

# GIOVANI E VOLONTARIATO. TENDENZE, PROSPETTIVE FUTURE E RUOLO DEGLI ENTI DEL TERZO SETTORE

**Paolo Tomasin<sup>1</sup>**

## 1. Introduzione

Sono sempre più numerose le Organizzazioni di Volontariato (OdV) e le Associazioni di Promozione Sociale (APS) che si lamentano dell'invecchiamento dei propri operatori, della mancanza di ricambio generazionale negli organi direttivi, della scarsa disponibilità dei giovani a dedicarsi alla comunità. Se la pandemia ha indubbiamente rafforzato queste lamentele, il tema del rapporto giovani e volontariato non è certo nuovo e la responsabilità non può essere completamente addossata alle misure restrittive adottate da marzo 2020.

Più in generale, si potrebbe parlare del ricorrente tema del *mismatch* tra domanda e offerta di volontariato o, detto altrimenti, riconoscere che non sempre l'offerta di volontariato da parte dei cittadini e la domanda da parte delle organizzazioni riescono a incontrarsi in modo efficace e virtuoso (Buizza, 2005). Ma,

<sup>1</sup> Ringrazio Gabriella Burba per l'attenta lettura della prima versione dell'articolo e per lo scambio di osservazioni. Tra l'altro mi ha segnalato che già nel 2015 si era occupata di una tematica simile, affrontando in una conferenza pubblica la «discontinuità associativa».

come si vedrà nel prosieguo, l'argomento non si esaurisce nemmeno in questo mancato incontro.

Effettivamente le ultime indagini empiriche ci restituiscono un calo della partecipazione attiva dei cittadini in generale e pure delle fasce giovanili. In calo appare anche la capacità attrattiva esercitata nei confronti dei giovani da parte degli Enti del Terzo settore (ETS).

Eppure, altre fonti ci informano che i giovani continuano a donare gratuitamente il loro tempo e le loro competenze (Arduini, 2021). Spesso però lo fanno fuori dalle forme organizzate tradizionali, a titolo individuale, costituendo nuovi sodalizi o aderendo a realtà organizzate che offrono loro veramente spazi e opportunità, operando in nicchie di attività solidali più innovative, talvolta marginali. Inevitabilmente, i giovani oggi esprimono la loro solidarietà secondo modalità diverse da quelle delle generazioni che li hanno preceduti: con discontinuità, fondendo divertimento e impegno, agendo talvolta in modo strumentale, dimostrandosi refrattari alle forme assembleari, ecc.

Aspetti, questi ultimi, che risultano ancora poco setacciati e che andrebbero meglio approfonditi e capiti.

L'articolo si propone di avviare un'esplorazione su giovani e volontariato, provando a far dialogare tra loro alcune fonti: indagini empiriche, opinioni di esperti, testimonianze e pratiche raccolte dai media e dall'esperienza personale dell'autore.

Due sono gli obiettivi cui si mira: tentare di capire l'evoluzione della partecipazione civile e solidale nelle nuove generazioni (affrontato nei prossimi tre paragrafi) e, allo stesso tempo, comprendere come gli ETS a maggior impiego di volontari possano trasformarsi per essere in grado di attrarre maggiormente i giovani (affrontato nei restanti paragrafi).

## 2. Un Terzo Settore in transizione

Dalla prima rilevazione ISTAT sulle Istituzioni Nonprofit (INP), che raccoglie dati aggiornati al 1999, fino alle più recenti indagini, emerge come il Terzo Settore non abbia mai smesso di rivelarsi in profonda trasformazione.

Innanzitutto dal punto di vista dimensionale, registrando una crescita numerica degli enti ricompresi all'interno dell'aggregato INP: si è passati dai 221 mila enti censiti nel 1999 agli oltre 362 mila censiti vent'anni dopo, nel 2019 (ultimo dato disponibile). Crescita composita che racchiude anche un incremen-

to degli occupati in questi enti, dei volontari (perlomeno fino al 2015<sup>2</sup>), nonché del numero di destinatari raggiunti da interventi e servizi, del fatturato generato, della capacità di raccolta fondi<sup>3</sup>. Questa crescita ha prodotto anche fenomeni di «polarizzazione»: accanto al consolidarsi di grandi e strutturate organizzazioni permangono infatti piccole realtà associative ancora molto informali.

In secondo luogo, il Terzo Settore si è trasformato articolandosi nelle diverse forme giuridico-organizzative che nel tempo sono state riconosciute dalla normativa<sup>4</sup> per giungere al Codice del Terzo settore del 2017 che ne ha modificato anche il perimetro, escludendo alcune INP<sup>5</sup>, e ha avviato – attraverso il RUNTS (Registro Unico Nazionale degli Enti del Terzo Settore) – un riconoscimento istituzionale dei singoli enti che però rischia di favorire la nascita di un quarto settore non altrettanto riconosciuto<sup>6</sup>.

