

Il ruolo dei Csv Volunteerability Così la voglia di volontariato continua nel dopo evento

di **Paola Atzei**

Sono ormai tanti gli studi, le ricerche - in ambito nazionale e internazionale - e le esperienze in atto che tratteggiano il volontariato cosiddetto post-moderno, esplorando le diverse forme di impegno civico e di volontariato e generando importanti interrogativi su come fronteggiare i cambiamenti della partecipazione e della cittadinanza attiva, a livello sociale e comunitario e anche all'interno del non profit.

L'esperienza del Programma "Volontari per Expo 2015", dai risvolti decisamente straordinari per il panorama italiano, offre elementi significativi per individuare nuovi approcci per accogliere e gestire il volontariato episodico, ma anche nuovi approcci per non disperdere

**Colloqui di orientamento,
informazioni costanti e ricorso
al marketing: i sociologi
Marta Bonetti e Riccardo Guidi
spiegano pro e contro
di un modello emergente**

le energie che ruotano intorno ai grandi eventi e metterle in connessione con il territorio e con le realtà associative.

Ne parliamo con Marta Bonetti e Riccardo Guidi del Di-

partimento di Scienze Politiche dell'Università di Pisa, che hanno analizzato le nuove forme di gestione del volontariato cosiddetto post-moderno a partire dal Programma Volontari per Expo, confrontandolo con i contributi dei maggiori esperti in questo ambito.

Quali sono le peculiarità distintive del volontariato cosiddetto post-moderno rispetto a quello più "convenzionale"?

Già a partire dalla metà degli anni Ottanta, la letteratura internazionale individua, alcuni cambiamenti all'interno del mondo del volontariato e l'emergere di nuovi modelli.

I cambiamenti riguardano in particolare i giovani e investono tre dimensioni. Sintetizzando all'estremo, possiamo dire che da un lato le motivazioni diventano più ibride: si fa volontariato per sé e per gli altri, non solo per offrire un aiuto, ma anche per la propria crescita personale, per acquisire competenze, per instaurare nuove relazioni.

Contemporaneamente cambiano anche le modalità del fare volontariato: l'impegno è più flessibile, saltuario, la relazione tra volontari e associazioni è meno coin-

volgente, più "contrattualizzata", l'identificazione con i valori e le pratiche associative risulta più debole rispetto al passato. Infine, cambiano le strategie per organizzare e coinvolgere i volontari. Questo nuovo volontariato "post-moderno", infatti sembra richiede un'organizzazione più specifica delle attività e maggiori costi organizzativi.

Interessante, questa dimensione è forse quella ad oggi meno studiata ma su cui si gioca, a lato pratico, anche la contrapposizione tra le due forme di volontariato, quella "tradizionale" e quella cosiddetta post-moderna. Anche quest'ultima, seppur più "leggera" per il volontario, ha bisogno di essere organizzata, programmata in un evento, in un contesto, nella comunità.

Sì, in molti Paesi, negli ultimi decenni, attori diversi hanno cominciato a riflettere sulle trasformazioni del volontariato e si sono interrogati su come fronteggiarle. Il dibattito ruota attorno ad una domanda centrale che potremmo riassumere in questi termini: se cambiano le motivazioni e la disponibilità dei volontari cosa si può fare per non perdere il

loro contributo, sempre più importante per la nostra società in crisi? Analizzando diversi Paesi occidentali, Lesley Hustinx ed altri ricercatori hanno distinto due strategie principali messe in campo per aumentare la disponibilità di volontari.

Un primo tipo di strategie (che viene definita ristrutturazione primaria) è promosso “dal basso”, da associazioni “classiche”. Per attrarre i volontari si investe nel reclutamento e nel management. Si cerca di favorire l’incontro tra domanda e offerta di impegno volontario, mettendo a disposizione incarichi flessibili, negoziabili, con l’intento di adattarsi alle nuove preferenze.

Il secondo tipo di strategie (definita ristrutturazione secondaria) è invece promosso “dall’alto”, cioè da parte di istituzioni o di terze parti (governi nazionali e locali, imprese, istituzioni scolastiche).

