

**FUTURO
PROSSIMO**

**INSTANT
BOOK**



SEBASTIANO CITRONI

**L'ASSOCIARSI QUOTIDIANO.
LA PRATICA DELLE NUOVE FORME DI
IMPEGNO CIVICO**

CSV Lazio ETS

**L'associarsi quotidiano. La pratica
delle nuove forme di impegno civico**

**Sebastiano Citroni,
Professore associato presso l'Università
degli studi dell'Insubria
Dipartimento di diritto, economia e culture**

**Instant book
dell'incontro del
5 aprile 2023**

Roma, luglio 2023

CSV Lazio ETS
Via Liberiana, 17 - 00185 Roma
06.99588225
info@csvlazio.org
www.volontariatolazio.it
FB: CSV Lazio ETS

Testo elaborato da Jessica Eterno

2023, CSV Lazio ETS, Roma, Italia
Prima edizione: luglio 2023

ISBN 979-12-80557-16-2

I testi non sono stati rivisti dagli autori.

*In copertina: Kazimir Malevich - Suprematist composition (1915) - Museum
Ludwig, Cologne*

Progetto grafico e impaginazione: Luca Testuzza

Indice

Introduzione <i>Enzo Morricone</i>	pag. 5
Prefazione <i>Renzo Razzano</i>	7
L'associarsi quotidiano. La pratica delle nuove forme di impegno civico <i>Sebastiano Citroni</i>	11
Spunti dal dibattito	28
Consigli di lettura	57

Introduzione

Enzo Morricone

Coordinatore generale CSV Lazio ETS

Con l'incontro di oggi inauguriamo una sinergia tra i nostri percorsi di formazione interna e i percorsi di Futuro Prossimo che abbiamo pensato come momento di formazione e di riflessione interna ma allargata, in modalità mista. La platea in presenza è costituita da operatori del CSV e dai giovani di servizio civile, mentre a distanza partecipano altri operatori e collaboratori, membri del Consiglio Direttivo e rappresentanti delle associazioni.

PREFAZIONE

Introduzione

Renzo Razzano

Centro studi ricerca e documentazione CSV Lazio ETS

Vorrei fare un breve accenno a cosa faremo oggi e quale parte di percorso questo rappresenta rispetto ad altri due appuntamenti che stiamo programmando sul tema delle trasformazioni in atto nel mondo dell'attivismo civico e del volontariato. Tutti parliamo di queste cose e spesso diamo per scontate alcune valutazioni, ma in realtà si tratta di trasformazioni che dovrebbero avere un'influenza profonda su quello che facciamo, su chi siamo noi come Centro di Servizio per il Volontariato. Tenendo conto che con la Riforma il nostro ambito di intervento si è di molto ampliato, rispetto a quello tradizionale previsto dalla 266. Si è ampliato e complicato anche perché non si tratta solo del carico di lavoro. Anche gli interlocutori a cui ci rivolgiamo sono in parte diversi da quelli tradizionali. Con la componente aggiuntiva di quello che noi stiamo praticando da tempo, di rivolgerci non solo ai volontari così come sono definiti dal Codice o dalla 266, ma di interloquire anche con il mondo dell'attivismo civico che è di grande rilevanza rispetto alle trasformazioni sociali in atto. Quindi c'è la necessità di applicare un po' di riflessione e di pensiero. C'è la necessità di applicare strumenti di analisi un po' più precisi rispetto ai cambiamenti in atto, perché è sotto gli occhi nostri - siamo quasi tutti operatori del CSV - che c'è la necessità di tarare la nostra capacità di intervento anche sulla base di un'analisi dei cambiamenti sociali in atto e quelli che prevediamo avvengano in futuro. Teniamo conto che

noi di solito abbiamo ancora un armamentario ideologico e ideale rispetto alla natura del nostro lavoro e di quella che è la funzione dei volontari e del volontariato. E' un bagaglio ideale ormai datato. Siamo ancora fermi alle coordinate valoriali che hanno dato luogo alla Legge 266, che è istitutiva dei CSV. Già all'epoca questa rappresentava un elemento un po' vecchio e datato. Anche quel set di valori che era alla base della Legge 266 guardava più al passato che non al futuro. Io credo che questo sia un altro elemento su cui dobbiamo riflettere. Dobbiamo capire anche che - siccome il volontariato e il mondo dell'attivismo civico sono lo specchio fedele dell'evoluzione sociale complessiva - anche noi facciamo parte di fenomeni complessivi che hanno radici molto complesse e generali, sia di natura economica che istituzionale. Subiamo e siamo parte delle trasformazioni della stratificazione sociale che sta intervenendo da anni. Quindi questi elementi, secondo me, sono tutti dati da analizzare con molta precisione. Noi purtroppo spesso ci siamo concentrati sugli aspetti giuridici. Parlo agli operatori che hanno a che fare con le associazioni quotidianamente: siamo molto concentrati sui cambiamenti introdotti dal Codice del Terzo Settore senza considerare che questi sono il risultato di fenomeni molto più generali e che indirizzano lo sviluppo della società e la stratificazione sociale in una certa direzione. Queste cose vanno comprese. All'interno di questo ragionamento, un altro aspetto che richiederebbe un lavoro di approfondimento e di analisi diverso - che è uno dei temi fondamentali che saranno toccati oggi - è il fatto che poniamo attenzione o sui macro fenomeni, o sulla dimensione individuale. Quello che spesso non riusciamo a fare è capire come queste due cose si intrecciano nelle dinamiche intra-associative. Perché non è che la dinamica individuale è sempre sovrapponibile alla dinamica dell'interazione. Spesso si aprono degli elementi di contraddizione sui quali è importante gettare lo sguardo in maniera più approfondita.