Le stesse modalità di operare di questi enti hanno subito negli anni numerosi cambiamenti, sia sul versante del *welfare* pubblico – agendo in qualità di erogatori di interventi e servizi sociali e socioassistenziali (in particolare sintetizzato dal passaggio da soggetti affidatari di servizi, tramite gara d'appalto, a partner nei processi di co-programmazione e co-progettazione con le amministrazioni pubbliche), sia sul versante commerciale, in qualità di soggetti che forniscono beni e servizi a imprese e consumatori (in questo caso ampliando e diversificando il proprio raggio d'azione).

<sup>2</sup> Il Censimento permanente delle INP non raccoglie annualmente il dato dei volontari, contrariamente a quello dei dipendenti.

<sup>3</sup> L'analisi dei dati del 5 per mille relativi al 2020 registra però una perdita, da parte del volontariato, di quasi 500 mila firme (De Carli, 2021).

<sup>4</sup> Solo per ricordare le forme più diffuse, dopo l'istituzione della «cooperativa sociale» (L. 381/1991), dell'«organizzazione di volontariato» (L. 266/1991) e dell'Associazione di Promozione Sociale (L. 383/2000), vi è stata l'introduzione della qualifica di Onlus (D.Lgs. 460/1997) e di «impresa sociale» (D.Lgs 155/2006 e successivamente D.Lgs 112/2017). Accanto ai riconoscimenti normativi nazionali si rileva per alcune forme il solo riconoscimento normativo regionale: l'esempio più diffuso è senz'altro quello della «cooperativa di comunità» (previsto da leggi in Abruzzo, Basilicata, Emilia Romagna, Liguria, Lombardia, Toscana).

<sup>5</sup> *In primis* partiti politici, sindacati, associazioni professionali, di categoria e datoriali.

<sup>6</sup> Ci si riferisce a tutte quelle realtà organizzative, di piccole dimensioni, più o meno formalizzate, che non intendono iscriversi o che non conseguiranno l'iscrizione al RUNTS.

Ulteriori dinamiche evolutive, economiche, finanziarie e organizzative, che si sono registrate più recentemente per affrontare la pandemia da Covid, sono ben descritte in un'ampia letteratura alla quale rinviamo (Banca Etica, 2022; Marzana et al., 2021; CESVOT, 2021).

In questo contesto di transizione del Terzo Settore ci soffermeremo principalmente sulla dinamica relativa alla partecipazione dei giovani come volontari, anche se alcune riflessioni possono essere estese agli operatori, a vario titolo remunerati, inseriti negli ETS.

### 3. Un volontariato in transizione

Volgendo lo sguardo ai dati relativi all'andamento storico del volontariato organizzato – l'incidenza delle persone che svolgono attività gratuita in associazioni o gruppi di volontariato sul totale della popolazione – si osserva una lenta crescita dal 2005 fino al 2016 (anno in cui il valore raggiunge il 10,7% della popolazione italiana) e poi una lenta diminuzione che si fa significativa, per entrambi i sessi, nei due anni di pandemia (figura 1)<sup>7</sup>. In altre parole, potremmo dire che l'inversione di tendenza – dall'incremento al calo dell'attività di volontariato – precede la pandemia, anche se questa rafforza ulteriormente la nuova direzione.

Restringendo il focus ai giovani (14-34 anni), nello stesso periodo notiamo innanzitutto un tasso di volontariato più alto rispetto a quello medio; tasso che, nella fascia d'età 20-24 anni, diventa addirittura il più elevato tra le diverse coorti, conteso solo dai 55-59enni e dai 60-64enni. In secondo luogo, ravvisiamo un analogo e sostenuto fenomeno di decremento del tasso di volontariato (in particolare tra gli adolescenti), benché nella fascia 25-34enni si registri una leggera inversione di tendenza proprio nel 2021 (figura 2). Questi valori non si discostano significativamente da quelli emersi dall'*Indagine sull'impegno sociale e i consumi alimentari dei giovani italiani*, realizzata a fine 2020 da Ipsos Srl per l'Istituto Giuseppe Toniolo, in cui nella fascia 18-34 il tasso di attività volontaria raggiunge l'8,9% (Pozzi et al., 2021)<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> I dati sono tratti dal Rapporto BES (Benessere Equo e Sostenibile) realizzato annualmente dall'ISTAT.

<sup>8</sup> Si precisa che l'indagine condotta per conto dell'Istituto Toniolo ha adottato un diverso parametro di rilevazione rispetto a quello dell'ISTAT.