L’impegno volontario viene promosso agendo sugli aspetti di volontarietà, libera scelta e gratuità, attraverso “pressioni normative”, che possono prendere, talvolta, la forma di veri e propri obblighi a svolgere attività volontaria.

Si tratta di interventi in cui i singoli sono “perentoriamente” in-

vitati a partecipare o ricevono un ritorno esplicito per il loro contributo.

Gli esempi sono tanti anche in Italia. Vi possiamo includere il caso del Servizio civile nazionale, il volontariato inserito nei curricula scolastici che attribuisce crediti formativi, il volontariato “obbligatorio” utilizzato come strumento di ri-educazione per “esclusi”, persone in difficoltà o che hanno commesso atti da sanzionare; il volontariato nel contesto d’impresa.

In questo secondo tipo di strategie le associazioni “classiche” hanno un ruolo più marginali e potrebbero essere indebolite.

In questa analisi di strategie e processi di ristrutturazione si inserisce l’esperienza italiana del programma Volontari per Expo come esperienza pilota, innovativa, rispetto agli standard abituali per le partnership attivate, per la strategia comunicativa, per il processo operativo.

Tra le manifestazioni italiane di volontariato episodico, il Programma Volontari per Expo Milano 2015 è un caso-studio di particolare interesse al cui interno possiamo individuare elementi

di entrambe i processi di ristrutturazione che abbiamo descritto sopra.

Il Programma si inserisce nella cornice normativa della Legge quadro sul volontariato (266/1991), ma sembra accelerare alcune tendenze “post-moderne”, dando origine a un assetto organizzativo nuovo nel quale si combinano società civile, non profit, Stato e mercato.

Il Programma nasce su incarico di Expo Spa e viene gestito da un’associazione temporanea tra Ciessevi e CSVnet (composto da 75 Centri Servizi per il Volontariato). L’obiettivo è fornire 7.500 volontari che saranno impegnati durante l’Esposizione universale. Al progetto partecipano tutti i Csv sul territorio nazionale che assicurano lo svolgimento di alcune attività nei luoghi decentrati (colloqui iniziali, eventi promozionali, iniziative di intrattenimento o di formazione specifiche per i volontari selezionati).

In sintesi, quali sono state le attività principali svolte da Ciessevi e CSVnet?

L’attività di reclutamento svolta da Ciessevi/CSVnet prevede quattro fasi principali. Il primo riguarda la raccolta delle candi-

dature mediante 12 bandi e gestita attraverso una piattaforma online. La seconda è la selezione dei candidati attraverso un colloquio di persona o via skype. La terza fase è la formazione obbligatoria tramite una piattaforma online e infine, la quarta e ultima è l’invito ai candidati ad unirsi ad una *social community* per essere aggiornati sulle *facilities* previste per i volontari Expo e, in futuro, sulle opportunità di volontariato presenti nei diversi territori.

Sotto il profilo organizzativo il programma si contraddistingue per due aspetti principali: l’esperienza di volontariato è presentata come limitata nel tempo (due settimane, ripetibili al massimo due volte e turni giornalieri di 5,5 ore) e legata a compiti specifici e predefiniti (assistenza ai visitatori).

Il secondo è riferito alla partecipazione che prevede alcuni benefit: il *Volunteer Kit* (cappellino, divisa), il *pass* di ingresso, un pasto giornaliero, il rimborso delle spese di viaggio, la disponibilità di un alloggio per i volontari provenienti da fuori Milano e, infine, un tablet per coloro che portano a compimento il servizio.

In breve, il Programma si propone di intercettare nuovi volontari

offrendo loro un impegno breve e un “ritorno” per il servizio prestato.

Ci sono però altri elementi decisivi per la riuscita del programma che non vanno sottovalutati. Ciessevi Milano e CSVnet seguono e accompagnano le quattro fasi attraverso un’attività consistente di *back office* e di monitoraggio, tesa a prevenire abbandoni e rinunce.