Ora la faccio finita per non rubare altro tempo. Presento il nostro relatore, che è un caso raro: è ricercatore accademico, perché insegna all'Università dell'Insubria (quella parte della Lombardia intorno a Como), che però ha un trascorso molto interno al nostro mondo. Ha collaborato in passato su cose molto interessanti con il CSV di Milano, ha fatto parte di attività di terzo settore con cooperative e associazioni, sia nella sua città che altrove. La bontà di questa duplice esperienza noi stiamo cercando di sostenere anche nei confronti dell'accademia. Pensiamo che la ricerca sul terzo settore non può essere fatta solo da soggetti esterni, che sono come entomologi che esaminano gli insetti, ma dovrebbe vedere una partecipazione attiva anche nostra, degli operatori che sono all'interno di questo mondo. Ovviamente c'è un problema anche di strumenti culturali, che vanno messi a punto. Quello che facciamo oggi è un passo in quella direzione. Il nostro relatore di oggi è quindi un accademico sui generis e per noi è un fatto molto importante, in quanto è un elemento che ci aiuta a proseguire in questo lavoro di congiungimento con quello che viene fatto in Università e nei centri di ricerca che può aiutarci a darci gli strumenti per fare questo tipo di analisi più in profondità rispetto ai fenomeni sociali in cui siamo inseriti. Sebastiano ha aderito con entusiasmo a questa nostra iniziativa, già lo stiamo incastrando per fare altre cose insieme. Una di queste cose potrebbe essere una restituzione su una platea più ampia della riflessione che avviamo oggi. Fra l'altro, Sebastiano ha collaborato molto con un'altra persona che ha già avuto una presenza negli incontri di Futuro Prossimo: Tommaso Vitale, che è uno dei propugnatori di questo metodo di analisi che a noi convince molto e che ci interessa.

Abbiamo detto a Sebastiano di non farla troppo lunga, perché vorremmo favorire, come abbiamo fatto durante l'incontro con Gregorio Arena, una interlocuzione diretta da parte dei par-

INTRODUZIONE

tecipanti. Vorremmo trasformare questo in un laboratorio di pensiero, non in una conferenza. Quindi cercheremo di alternare un'introduzione con interventi vostri di chiarimento e di contributo alla discussione e poi dare di nuovo la parola a Sebastiano in modo da fare diventare questo incontro un momento dinamico di relazione e di crescita condivisa. Grazie.

L'associarsi quotidiano. La pratica delle nuove forme di impegno civico

Sebastiano Citroni

Professore associato presso l'Università degli studi dell'Insubria – Dipartimento di diritto, economia e culture e autore di "L'associarsi quotidiano. Terzo settore in cambiamento e società civile", Meltemi, 2022

Sono io che ringrazio Renzo per questa bellissima introduzione, per l'accoglienza e l'invito ad essere qui oggi. Per me è un piacere e un onore uscire dall'Università per raccontare un po' ai mondi che studio quello che ho scoperto, condividere e interloquire.

Io cercherò di non farla lunga - voi aiutatemi, interrompetemi, fate domande. Mi prendo venti minuti per dire il senso di questo lavoro, faccio un po' di pubblicità al libro. Con Renzo ne abbiamo già parlato moltissimo, al telefono, in presenza, ma è sempre un dialogo proficuo anche per me. Mi fa capire sempre meglio quello che faccio, rispetto a voi, che avete un po' il polso della situazione. Quindi io partirei da una cosa che ha detto Renzo, che ha detto molte cose belle nei miei confronti. Io sono un ricercatore, un professore universitario, però ho lavorato per molto tempo nel terzo settore delle cooperative, ma anche in quello più associativo e delle organizzazioni di volontariato, sia prima della carriera universitaria, sia in parte durante. Io penso che in questo lavoro la mia sensibilità di ricercatore derivi molto, ancor più che dai dibattiti e da quello che ho letto, dalle ipotesi, dal lavoro dei colleghi e dalla mia esperienza sul campo direttamente nel terzo settore. In particolare, se dovessi retrospettivamente pensare a cosa mi ha spinto a fare tutta questa fatica di scrivere questo libro, per cui ho impiegato una decina di anni, di base c'è

un'insoddisfazione, una specie di frustrazione che posso forse condividere anche con Renzo. Rispetto a questo, partecipando al terzo settore, alla vita dell'associazionismo nelle sue pratiche quotidiane anche più banali, ci si rende conto che c'è una complessità, una ricchezza di relazioni, rapporti, passioni, emozioni, potere, conflitti. Tutto un insieme di cose molto complesse e per questo belle dal mio punto di vista, che si perdono completamente nelle rappresentazioni ufficiali su questo mondo. Sia quelle prodotte all'interno da parte del mondo stesso, sia da parte degli osservatori esterni. Potete pensare che in parte sia inevitabile, in quanto qualsiasi rappresentazione è semplificatoria. Però in questo caso è molto grave. Facciamo degli esempi.

Quali sono le narrazioni e le rappresentazioni più diffuse sul Terzo Settore? Me ne vengono in mente due. Da un lato quella che insiste, promossa soprattutto all'interno delle pratiche dell'associazionismo, sulla misurazione dell'impatto sociale che, come sapete, si limita a contare sulla base di alcuni indicatori quello che è contabile, tralasciando quello che non è direttamente misurabile. Dall'altro lato, le rappresentazioni fornite dall'accademia e dell'università, forse in chiave un po' critica, accusano questo mondo di aver tradito la sua vocazione iniziale, di essersi depoliticizzato nel momento in cui diventa un attore economico, di welfare. Anche qui si tratta di una semplificazione eccessiva. Sono cambiate le cose, ma da qui a dire che non è più un soggetto della società civile perché fa servizi di welfare è molto semplicistico. Se ci pensate, queste due rappresentazioni - impatto sociale e depoliticizzazione - guardano solo a cosa l'associazionismo fa: servizi, iniziative ed eventi, tralasciando del tutto come si organizza nel fare quello che fa, come approccia i problemi, come si organizza a livello quotidiano, come si struttura. Che è un po' il sale di questo mondo. Si chiama terzo settore storicamente perché combina diverse logiche che non sono solo quella

dell'efficienza economica, non sono solo quella burocratica, non sono solo quella della solidarietà - ma sono tutte queste cose insieme. Quindi, il punto di partenza di tutto il mio lavoro è stato quello di cercare di portare questo "come" delle pratiche dentro le rappresentazioni ufficiali. Capire se tutto quel sale, che rende interessante e appassionante per me questo mondo, si potesse mettere a fuoco e tematizzare anche a livello un po' più serio, superando queste semplificazioni molto riduttive che non fanno giustizia della complessità di questo mondo e che per me rimane una specie di mistero.