Fig. 1. Persone di 14 anni e più che negli ultimi 12 mesi hanno svolto attività gratuita per associazioni o gruppi di volontariato sul totale delle persone di 14 anni e più

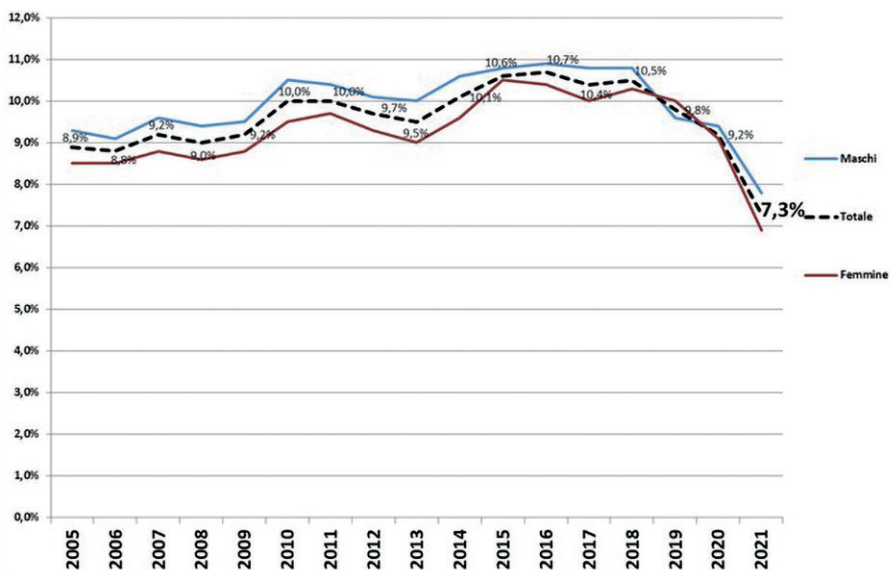
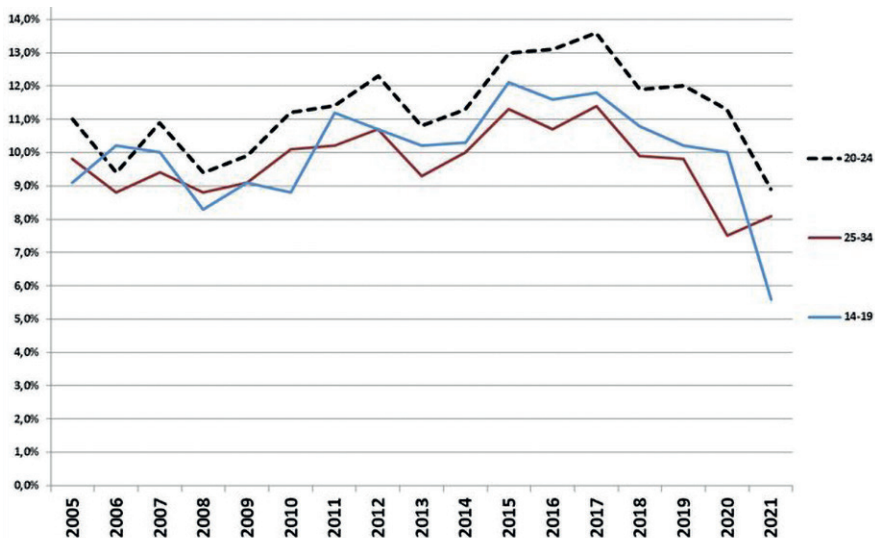


Fig. 2. Persone di 14-34 anni che negli ultimi 12 mesi hanno svolto attività gratuita per associazioni o gruppi di volontariato sul totale delle persone di 14-34 anni



Fonte: elaborazione grafica su dati ISTAT, Rapporto BES

Accanto a questa dinamica evolutiva pare opportuno evidenziare altre caratteristiche che gli studiosi del fenomeno stanno riscontrando nel volontariato odierno. Innanzitutto, la crescita del volontariato individuale, svolto quindi al di fuori degli ETS, spesso in modo discontinuo o, come viene definito, episodico. Gli ultimi dati disponibili a livello nazionale risalgono al 2013, ma già evidenziano una forte componente di questo particolare tipo di volontariato: se, in quell'anno, il tasso di volontariato totale raggiunge il 12,6%, questo è composto da un tasso del 7,9% svolto nelle organizzazioni e da uno del 5,8% svolto in modo diretto e non organizzato. Tra l'altro, con una diffusione soprattutto nelle regioni a più alta incidenza di volontariato (Trentino-Alto Adige e Veneto), come illustrato nella figura 3. A conferma di questo fenomeno, con dati più recenti, nella già ricordata indagine svolta da Ipsos Srl per l'Istituto Toniolo si rileva che tra i giovani compresi nella fascia 18-34 anni il tasso di volontariato tradizionale (svolto all'interno di qualche organizzazione) è addirittura inferiore a quello salutare, episodico: 3,6% *versus* 5,3% (Pozzi et al., 2021).

