

Nuove risposte organizzative, innovazioni e impatti sociali del Covid-19 sul Terzo Settore

a cura di **Gabriella Punziano,
Mariavittoria Cicellin, Eugenio Zito**

welfare
innovazione,
sostenibilità sociale

FrancoAngeli 

Collana Peer Review - Pubblicazione in Open Access

Welfare

innovazione, sostenibilità sociale

Collana diretta da Massimo Del Forno e Rossella Trapanese

La collana intende presentare studi e ricerche sul welfare nel quadro della complessità che tiene insieme *idee, metodi e pratiche* nelle diverse ipotesi di cambiamento sociale. Lo scopo è promuovere e divulgare un dibattito interdisciplinare e raccogliere nuove proposte di cambiamento orientate al miglioramento delle condizioni di salute e benessere, a partire dalle persone fragili e vulnerabili, prestando attenzione alle nuove alleanze territoriali, al protagonismo delle famiglie, al ruolo assunto dalle comunità locali, ai legami e alla coesione sociale nei territori.

I temi dell'innovazione e della sostenibilità estendono i campi di interesse del welfare oltre i confini delle attuali politiche sociali, andando a intercettare il sistema dell'economia, i suoi modi operandi, l'uso delle tecnologie e dei saperi, i comportamenti e gli stili di vita ispirati al consumismo, lasciando ampi spazi per una discussione critica sulle questioni sanitarie e ambientali e sulle sue implicazioni nel futuro del welfare.

Il processo di trasformazione va seguito anche nella sua temporalità. Si tratta di estrarre dalle esperienze del passato elementi di continuità/discontinuità per rilanciare idee, metodi e pratiche, trovando una loro coerenza progettuale nell'ottica della sussidiarietà e dei suoi principi ordinativi – l'autonomia, la responsabilità, la libertà, l'uguaglianza, la solidarietà, la partecipazione, la prossimità, la cooperazione, l'interesse generale e il bene comune.

In questo scenario, appare particolarmente centrale la sperimentazione delle governance territoriali, delle sue basi di appoggio democratiche e delle sue reti di supporto. La presenza sul territorio di componenti attive di diversa natura - dagli enti territoriali al Terzo settore, dal variegato mondo della società civile alle famiglie - e la moltiplicazione di esperienze di co-programmazione e co-progettazione lasciano pensare a uno sviluppo comunitario delle governance. Tale fenomeno non è privo di insidie e di problemi. Per potersi consolidare, queste forme richiedono condizioni di possibilità per promuovere nuovi equilibri partecipativi, una più organica distribuzione di ruoli, di competenze e di autorità, senza perdere il valore della rappresentanza e della leadership, che serve a governare i processi di risalita della domanda territoriale.

Nell'analisi di queste possibilità, di assoluto rilievo nelle prospettive di cambiamento appare l'impiego di strumenti innovativi e la costruzione di reti di informazione, di confronto e di scambio digitale. La collana è aperta a contributi che utilizzano metodologie di ricerca sociale di tipo qualitativo e quantitativo per monitorare e valutare l'effetto di interventi e politiche sociali sui territori, le sfide digitali del welfare, e nello specifico del Terzo settore, e il lavoro in rete che si è affermato in tali sistemi.

Comitato scientifico:

Chiara Agostini (Percorsi di Secondo Welfare), Andrea Bassi (Università di Bologna), Davide Bubbico (Università di Salerno), Davide Carbonai (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre), Guido Gabriele Cavalca (Università di Salerno), Antonella Ciocia (IRPPS - CNR), Maria Teresa Consoli (Università di Catania), Vittorio Cotesta (Università Roma Tre), Luca De Luca Picione (Università di Napoli Federico II), Roberta Teresa Di Rosa (Università di Palermo), Maurizio Esposito (Università di Cassino e del Lazio Meridionale), Luigi Gui (Università di Trieste), Paolo Landri (IRPPS - CNR), Vanessa Lamattina (Università di Salerno), Sandra Regina Martini (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre), Porfidio Monda (Università Suor Orsola Benincasa), Matteo Moscatelli (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano), Carlotta Mozzana (Università di Milano Bicocca), Massimo Pendenza (Università di Salerno), Andrea Pirni (Università di Genova), Serena Quarta (Università di Salerno), Armida Salvati (Università di Bari Aldo Moro), Mara Sanfelici (Università di Milano Bicocca), Raffaele Sibilio (Università di Napoli Federico II), Sabrina Stoppiello (ISTAT), Dario Verderame (Università di Salerno), Maria Prosperina Vitale (Università di Salerno), Flaviano Zandonai (Gruppo Cooperativo CGM).



OPEN ACCESS **la soluzione FrancoAngeli**

Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Nuove risposte organizzative, innovazioni e impatti sociali del Covid-19 sul Terzo Settore

**a cura di Gabriella Punziano,
Mariavittoria Cicellin, Eugenio Zito**

welfare
innovazione,
sostenibilità sociale

FrancoAngeli 

Collana Peer Review - Pubblicazione in Open Access

Questo volume è stato pubblicato con il contributo dell'Università degli Studi di Napoli Federico II.

