fusioni e le partnership. Alcuni lo hanno già fatto e hanno chiamato queste iniziative “ristrutturazione strategica”, un termine coniato più di un decennio fa, per indicare l'intera gamma di opzioni di partnership. Per esempio, la fondazione “Hawaii Community” dispone di un fondo strategico di ristrutturazione; la “Fondazione Dyson” ha a sua volta lanciato un'iniziativa strategica di ristrutturazione, e la “Fondazione Foellinger” in Indiana inserisce le ristrutturazioni strategiche tra i finanziamenti per il rafforzamento delle organizzazioni.

Gli enti finanziatori dovrebbero anche smettere di salvare le organizzazioni che sono in fase di fallimento. Se la motivazione per erogare una sovvenzione è che il beneficiario non potrebbe sopravvivere senza di essa, il finanziatore dovrebbe lasciar fallire l'ente. Un migliore utilizzo dei fondi potrebbe in questo caso consistere nel sostenere partnership in grado di salvare alcuni dei servizi dell'organizzazione oppure nel favorire e sostenere la procedura di scioglimento dell'ente.

Il tempo è un elemento essenziale nella partnership e i finanziatori dovrebbero essere in grado di sostenere rapidamente le forme di partnership. La finestra critica di opportunità è di circa trenta giorni.

Una volta che l'opzione di un partenariato è sul tavolo, ha bisogno di iniziare a muoversi rapidamente o inizierà a generare dubbi ed ansia nelle organizzazioni che potrebbero inibire la motivazione delle parti ad andare avanti.

I finanziatori dovrebbero dapprima destinare una parte delle sovvenzioni a coprire i costi di negoziazione e le spese legali. I finanziamenti per l'implementazione della partnership dovrebbero essere erogati solo in un secondo momento, dopo che le parti hanno raggiunto un accordo. Questo approccio incentiva un comportamento corretto e scoraggia i tentativi di partenariato che mirano solamente ad attrarre finanziamenti.

Poiché i dirigenti spesso possono ostacolare le partnership, i

I soggetti finanziatori dovrebbero cercare di diffondere un clima favorevole alle fusioni e smettere di salvare le organizzazioni non profit che sono sull'orlo del fallimento

finanziatori dovrebbero aver cura di prevedere e risolvere le loro preoccupazioni. Se un dirigente teme per il proprio posto di lavoro, potrebbe infatti sabotare i negoziati. I finanziatori potrebbero sostenere forme di trattamento di fine rapporto per alcune categorie di lavoratori dell'organizzazione. La promessa di un equo e ragionevole trattamento di fine rapporto, permette ai responsabili di rilassarsi e comportarsi correttamente.

Infine, i finanziatori dovrebbero porsi essi stessi come modello di partnership. Un finanziatore che prende sul serio la collaborazione è Jerry Hirsch della "Fondazione Lodestar" a Phoenix. Per alcuni anni ha incoraggiato la collaborazione tra i finanziatori interessati a sostenere partnership tra organizzazioni non profit.

Nel contesto economico di oggi, con l'aumento della concorrenza per le risorse, gli investitori guardano sempre più alle partnership come strumento per salvare le organizzazioni non profit in difficoltà. La fusione è infatti una potente modalità di intervento. L'impiego diffuso di fusioni, tuttavia, non ridurrà la concorrenza tra le organizzazioni non profit perché, come si diceva sin dall'inizio, il problema non è dato dalla presenza di troppe organizzazioni. I finanziatori, le organizzazioni non profit e i donatori devono invece ripensare al modo per finanziare attività che sono socialmente necessarie, ma che, per loro stessa natura, non potranno mai finanziarsi in modo autonomo. Le fusioni sono solo una delle possibili scelte, tra le opzioni offerte dalle partnership di ristrutturazione strategica.

(traduzione di Silvia Rapizza)

* Fondatore e presidente di La Piana Consulting

L'articolo è tratto dalla rivista "Stanford Social Innovation Review", pubblicata dal Center for social innovation - Graduate School of Business della Stanford University, nella primavera 2010

GRANDANGOLO

Amelia Kohm, David La Piana
Strategic Restructuring for Nonprofit Organizations: Mergers, Integrations, and Alliances
Chapin Hall Center for Children, 2003

Kennard T. Wing, Thomas H. Pollak, Amy Blackwood
The Nonprofit Almanac 2008
The Urban Institute Press, 2008

Chip Heath, Dan Heath
Switch: How to Change Things When Change Is Hard
Broadway Business, 2010

Michael Edwards,
Small Change: Why Business Won't Save the World
Berrett-Koehler Publishers, 2010

Richard Wilkinson, Kate Pickett
The Spirit Level: Why Greater Equality Makes Societies Stronger
Bloomsbury Publishing PLC, 2009

web
www.ssireview.org
csi.gsb.stanford.edu

Chi legge Vdossier cambia la società





design: laurinda maggioni.com

LE CONDIZIONI ECONOMICHE E CONTRATTUALI SONO DETTAGLIATE NEI FOGLI INFORMATIVI, I NOSTRI OPERATORI DI SPORTELLO MESSAGGIO PUBBLICITARIO CON FINALITÀ PROMOZIONALE

Il conto amico del non profit

ContoNonProfit
Un aiuto per chi aiuta.

Alle Onlus, alle Associazioni di Promozione sociale e culturale, alle realtà impegnate nei settori dell'assistenza sanitaria, dello sport dilettantistico, della tutela dei diritti e della solidarietà internazionale, offriamo un conto corrente davvero speciale. Nessuna spesa di tenuta conto ed un'alta remunerazione sicura ed indicizzata. Vi aspettiamo nelle nostre Filiali per una consulenza gratuita e personalizzata. www.creval.it

GRUPPO BANCARIO

**Credito
Valtellinese** 