L'associarsi, il perché le persone dedicano tanto tempo agli altri è una cosa relativamente opaca anche chi lo fa. Per cui il punto di partenza di tutto questo lavoro è stato cercare di capire come tutta questa complessità che si vede molto bene partecipando direttamente a questo mondo, potesse andare nelle rappresentazioni e in una narrazione un po' più sfaccettata e articolata rispetto a quelle più semplificate che ho citato prima. Allora, tutto quello che ho fatto non è stato altro che seguire questa intuizione e sistematizzarla su due linee: da una parte cercare di capire come si può studiare questo magma di pratiche anche un po' caotiche che sono la vita quotidiana delle associazioni e dall'altra parte cercare di mostrare perché è importante questo aspetto rispetto a questioni più generali, trasformazioni del terzo settore, del welfare, dei bisogni e via dicendo. Sono questi due i canali che ho sviluppato: studiare questo mondo e cercare di mostrare a chi pensa che queste cose non hanno a che vedere con le trasformazioni di contesto, che le pratiche associative sono in realtà degli effetti di cui è necessario occuparsi.

Quindi, sul primo versante, come è possibile studiare la vita quotidiana di un'associazione, le sue pratiche, tutto quello che citavo prima? Ad un certo punto nella mia formazione ho incontrato un approccio che viene dagli Stati Uniti e che si chiama

azione civica, che non c'entra con quella di Giovanni Moro, anche se è la stessa espressione, che in realtà fa esattamente questo lavoro: cioè esamina la vita quotidiana e le pratiche delle associazioni. Adesso vi dico brevemente come prova a farlo. La stessa ricerca che ho fatto io si basa sul metodo etnografico, cioè sul fatto che ho partecipato come volontario, come operatore, alla vita di alcune associazioni. Guardate da dentro, le associazioni sono qualcosa di molto particolare. Un po' mi viene in mente quell'immagine delle città invisibili di Calvino e quella città che ne ha dentro molte altre. Le associazioni spesso sono così, viste da dentro. Una associazione ne ha dentro molte altre: c'è il gruppo che fa la scuola di italiano che va per conto proprio, il direttivo che va per conto proprio, i volontari vanno per conto proprio. In particolare, a seconda delle scene che io ho osservato, e delle situazioni concrete, vedevo diverse associazioni. Anche se formalmente il cappello è lo stesso, di fatto vedevo cose molto diverse. Non sto parlando delle scatole giuridiche che spesso si creano per ragioni un po' opportunistiche. Sto parlando proprio del fatto che dentro la stessa scatola, a seconda della situazione osservata, si vedono cose molto diverse. Voi lo sapete per esperienza, una riunione del direttivo è una scena, una situazione, un modo di associarsi in cui si fanno delle cose completamente diverse da quelle che si possono dire e fare appena prima e appena dopo, magari con le stesse persone parlando degli stessi temi. Quindi una scena è una cosa molto concreta. Come questa, noi stiamo partecipando a una scena, poi magari quando finisce e chiacchieriamo delle stesse cose in un altro modo, sarà un'altra scena. Tipicamente nella vita delle associazioni ci sono le riunioni, le riunioni d'equipe, quelle più operative, la riunione dei soci, i rapporti con gli utenti. Però non è un numero infinito di scene in cui si può suddividere la vita di una associazione. Poi ho notato che quello che accadeva in queste scene non era casuale. C'è un

senso dell'appropriatezza, di quello che si può dire o fare a seconda delle situazioni in cui si è, che chi sta dentro questo mondo conosce molto bene. Davanti alla macchinetta con direttore o il presidente, si possono dire delle cose che nella riunione formale assolutamente non si possono dire. Quindi, ho cercato di seguire questa intuizione a partire dall'idea che ci fossero degli stili associativi, dei modi di relazionarsi, di fare gruppo che non riguardano le persone o le organizzazioni, ma che riguardano le scene. La scena di un'assemblea di soci è una modalità di rapportarsi tra associati abbastanza tipica. Ci possono essere delle variazioni, ma più o meno siamo lì: è uno stile. Quindi ho cercato di suddividere questo mondo che è molto complesso ed eterogeneo. Non in base ai settori di attività, a quello che un'associazione fa, non in base alle forme giuridiche (volontariato, promozione sociale, cooperativa), non in base agli individui e le loro culture politiche, le loro motivazioni, i loro profili (volontari o professionisti) - ma in base agli stili di scena che ho osservato. Ho messo a fuoco in particolare cinque di questi stili associativi che sono un modo un po' particolare per disarticolare questa complessità e per scomporla. Perché non guarda alle organizzazioni o agli individui, ma guarda alla complessità delle pratiche e a come un'associazione pratici diversi stili: a volte si comporta come un'organizzazione di movimento, a volte come un gruppo di advocacy, a volte come un'associazione di volontari, a volte come militanti. Questo è il modo in cui ho cercato di dare conto di come ci si associa a livello quotidiano. Vorrei leggersi un estratto del libro per farvi un po' capire come ho fatto queste ricerche, che cosa sono questi stili rispetto a uno stile che è molto facilmente identificabile perché forse ormai minoritario, che è la militanza.