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunica sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

Prefazione , di Dora Gambardella	pag.	11
Premessa , di Enrica Amaturò	»	13
Meta-disciplinarietà e approcci complessi nello studio del Terzo Settore campano. Introduzione al progetto di ricerca e ai suoi output , di Gabriella Punziano, Mariavittoria Cicellin, Eugenio Zito	»	15
Bibliografia	»	19
Parte I – NORISC-19		
1. Il progetto di ricerca: obiettivi e metodologia , di Gabriella Punziano	»	23
1. Introduzione e obiettivi del progetto	»	23
2. Metodologia: contesto, fasi e linee della ricerca	»	28
3. Strumenti di raccolta e organizzazione dati	»	34
Bibliografia	»	46
2. Lo scenario. La Riforma del Terzo Settore e l'impatto del Covid tra rischi e opportunità , di Rosa Sorrentino	»	48
1. Gli impatti trasformativi endogeni ed esogeni sul Terzo Settore in Italia. Tra resilienza e innovazione	»	48
2. Storia, obiettivi e caratteristiche della Riforma del Terzo Settore (legge delega 106/2016)	»	52
3. Gli enti di Terzo Settore alla sfida della pandemia	»	56
4. Il Terzo Settore nell'Italia contemporanea tra rischi e opportunità	»	59
Bibliografia	»	61

3. La mappatura come strumento di valore per l'analisi dei dati secondari sul Terzo Settore: un affondo sulla Campania, di Gabriella Punziano, Rosa Sorrentino	pag.	63
1. Mappare una realtà sommersa	»	63
2. Quali fonti? Dal RUNTS ai registri territoriali, un difficile “percorso” di mappatura	»	66
3. Il processo di mappatura degli ETS campani tra complessità e invisibilità	»	71
4. Risultati della mappatura per Provincia: quali riflessioni su concentrazione e distribuzione degli ETS campani?	»	79
Bibliografia	»	90
4. Produrre conoscenza diretta: un'analisi di dati primari attraverso <i>web survey</i> per inquadrare lo stato di salute del Terzo Settore in Campania all'indomani della pandemia da Covid-19, di Suania Acampa	»	91
1. Le caratteristiche degli ETS in Campania	»	91
1.1. La componente identitaria ed economica	»	94
1.2. La componente comunicativa	»	102
2. I cambiamenti portati dal Covid-19 e l'attuale stato di salute degli ETS	»	104
3. Considerazioni preliminari sullo scenario post-pandemico	»	108
Bibliografia	»	109
5. Reti, digitale e processi di innovazione tra profili di resilienza e mutamento: i pilastri del fronteggiamento alla doppia transizione, di Gabriella Punziano, Suania Acampa	»	110
1. Profili di resilienza e mutamento	»	110
2. Il ruolo delle reti e del digitale nel fronteggiare la doppia transizione	»	116
3. Considerazioni su digitale, reti e futuro del TS	»	122
Bibliografia	»	123
6. La prospettiva antropologica sul Terzo Settore, di Eugenio Zito, Giuseppe Sotira	»	124
1. Il Terzo Settore nel mondo contemporaneo	»	124
2. Breve storia del <i>Welfare State</i>	»	125
3. Classificazione dei sistemi di welfare	»	127

4. Antropologia “nel” welfare o antropologia “del” welfare?	pag.	131
5. Il ruolo dell’antropologo	»	134
6. Il welfare in Italia	»	136
7. Gli effetti della pandemia di Covid-19 sul Terzo Settore in Italia	»	139
8. Conclusioni	»	142
Bibliografia	»	144
7. Un’analisi antropologica sul privato sociale campano al tempo della Riforma e del Covid-19, di Eugenio Zito, Giuseppe Sotira	»	146
1. Introduzione alla fase di ricerca antropologica del Progetto NORISC-19	»	146
2. Obiettivi, metodi, tecniche, soggetti	»	148
3. Strumenti digitali	»	153
4. Pandemia, Riforma, Reti: l’analisi delle testimonianze in prospettiva antropologica	»	154
4.1. Le persone, gli enti, le <i>mission</i>	»	155
4.1.1. Napoli	»	156
4.1.2. Caserta	»	158
4.1.3. Salerno	»	159
4.1.4. Avellino	»	160
4.1.5. Benevento	»	161
4.2. Le reti collaborative	»	162
4.2.1. La collaborazione con le istituzioni	»	162
4.2.2. Le collaborazioni tra gli enti	»	164
4.3. Gli eventi esogeni	»	166
4.3.1. La Riforma del Terzo Settore	»	166
4.3.2. Gli effetti del Covid-19	»	168
5. Discussione e conclusioni, tra nuove opportunità e vecchi problemi	»	180
Bibliografia	»	183
8. I modelli organizzativi e di business delle imprese del Terzo Settore, di Mariavittoria Cicellin, Adriana Scuotto	»	185
Premessa	»	185
1. L’ibridazione dei modelli organizzativi nella letteratura organizzativa	»	188
2. Il passaggio dai modelli di business tradizionali ai modelli di business emergenti innovativi	»	196