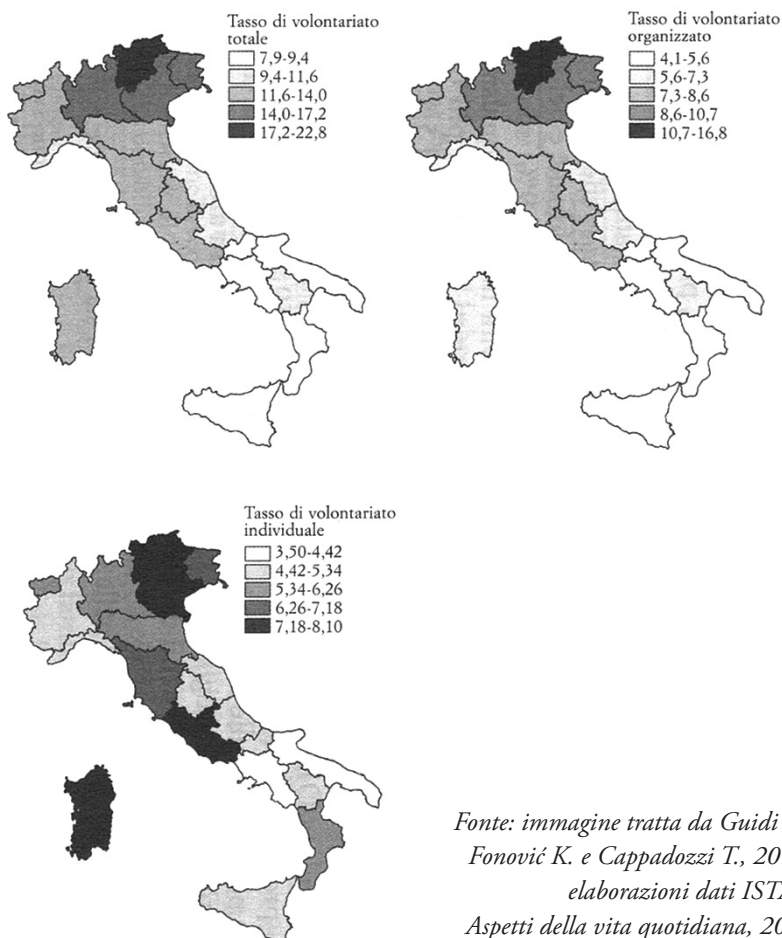
La transizione verso un volontariato episodico, rilevata anche a livello internazionale fin dall'inizio degli anni Novanta del secolo scorso (Macduff, 1991) e identificata e analizzata per quanto riguarda il contesto italiano nel volume collettaneo *Volontari e attività volontarie in Italia* (Guidi, Fonović e Cappadozzi, 2016), parrebbe da alcune puntuali evidenze empiriche ulteriormente rafforzata durante la pandemia, anche a fronte dell'arresto momentaneo di numerose attività degli ETS<sup>9</sup>. Inoltre, tale transizione viene anche alimentata dai processi partecipativi, più o meno estemporanei, relativi a manifestazioni, campagne di solidarietà, gruppi di auto-mutuo-aiuto, impegni di cura dei beni comuni (si pensi al crescente fenomeno dei patti di collaborazione supportati da Labsus<sup>10</sup> che non sempre portano a forme organizzative stabili di partecipazione). In qualche caso, le persone intenzionate a donare il loro tempo e le loro competenze per

<sup>9</sup> «Quando si sono messi a disposizione, in molti casi i giovani hanno mandato in crash il sistema, le associazioni erano chiuse, ferme, non sapevano come valorizzarli, si è creato un surplus di aiuto a cui non eravamo pronti. Alcuni gruppi si sono autorganizzati, per fortuna» (Laffi, 2021, p. 72).

<sup>10</sup> Il «patto di collaborazione» è l'accordo attraverso il quale uno o più cittadini attivi e un soggetto pubblico definiscono i termini della collaborazione per la cura di beni comuni materiali e immateriali. Per un approfondimento si rinvia al sito internet di Labsus - Laboratorio per la sussidiarietà, [www.labsus.org](http://www.labsus.org) (consultato il 14 luglio 2022).

la comunità si rivolgono direttamente alle amministrazioni comunali; tant'è che un numero sempre maggiore di enti locali accanto all'albo delle associazioni predispongono l'albo dei volontari individuali. Significativa è pure la legge 65/2020 della Regione Toscana che promuove la collaborazione tra il volontariato individuale e il volontariato organizzato e favorisce il consolidamento delle attività di volontariato individuale anche attraverso l'evoluzione in una forma organizzata (Gori, 2021).