La **militanza** è il modo in cui si fa gruppo. Una riunione tra militanti è molto particolare, chi lo ha vissuto o intravisto come me, lo sa riconoscere subito. Al di là del contenuto e del colo-

re politico della militanza, ci si chiama compagni, non a caso, e si conduce una battaglia comune per cui non c'è bisogno di dirsi cosa si sta facendo ma semplicemente ci si organizza per farlo. Quindi adesso vi dico un po' cosa ho osservato rispetto a questo stile. Racconto il caso di un'associazione che sta attraversando un tipico passaggio delle associazioni di terzo settore: da organizzazione di volontariato a impresa sociale. Si tratta del tipico passaggio in cui le associazioni si incartano un po' perché nascono dei conflitti rispetto alla trasformazione della forma organizzativa, alla ridefinizione della mission e via dicendo. Non sempre nascono dei conflitti da questo tipo di passaggio, ma per esempio, in questo caso è ciò che avviene. C'è una associazione che affronta questo tipo di cambiamento in relazione alla possibilità di diventare un'impresa sociale a partire dalla forma di organizzazione di volontariato. Quindi c'è un po' di discussione interna in questa associazione a fronte di nuovi partecipanti che arrivano. Una associazione il cui gruppo fondatore è abbastanza invecchiato e ha sempre meno forze per tirare avanti. Arrivano dei nuovi partecipanti che vengono ben accolti, ma hanno delle idee e degli stili diversi di stare dentro all'associazione, perché vogliono farla diventare anche un'occasione lavorativa. Quindi è questo che succede per come l'ho osservato. Prima di tutto, c'era un conflitto in corso e ho cercato, attraverso le interviste, di chiedere come mai c'erano queste divergenze. In base alle interviste che ho fatto, ciascuno dei partecipanti esprimeva una posizione specifica (ad esempio per me è giusto restare organizzazione di volontariato, per me si deve diventare impresa sociale, per me si deve ridefinire la mission, ecc. Osservando invece le pratiche associative, emerge un quadro più incerto e mutevole in cui lo stesso partecipante si posiziona diversamente in base alle scene o situazioni osservate. Per esempio, Luca (nome fittizio), tra i membri fondatori di Arena, sorseggiando un caffè al bar

la mattina insieme ad altri associati, mostra positività rispetto ai cambiamenti promossi dai nuovi arrivati per entrambe le dimensioni, della missione e della forma organizzativa: *"...obiettivi e mission generale del gruppo è giusto che siano discussi e aggiornati. I tempi cambiano e sarebbe bello un cambio della forma organizzativa da organizzazione di volontariato a impresa sociale nel modo più partecipato possibile"*. Durante la riunione di coordinamento mensile che ebbe luogo la sera di quello stesso giorno, Luca si esprime diversamente in merito al futuro dell'associazione, osteggiando apertamente un nuovo partecipante eccezionalmente presente ad una riunione serale che propone di *"ridiscutere il rapporto con la scuola e il territorio"* (che è quello di cui si occupa l'associazione) coinvolgendo tutti in una definizione delle priorità dell'associazione. Luca risponde: *"Questa deriva assembleista mi preoccupa molto. Vorrei che fosse chiaro a tutti qui dentro che questa associazione non è una palestra di idee dove ci troviamo a discutere di tante belle cose. Questo è un luogo dove si fanno le cose, dove ci si organizza per farle a partire da quella che è la mission associativa già chiaramente definita nello statuto. Stasera dobbiamo già capire come muoverci su una serie di questioni importanti e siamo qui a parlare di non so cosa."* Quindi Luca taglia seccamente la proposta che la mattina stessa, in un'altra scena, aveva sostenuto. Noi non pensiamo che Luca sia furbo e stia giocando qualche tipo di trucchetto. Pensiamo che Luca invece conosce il modo appropriato di stare nell'assemblea che è quello della militanza, che non prevede di ridiscutere il senso di quello che si sta facendo. Per cui, nell'approccio dell'azione civica, il fatto che le stesse persone si comportino diversamente in diverse occasioni, non è un'incoerenza da demistificare, ma un fatto da analizzare per cogliere la presa di specifici stili di scena sulle definizioni delle situazioni osservate, quindi sugli usi appropriati delle rappresentazioni collettive. L'intervento di Luca evidenzia la rilevanza della militanza associativa, modello

relazionale prevalente nelle occasioni più formali della vita di gruppo come la riunione di coordinamento da cui l'estratto è citato. Quindi questo è un esempio di come lo stile della militanza che era predominante in alcune occasioni della vita associativa, incanalasse i rapporti e quello che si poteva dire e fare a seconda delle scene osservate. E questo si vede molto bene in contrasto ad altre scene, come la mattina al bar, o ad altre scene ancora della stessa associazione in cui prevalgono altri stili associativi.

Per esempio, un altro stile che ho rilevato è quello della **cittadinanza attiva** come modo di rapportarsi. Nelle riunioni della scuola di italiano promosse dall'associazione, a cui io ho partecipato, gli associati passavano ore a discutere dei cambiamenti demografici nel quartiere e su come dovevano ridefinire i loro servizi in base alla presenza di più peruviani, meno marocchini e via dicendo. Quindi un continuo discutere sul senso di quello che si sta facendo e su come ridefinirlo, che non ha nulla a che vedere con la militanza. È un altro stile ancora. Questo per dire che per quanto è un po' complessa e poco intuitiva come prospettiva, è possibile, con questo sguardo, illuminare la vita di un'associazione e rendersi conto che questa pratica prevede diversi stili a seconda delle scene osservate. E questo, in questo periodo storico, è per me molto interessante. Perché, se si partecipa alle associazioni, si capisce che questa cosa degli stili è estremamente rilevante nelle difficoltà del ricambio generazionale, tanto per citare un problema. Quando nuovi partecipanti arrivano e non hanno le stesse idee del gruppo fondatore, non hanno lo stesso modo di tenere una riunione, non hanno le stesse strategie - si creano dei conflitti di stile. Però non sono riconosciuti come tali. Perché chi sta dentro dice *"tu non hai fatto la militanza, non sai niente, devi adeguarti all'organizzazione"*.