3. I modelli di business emergenti nel Terzo Settore	pag.	200
4. Il <i>social business model</i> come modello ideale per le imprese del Terzo Settore	»	205
Bibliografia	»	211
9. Risposte organizzative e strategiche alla luce del Covid. Analisi narrativa della ricerca, di Mariavittoria Cicellin, Adriana Scuotto		
Premessa	»	217
1. La strategia del <i>social bricolage</i> per il <i>social business model</i> . Uno studio organizzativo	»	217
2. Disegno della ricerca	»	222
3. Metodologia e procedure per la raccolta dati	»	224
4. L'analisi	»	225
4.1. Il <i>social bricolage</i> per la gestione delle imprese del Terzo Settore	»	225
4.2. Le risposte organizzative e strategiche delle imprese del Terzo Settore	»	225
5. Discussione dei risultati e riflessioni conclusive	»	241
Bibliografia	»	245
10. Integrazione dei risultati e definizione di scenari e indirizzi di <i>policy</i>, di Gabriella Punziano, Eugenio Zito		
Bibliografia	»	260
Parte II – Un'agenda di ricerca per lo studio del Terzo Settore		
11. Il Terzo Settore in Italia come motore di crescita economica e sviluppo di nuove competenze, di Stefano Consiglio		
1. Il Terzo Settore in Italia: inquadramento e numeri	»	263
2. Il Terzo Settore e la Riforma: modifica dei connotati e dei confini	»	265
3. Il manifesto del welfare e la sfida per la coesione territoriale	»	267
4. Le sfide del Terzo Settore per assumere un nuovo ruolo e per lo sviluppo di nuove competenze	»	268
Bibliografia	»	270

12. La costruzione dei dati sul fenomeno del volontariato in Italia: alcune riflessioni metodologiche, di Andrea Salvini	pag.	271
1. Introduzione. Alcuni aspetti critici relativi alla costruzione dei dati sul fenomeno del volontariato in Italia	»	271
2. La molestia statistica	»	274
3. Il presupposto di competenza	»	275
4. L'incertezza delle fonti	»	277
5. Brevi (e incomplete) considerazioni conclusive	»	278
Bibliografia	»	280
13. Organizzazioni di Volontariato e Associazioni di Promozione Sociale: cambiamenti identitari alla luce delle trasformazioni del Terzo Settore, di Irene Psaroudakis	»	281
Bibliografia	»	289
14. Innovazione sociale: sfide aperte per la formazione universitaria, di Francesco Pirone	»	291
Bibliografia	»	297
15. I mille volti della valutazione: pratiche di uso e usabilità, di Rosaria Lumino	»	299
Introduzione	»	299
1. La valutazione nelle organizzazioni di Terzo Settore	»	301
2. Uso e usabilità della valutazione	»	303
Bibliografia	»	305

13. Organizzazioni di Volontariato e Associazioni di Promozione Sociale: cambiamenti identitari alla luce delle trasformazioni del Terzo Settore

di Irene Psaroudakis

Il presente contributo rappresenta una breve sintesi di alcuni degli effetti più salienti delle profonde trasformazioni che da tempo attraversano l'universo del volontariato, resi più palesi e rapidi da quelli che possono essere considerati due perfetti *turning points* per il sistema del Terzo Settore (d'ora in avanti TS), ovvero la coincidenza tra a) la crisi socio-sanitaria, e quindi economica, dovuta alla pandemia da Covid-19, e i suoi risultati in termini di resilienza e sussistenza delle realtà di volontariato; e b) l'introduzione del Codice del Terzo Settore e l'iscrizione al RUNTS, intesa come scelta identitaria di ente di Terzo Settore (ETS) e della personalità giuridica. Gli esiti aprono un interrogativo sullo stato di salute e la sostenibilità del sistema volontario nel post-pandemia e nel post-Riforma, da leggere in chiave di assetti organizzativi e di riformulazione della dimensione identitaria.

Ci riferiamo, in prima battuta, all'attenzione e alla disattenzione circa le prolungate conseguenze di uno stravolgimento che ha impattato l'intera società, alterando il mondo *taken-for-granted* in tutte le sfere che lo compongono, e che nel volontariato ha accelerato l'emersione di fenomeni latenti. La pandemia ha favorito un riposizionamento del TS, che ha saputo farsi carico dei *claims* della cittadinanza spesso prima ancora delle istituzioni pubbliche, realizzando processi di sussidiarietà invertita, e ha agevolato l'adozione di innovazioni che hanno in certo qual modo "facilitato" il lavoro volontario (si pensi, ad esempio, all'introduzione della tecnologia nella gestione comunicativa e organizzativa degli enti). Gli studi sull'impatto che la pandemia ha avuto sul contesto italiano (Psaroudakis, 2021; Punziano *et al.*, 2023) hanno sottolineato come l'emergenza socio-sanitaria abbia costituito, seppur nella sua drammaticità, un'opportunità per il TS di ripensare se stesso nel quadro dell'elaborazione di nuove *social policy* e modalità operative alternative: attivando processi di partecipazione civica e meccani-