Fig. 3. Tassi di volontariato (totale, organizzato e individuale) per regione



Fonte: immagine tratta da Guidi R.,  
Fonović K. e Cappadozzi T., 2016;  
elaborazioni dati ISTAT,  
Aspetti della vita quotidiana, 2013

Accanto a questo fenomeno si registra un ampliamento dei luoghi in cui oggi si può svolgere attività di volontariato. Se gli ETS – in particolare le OdV e le APS, ma pure le Associazioni Sportive Dilettantistiche (ASD)<sup>11</sup> – rimangono le organizzazioni che raccolgono la maggior parte dell'attività volontaria, altri oggi sono i contesti strutturati dove è possibile fare volontariato: nella pubblica amministrazione e soprattutto nelle imprese for profit (*in primis* società benefit o aziende dotatesi di un'effettiva responsabilità sociale). In particolare è in crescita il volontariato aziendale o quello denominato «volontariato di competenza»<sup>12</sup>. Questa evoluzione è ben compresa anche dal Codice del Terzo Settore come dimostra il secondo comma dell'art. 17 che afferma: «Il volontario è una persona che, per libera scelta, svolge attività in favore della comunità e del bene comune, anche per il tramite di un ente del Terzo Settore, mettendo a disposizione il proprio tempo e le proprie capacità» (corsivo nostro); inoltre lo stesso Codice affida ai Centri di servizio per il volontariato (CSV) un ruolo ampio, trasversale ai diversi ETS e non più unicamente dedicato alle organizzazioni di volontariato (art. 63 del D.Lgs. 117/2017)<sup>13</sup>.

Fenomeno diverso, anche questo non certo nuovo ma sul quale però non si dispone di molta informazione empirica, è quello della multi-appartenenza organizzativa di un ristretto numero di persone che partecipano contemporaneamente a più organizzazioni del Terzo Settore (non di rado assumendo ruoli apicali), svolgendo un'attività di volontariato trasversale alle varie aree di intervento. Benché talvolta spinti da sincere motivazioni d'altruismo, favoriti da disponibilità di tempo (leggasi anche assenza o limitati carichi familiari) e capacità relazionali, nonché da un profondo senso di responsabilità, queste persone, di solito pensionati ancora nel pieno vigore delle loro forze, finiscono per rappresentare un impedimento alla maggiore partecipazione di giovani e meno giovani. Una manifestazione complementare al fenomeno della multi-appartenenza è quella del volontariato temporaneo, di chi migra da un'organizzazione a un'altra

<sup>11</sup> Per contro, sembra che nella cooperazione sociale il numero di volontari si sia ridotto nel corso degli ultimi anni, configurando queste organizzazioni sempre più come imprese composte quasi esclusivamente da operatori remunerati.

<sup>12</sup> Si rinvia a un recente studio disponibile su [www.terzjus.it](http://www.terzjus.it).

<sup>13</sup> Per approfondimenti sulle novità apportate dal Codice del Terzo Settore si rinvia al volume curato da A. Fici e colleghi (2020).



sostenendo più cause insieme. Per entrambe le manifestazioni si può comunque parlare di un volontario che non è proprietà esclusiva di una singola associazione, ma piuttosto bene della comunità.

Altro processo in corso, che ha avuto sicuramente la sua esplosione durante la pandemia, è la realizzazione di un volontariato a distanza, o *volontariato digital* come lo definisce l'inchiesta di «Vita» («Vita», 2021)<sup>14</sup>, connesso a una sempre più chiara consapevolezza dell'importanza di un aiuto dematerializzato, essenzialmente relazionale. Si tratta di un fenomeno che avrà sicuramente sviluppi futuri, perlomeno ibridando molti degli attuali processi solidali.

#### 4. La transizione alla vita adulta nelle ultime generazioni

Le modalità di transizione alla vita adulta degli adolescenti sono profondamente mutate nelle ultime generazioni, in Italia come in altre parti del mondo<sup>15</sup>. Che l'Italia di oggi poi non sia un Paese per giovani è una reiterata considerazione, fondata oltre che su duri *j'accuse* giornalistici (Sciorilli Borrelli, 2022) anche su numerose e solide basi empiriche. Il Rapporto Giovani, approntato annualmente dall'Istituto Giuseppe Toniolo, ben ne coglie le varie sfaccettature. Rinviando a questi contributi per l'approfondimento – che ha risolti molteplici (demografici, sociologici, culturali, economici e politici) –, ci soffermiamo qui sulla trasformazione delle modalità di donazione del proprio tempo e delle proprie competenze da parte dei giovani.

Essere volontari continua certamente a esprimere una forma di partecipazione da cittadini attivi alla vita della comunità. E contrariamente a tutte le critiche che da anni vengono rivolte ai giovani (ricordiamo per brevità solo alcuni infelici epiteti: sdraiati, bamboccioni, *choosy*<sup>16</sup>) e al di là delle lamentele degli ETS, i giovani – pure quelli della generazione Z (nati nel nuovo millennio) – continuano

<sup>14</sup> «A distanza» e «digitale» non si sovrappongono, in quanto il primo, ampiamente sperimentato durante la pandemia, impiega anche strumenti più tradizionali come il telefono (anche quello fisso) e non solo dispositivi quali Youtube, Facebook, WhatsApp, ecc.

<sup>15</sup> Per un approfondimento sullo studio dei giovani in un mondo in transizione si rinvia al volume di A. Spanò (2018).