Riuscire a mantenere vivo l’interesse dei volontari a partecipare non è scontato, basti pensare che da quando il candidato ha inviato la sua candidatura all’effettivo inizio del servizio passa quasi un anno di tempo.

L’altro elemento decisivo è senza dubbio costituito dalla cornice in cui si colloca la “ristrutturazione” proposta, ovvero Expo, l’evento eccezionale, molto mediatizzato che suscita, di per sé, desideri di partecipazione particolarmente forti.

Spostandoci dall’impianto progettuale e manageriale che ha permesso il successo di questo grande evento, qual è l’idea, il messaggio di fondo che ha contraddistinto il Programma?

L’analisi del Programma, gli strumenti e le competenze messe

in campo, confermano, a nostro avviso, l’idea ancora poco diffusa che i cambiamenti in senso “post-moderno” del volontariato implicino una significativa riorganizzazione delle pratiche di gestione dei volontari.

Il Programma, come abbiamo cercato di spiegare, si propone di aumentare quella che i ricercatori dei Paesi Bassi Lesley Hustinx (Ghent University) e Lucas Mejis (Erasmus University di Rotterdam) nell’articolo “*Re-embedding volunteering: in search of a new collective ground*” hanno definito la *Volunteerability* (volontari-abilità), ovvero la capacità delle persone, di diventare volontari.

La volontari-abilità è il risultato della combinazione di due elementi principali. Il primo è l’inclinazione, cioè il desiderio soggettivo di fare il volontario, mentre il secondo è il numero di opportunità presenti in un particolare territorio che possono agevolare o meno quell’inclinazione.

Definita in questi termini, la volontari-abilità non si configura come un attributo dei singoli individui, ma è invece una caratteristica che coinvolge l’insieme di funzionamenti sociali e può

essere aumentata o diminuita facendo leva su fattori diversi.

Volunteerability, non può che richiamare il concetto di capacità e la sfida (o necessità) di rigenerare comunità e sistemi di welfare più 'abilitanti' per sostenere processi di responsabilità, capacità e autonomia dei cittadini.

In questo il non profit svolge e potrà svolgere una importante funzione sociale 'pubblica' nel favorire opportunità -di pari accesso- di partecipazione e di acquisizione di competenze di cittadinanza. Ma come si promuove la volontari-abilità con il volontariato episodico e per grandi eventi?

Per aumentare la volontari-abilità si può agire in modi e su fronti diversi. Il Programma Volontari per Expo ha voluto rendere l'impegno volontario più attrattivo per i giovani rimuovendo le "barriere organizzative" che, secondo alcuni, caratterizzerebbero il volontariato più tradizionale.

L'impegno richiesto è, come abbiamo visto, limitato e specifico, definito e programmabile in anticipo, con un inizio e una fine. Allo stesso tempo l'esperienza di volontariato in Expo viene

presentata come vantaggiosa in base a un calcolo costi-benefici. Expo è "il vero socialnetwork dell'anno! Potrai stringere nuove amicizie e condividere le tue esperienze"- recita il messaggio promozionale - e fare volontariato è un modo per ottimizzare il proprio tempo, per svolgere più cose contemporaneamente, per divertirsi, acquisire competenze, stringere relazioni che potranno essere spese fuori dalla sfera volontaria.

A nostro avviso, il programma tende ad alimentare una logica economica e strumentale che rischia di entrare in contrasto con i significati classici della gratuità.

Finito il grande evento finisce tutto?

Secondo i soggetti promotori il modello sperimentato per Expo - anche rispetto ad altre esperienze internazionali di volontariato per i grandi eventi - si differenzia per essersi posto un obiettivo che va oltre la durata dell'Esposizione Universale, prendendo in carico il problema di come "convertire" i volontari a breve termine, in cittadini attivi non episodicamente, "dopo" e "fuori" Expo.

Alcune funzioni gestionali appaiono esplicitamente contras-

segnate da elementi di “management rigenerativo” e da una concezione dei volontari come energie rinnovabili il cui “volume” può essere influenzato, positivamente o meno, dal contesto organizzativo.