smi di animazione territoriale, e riconfigurandosi a livello identitario agendo pratiche quotidiane caratterizzate da adattabilità e flessibilità. La manifestazione dell'essenzialità del TS in snodi decisivi dell'esercizio di funzioni pubbliche ha permesso, proprio grazie alla sua tipica caratteristica prestazionale, la piena realizzazione di quell'allargamento della sfera pubblica già descritta dalla letteratura (Salamon e Anheier, 1998; Wagner, 2000). Perciò, quella che è stata definita come una "sfida" per il TS, ha parimenti evidenziato la sua grande abilità nel saper cogliere con prontezza il mutamento delle esigenze sociali, tentando di offrire risposte coerenti ed efficaci, e adattandosi ai singoli contesti pur in una difficoltà di accesso alle risorse specifiche e di coordinamento. Ciononostante, l'evento pandemico ha favorito l'emersione delle criticità insite nel TS e acuite dall'introduzione del Codice, a cui tuttora non hanno fatto seguito reazioni congrue né soluzioni di normalizzazione. Nel dettaglio, ci riferiamo alla questione del ricambio generazionale, all'ideazione di strategie di *governance* che favoriscano il *turnover* tra volontari, alla correlata carenza di risorse umane e alla difficoltà di implementare procedure di coinvolgimento/reclutamento e fidelizzazione adeguate rispetto alle fasce anagrafiche giovanili. Vi si aggiungono, inoltre, la professionalizzazione crescente e la sostenibilità stessa degli enti legata a pratiche di *accountability*.

Di seguito, l'introduzione del Codice ha sì risposto a un'esigenza di unificazione del sistema; tuttavia, ha introdotto una diffusa fatica organizzativa rispetto agli adempimenti amministrativo-burocratici, rispetto a cui gli attori del volontariato hanno replicato in maniera disomogenea, in particolare riguardo al tema del RUNTS, incrementando una serie di fratture interne al sistema tra realtà che presentano una natura, una strutturazione e una tenuta organizzativa differente. Alla Riforma si deve poi il mutato rapporto tra enti e Pubbliche Amministrazioni, che è andato progressivamente istituzionalizzandosi e che ha trasformato il ruolo agito dal TS nella definizione delle strategie di welfare territoriale. A proposito, si sottolinea la rilevanza degli strumenti della co-progettazione e co-programmazione come introdotti dal Codice: tali dispositivi, se da un lato riconoscono e sanciscono il ruolo centrale del volontariato nelle dinamiche di presa in carico della comunità, dall'altro pongono una riformulazione dei modi in cui si realizza il dialogo tra enti e istituzioni. Si richiede che vengano definite le relative alterità al fine di evitare l'eventuale subalternità del TS, ma l'amministrazione condivisa prevede l'acquisizione di requisiti di competenza specifica da parte del volontariato, verso il raggiungimento di una forma manageriale e professionalizzante centrata sul possesso di competenze specifiche, che lo avvicinano a forme di isomorfismo aziendale. Gli interventi di tipo funzionale determinati dall'introduzione della Riforma hanno dunque accelerato la rifles-

sione sul carattere organizzativo-gestionale del TS, e sui requisiti stessi di sostenibilità del mondo del volontariato.

In generale, è quindi possibile descrivere uno status quo dove i bisogni c.d. “conservativi” (che garantiscono la sussistenza degli attori di volontariato, a partire dalle risorse disponibili) tornano a essere prioritari per il TS, a fronte dell’opportunità di un rinnovamento relativo alla capacità gestionale, e quindi alla cultura organizzativa degli enti, intesa come la struttura sociale attorno a cui si disegnano le relazioni intra- e inter-organizzative, e tutti quei processi necessari affinché l’efficienza operativa e l’esistenza stessa dell’organizzazione nei suoi ambiti di azione possano essere garantiti (Falcone e Samà, 2021). Si comprende allora come il TS si configuri come un soggetto “altro” rispetto al passato; pertanto, la discussione deve essere orientata su come le varie realtà reagiscono esperimento le trasformazioni in atto, e le fanno proprie continuando a rispondere adeguatamente a quella finalità originaria di ricerca del benessere comunitario. In una cornice così complessità e in sé multidimensionale, emergono bisogni inediti per il volontariato che si esprimono anche in un diverso modo di concepire il rapporto tra le varie realtà territoriali e la cittadinanza: ne risultano una variazione del ruolo del volontariato organizzato e un mutamento socioculturale dei volontari che scelgono di prestare la propria attività in maniera formalizzata, ovvero all’interno di un ETS. Ai due fatti sociali “pandemia” e “Riforma” corrispondono infatti altrettanti cambiamenti nel senso in cui viene interpretato il “fare volontariato” e l’“essere volontari”, ovvero come le organizzazioni esternano la propria vocazione solidale nella dimensione comunitaria. La difformità di accoglimento delle trasformazioni ha generato una varietà di risposte nel modo in cui le Organizzazioni di Volontariato (ODV) e le Associazioni di Promozione Sociale (APS), intese come le due componenti di maggior consistenza del TS rispetto alla presenza di volontari attivi, esperiscono oggi la propria *advocacy*, e la maniera in cui la traducono in azioni concrete, agendo pratiche di *meaning-making* rispetto alla propria identità (Mead, 1934; Blumer, 1969; Flick, 2013).