<sup>16</sup> Ci riferiamo al romanzo di Michele Serra, *Gli sdraiati* (2013), all'insulto del ministro Padoa Schioppa nel 2007 e a quello del ministro Elsa Fornero nel 2012.

come abbiamo visto in precedenza a praticare il volontariato. Anche durante la pandemia e in questo periodo di guerra si sono viste importanti manifestazioni di impegno e di partecipazione solidale.

Certo, l'individualizzazione dei corsi di vita ne ha profondamente alterato le pratiche. Il volontariato individuale, episodico, temporaneo, discontinuo sopra descritto ne è un chiaro esempio. In transizione appare anche il modo di accostarsi al volontariato: prevale l'iniziativa personale, seguita dall'invito proveniente da una relazione calda (amico, parente, membro di organizzazione), mentre funzionano meno, anche se rimangono significative, le agenzie tradizionali come scuola e parrocchia, e ancora meno *appeal* hanno le comunicazioni pubblicitarie (Pozzi et al., 2021).

Anche i temi per cui impegnarsi assumono un'enorme rilevanza.

Ne sono un chiarissimo esempio l'elevata adesione a manifestazioni e ai movimenti sorti sul tema ambientale (Fridays for Future, Extinction Rebellion), ma anche sul tema dei diritti sociali e civili (LGBTIQ, cittadinanza agli stranieri) e sulle nuove forme di economia (community «The Economy of Francesco»). Temi che si proiettano su un orizzonte futuro e si propongono di affrontare la costruzione di un mondo migliore.

In questi frangenti, i giovani continuano ad avere margini di protagonismo fondando nuovi movimenti, costituendo nuove forme associative o di partecipazione civile, talvolta persino dando vita a imprese sociali innovative, ad esempio nell'agricoltura e nei servizi alla persona (anche se qui stiamo esulando dal tema del volontariato). E queste forme, in limitati casi, continuano a essere il trampolino di lancio per l'impegno nella politica locale<sup>17</sup>.

In trasformazione, infine, appaiono anche le pratiche: si preferisce dedicare del tempo alle iniziative in grado di fornire immediata soddisfazione, possibilmente unendo e alternando impegno a divertimento, dimostrando disinteresse per la vita associativa routinaria, cercando di migliorare le proprie conoscenze e competenze.

<sup>17</sup> Una recente testimonianza di questo tipo di protagonismo tuttora presente è stata raccontata da Ferdinando Cotugno sul settimanale «L'Essenziale» del 2 luglio 2022 ed è la storia di quattro giovani che, provenendo dall'attivismo, si sono candidati alle elezioni amministrative conseguendo anche buoni risultati e proseguendo così il loro impegno nell'agone politico locale.

## 5. Verso nuove forme di coinvolgimento dei giovani nel Terzo Settore

Alla luce di quanto sopra esposto, diventa interessante capire quali sono le modalità operative adottate oggi dagli ETS nel rapporto con le fasce giovanili. Tale disamina per ora si fonda su una prima e inevitabilmente parziale ricognizione che andrebbe approfondita, sia per quanto riguarda gli ETS ad alta componente volontaristica (OdV, APS, ASD), ma anche per quella parte a forte valenza imprenditoriale (cooperative sociali e imprese sociali). Per semplificare, potremmo suddividere in due poli opposti queste modalità, pur rimanendo consapevoli che la realtà si snoda all'interno di un *continuum* senza soluzione di continuità tra due estremi che definiamo «pratiche repulsive» e «pratiche attrattive».

Ebbene, tra le pratiche repulsive si annovera sicuramente l'atteggiamento di chiusura riassunto dall'espressione: «si è sempre fatto così». Gli ETS, quindi, adottano una postura inflessibile di continuità rispetto al passato chiedendo ai giovani di adeguarsi alla loro modalità di azione. Pur lamentandosi della loro assenza, non intendono attivare alcun cambiamento organizzativo e comportamentale per accogliere tra le proprie file nuovi volontari o operatori.

Altra pratica repulsiva, anche se più morbida, è quella che vede gli ETS apparentemente molto interessati ad accogliere i giovani e anche disposti ad attivarsi con azioni di *people raising*. Di fatto però – una volta raccolta l'adesione – non affidano loro alcuna responsabilità («fai la gavetta e poi si vedrà»; «bene l'ingresso dei giovani, ma che rimangano al loro posto»), limitano al massimo la loro valorizzazione e le potenzialità innovative che sarebbero in grado di offrire anche sul versante delle tecnologie digitali.

La stessa visione del volontariato come mero impegno continuo, dedizione totale, dovere, serietà potrebbe rivelarsi oggi controproducente per attrarre i giovani. Una visione, questa, che non sembra contemplare reciprocità, leggerezza, divertimento; peraltro contraddetta da qualsiasi pratica, anche da quella più tradizionale, che annovera sempre elementi di socialità e convivialità.

