

I futuri dell'azione volontaria

Un percorso di ricerca per costruire oggi il terzo settore di domani

di Monica Locatelli

L'azione volontaria, focus della ricerca qui presentata, è stata riconosciuta in Italia a livello legislativo nazionale attraverso la Legge Quadro sul Volontariato n. 266 del 1991. In tale legge, l'articolo 1 dichiara che lo Stato “riconosce il valore sociale e la funzione dell'attività di volontariato come espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo, ne promuove lo sviluppo salvaguardandone l'autonomia e ne favorisce l'apporto originale per il conseguimento delle finalità di carattere sociale, civile e culturale”.

Il presente lavoro indaga i futuri dell'azione volontaria in Italia in quanto dimensione di rilevanza pubblica, che ha dimostrato in più occasioni di essere una fonte preziosa di creatività, autorganizzazione e resilienza delle comunità¹. In questo senso, esso risulta essere uno spazio fondamentale in cui i singoli e le collettività immaginano e creano continuamente futuri desiderabili per sé stessi e per le società che abitano, agendo alla stregua di un potente dispositivo di democratizzazione di futuri latenti. Pertanto, l'enfasi contemporanea sul concetto di sviluppo sostenibile non può tralasciare una lucida analisi dell'evoluzione dell'azione volontaria, uno *stock*² di resilienza, speranza e capacità immaginative che è interesse collettivo curare e incentivare.

L'elaborato prende quindi le mosse da una domanda di ricerca specifica: quali saranno i futuri dell'azione volontaria nel 2030? Partendo da questo interrogativo si sono raccolti dati, informazioni e intuizioni che sono stati utilizzati per dar vita ad uno specifico scenario dell'azione volontaria, declinato come futuro desiderabile dal gruppo di lavoro del Centro di Servizio per il Volontariato (CSV) di Verona, un ente di secondo livello la cui *mission* risiede nella promozione e facilitazione del volontariato. Nel percorso di ricerca sono state coinvolte 9 organizzazioni non profit veronesi attraverso il metodo delle interviste strategiche (Ringland, Young, 2006).

¹ Si pensi agli “angeli del fango” dell'alluvione di Firenze del 1966, o all'esperienza dei volontari durante il terremoto del Friuli-Venezia Giulia del 1976 che darà una spinta propulsiva alla legge sulla protezione civile.

² All'interno del testo si è scelto di usare le parole “azione volontaria” al posto di “volontariato” per cercare di svincolare l'analisi dal peso semantico di cui questo termine è oggi investito, al fine di poterlo trattare alla stregua di uno stock di azioni latenti nella comunità interpretabili all'interno di un sistema (Meadows, 2019).

Il percorso

Il percorso di ricerca ha voluto indagare i futuri dell'azione volontaria nel 2030, attraverso l'elaborazione di dati quantitativi e qualitativi emersi dall'implementazione delle fasi descritte di seguito.



Figura 1 – Percorso

Come descritto in figura 1, le tappe sono state dunque le seguenti:

- Interviste strategiche³ con 9 organizzazioni non profit diverse; *output*: raccolta spinte di cambiamento di natura qualitativa.
- Primo incontro con il gruppo di lavoro del CSV: ruote dei futuri⁴; *output*: raccolta spinte di cambiamento di natura qualitativa.
- Invio di 3 newsletter “pillule di megatrend”⁵ all’ente; *output*: raccolta spinte di cambiamento di natura quantitativa.
- Secondo incontro con il gruppo di lavoro del CSV: *backcasting*⁶; *output*: elaborazione futuro preferibile e definizione azioni per il suo raggiungimento.

³ Le domande dell’intervista sono state costruite adattando il modello di Ringland e Young (2006). Le persone intervistate fanno parte di organizzazioni diverse in grado di dipingere un quadro ampio dell’oggetto focus della ricerca: telefoni amici, difesa dei diritti degli ammalati, servizi agli ammalati, protezione civile e soccorso, cooperazione internazionale, protezione gatti e cani, servizi agli anziani e trasporto sociale, disabilità. Gli elementi emersi da questa fase hanno dato vita alla raccolta di spinte di cambiamento di natura qualitativa.

⁴ La ruota dei futuri è un metodo realizzato da Jerome C. Glenn (1994) per visualizzare graficamente le conseguenze primarie e secondarie di un particolare evento o cambiamento secondo cinque settori specifici: sociale tecnologico, economico, ecologico, politico.

⁵ I megatrend sono tendenze evolutive di medio/lungo periodo, un insieme di potenti forze di cambiamento sociale, demografico, ambientale e tecnologico che stanno trasformando il nostro mondo e a cui siamo obbligati ad adattarci. Pertanto essi sono in grado di fornirci elementi solidi da cui partire per elaborare scenari di futuro.

⁶ Il backcasting è un metodo di pianificazione che prende avvio dalla definizione di un futuro desiderabile per poi lavorare a ritroso nel tempo al fine di identificare le condizioni favorevoli che ne permetteranno il raggiungimento, i possibili ostacoli e le azioni di mitigazione. I fondamenti del metodo sono stati delineati da John B. Robinson (1990). La domanda fondamentale alla base del backcasting è la seguente: se vogliamo raggiungere un certo obiettivo, quali azioni dobbiamo intraprendere per arrivarci?