All’interno di questo framework si inscrivono una serie di tendenze generali del volontariato. Nella consapevolezza dell’impossibilità di poterle esplorare in questa sede con profondità, la nostra riflessione mira a porre l’accento su alcuni aspetti identitari che disegnano il volontariato attuale, con particolare riguardo alle ODV e alle APS:

1. la polarizzazione identitaria;
2. la differenza funzionale della pratica volontaria, e quindi la loro natura specifica in chiave di intervento, strutturazione e target di utenza;
3. l’identità dei volontari e il volontariato liquido;

4. i fenomeni di disintermediazione e reintermediazione, rispetto alla dimensione istituzionale e al rapporto con la società civile.

Questi elementi, avendo in sé carattere processuale, devono essere osservati nei loro nessi reciproci, al fine dell'adozione di uno sguardo critico che permetta una migliore comprensione dello scenario sistemico. Proviamo a esplorarli avvalendoci del *case study* della Toscana, area su cui si concentrano alcune recenti indagini aventi a oggetto le trasformazioni del TS.

Una prima considerazione riguarda la polarizzazione quantitativa e qualitativa tra ODV e APS che si è progressivamente delineata negli ultimi anni, interrompendo quel criterio di omogeneità che in passato descriveva il volontariato formale. Da un punto di vista meramente quantitativo, si assiste a un superamento della promozione sociale nei confronti del volontariato organizzato: analizzando i dati delle iscrizioni al RUNTS riferibili all'intero territorio nazionale al lordo della trasmigrazione ex art. 54 del Codice, questi recitano che su oltre 104.000 ETS totali, ben 42.851 (di cui 8.316 nuove iscritte) hanno la personalità giuridica di APS, e 32.635 di ODV (di cui 2.616 nuovi enti). A questa informazione vanno sommate le circa 10.000 posizioni di organizzazioni e associazioni il cui processo di trasmigrazione è ancora pendente, in quanto attualmente sottoposto a verifiche: il dato conta 91.853 trasmigrazioni, di cui 54.031 APS e 38.184 ODV (Infocamere, 8 maggio 2023, ultimo dato disponibile al momento della redazione del contributo). Il valore quantitativo mostra un minor grado di attrazione esercitato da parte delle organizzazioni di volontariato rispetto al passato; proseguiamo la nostra lettura nel tentativo di capire quali possano esserne le motivazioni.

Sul piano qualitativo, alcune ricerche (Salvini e Psaroudakis, 2019; Psaroudakis e Salvini, 2021) hanno evidenziato come le ODV e le APS promuovano tipologie diverse e relativamente complementari di intendere la pratica volontaria e interpretazione dei bisogni della popolazione, e sulla base di questa differenza di significato organizzino le proprie attività e orientino gli interventi sul territorio, anche rispetto al rapporto con le istituzioni. Soffermandoci sul caso della Toscana, è possibile notare come la diversità funzionale nel lavoro volontario si traduca in una specializzazione delle ODV, che rappresentano un volontariato di tipo professionalizzato a servizio delle istituzioni di welfare nell'ambito socio-sanitario, e in una maggiore propensione delle APS a svolgere un'azione volontaria meno visibile rispetto alle necessità del welfare "tradizionale", ma più diretta al colmare i bisogni culturali, ricreativi, sociali, di tutela espressi dalla cittadinanza, e quindi verso una serie di interessi di natura relazionale. Le conseguenze della polarizzazione vanno lette non soltanto a livello operativo, ma