In crisi, e non da oggi, appaiono infine le modalità assembleari con cui le organizzazioni realizzano la partecipazione democratica. Le assemblee dei soci o degli associati e i consigli direttivi appaiono oggi mere ritualità burocratiche, noiose, scerve di visioni e di contenuti. I processi decisionali, d'altra parte, spesso non si realizzano attraverso queste forme statutarie, ma seguono altri – talvolta latenti – flussi.

Per contro, si riscontrano diverse pratiche attuate dagli ETS che invece dimostrano una buona capacità attrattiva verso i giovani. Tra queste sicuramente

si possono annoverare quelle che si occupano di temi di forte attualità che però sono in grado di rivelare uno stretto orientamento al futuro: l'ambiente, i diritti delle minoranze, la legalità, il contrasto alle forme di corruzione e criminalità, ecc. Spesso non dipende solo dal tema affrontato, ma anche dalle modalità di azione e di comunicazione<sup>18</sup>.

Altra pratica indubbiamente attrattiva è quella che lascia ampi spazi al protagonismo giovanile: a prescindere dall'età e dall'anzianità associativa si affidano compiti, responsabilità operative e direttive, vengono valorizzate le competenze. Protagonismo coltivato anche con un investimento nella selezione e soprattutto nei percorsi formativi<sup>19</sup>, di scambio e di confronto intergenerazionale.

Più difficile da realizzare, anche per resistenze culturali, ma già presente nelle organizzazioni più innovative è la pratica che concepisce l'attività solidale e gratuita per gli altri profondamente interconnessa a dimensioni quali il piacere, il divertimento, la convivialità<sup>20</sup>.

Infine, appare chiaro che le realtà organizzative più attrattive sono quelle guidate da adulti carismatici, capaci di essere figure di riferimento per i giovani con il loro esempio, l'impegno quotidiano e la coerenza. Gli psicoterapeuti continuano a ripeterlo: «Fidatevi, gli adolescenti odierni sono alla disperata ricerca di adulti di riferimento» (Lancini, 2021).

## 6. Conclusioni (necessariamente aperte)

Come dimostrano moltissime evidenze empiriche l'attività di volontariato svolta dai giovani contribuisce al potenziamento delle loro *soft skills* (Marzana e Poy, 2022) e agisce sul senso di responsabilità comunitaria e di cittadinanza.

<sup>18</sup> Un esempio potrebbe essere «Libera - Associazioni, nomi e numeri contro le mafie», attiva nel contrasto ai fenomeni mafiosi attraverso diverse modalità d'intervento attrattive anche per adolescenti e giovani, quali iniziative di richiamo nazionale (Giornata della memoria e dell'impegno), campi formativi residenziali, collaborazioni con le scuole in percorsi formativi e educativi, senza tralasciare di essere presente costantemente sui media, ecc.

<sup>19</sup> Un esempio è il percorso formativo predisposto dal Gruppo Nazionale Politiche Giovanili di ANPAS (cfr. F. Pregliasco, *ANPAS, il valore del prendersi cura*, «Buone Notizie», 26 febbraio 2022).

<sup>20</sup> Un esempio è l'aperitivo solidale adottato da alcune associazioni di donatori di sangue.

In un contesto demografico, sociale ed economico di profonde transizioni, tra le principali strategie fino a oggi suggerite per promuovere il volontariato tra i giovani – nello specifico programmi di *service learning*<sup>21</sup> e il servizio civile universale – ci permettiamo di aggiungerne un'altra: il cambiamento organizzativo degli ETS.

In altre parole, in questo articolo si avanza l'ipotesi che un incremento del coinvolgimento dei giovani negli ETS passi anche attraverso una profonda trasformazione delle forme organizzative e delle modalità di azione degli stessi enti, proprio per rispondere alle transizioni in atto. Senza queste innovazioni organizzative è probabile che alcuni ETS cesseranno le proprie attività oppure le ridurranno notevolmente, continuando a lamentarsi.

Di seguito, proviamo a raccogliere dalla letteratura disponibile e suggerire alcuni indirizzi di cambiamento:

- rimettere al centro della propria attività la comunità con i suoi bisogni e desideri e non l'organizzazione. Troppo spesso gli ETS finiscono per concentrarsi sui propri bisogni o desideri (nella fattispecie quelli dei componenti o, più limitatamente, della sola parte apicale), divenendo autoreferenziali, distaccati dal tessuto in cui si opera; non a caso, ormai da alcuni anni, alcuni esperti propongono «organizzazioni a forte vocazione comunitaria» al fine di innovare e sviluppare il volontariato (Andorlini, 2016);

- dotarsi di una struttura operativa reticolare, nel senso di impiegare maggiormente la delega (in luogo di concentrare tutto sul presidente o su pochi soggetti al vertice), condividendo responsabilità, informando tutti i componenti anche attraverso le nuove tecnologie. Rendere snelle tutte le procedure e le modalità decisionali; potrebbe essere necessario anche ridisegnare l'organizzazione, attraverso organigrammi in luogo di organigrammi, assumendo quindi una forma organizzativa olocratica<sup>22</sup>;

- attivare alleanze, sinergie, reti con altre organizzazioni, siano esse rappresentanti del Terzo Settore che del Primo (pubblica amministrazione) e del Secondo (imprese for profit), per affrontare congiuntamente le sfide che pone la società. Non

<sup>21</sup> Incorporazione dell'attività di volontariato nel curriculum e nei corsi di istruzione generale.