Sto leggendo in questi giorni un altro libro che si chiama *"L'associarsi dei mondi migranti"*, che è una ricerca fatta a Tori-

no durante il lockdown, che racconta l'associazionismo dei cittadini stranieri, soprattutto in termini di mutualismo. Anche lì si vedono degli stili che non hanno niente a che vedere con il nostro repertorio culturale di modi di stare in un'associazione. Per esempio, in questa ricerca che ho fatto e che si colloca in un quartiere estremamente multietnico di Milano, il tema dell'inclusione dei migranti di origine straniera, era all'ordine del giorno - però non c'erano mai questi cittadini stranieri. Le associazioni che ho studiato erano fatte soprattutto da persone sopra i sessanta, sessantacinque anni con un passato abbastanza comune, e anche lì, la difficoltà di includere i cittadini stranieri riguarda esattamente una questione di stili e il fatto che i migranti non sono socializzati e non conoscono automaticamente certi modi anche un po' farraginosi di tenere le riunioni: la presa di parola, il turno, l'ordine del giorno e via dicendo. Tutto questo non sono elementi formali, ma sono il modo in cui ci si comporta in certe situazioni. Per cui, da una parte io vedo che questo conflitto di stili è estremamente rilevante nelle pratiche, perché torna continuamente e raramente chi arriva in un'associazione ha le stesse idee di chi sta dentro e ci vuole mettere del proprio, soprattutto se è un volontario. Però sul piano della gestione delle rappresentazioni ufficiali, questa dimensione, ovvero quella dell'esistenza di diversi stili, è sistematicamente negata. Sia quando vai da un consulente che ti dice che c'è un modo giusto di fare le cose e ti devi un po' adattare a quello, che vuol dire negare un po' l'idea dell'associarsi quotidiano, per cui ci sono diversi modi, ugualmente legittimi di vivere quella che è un'associazione, sia dalla parte dello stesso mondo, nel momento in cui invece di riconoscere la diversità dici *"tu ti devi adeguare all'impostazione corrente"* - cosa che non vuol dire negare la legittimità di diversi modi di stare dentro a un'associazione. Questo è un periodo storico molto particolare e un po' di passaggio, in cui nonostante la rilevanza di questa dimensione,

c'è il rischio di considerare del tutto irrilevante come ci si organizza, a discapito di narrazioni ed enfasi che insistono solo su che cosa fa l'associazione e misurano cose importantissime come la quantità di pasti, il numero di volontari. Però tralasciano questa dimensione un po' sfuggente e più difficile da cogliere, che però è un po' la specificità di questo mondo. Quindi, sia da fuori che da dentro, nonostante sia estremamente rilevante, viene continuamente negata ed è secondo me anche minacciata, in questo periodo, l'idea che esistano e siano legittimi diversi modi di stare in associazione, di concepire i rapporti, di concepire le strategie. Questa era la prima parte su come ho provato a mettere a fuoco queste pratiche dell'associarsi quotidiano.

Poi c'è la seconda parte sul perché questo è importante. Ci sono tre motivi che rendono secondo me abbastanza importante fare lo sforzo di occuparsi di questa dimensione, magari non così immediatamente evidenti. Il primo è già evidente nell'estratto che ho citato. Cioè - questa ricerca segue un'altra ricerca in cui il Comune di Milano mi aveva chiesto quali sono le trasformazioni dell'associazionismo di terzo settore che le associazioni hanno più difficoltà a gestire. Erano emerse tre cose al Milano nel 2014:

- un aspetto riguardava i repertori di azione e il fatto che sempre più, insieme all'organizzazione di servizi, veniva richiesto di organizzare eventi culturali per ragioni di visibilità, di fundraising, di opportunità di bandi, ecc.;
- l'affacciarsi di un nuovo tipo di partecipazione che è rappresentato da questi volontari interessati a singole iniziative e non al gruppo, che quindi partecipano all'evento e basta, e non sono interessati a fare la tessera, partecipare alle riunioni o diventare presidente;
- i rapporti con gli enti pubblici, un tema classico dell'associazionismo. In particolare, non tanto la riduzione dei fondi, ma il cambiamento delle modalità di erogazione come

l'amministrazione condivisa, il fatto che si chiede di essere partner e via dicendo.

A me interessava capire cosa significano questi cambiamenti dal punto di vista dei vissuti quotidiani di un'associazione. Che possibilità aprono, che limiti pongono, che significato hanno. Qui si vede bene come a seconda dello stile prevalente, la stessa trasformazione significa cose molto diverse. L'arrivo di nuovi partecipanti, in alcune circostanze (come nel caso di cui ho letto la citazione prima), è un'opportunità per rivitalizzare un gruppo che altrimenti rischia di estinguersi. In altre circostanze, come quella della militanza che ho citato prima, è una grave minaccia da arginare e tenere sotto controllo. Quindi la stessa trasformazione, l'arrivo di nuovi partecipanti, significa cose molto diverse a seconda dello stile prevalente nell'associazione. Quindi per la stessa associazione, la stessa trasformazione assume significati molto diversi. E questo vale anche per altre trasformazioni. Si parlava molto a Milano, in quella situazione di qualche anno fa, delle implicazioni legate all'organizzazione di eventi culturali per gruppi che si propongono scopi di inclusione sociale, coesione sociale e via dicendo. C'è chi li critica e dice *"questa cosa non serve a niente, se non a fare animazione territoriale, ma sono iniziative effimere"* e c'è chi invece dice *"in realtà si possono coinvolgere nuove persone"*. Tutto questo dibattito, se lo si vede attraverso gli stili, mostra come organizzare un festival multiculturale come nel caso di una delle associazioni che ho studiato, può voler dire cose molto diverse a seconda dello stile associativo attraverso cui è organizzato. Ho visto riunioni con uno stile molto escludente, ad esempio in relazione ai cittadini stranieri, così come ho visto altre scene, ad esempio relative all'organizzazione di questo festival e di alcuni eventi. In particolare penso a piccoli eventi e pranzi conviviali organizzati nel cortile di case popolari in via