anche con riferimento all'impatto sociale delle attività e quindi sulla componente vocazionale propria delle due anime del TS: in definitiva, nel modo in cui le ODV e le APS intendono il bene comune e agiscono mettendo in pratica interventi di utilità sociale. Le ODV – la cui struttura è più istituzionale, formale e gerarchica – misurano l'impatto delle proprie azioni rispetto all'erogazione di servizi, ovvero adottando strategie di valutazione basate su indicatori performativi relativi alle ricadute sociali, all'efficacia degli interventi, e ai requisiti di professionalità. A riguardo, l'acquisizione di competenze sempre più elevate e mirate diventa condizione essenziale per la partecipazione a progetti e bandi, e per poter rispondere alle esigenze capillari proprie delle aree tradizionali della marginalità e della fragilità, in un quadro di sistema competitivo che si confronta con la limitatezza delle risorse. Per questo, i rapporti tra le ODV e gli enti pubblici sono integrati e istituzionalizzati, il *modus operandi* delle organizzazioni possiede un livello maggiore di solidità, e il meccanismo di solidarietà agito verso la comunità assume un carattere sussidiario-verticale. A tal fine è opportuno che gli enti raggiungano un alto livello di coesione, anche per sviluppare dinamiche di rete con tutti i vari nodi che a vario titolo concorrono alla realizzazione del welfare territoriale (Raab e Kenis, 2009; Delle Cave, 2020). La promozione sociale, che per la sua quasi totalità opera per la valorizzazione delle aree culturali, sportive e ricreative, ha invece come scopo l'incontro, e quindi la crescita della comunità attraverso l'offerta e la fruizione di attività di interesse generale rivolte a tutta la collettività, da cui si evince la ricchezza identitaria delle associazioni. L'estensione del target dei beneficiari si ripercuote sulle modalità in cui viene prestata l'azione gratuita: le competenze non sono assenti, ma il requisito della professionalizzazione è sostituito dalla flessibilità e dalla capacità di adattamento dei volontari alle istanze che vanno a rappresentare, mentre le attività si valutano secondo un criterio di qualità e la disposizione a tradurre gli interessi dei singoli in interesse pubblico. L'interazione con le istituzioni pubbliche non può, quindi, essere fortemente formalizzata, ma appare frammentata alla luce del ventaglio di domande solidaristiche messe in atto. Il rapporto delle APS con il territorio esprime un principio di sussidiarietà orizzontale: poiché la relazionalità diventa il fulcro delle attività, le APS sono in grado di promuovere iniziative ad ampio raggio, in cui i cittadini possono liberamente dare voce alle proprie vocazioni specifiche per mezzo dell'azione volontaria, ma in prassi organizzative che esulano da dinamiche gerarchiche e istituzionalizzazioni, e che invece agiscono in maniera generativa per il rafforzamento del legame sociale. Va da sé che il livello di coesione possa essere spurio, basato su occasionalità che tuttavia, come la pandemia ha dimostrato, è auspicabile vengano superate verso l'attuazione di pratiche di networking.

Anche il rapporto con la Pubblica Amministrazione rappresenta un elemento da indagare, soprattutto in virtù degli artt. 55, 56 e 57 del Codice, i cui effetti chiamano in causa la ratio più profonda dell'identità volontaria. La formalizzazione dell'interazione tra TS e attore pubblico genera un effetto di saturazione: l'attuale configurazione del sistema comporta il rischio di una distorsione dell'ethos del volontariato, indirizzando l'azione gratuita verso livelli crescenti di istituzionalizzazione e di "selezione" dello spazio operativo. In altre parole, si verificano una tendenza alla saturazione dell'ambito sociosanitario, con una contrazione di quelle aree di operatività che non beneficiano direttamente del sostegno dell'ente pubblico e dei meccanismi fiscali previsti dalla Riforma, e l'attivazione di un processo di auto-selezione delle realtà di volontariato rispetto al proprio bacino di azione. Inoltre, il livello competenziale necessario sia per potere garantire elevati standard di servizio, sia per gestire correttamente l'iter interno come richiesto dal legislatore in merito agli adempimenti, è tale da creare un disequilibrio negli enti e produrre incertezza e disorientamento, specificamente nelle realtà più piccole, che godono di minor strutturazione e non appartengono a reti. Il secondo effetto, connesso all'istituzionalizzazione, è relativo alla triangolazione tra TS, la cittadinanza e le istituzioni, il cui senso dovrebbe essere riformulato. Abbiamo sottolineato come il periodo pandemico abbia visto una straordinaria manifestazione di partecipazione civile, per cui il TS ha agito da promotore di meccanismi di cittadinanza attiva, garantendo al contempo il contatto tra enti pubblici e cittadini in una maniera collaborativo-suppletiva verso il raggiungimento di forme di *empowerment* comunitario e *community building*. Tuttavia, già dal temine della prima ondata emergenziale questa dinamica si è affievolita e il volontariato è stato identificato nel suo tratto suppletivo, rafforzato dall'applicazione dei dettami del Codice. Percepito nel suo essere nodo essenziale del welfare istituzionale, il TS viene ora identificato dal cittadino con l'attore pubblico, e la triangolazione assume il carattere dell'identificazione. Ma è un'ambivalenza sostanziale, nella contezza che l'azione volontaria racchiude motivazioni differenti rispetto all'intervento istituzionale. Inoltre, se da un lato la Riforma ha significato il pieno riconoscimento del ruolo del volontariato nella dimensione comunitaria, dall'altro ha mutato il senso del fare volontariato, generando disomogeneità negli ETS a diverso titolo coinvolti e "istituzionalizzati" nell'interlocuzione con il pubblico, e aumentando la distanza qualitativa tra ODV e APS.