Spinte di mutamento a livello macro: popolazione e generazioni

Dal 2010, per la prima volta nella storia del nostro pianeta, sono 7 le generazioni che vi convivono. Secondo l'ISTAT (2016), le diverse generazioni «si caratterizzano non solo per comportamenti demografici differenti, ma anche per comportamenti sociali tipici», nell'interrogarci su come sarà il volontariato nel 2030 è necessario dunque considerare quelle che sono le peculiarità delle diverse generazioni nell'intendere e nello svolgere l'attività volontaria.

Con il termine generazione si definisce un gruppo di individui nati pressappoco nello stesso anno o in anni vicini. Generalmente, una generazione racchiude un lasso temporale di 15/20 anni, con differenze di 5 anni a seconda degli studiosi (Ariès, 1979). L'ISTAT, nel suo Rapporto Annuale 2016, suddivide le diverse generazioni nominandole come segue:

Generazioni		Definizione	Età delle generazioni e anni di calendario corrispondenti				Nati tra l'anno di inizio e fine di ogni generazione (in migliaia)
Iniziale	Finale		20 anni		30 anni		
1926	1945	Generazione della ricostruzione (Generazione 0)	1946	1965	1956	1975	19.754
1946	1955	Generazione dell'impegno (Baby boom 1)	1966	1975	1976	1985	9.280
1956	1965	Generazione dell'identità (Baby boom 2)	1976	1985	1986	1995	9.385
1966	1980	Generazione di transizione (Generazione X)	1986	2000	1996	2010	12.817
1981	1995	Generazione del millennio (Millennial)	2001	2015	2011	2025	8.658
1996	2015	Generazione delle reti (I-Generation)	2016	2035	2026	2045	10.353

Figura 2 – Quadro riassuntivo delle generazioni (ISTAT, 2016)

È lo stesso ISTAT che fa presente come non si tratti di una classificazione ufficiale, ma funzionale alla narrazione contenuta nel Rapporto. Per questo motivo, l'altra classificazione a cui si fa riferimento nel presente capitolo è quella considerata da Generation Mover⁷, che riporto per completezza in fig. 3:

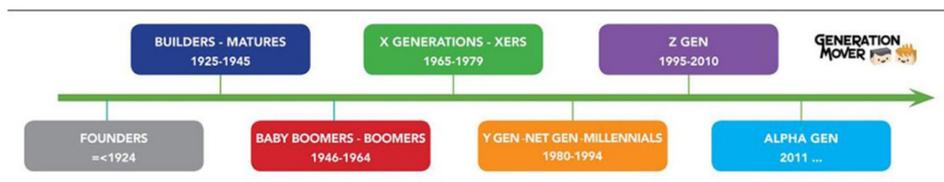


Figura 3 – Linea delle generazioni (fonte: Generation Mover)

Secondo quanto ci dice l'ISTAT nella sua piramide delle età della popolazione italiana, nel 2015 l'Italia si presentava così:

⁷ www.generationmover.com

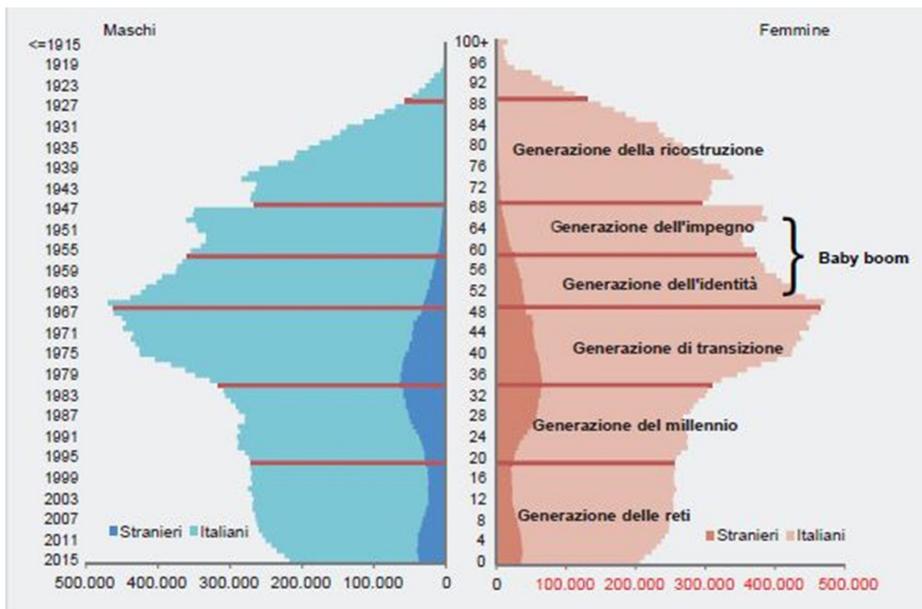


Figura 4: Piramide delle generazioni anno 2015 (ISTAT).

Considerando che dal 1976 al 2016 la piramide delle età della popolazione italiana in soli 40 anni si è modificata come mostra la fig. 5, diviene graficamente evidente quale sia l'effetto dell'invecchiamento demografico sul comparto delle generazioni, accentuando la presenza di alcune fasce anagrafiche rispetto ad altre. Una tendenza evolutiva che secondo dati ISTAT (2018a) continuerà a mietere le sue conseguenze anche negli anni a venire, assottigliando ulteriormente la base della piramide.