Cilentana a Milano, in cui siccome lo stile era completamente diverso, succedevano cose completamente diverse. Quindi, la capacità per esempio di un evento di produrre degli esiti dell'inclusione sociale non ha senso che venga discusso in termini generali. Dipende da come l'evento è organizzato e portato avanti. E quindi, anche qui, si vede come questa variabile degli stili è quella che conta nel capire che significato ha l'organizzazione di eventi in termini di esiti che produce. Dipende un po' dagli stili prevalenti. Poi c'è un discorso ancora più sottile che riguarda come questa azione di filtro sia in realtà tutt'altro che neutrale. Spesso con Renzo ci siamo trovati a ragionare sul valore delle pratiche e di quello che succede a livello quotidiano rispetto ai fattori di contesto. Cioè, un'associazione aderendo a un bando che da soldi per organizzare degli eventi, che margini ha per incidere sulle condizioni di contesto in cui opera? Anche qui si vede una cosa interessante. Voi lo sapete meglio di me, le associazioni usano le opportunità di contesto in modo anche un po' opportunistico. Si aderisce al bando per riuscire a portare avanti le stesse attività di prima, avendo dei finanziamenti. Questa non è una furbizia o una cosa che non si fa. È una cosa che mostra abbastanza chiaramente come, usando le opportunità di contesto, da una parte queste opportunità vengono consolidate e si riproducono (se qualcuno aderisce al bando, questo probabilmente verrà riproposto), e dall'altra parte, queste stesse condizioni vengono utilizzate per scopi completamente diversi rispetto a quelli per cui sono state pensati. Quindi è interessante notare come le pratiche non riescano a mutare di per sé, ad opporsi, a fare resistenza rispetto ai fattori di contesto, ma che riescano allo stesso tempo a cambiare dall'interno questi tipi di fattori.

Questa è un po' l'idea della metaforizzazione, di cui possiamo parlare più approfonditamente dopo. Questo è il primo motivo per cui questa idea degli stili funziona un po' da filtro

rispetto ai cambiamenti generali. Poi c'è il secondo tipo di fattore che rende importante questa dimensione – vi espongo in breve l'idea. Spesso si pensa, un po' astrattamente, che prima ci sia la scelta su quali iniziative e strategie portare avanti e poi ci sono le pratiche con cui quelle strategie sono implementate. Questo è quanto di più lontano si possa immaginare da quanto realmente avviene. Nel senso che - prima ci sono delle pratiche, degli stili, e a partire da alcuni modi di fare molto radicati, routinari, abitudinari, istituzionali, alcune opzioni appaiono come ragionevoli o strategiche e altre non sono nemmeno discusse. Per un gruppo di militanti di estrema sinistra, l'opzione di ricorrere ad una strategia di marketing non è strategica. Non perché non porta a niente, ma perché non riesce a radicarsi nel tipo di rapporti in cui quella strategia nasce. Per cui ci sono prima le pratiche che rendono sensate alcune opzioni e scelte strategiche e non, come vuole la definizione un po' astratta, che prima viene la strategia, scelta a tavolino, a seguito della quale le pratiche magicamente si organizzano. È esattamente il contrario.

Per cui, fare lo sforzo di mettere a fuoco le pratiche e gli stili, ci permette di dare conto di come si sviluppa l'azione associativa, del perché ad un certo punto, per esempio, in Italia sono nate molte coalizioni di advocacy da parte del terzo settore: Alleanza contro la povertà, Forum disuguaglianze e diversità, Alleanza per l'infanzia ecc. Quel tipo di iniziativa, secondo me, è il segno di un modo relativamente nuovo di rapportarsi. che nella letteratura anglosassone si chiama **comunità di interesse**. Rappresenta quindi il fatto che si faccia una rete, e un'associazione di scopo, non sulla base di questioni valoriali di fondo, ma per uno scopo molto specifico, che può essere la promozione di una legge, una pressione rispetto ad un certo tipo di cambiamento ecc..., mettendo da parte tutta una serie di diversità. Questo l'ho notato, in

un altro studio, a proposito del mondo ambientalista, quando ho studiato per un po' un'iniziativa che si chiamava "Manifesto per il Po" che cercava di influire sulla governance molto frammentata del fiume. In questa iniziativa c'erano tutte le sigle dell'ambientalismo italiano, che sono piuttosto diverse per culture politiche, obiettivi e modi d'azione. Ma rispetto a quell'obiettivo specifico, si sono detti *"convergiamo e cerchiamo di portare a casa questo pezzettino qua"*. Questo tipo di iniziativa è secondo me il riflesso di un modo di rapportarsi relativamente nuovo nel nostro contesto, che è la possibilità di mettersi insieme in modo strumentale rispetto a un obiettivo concreto. Anche se si hanno culture politiche di riferimento completamente diverse, rispetto a questa cosa specifica si converge. Questa cosa si fa molto nell'ambiente anglosassone o americano: l'*advocacy*, le coalizioni di scopo. Si è diffusa anche nel nostro contesto come manifestazione di un nuovo modo di rapportarsi, così come il **volontariato occasionale**. Quello è uno stile relativamente recente nel nostro contesto, che si manifesta nel fatto che a partire da questo modo di relazionarsi, i gruppi fanno cose che prima non facevano. A proposito dell'organizzazione di questi eventi e iniziative che coinvolgono molti volontari: non sempre si chiama il volontariato occasionale dopo aver deciso di fare l'evento, ma spesso è vero il contrario. Ci sono molti volontari interessati a partecipare alla singola iniziativa e allora viene naturale pensare di organizzare un'iniziativa in cui si coinvolgono i singoli volontari. Per cui anche la capacità di recuperare delle narrazioni un po' più ampie su qual è il compito di un'associazione, beneficia di questo sguardo verso le forme dell'associarsi. In passato, si parlava molto delle associazioni come antenne sociali sul territorio, intese come realtà capaci di captare i bisogni lì dove nascono e trasmetterne la rilevanza all'opinione pubblica e alla sfera politica. Quel tipo di narrazione, questa metafora dell'antenna sociale, derivava da un