Ai processi menzionati è speculare un cambiamento nelle dinamiche di costruzione dell'identità dei volontari. Alla differenza vocazionale delle due componenti del TS corrisponde una pari diversità identitaria nelle risorse umane, dovuta anche al modo in cui vengono significate le modalità

di adesione alle organizzazioni. L'ambiguità insita nella formalizzazione dei rapporti con l'ente pubblico produce un effetto sistemico, dato dall'interconnessione tra la polarizzazione identitaria ODV/APS e l'attrazione delle risorse umane. La distinta posizione ricoperta dagli ETS nella gestione del welfare ha ricadute sulle pratiche di coinvolgimento e affiliazione, in quanto richiama una differente caratterizzazione dei volontari stessi. Richiamando ancora l'esempio toscano, possiamo notare come la promozione sociale tenda ad attirare maggiormente giovani/adulti, mentre le organizzazioni di volontariato concentrano maggiormente gli interessi delle fasce anagrafiche senior, più intensamente portatrici di un'idea "classica" di volontariato. Interpretando questo trend oltre i cambiamenti demografici in atto, che vedono l'invecchiamento costante della popolazione italiana, si osserva come la struttura dei volontari preveda un carattere di "adulterizzazione" nelle APS, e una tendenza alla "seniorizzazione" nelle ODV. Alla contrapposizione dei tratti anagrafici dei volontari si legano dinamiche partecipative alternative. Nel caso delle ODV l'adesione si fonda prevalentemente su una ragione identificativa con l'ente; si persegue una certa congruenza tra la *vision* e la *mission* dell'organizzazione e le aspettative del volontario, che è disposto a fornire la propria attività con la costanza prevista e gode di quella disponibilità tipica delle generazioni senior, nonché di *skills* professionali. L'assunzione della seniorizzazione dei volontari come carattere strutturale delle ODV, e una conseguente scarsa attrattiva nei confronti delle generazioni più giovani, suggeriscono un ripensamento del dialogo intergenerazionale, e l'avvio di un percorso di maggior inclusività sia verso il *recruitment*, sia per la gestione futura della *governance*. Viceversa, l'adesione al mondo associativo, basata su un grado superiore di libertà e flessibilità, è connessa all'attitudine tipica della promozione sociale di esprimere istanze partecipative più condivise tra soggetti che rivestono posizioni di pari grado (i soci e i beneficiari), che vantano una similitudine anagrafica, e che possono addurre analoghi interessi e valori di riferimento. L'affiliazione si compie sulla base del riconoscimento identitario in un progetto o in un'attività, e quindi nel modo in cui questi sono comunicati verso l'esterno. Nonostante la problematica del ricambio generazionale sia percepita con enfasi anche nella promozione sociale, la minore istituzionalizzazione può agevolare una gestione degli aspetti strutturali che preveda la negoziazione dei tempi e dei modi volontari, e quindi favorire la partecipazione.

A corollario, si considera la necessità di concepire processi strategici di reclutamento e di concertazione delle istanze partecipative, anche alla luce del rapporto tra TS e volontariato liquido (prestato in forma informale, non strutturata, al di fuori del panorama organizzativo degli ETS). Sappiamo che la tematica è complessa, tuttavia ci limitiamo a introdurre il nodo critico

co come risultante delle trasformazioni identitarie del TS. I dati provvisori presentati da ISTAT a maggio 2023 in merito al Censimento delle istituzioni no profit¹ (anno di riferimento 2021), illustrano la persistente contrazione del numero dei volontari, disegnando un calo del 15,7% rispetto al 2015, ultimo dato disponibile, a fronte di una crescita del 8,1% del no profit nel medesimo arco temporale. Pur essendo facilmente comprensibile come la pandemia abbia disincentivato l'impegno dei volontari, è corretto indirizzare il ragionamento su altri aspetti più strutturali e meno contingenti. La generale diminuzione delle risorse umane disponibili si somma a un calo dell'interesse da parte dei giovani nel volontariato per come si presenta attualmente: la questione pone con forza l'interrogativo sul futuro, in quanto il tema del coinvolgimento e della fidelizzazione dei volontari è legato al potenziale generativo del sistema, ovvero alla capacità riproduttiva del TS secondo l'impegno volontario nel tempo. La criticità non è però ascrivibile soltanto alla crisi dei corpi intermedi, ma ha a che vedere con la capacità degli ETS di modificare gli ideali organizzativi – la propria identità, tradizionalmente costruita sulla *mission* e la *vision* – rispetto alle istanze contemporanee di partecipazione, e più in generale riguardo alle aspettative che i cittadini possono riporre nei confronti dell'azione volontaria. Discutere del cambiamento del TS dal punto di vista della scelta di adesione alle ODV/APS, significa quindi descrivere una trasformazione qualitativa relativa all'appartenenza dei volontari: non più espressa nell'identificazione valoriale con l'ente, ma in una possibilità di realizzazione dell'identità personale per mezzo della quale dare voce alla propria vocazione altruistica, attraverso opportunità di partecipazione alla vita volontaria distanti da quelle standard come precedentemente commentate. Il discorso sottende una serie di obbligazioni e/o negoziazioni tipiche della post-modernità, e che ineriscono un bilanciamento tra esigenze personali e richieste dell'organizzazione i cui esiti sono la sostenibilità della compatibilità tra l'azione volontaria e la gestione delle altre sfere della vita quotidiana, e il perseguimento di un certo grado di gratificazione personale (la c.d. “gratuità imperfetta” tipica del volontariato moderno). Si tratta di un asset identitario che, sul piano organizzativo, si determina nella multi-appartenenza, oppure in forme di azione volontaria personale e “*do it yourselves*” (Salvini, 2023), affine alle caratteristiche dell'identità giovanile: precaria, parziale, flessibile, occasionale, esperienziale, discontinua. Solo comprendendo questo passaggio di senso gli ETS potranno agire per colmare la lacuna generazionale mostrata dal consolidamento delle tendenze di seniorizzazione e adultizzazione, valorizzando in chiave innovativa alcuni elementi trasformativi. In questo