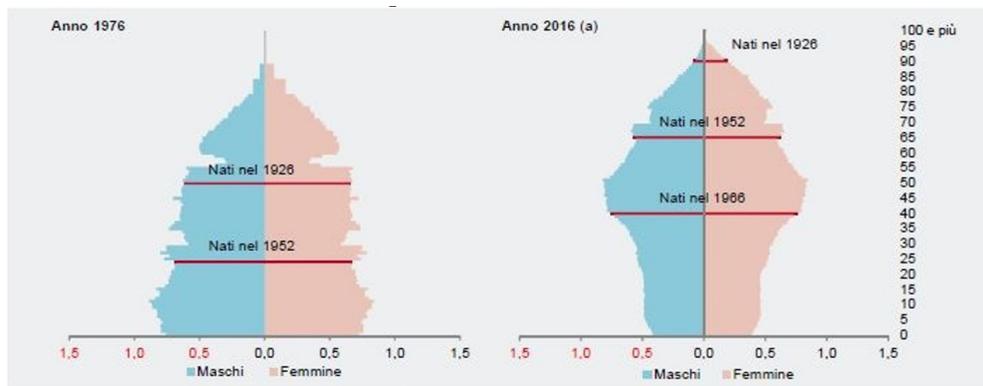


Figura 5 – Piramidi della popolazione italiana anni 1976 e 2016 (ISTAT).

Essendo la prima volta nella storia che un numero così alto di generazioni si trova a convivere sullo stesso pianeta, complice l'allungamento della speranza di vita, ci troviamo di fronte a sfide senza precedenti, in primis per quanto riguarda la convivenza e la gestione di un numero così elevato di generazioni.

Ma come impatta questo sull'oggetto della nostra analisi? Riportando quanto già scritto sopra, l'ISTAT ci dice che le generazioni si caratterizzano per comportamenti demografici differenti (ad es. spostando le soglie all'età adulta e vivendole in modo diverso), e per comportamenti sociali tipici (usano media, codici e linguaggi specifici, vivono e interpretano valori condivisi in maniera differente). Alla luce di ciò, è ragionevole chiedersi chi sono i volontari in Italia oggi. Sempre secondo l'ISTAT (2014) sono 6,63 milioni i volontari in Italia. Il che vuol dire che circa un italiano su otto svolge attività gratuite a beneficio di altri o della comunità. Il tasso di volontariato totale stimato è pari a 12,6%. Di questi, 4,14 milioni sono i cittadini che svolgono la loro attività in un gruppo o in un'organizzazione (tasso di volontariato organizzato pari al 7,9%), mentre 3 milioni di persone si impegnano in maniera non organizzata (tasso di volontariato individuale pari al 5,8%)⁸.

CARATTERISTICHE INDIVIDUALI E FAMILIARI	TOTALE ATTIVITÀ GRATUITE		ATTIVITÀ GRATUITE ORGANIZZATE		ATTIVITÀ GRATUITE NON ORGANIZZATE	
	Numero di persone coinvolte (v.a.)	Tasso di volontariato totale (%)	Numero di persone coinvolte (v.a.)	Tasso di volontariato organizzato (%)	Numero di persone coinvolte (v.a.)	Tasso di volontariato individuale (%)
Totale	6.637	12,6	4.144	7,9	3.031	5,8
SESSO						
Maschi	3.383	13,3	2.229	8,8	1.437	5,7
Femmine	3.254	11,9	1.915	7,0	1.594	5,8
CLASSE DI ETÀ						
14-24	659	10,0	473	7,2	233	3,5
25-34	790	11,4	491	7,1	366	5,3
35-44	1.340	13,7	760	7,8	692	7,1
45-54	1.422	15,6	884	9,7	642	7,0
55-64	1.217	15,9	805	10,5	538	7,0
65-74	848	13,1	531	8,2	368	5,7
75 e più	361	5,9	199	3,3	192	3,2

Figura 6 – Suddivisione dei volontari per classi d'età (ISTAT)

In questo articolo si prediligono questi dati rispetto ai più recenti pubblicati (ISTAT, 2017) su dati aggiornati al 31 dicembre 2015, o quelli presenti nel Rapporto annuale ISTAT 2018 su dati relativi al 2016, poiché più completi. I dati a cui si fa riferimento nell'analisi, relativi all'anno 2013, considerano infatti sia le azioni volontarie organizzate che quelle individuali, mentre i dati 2015 e 2016, facendo riferimento alle istituzioni non profit, riportano solo il numero

⁸ Con attività volontaria organizzata si intende quell'attività svolta attraverso gruppi o organizzazioni, mentre per attività volontaria individuale si intende quella svolta per proprio conto al di fuori di un contesto organizzato.

di volontari attivi nelle organizzazioni, ovvero 5 milioni 529mila nel primo caso e 8 milioni nel secondo. Inoltre, è necessario sottolineare che i dati dei tre Rapporti sono stati rilevati con metodologie differenti che comportano la non comparabilità numerica degli stessi.

Basandomi quindi sui dati del primo rapporto ISTAT (ISTAT, 2014) citato, riporto di seguito la suddivisione per classi di età elaborata dall'Istituto.

È evidente come le classi di età prevalenti siano quelle tra i 45 e i 64 anni, non perfettamente coincidenti ma corrispondenti alla generazione dei *baby boomers* (considerando che il rapporto si basa su dati del 2013). Questo fa sì che l'età media dei volontari vada dai 48 anni ai 58 anni (quest'ultima cifra si riferisce ai presidenti delle associazioni), risultando quindi di oltre 4 anni (14 anni per i presidenti) più alta dell'età media della popolazione (44 anni nel 2013), come ulteriormente evidenziato dai dati in fig. 7.