modo di leggere le associazioni che prestava attenzione a come i gruppi si radicano nei territori, ai modi in cui si relazionano, al fatto che erano modalità molto lasche, basate sulla condivisione con chi quei problemi li soffriva e che a partire da queste modalità riuscivano ad operare quel tipo di azione. Però questo non è qualcosa che avveniva solo in passato: recuperare uno sforzo per vedere come ci si associa, ci consente di vedere meglio qual è il nostro compito. Ad esempio, chiaramente la militanza, che è un modo specifico di associarsi, dà luogo ad un compito che è quello di concepire l'associazione come un'arma per condurre una battaglia. È qualcosa di completamente diverso rispetto a quello di concepire l'associazione come un'impresa economica che vuole produrre un impatto sociale. La cittadinanza attiva, ad esempio, ovvero il fatto che i cittadini si organizzino per migliorare il proprio quartiere o il proprio paese, dà direttamente luogo ad un compito che è probabilmente quello che Tocqueville chiamava "scuola di democrazia", ovvero uno spazio in cui autonomamente ci si organizza per capire quali sono i bisogni e si sviluppano delle competenze civiche nel farlo. Quindi, recuperare questa attenzione verso gli stili e le forme, non è solo guardare alle culture organizzative, a quello che succede dentro ai gruppi, ma è in realtà guardare una faccia di una medaglia che ha dall'altra parte i compiti che esternamente un'associazione svolge. Questo richiede di superare l'attenzione egemonica solo sul "cosa fa" un'associazione, per capire che, anche storicamente, gli interventi più innovativi del terzo settore riguardano i modi in cui ha affrontato i problemi.

Quindi, vengo all'ultimo motivo che rende importante occuparsi di questa dimensione. Il primo è questa dimensione di filtro rispetto ai cambiamenti, il secondo è l'idea che negli stili c'è un po' la fucina dell'azione associativa, c'è l'elaborazione di quello che un'associazione fa esternamente. Il terzo motivo è il

fatto che per capire la capacità trasformativa di un'associazione e la sua capacità di incidere su questioni di interesse collettivo attraverso la sua operatività, la sua capacità di produrre azioni politiche in senso ampio, è necessario recuperare questo tipo di attenzione.

Faccio degli esempi nel libro e ne riporto uno adesso. Spesso si parla di depoliticizzazione del terzo settore in relazione al fatto che l'associazionismo non fa azione critica e di pressione politica. Ma quello è un modo di intendere l'azione politica, un modo in cui si mette la bandierina e si dice di star facendo politica. Poi c'è un altro modo, potenzialmente più incisivo, che riguarda le pratiche, in cui non si mette nessuna bandierina e, nel modo in cui si affrontano i problemi, si producono dei cambiamenti culturali molto rilevanti. Si producono proprio grazie al fatto che non si dice che lo si sta facendo. L'esempio che faccio nel libro è quello che riguarda gli interventi di riduzione del danno sulle tossicodipendenze che è stato uno dei temi su cui l'associazionismo milanese negli anni ottanta è cresciuto fino a diventare, oggi, un pezzo del welfare locale. Ecco, si possono facilmente immaginare gli esiti che avrebbe prodotto nel conteso milanese, un'azione come quella di distribuire materiale sterile come siringhe e aghi ai tossicodipendenti per evitare la diffusione di malattie, se fosse stata una battaglia politica. Di fatto, facendolo, e sulla base dell'efficacia che questo intervento ha prodotto, è diventato un modo per ridefinire questo problema a partire da una soluzione molto innovativa che ha riguardato il modo in cui era affrontato. E questa non è una storia solo passata. Alcuni dirigenti di cooperative mi dicevano che questa è la stessa cosa che avviene oggi. La nostra specificità non è quella di occuparci di sostenibilità, perché tutti si occupano di sostenibilità oggi, compreso il mondo delle imprese. È il modo in cui ci occupiamo di questo tema ciò che ci qualifica. Uno dei riferimenti più alti a cui ho guardato nel

redigere questo libro è l'analisi che il grandissimo studioso Gregory Bateson fa dell'associazione alcolisti anonimi e del modo in cui lavora.

Quel tipo di intervento e il modo in cui affronta quel problema ridefinisce quel problema sulla base delle pratiche, degli interventi avanzati. Quindi sia rispetto ai temi affrontanti, che rispetto a tutto l'ambito di sperimentazione, è *importante comprendere i modi in cui ci si associa*. Gli stili non sono immutabili, a volte cambiano, si sperimentano delle nuove modalità, che a volte prendono piede e diventano delle opzioni disponibili per chi vuole fare impegno civico, attivismo, volontariato e via dicendo. Quindi questa dimensione apparentemente solo interna delle forme e degli stili associativi, in realtà ci consente di qualificare in modo un po' più preciso e complesso i compiti sul territorio, guardando alla specificità del modo in cui interviene. Ci consente anche di vedere quali sono le opzioni disponibili per l'impegno civico. Ad esempio, il modo in cui si tiene un'associazione o si organizza un servizio non viene inventato ogni volta, ma viene elaborato e sperimentato sulla base di stili che possono mutare. Di fatto, in questo periodo storico, stanno cambiando. Per questo cito le domande che pongo per presentare il libro:

- Che cosa fanno i cittadini quando fondano un'associazione o vi partecipano?

- Cosa possono fare ancora prima?