Ecco allora che il colloquio di orientamento è l’occasione di esplorare la predisposizione dei candidati ad un coinvolgimento ulteriore, mentre la piattaforma di social network “Uidu” consente di mantenerli informati sulle attività presenti nei diversi territori, offrendo proposte selezionate sulla base delle loro preferenze.

Come efficacemente sintetizzato da un operatore di Ciessevi, l’obiettivo di fondo è riuscire a mantenere nel tempo il tesoretto di capitale umano costituito dai volontari coinvolti in occasione di Expo.

Rispetto ai due tipi di ristrutturazione del volontariato di cui parlavamo all’inizio, come si colloca in questo schema il Programma di Volontariato per Expo?

Il Programma sembra rappresentare una sorta di terza via originale. Si propone di aprire spazi nuovi per il volontariato, ma re-

stando al confine con il modello tradizionale del volontariato italiano. Gli attori del cambiamento, i Centri servizi, non sono infatti organizzazioni di volontariato convenzionale, ma nemmeno una “terza parte” esterna rispetto ad esse.

In più sedi, i gestori del Programma hanno descritto l’esperienza di Expo come l’occasione per osservare in prospettiva il volontariato del futuro e avviare un ripensamento di strumenti e strategie per adeguarsi a scenari in trasformazione. È un punto importante.

Il Programma sembra voler funzionare come prototipo per un “modello” italiano di gestione del volontariato episodico.

In questa prospettiva i Centri di servizio si pongono esplicitamente come “imprenditori dell’innovazione” e cercano di cambiare aspetti significativi dell’offerta di volontariato conservando però un ancoraggio nel modello di volontariato italiano generato negli anni ’80.

Mentre si propongono di reclutare un numero di volontari eccezionale per un evento eccezionale, Ciessevi Milano e CSV.net cercano anche di dare nuovo impulso alle associazioni di volon-

tariato più tradizionali, invitandole ad essere più aperte, visibili e attrattive per i volontari anche dopo e fuori l'eccezionalità di Expo.

Dall'originalità del modello emergente di volontari per Expo, quali opportunità e quali rischi emergono, dalla vostra lettura, che possano fungere da guida per futuri progetti di volontariato in grandi eventi

Per i gestori del Programma, la posta in gioco non è tanto il successo dell'operazione per Expo, quanto l'utilizzo di questo successo per la costruzione di nuove opportunità di volontariato, in prospettiva futura, dopo il grande evento.

In questo orizzonte ci sembra emergano alcune domande che possono alimentare il dibattito: come assistere questo spostamento? Chi ha le competenze per progettare e gestirlo? Quanto costa il reclutamento e la manutenzione del volontariato "post-moderno"? Quali equivalenti funzionali del *commitment* "vecchio stampo" possono essere attivati per dare continuità all'attivismo volontario? Nel Programma analizzato il rinnovamento del volontariato passa prevalentemente

attraverso l'utilizzo di strumenti di marketing e lo sviluppo di competenze manageriali capaci di predisporre progetti di volontariato più adeguati alle preferenze dei volontari.

Uno dei rischi di questa ridefinizione del volontariato è alimentare un immaginario ristretto dell'impegno civico, eliminando l'idea che il volontariato possa contribuire al rinnovamento della sfera pubblica.

L'attività volontaria rischia così di esaurirsi nella realizzazione di compiti esecutivi e predefiniti, all'interno di una logica di razionalità strumentale, volta alla crescita di sé o al piacere dell'esperienza. Un impegno sempre meno caratterizzato dalla collocazione in un contesto politico e da quegli ideali di trasformazione che hanno avuto un ruolo centrale nello sviluppo del volontariato italiano. Il modello proposto prevede sia opportunità che rischi. Nella gestione positiva di questo rischio risiede probabilmente un originale spazio di (progett)azione per le associazioni di volontariato del modello "convenzionale" che potranno dimostrare di saper affrontare il cambiamento e saper riformulare il loro ruolo di trainer nella palestra civica. 