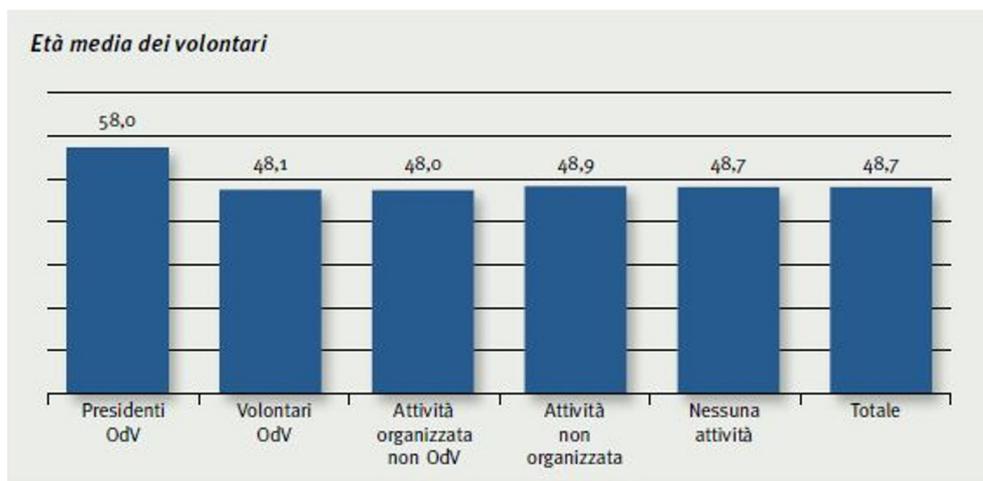


Figura 7 – Età media dei volontari per tipologia di organizzazione, ruolo e modalità di volontariato (fonte: Fondazione Volontariato e Partecipazione, Funzione Studi Banco Popolare; dati ISTAT 2014)

Mettendo questo dato in correlazione con i precedenti, in particolar modo con l'evoluzione della piramide delle età della popolazione italiana prevista per i prossimi anni sulla base del *trend* di invecchiamento demografico della popolazione, al saldo degli eventuali flussi migratori (ISTAT, 2018a), scaturiscono una serie di domande urgenti:

- Visti i cambiamenti demografici in corso, da dove proverrà il numero maggiore di volontari nel 2030? Da quale/i generazione/i?
- La sovrarappresentazione dei *baby boomers* nel comparto dei volontari come determina/vincola l'immagine dell'azione volontaria e la sua comunicazione?
- Di conseguenza, quali sono i limiti e quali i punti di forza?
- Come potrà avvenire il ricambio generazionale dei volontari? E tra quali generazioni è più probabile/utile avvenga?

- Più in generale, che tipo di cambiamento è necessario avvenga al fine di raggiungere la sostenibilità in termini di vita dell'associazione e di capacità di rispondere ai bisogni della società a cui stiamo andando incontro?

Queste domande hanno quindi costituito parte integrante del percorso che ha portato alla definizione del futuro preferibile dell'azione volontaria nel 2030; partendo da questi interrogativi si sono definite azioni raccolte poi in strategie robuste per il raggiungimento del futuro desiderabile.

Spinte di cambiamento livello micro: interviste strategiche e ruote dei futuri⁹

Accanto all'analisi dei *megatrend* sopracitati, si sono svolte interviste strategiche che hanno coinvolto gli esponenti di 9 Organizzazioni di Volontariato attive in settori sociali diversi. Attraverso queste e le ruote di futuro svolte con l'ente, sono stati raccolti gli input iniziali per elaborare una lista di spinte di cambiamento percepite dall'interno delle organizzazioni di volontariato. Ciò che segue sono i punti emersi in questa fase.

Burocratizzazione e professionalizzazione

L'evoluzione della normativa sul volontariato, culminata nella recente Riforma del Terzo Settore,¹⁰ ha rafforzato il processo di burocratizzazione della gestione dell'azione volontaria all'interno delle associazioni, richiedendo competenze sempre più elevate sia per quanto riguarda la gestione che per l'implementazione delle attività istituzionali. Questo ha portato ad una forte spinta verso la professionalizzazione dell'attività volontaria: non è più sufficiente, come descritto da un intervistato, solo la "buona volontà", ma sono necessarie competenze sempre più specifiche. A questo proposito, alcuni volontari percepiscono una netta contrapposizione tra un volontariato antecedente "fatto con le mani" in cui ci si rimboccava le maniche e si faceva ciò che c'era da fare, e il volontariato "attuale" sentito come fortemente burocratizzato e quindi limitante.

Queste spinte di cambiamento hanno creato conseguentemente degli interrogativi rilevanti. Rispetto all'attività, ci si chiede se un'azione volontaria tanto professionalizzata debba ancora essere svolta dalle associazioni di volontariato, o se invece non si debba lasciare il campo ai professionisti spostandosi su altri bisogni sociali. In particolare, ci si interroga sui giovani volontari, che avendo raggiunto alti livelli di istruzione si trovano spesso a lavorare nel terzo settore e contemporaneamente a operare in qualità di volontari. D'altra parte, l'aumento della complessità è ritenuta anche una soluzione all'eccessiva frammentazione

⁹ Le interviste strategiche sono state raccolte prima del lockdown di marzo 2020, pertanto la tematica COVID non è emersa.