<sup>22</sup> L'organigrafo è un disegno reticolare dell'organizzazione, mentre l'organizzazione olocratica rinvia a una forma non gerarchica di potere e di responsabilità diffuse.

soffrire della sindrome dell'organizzazione unica, bastante a se stessa. Assumere la consapevolezza che il volontariato è un bene della comunità e non della singola organizzazione;

– introdurre, accanto ai già consolidati processi di *fund raising*, anche quelli di *people raising*, ovvero un'attenzione professionale al reclutamento dei volontari, che significa anche una capacità d'investimento informativo verso la comunità per popolare l'immaginario dei giovani e dei cittadini in generale.

## Bibliografia

- Andorlini C. (a cura di) (2016), *Generare comunità. Innovazione e sviluppo del volontariato in un'organizzazione a forte vocazione comunitaria*, Pisa, Pacini Editore.
- Arduini S. (2021), *Francesco Soddu, I nostri volontari? In dieci anni sono raddoppiati*, «Vita», luglio-agosto, pp. 33-34.
- Banca Etica (2022), *Il Terzo Settore dopo la pandemia. Dinamiche economiche, finanziarie, organizzative 2020-2022*.
- Buizza C. (2005), *Sfide e prospettive del volontariato*, «Prospettive Sociali e Sanitarie», n. 12, pp. 4-9.
- CESVOT (Centro Servizi Volontariato Toscana) (2021), *Le organizzazioni di volontariato. Identità, bisogni e caratteristiche strutturali in Toscana*, a cura di I. Psaroukadis e A. Salvini (<https://www.cesvot.it/documentazione/le-organizzazioni-di-volontariato>, consultato il 14 luglio 2022).
- De Carli S., *5 per mille, il volontariato perde 490 mila firme*, «Vita», luglio-agosto, 2021, pp. 79-80.
- Del Pizzo F., Leone S. e Morelli N. (2021), *Giovani, solidarietà e reti sociali in zone vulnerabili del Sud in tempo di Covid*, in Istituto Giuseppe Toniolo, *La condizione giovanile in Italia. Rapporto Giovani 2021*, Bologna, il Mulino.
- Gori L., *Volontariato individuale. Le domande che ci dobbiamo fare*, «Vita», luglio-agosto, 2021, p. 27.
- Guidi R., Fonović K. e Cappadozzi T. (a cura di) (2016), *Volontari e attività volontarie in Italia. Antecedenti, impatti, esplorazioni*, Bologna, il Mulino.
- Fici A., Rossi E., Sepio G. e Venturi P. (2020), *Dalla parte del Terzo Settore. La riforma letta dai suoi protagonisti*, Bari-Roma, Laterza.

- Laffi S. (2021), *La sfida dei giovani*, «Vita», luglio-agosto, p. 72.
- Lancini M. (2021), *L'età tradita. Oltre i luoghi comuni sugli adolescenti*, Milano, Raffaello Cortina.
- Macduff N. (1991), *Episodic volunteering. Building the short-term volunteer program*, Walla Walla, WA, MBA Publishing.
- Marzana D. e Poy S. (2022) *Il volontariato come palestra per lo sviluppo e il rafforzamento delle soft skills*, in Istituto Giuseppe Toniolo, *La condizione giovanile in Italia. Rapporto Giovani 2022*, Bologna, il Mulino.
- Marzana D., Aresi G., Marta E., Crafa C. e Boveri N. (2021), *La risposta delle associazioni di terzo settore lombarde all'emergenza sanitaria da Covid-19. Uno studio qualitativo*, «Psicologia di Comunità», n. 1, pp. 29-46.
- ISTAT (2001), *Istituzioni non profit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria. Anno 1999*, Informazioni n. 50.
- Pozzi M., Aresi G., Pistoni C. e Ellena A.M. (2021), *La scelta di partecipare. Esperienze di cittadinanza attiva a confronto*, in Istituto Giuseppe Toniolo, *La condizione giovanile in Italia. Rapporto Giovani 2021*, Bologna, il Mulino, pp. 113-136.
- Pregliasco F. (2022), *ANPAS, il valore del prendersi cura*, «Buone Notizie», 26 febbraio.
- Sciorilli Borrelli S. (2022), *L'età del cambiamento. Come ridiventare un Paese per giovani*, Milano, Solferino.
- Spanò A. (2018), *Studiare i giovani nel mondo che cambia. Concetti, temi e prospettive negli Youth Studies*, Milano, FrancoAngeli.
- «Vita» (2021), *Volontariato patrimonio dell'umanità*, luglio-agosto; numero monografico.