¹ <https://www.istat.it/it/archivio/284352>

ambito di discorso, un esempio è dato dal ruolo che la professionalizzazione può giocare nel reclutamento: da un lato la specializzazione dei volontari agisce come criterio di selezione, per cui la disponibilità stessa delle risorse umane è soggetta a condizioni; ma dall'altro l'acquisizione di competenze potrebbe rappresentare un incentivo alla partecipazione delle giovani generazioni, le cui esistenze sono rivolte alla sperimentazione delle possibilità e all'acquisizione di continue esperienze.

Davanti a una mole di bisogni sociali che non è calata, al TS viene dunque domandato di esperire diversamente il rapporto con le istituzioni pubbliche e la società civile, attraverso l'implementazione di forme di reintermediazione basate sulla fluidità e sulla destrutturazione dell'impegno volontario, e quindi di reinterpretare i legami di sussidiarietà. Mentre in passato il volontariato dialogava con gli attori istituzionali in virtù della propria *advocacy*, adesso è chiamato a concepire modalità di espressione della società civile non istituzionalizzate ma concepite su interazioni inedite, e di interloquire anche con i soggetti che hanno scelto di non aderire al RUNTS, posizionandosi al di fuori del perimetro sancito dal Codice. In conclusione, riconosciamo che è sulla base di una nuova relazionalità che è possibile interpretare il nesso essenziale tra volontariato formalizzato e cittadinanza, nell'auspicato recupero del coinvolgimento giovanile, da sensibilizzare alla partecipazione civica, e nel contenimento della riduzione dei volontari. Per questo motivo è opportuno che il volontariato prosegua quel meritorio processo di auto-riflessione che persegue da tempo, ma provando ad adottare uno sguardo innovativo e una prospettiva rivolta al futuro, che parta proprio dalla consapevolezza delle trasformazioni identitarie nel TS e nei volontari. Ciò implica saper cogliere in positivo le opportunità del cambiamento e sviluppare una diversa concezione della sostenibilità e della cultura organizzativa, definita non più dalla personalità, anche giuridica, dell'ente, ma interpretata alla luce di una intermediazione alternativa con i volontari e gli ambiti in cui si comunica la vocazione all'utilità sociale.

Bibliografia

- Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice Hall, Englewood Cliffs-New Jersey.
- Delle Cave, L. (2020), *Reti resilienti. Il Terzo Settore nel nuovo welfare territoriale*, FrancoAngeli, Milano.
- Falcone, F., Samà, A. (2021), *Ritessere trame. Lavorare con la cultura organizzativa*, Pellegrini, Cosenza.
- Flick, U. (Ed.) (2013), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*, Sage, London.

- Mead, G. H. (1934), *Mind Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Psaroudakis, I. (2021), *La sfida pandemica per il Terzo Settore. L'impatto del Covid-19 in un'analisi qualitativa*, Pisa University Press, Pisa.
- Psaroudakis, I., Salvini, A. (2021), *Le organizzazioni di volontariato. Identità, bisogni e caratteristiche strutturali in Toscana*, Cesvot, Firenze.
- Punziano, G., Cicellin, M., Zito, E., Acampa, S., Sorrentino, R. (2023), "Role of the digital for the Third Sector in the Campania region (Italy): From the side of research to the side of the objects in the aftermath of the Covid-19 pandemic", *Italian Sociological Review*, 13(2), 279–296.
- Raab, P., Kenis, P. (2009), "Heading toward a society of networks: empirical development and theoretical challenges", *Journal of Management Inquiry*, 18(3), 198-210.
- Salamon, L.H., Anheier, K. (1998), "Social Origins of Civil Society: Explaining the Non profit Sector Cross-Nationally", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non profit Organizations*, 9(3), 213-248.
- Salvini, A. (a cura di) (2023), *La differenza dei potenziali. Come cambia la propensione dei cittadini toscani al volontariato*, Cesvot, Firenze.
- Salvini, A., Psaroudakis, I. (2019), *Le associazioni di promozione sociale. Prima indagine conoscitiva in Toscana*, Cesvot, Firenze.
- Wagner, A. (2000), "Reframing Social Origin Theory: The Structural Transformation of the Public Sphere", *Non profit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(4), 541-553.