¹⁰ Legge Delega per la Riforma del Terzo Settore (106/2016).

delle associazioni, che proprio a causa delle dimensioni avrebbero un basso impatto.

Trasparenza e reputazione

La necessità di saper rendere conto del proprio operato, la cosiddetta “trasparenza”, è un elemento di cambiamento che ha subito una accelerazione in quanto richiesto dalle regole per l’accesso a bandi, a convenzioni e dall’amministrazione pubblica per il riconoscimento delle organizzazioni. Accanto a ciò, l’opinione pubblica è divenuta sempre più sensibile e attenta rispetto alla capacità di comunicare l’utilizzo delle risorse economiche intercettate e l’impatto prodotto sul territorio. Tutto ciò richiede uno sforzo di raccolta dati e di comunicazione non indifferente, in particolare per quelle associazioni che non dispongono di personale stipendiato.

Aumento della responsabilità legale dei volontari

Un ulteriore elemento di cambiamento percepito, legato a doppio filo con la burocratizzazione dell’azione volontaria organizzata, è la percezione dell’aumento delle responsabilità legali dei volontari. Soprattutto per quanto riguarda i membri dei consigli direttivi e i presidenti, i cambiamenti normativi vengono letti sia come necessari a una migliore gestione dell’organizzazione, sia come un elemento di minaccia. Infatti, la copertura assicurativa richiesta dalla legislazione attuale non viene più ritenuta sufficiente per mettere al riparo i rappresentanti legali dell’associazione dai pericoli insiti nella quotidianità e direttamente legati allo svolgimento dell’azione volontaria. A questo si aggiunge l’indisponibilità della quasi totalità delle assicurazioni a fornire copertura assicurativa ai volontari in genere oltre i 75 anni. Le poche opzioni disponibili al momento sono particolarmente costose.

Impatto della crisi economica

La crisi economica in cui siamo immersi è percepita non solo in termini di mancanza di risorse economiche per le associazioni (bandi, convenzioni, donazioni, ecc.), ma anche in qualità di dissipatrice di risorse, quali ad esempio il tempo, un vortice in grado di risucchiare le potenzialità latenti all’interno della comunità impedendo che queste possano essere messe a frutto. Una crisi in grado anche di ipotecare gli immaginari dei vissuti personali, inducendo chi ha vissuto più a lungo ad essere pessimista verso il futuro. Il percepito in questo senso è quello di una perdita dell’età dell’oro, un paradiso dove si dava per scontato che tutto sarebbe continuato ad andare bene.

Invecchiamento demografico e ricambio generazionale

Le associazioni vivono con grande ansia la tematica del ricambio generazionale. Spesso si tratta di organizzazioni di lungo periodo, dove il presidente ne è anche fondatore e motore propulsivo. In molti casi il presidente non è mai cambiato dalla nascita dell'organizzazione, rendendolo una figura di stabilità ma anche fattore di invecchiamento dell'associazione stessa. A questo la legislazione vigente sta cercando di porre rimedio introducendo l'obbligo di ricambio delle cariche all'interno del consiglio direttivo, secondo un periodo da definire in sede di revisione dello statuto (obbligatorio per tutte le associazioni a seguito della promulgazione del Codice del Terzo Settore). Associazioni di lunga data, che da molti anni sono rappresentate e guidate dallo stesso presidente, hanno dovuto iniziare a immaginare l'associazione in maniera diversa, ad attivarsi per cercare un successore, complice anche l'età anagrafica elevata del suo vertice.

Mutamento della dimensione temporale

Professionalizzazione e burocratizzazione richiedono l'investimento di un importante numero di ore, che spesso viene inteso come tempo tolto al focus dell'azione volontaria, la *mission* dell'organizzazione, delineando una differenziazione tra quelli che vengono considerati i volontari "inattivi" (dediti alla gestione in senso ampio) da quelli considerati "attivi" (dediti all'attività focus), che spesso ricalca la differenziazione tra consiglio direttivo che coordina l'azione e i volontari che la implementano. Questo è sentito da diverse associazioni come elemento particolarmente problematico e fonte di incomprensione tra i vari livelli dell'organizzazione.

Oltre a ciò, rispetto alla dimensione individuale il tempo dedicato all'azione volontaria viene letto e vissuto in modi diversi:

- Volontariato come dono di tempo, dono ancor più prezioso perché «il tempo non torna» (intervista n. 4).
- Azione volontaria come modalità per «essere protagonisti del proprio tempo» (intervista n. 9.)
- Ma anche azione volontaria come «abnegazione totale, azione h24», quindi un'attività in grado di permeare e di risucchiare tutto il tempo a disposizione. (intervista n. 8)

Sul confine temporale sembra spesso correre anche la modalità di definirsi e definire le altre generazioni, "vecchie generazioni di volontari" che avevano più tempo e "giovani volontari" che non hanno tempo a causa della precarietà insita nella dimensione contemporanea (interviste 1, 5, 7).

Cambio di paradigma del volontariato

Dalle interviste condotte sembra emergere una nuova dimensione valoriale connotante in particolare le generazioni più giovani di volontari: accanto a una “tradizionale” modalità di intendere il volontariato in quanto “dono, impegno, servizio, solidarietà, e amore (in senso evangelico)”, dove l’enfasi è posta sull’agire in funzione del rispondere ad un bisogno sociale, si affiancano nuove parole d’ordine legate alla sfera del desiderio e del piacere: “desiderio” di essere protagonisti del proprio tempo e “piacere” di stare in relazione con gli altri, di costruire “relazioni” significative. In questa seconda modalità l’enfasi è posta sulla conoscenza e valutazione di ciò che si fa, in quanto processo continuamente messo in discussione, mentre la relazione prioritaria cessa di essere quella con il beneficiario focus dell’azione, valorizzando invece il sistema di relazioni che viene a crearsi con tutti gli attori coinvolti, compresi i volontari. La trasformazione semantica del concetto di volontariato risulta quindi in grado di spostare gli equilibri interni dell’agire volontario, un cambiamento di paradigma che dobbiamo necessariamente considerare per capire come le nuove generazioni intendono e agiscono l’azione volontaria.

Futuri preferibili

Le spinte di cambiamento raccolte hanno costituito la base per l’elaborazione del *backcasting* (Robinson, 1990), un metodo normativo qualitativo che prevede l’elaborazione di un futuro preferibile da cui partire per delineare a ritroso le azioni da compiere per il suo raggiungimento. Assieme al gruppo del CSV siamo quindi partiti dalla considerazione di alcune domande emerse e percepite come urgenti, che sostenute dai contenuti condivisi nel percorso hanno portato alla definizione del futuro preferibile dell’azione volontaria nel 2030, avente le seguenti caratteristiche:

- Si prefigge un aumento del tasso di volontariato al 20% (rispetto al 12,6% rilevato nel 2013) indipendentemente dalla differenziazione tra azione volontaria strutturata e individuale.
- Intende allargare il *range* d’età dei volontari includendo ragazzi minorenni e aumentando la percentuale degli adulti.
- L’aumento a cui si vuole tendere è quello relativo a un’azione volontaria definita come rilevante. Per “rilevante” si intende un’azione volontaria meno orientata unicamente al soddisfacimento di un bisogno sociale comunemente inteso (nel senso di servizio), ma rilevante di per sé in quanto in grado di creare capitale sociale e benessere. Un’azione rilevante, dunque, che sia in grado di soddisfare le aspirazioni delle persone che svolgono azioni volontarie e che attraverso lo svolgimento dell’azione stessa sia in grado di formarli come buoni cittadini.

Partendo dunque dal futuro preferibile sopraccitato, sono state definite le azioni da implementare per il suo raggiungimento, procedendo a ritroso dal 2030 al 2021 e definendo tre tappe temporali verso cui volgere le azioni (2027 e 2024). Si è giunti quindi alla definizione di un insieme coerente di azioni che partendo dal 2021 delineano un percorso specifico a più tappe culminante nel futuro preferibile dell'azione volontaria nel 2030, così come definito dall'ente.

Inoltre, accanto al futuro dell'azione volontaria se ne è affiancato uno specifico relativo all'ente di secondo livello, che si è quindi dotato di una *vision* per l'organizzazione al 2030 avente le seguenti caratteristiche:

- Chi vuole diventare: un'organizzazione autorevole e riconosciuta, punto di riferimento per buone pratiche e linee guida, presente con risorse umane ed economiche nelle partite importanti e potenzialmente più generative per l'azione volontaria, in grado di comunicare in maniera chiara e universale le sue azioni.
- Come vuole operare: divenendo bacino di azioni volontarie a disposizione delle organizzazioni, agendo in qualità di catalizzatore dell'azione volontaria mettendo in contatto il portatore di azione volontaria e il luogo in cui realizzarla.
- Su cosa/a favore di cosa vuole operare: un'azione volontaria slegata dalla differenziazione dicotomica tra azione organizzata e individuale, che sia in grado di soddisfare le aspirazioni delle persone che svolgono azioni volontarie, rispondere ai bisogni sociali comunemente intesi, e formare buoni cittadini attraverso lo svolgimento dell'azione stessa. In ultima analisi, un'azione che è al contempo mezzo e fine in sé.

Considerazioni strategiche finali

Le considerazioni strategiche di seguito riportate, suddivise nei paragrafi *partner strategici*, *azioni prioritarie*, *pericoli vs opportunità* e *cambi di paradigma e leve*, si pongono l'obiettivo di riassumere e fornire delle linee guida operative per il raggiungimento dei futuri preferibili relativi all'azione volontaria nel 2030 e alla *vision* dell'organizzazione generati durante l'esercizio di *backcasting*.

Partner strategici

L'azione dell'ente, avendo mandato provinciale, si sviluppa sugli 80 comuni che compongono la Provincia di Verona. Affinché la sua azione sia efficace sull'intero territorio è dunque necessario individuare partner strategici di rilievo provinciale con cui attivare collaborazioni significative. Questi attori sono identificati nelle ULSS, nella Conferenza dei Sindaci, e nell'ANCI.

Azioni prioritarie

Con questi attori è necessario attivare tavoli di coprogettazione che dispongano di risorse umane ed economiche per agire inizialmente su cinque comuni. Di questi cinque, strategica sarà l'inclusione del Comune di Verona per importanza e dimensione. Inoltre, gli attori coinvolti, visto il loro rilievo, permetteranno la disseminazione delle buone pratiche acquisite fungendo da leva per gli altri Comuni della Provincia.

Di fronte a minacce ecosistemiche in grado di relegarci tra le mura domestiche, risulta fondamentale per la sopravvivenza dell'attività delle organizzazioni non profit facilitare il processo di digitalizzazione sia nel senso di digitalizzare la documentazione che di dotarsi degli strumenti comunicativi di base (quali ad esempio il sito internet), dove comunicare in maniera chiara e trasparente la propria buona causa e la modalità in cui si opera. In aggiunta agli strumenti, sarà importante acquisire la capacità di comunicare sia *online* che *offline*, oltre che svolgere alcune delle attività tipiche da remoto passando in maniera graduale dalle sole attività amministrative ad alcuni momenti della vita associativa, quali ad esempio le Assemblee dei Soci e del Consiglio Direttivo.

Contemporaneamente, utile sarà la disponibilità di una piattaforma virtuale in grado di raccogliere le cause che stanno a cuore alle persone a livello provinciale (sulla falsa riga della piattaforma *Change.org*), con il fine di intercettare, oltre alle azioni volontarie organizzate, anche lo *stock* di azioni volontarie individuali latenti nel territorio per poi poterle mettere a sistema. Della raccolta e prioritarizzazione delle stesse saranno incaricati gli attori dei tavoli di coprogettazione.

Le risorse economiche per dare luogo alle azioni legate alla digitalizzazione vengono identificate nei bandi europei e nel PNRR. Sarà quindi necessario dotare le organizzazioni delle capacità di accedere ai bandi. L'accesso ai bandi europei faciliterà inoltre l'amplificazione delle risorse potenziali, permettendo alle associazioni di diversificare le entrate.

Sul versante ambientale è necessario accompagnare le associazioni verso la consapevolezza del proprio impatto ambientale, inserendo anche all'interno del bilancio sociale una parte specificatamente dedicata alla valutazione ambientale.

Pericoli vs opportunità

Relativamente a quanto riportato nella sezione precedente, le lotte intestine al terzo settore rappresentano un problema in grado di ostacolare i cambiamenti necessari affinché il futuro preferibile venga raggiunto; è necessario quindi lavorare per permettere un cambio culturale all'interno del terzo settore non solo in termini di consapevolezza del proprio valore, ma anche in termini di capacità di collaborazione.

Un ulteriore pericolo è rappresentato dalla mancata comprensione (e quindi anticipazione attraverso azioni specifiche) delle sfide legate all'invecchiamento demografico, unitamente alla trasformazione semantica e valoriale che sta investendo l'azione volontaria.

Altra fonte di rischio sembra provenire dal mondo del profit, che negli ultimi anni ha iniziato a erodere spazi e far propri servizi tradizionalmente attinenti al terzo settore (ad es. il mondo che ruota attorno ai servizi, il trasporto sociale, ecc.). Il rischio è che il terzo settore perda rilevanza su quello che tradizionalmente considera come il proprio spazio, e che qui decliniamo in "mercato del non profit" usando categorie proprie del mondo profit.

A fronte di questo pericolo sono state individuate due possibili azioni correttive. In primo luogo, fare una riflessione aperta e onesta sulle attività rilevanti per il terzo settore che è utile rimangano all'interno del suo orizzonte d'azione, e qualora si rilevassero attività che invece ha più senso che cambino orizzonte, lasciarle andare al fine di liberare risorse da poter investire su altro. Non è da escludersi che questa indagine possa portare alla conferma dell'importanza di molte delle attività realizzate dal mondo del non profit; cionondimeno una analisi delle stesse permetterà di prendere una posizione chiara al riguardo anziché subire i colpi di un cambiamento incontrollato. In secondo luogo, si auspica l'individuazione a mezzo di apposite leggi delle attività di interesse collettivo, con la finalità di metterle al riparo da dinamiche di natura profit. Assieme a questo, educare all'azione volontaria sensibilizzando i diversi portatori di interesse affinché scelgano di realizzare le attività di interesse collettivo assieme al settore non profit.

Leve e cambi di paradigma

A livello politico, per permettere la realizzazione del futuro preferibile dell'azione volontaria nel 2030 e della *vision*, sarà necessaria la partecipazione del terzo settore ai tavoli decisionali con la pubblica amministrazione. In questo senso, vincolante è il fatto che la politica stessa prenda atto in maniera esplicita della rilevanza del terzo settore, elemento reso evidente alla pubblica opinione durante la pandemia determinata dal COVID-19. Unitamente a ciò, è importante che anche il terzo settore stesso ne prenda consapevolezza, e sia in grado di utilizzare la sua rilevanza per fare in modo che le tematiche sociali rimangano prioritarie all'interno delle agende politiche. Il riconoscimento della politica, la collaborazione con la PA e la definizione di politiche a favore del terzo settore risultano essere quindi una leva strategica (Meadows, 1999) per la realizzazione del futuro desiderabile.

Dal punto di vista dei paradigmi, passare dalla considerazione dell'azione volontaria quale principalmente funzionale al soddisfacimento di un bisogno sociale (legato alla sfera del servizio), a una apertura verso forme di azione volontaria legate anche alla sfera del desiderio, del piacere e del benessere *tout court*, rappresenta un cambiamento fondamentale.

Visto il fenomeno di invecchiamento demografico che l'Italia vive e vivrà in futuro, capire quali nuove spinte valoriali e contenuti l'azione volontaria sta acquisendo grazie anche all'ingresso dei contingenti delle nuove generazioni nell'età adulta, riveste un'importanza strategica. È su questo mutamento che si gioca, a mio avviso, la partita intergenerazionale: solo con l'apertura e la conoscenza delle diverse e nuove modalità di intendere l'azione volontaria sarà possibile permettere l'attivazione e l'ingresso di nuove energie e quindi di nuove persone nel bacino dell'azione volontaria organizzata e individuale, permettendo in ultima analisi il ricambio generazionale.

D'altro canto, se le nuove generazioni troveranno maggiormente appagante e significativa un'azione che ricade all'interno delle attività tipiche delle associazioni culturali comunemente intese, poiché più legate alla dimensione del benessere (desiderio e piacere in senso ampio), o riterranno più rilevanti le tematiche ambientali (Fridays for Future), è necessario chiedersi che tipo di futuro avranno le associazioni che oggi sono impegnate nel soccorso, nella protezione civile, nel trasporto sociale, nella disabilità, ovvero fortemente legate alla dimensione del servizio.

Fondamentale, in questo senso, sarà la tipologia di comunicazione che l'ente, le associazioni, e i diversi portatori di interesse saranno in grado di dare, modulando le parole che andranno a caratterizzare l'azione volontaria e accettando quindi di includere parole legate alla dimensione del desiderio e del piacere, consapevoli tuttavia delle diverse modalità di intendere e agire l'azione volontaria di cui le diverse generazioni di volontari sono portatori. Necessario sarà dunque considerare le tipicità che caratterizzano le diverse generazioni, non per leggerle in senso deterministico, ma per cogliere al meglio le sfumature di una sfida vitale per le nostre comunità: permettere il ricambio generazionale e l'ingresso di nuove persone (non per forza giovani o giovanissimi) nella dimensione dell'azione volontaria, come strumento principe di inclusione e resilienza delle comunità. In conclusione, comprendere la trasformazione semantica che sta investendo l'azione volontaria sarà l'elemento che più di ogni altro permetterà di vincere questa sfida, e di raggiungere l'obiettivo proposto dall'ente nel futuro preferibile, l'innalzamento del tasso di volontariato totale al 20% nel 2030.

Bibliografia

- Ambrosini M. (a cura di), *Volontariato post-moderno. Da Expo Milano 2015 alle nuove forme di impegno sociale*, Franco Angeli, Milano, 2016.
- Ariès P., *Generazione*, in *Enciclopedia Einaudi*, vol. 6, 1979.
- Augello Giovanni (a cura di), *Venti anni di servizio: CSV 1997-2017. Una storia di promozione del volontariato*, Edizioni CSVnet, Roma, 2017.

- Bertani M., *Promozione, people raising e promozione del volontariato a Verona*, Economics Living Lab, 2020.
- Caillé A., *Il terzo paradigma. Antropologia filosofica del dono*, Bollati Boringhieri, Torino, 1998.
- CSVnet, *Carta dei valori del volontariato*, 2001.
- De Palma E., *I volontari. Una risorsa da valorizzare*, Città Aperta Edizioni, Enna, 2002.
- Fondazione IBM Italia, *Report nazionale sulle organizzazioni di volontariato censite dal sistema dei CSV*, 2015.
- Fondazione Volontariato e Partecipazione, *Funzioni Studi Banco Popolare, I profili del volontariato italiano. Un popolo che si impegna per una società più coesa*, 2015.
- ISTAT, *Attività gratuite a beneficio di altri*, 2014 (anno 2013).
- ISTAT, *Censimento permanente delle istituzioni non profit*, 2015.
- ISTAT, *Rapporto annuale 2016*, 2016.
- ISTAT, *Struttura e profili del settore non profit*, 2018 (anno 2016).
- ISTAT, *Struttura e profili del settore non profit*, 2019 (anno 2017).
- ISTAT, *Censimento permanente delle istituzioni non profit. Primi risultati*, 2017 (anno 2015).
- ISTAT, *Il futuro demografico del paese (2017-2065)*, 2018a.
- ISTAT, *Rapporto annuale 2018*, 2018b (anno 2016).
- Lugli L., *Nuove Frontiere del volontariato*, Libreriauniversitaria.it Edizioni, Padova, 2016.
- Meadows D.H., *Pensare per sistemi*, Guerrini Next, Milano, 2019.
- Meadows D.H., *Leverage points. Place to intervene in a system*, The Sustainability Institute, 1999.
- Pellegrino V., *Futuri possibili. Il domani per le scienze sociali di oggi*, Ombre Corte, Verona, 2019.
- Poli R., *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza*, Egea, Milano, 2019.
- Ratcliffe J., *Scenario planning. Strategic interviews and conversations*, «Foresight», vol. 4, n. 1, 2002.
- Ringland G., Young L., *Building Scenarios*, John Wiley & Sons, New York, 2006.
- Salvini A., Psaroudakis I., *Capire il cambiamento. Giovani e partecipazione*, Cesvot Edizioni, Firenze, 2017.
- Robinson, John B., *Futures under glass: a recipe for people who hate to predict*, «Futures», vol. 22, n. 8, 1990.
- Sassoon E., *Out of Balance. Rottura e ricomposizione degli equilibri*, «Harvard Business Review», edizione speciale Festival del Futuro, 2019.
- Zamagni S., *Gratuità e socialità, il senso del volontariato*, Agenzia per le Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale, 2015.