Che cosa possono fare dipende un po' dal repertorio di stili da cui possono attingere, sapendo che questo repertorio non è immutabile: nuovi modi di relazionarsi consentono di fare azioni nuove e di ridefinire i compiti di un'associazione in quanto soggetto della società civile. Spero di essere stato chiaro, se volete approfondiamo qualcosa, e termino qua.

Spunti dal dibattito

Renzo Razzano. Da approfondire c'è molto. Il motivo per cui abbiamo organizzato questo incontro, e i prossimi, è che abbiamo necessità di dotarci di strumenti di analisi un po' più raffinati di quelli che normalmente utilizziamo. Quando facciamo le consulenze alle associazioni e quando le accompagniamo nel loro percorso abbiamo necessità di capire un po' meglio una serie di passaggi e interpretare un po' meglio quello che accade perché di solito diciamo *"lo statuto va bene o non va bene"*, *"hai fatto bene il rendiconto della tua attività"* ecc. Cioè facciamo un lavoro molto formale, con poca capacità di entrare nel merito di quello che fanno le associazioni. Io parlo dal punto di vista del CSV. Invece, secondo me, dovremmo arricchire la nostra capacità di accompagnamento del volontariato e delle associazioni con una capacità di analisi, sia di quello che fanno e sono, sia di come si rapportano con il mondo esterno.

Questo è particolarmente rilevante rispetto a due fenomeni:

- I nuovi ingressi. Nel libro c'è un passaggio che a me ha impressionato, *per* cui tutti invocano i nuovi ingressi, però poi quando arrivano, si crea una grande crisi. Ne parlavamo anche nei giorni scorsi. Quindi c'è una chiusura di rigetto rispetto a questo fenomeno e non basta invocare di dover parlare con i giovani, ma bisogna capire se quello che fa l'associazione è includente e inclusivo, o se invece respinge ai margini le nuove idee, i nuovi modi di porsi, il rifiuto della liturgia.

- Il lavoro di rete. Sebastiano l'ha accennato, le reti non sono solo reti tra associazioni di volontariato, ma sono anche reti tra soggetti molto eterogenei, che hanno interessi a volte confliggenti. Noi conosciamo le difficoltà che abbiamo sempre avuto nel sostenere e mantenere un lavoro di rete, perché magari si comincia con entusiasmo e poi di fronte ai conflitti e alle contraddizioni

la cosa si spegne. Capire anche queste dinamiche, avere degli strumenti di interpretazione, ci aiuta anche a far meglio questo lavoro. Per questo credo che sia un passaggio importante. Ora lascerei a voi la possibilità di interloquire sia con domande di chiarimento che con interventi e contributi alla discussione.

Claudio Tosi. Sono Claudio Tosi, sono uno storico rappresentante dei Cemea e sono anche un membro del Circolo Bateson, per cui quando tu hai detto Bateson, si sono girati tutti e ora sento di dover intervenire per forza.

Secondo me questa cosa che hai detto, che è veramente interessante, e mi riprometto di leggere il libro per intero, è una cosa che ha a che fare con l'esoscheletro, cioè con la corazza esterna. Tutto quanto quello per cui vengono misurate le associazioni, rinforza la loro corazza. Noi veniamo misurati se abbiamo tanti soci, tante azioni, se abbiamo fatto i numeri che tu dicevi. Questa cosa fa sì che se quel numero l'ho fatto io è mio, se l'hai fatto tu è tuo. Quindi, la misurazione degli effetti del lavoro del mondo del terzo settore è strutturalmente qualcosa che divide le associazioni e le mette in competizione. Di fronte a questo, c'è un problema culturale grandissimo, che è quello di come pensare la propria identità in maniera forte, ma in maniera duttile. Perché è controintuitiva questa cosa, perché dovrei accogliere della gente nella mia associazione? Io ho fatto il presidente in un'associazione per trentuno anni, poi fortunatamente il CSV mi ha salvato e io ho mollato questa cosa ad altri. Ora la mia presidente è membro del direttivo del CSV Lazio. Quando io ho lasciato la presidenza, ho fatto la festa dell'inutilità: nel senso che, se ho fatto un lavoro in tutto questo periodo, per qualcuno sono diventato inutile perché è cresciuto e non voglio fare Cimabue con Giotto, ma lo lascio crescere e "mi tolgo". Questa cosa non è facile da fare e la questione del fare rete è quindi come quando negli anni

'70 si facevano i lavori di gruppo. Io vengo da un liceo sperimentale e dopo il liceo ho chiesto una borsa di studio all'accademia dei Lincei. Mi hanno invitato a un colloquio, io ho portato tutti i lavori di gruppo fatti durante il liceo. Mi hanno mandato a casa, perché quei lavori di chi erano? Erano i miei o di altri? Ho finito lì la mia carriera universitaria e ho fatto l'artigiano, perché era meglio fare una cosa che non aveva un criterio di politica, ma che faceva delle cose politiche senza dirlo. Adesso però, le cose che ha detto Sebastiano sono molto importanti - perché è vero che quando io faccio un'assemblea della mia associazione presumo che tutti quelli che stanno seduti con me in quell'assemblea abbiano il mio livello di intenzionalità. Capire che invece questa cosa non è detta, è importante. Io mi occupo di servizio civile, e lo vedo tutti i giorni quando il modulo "Valori dell'associazione" è trattato come a dire *"Vabbè, siete venuti all'Avis, che vi devo dire di più? Perché tanto io lo so, sono trent'anni che sto all'Avis."* Sì, ma a chi lo hai detto? L'altro come fa a saperlo? Allora, questa cultura del passare i propri valori e ragionare in termini di mettersi a disposizione, comporta anche però stabilire quali sono i contesti in cui una cosa si pensa, in cui si decide e in cui si attua. Questo mi sembra fondamentale. Perché poi ad un certo punto a noi serve anche dirci che una cosa decisa questa mattina, verrà fatta. Allora, in questo senso, credo che abbiamo un grande lavoro culturale da fare, ma il primo è quello contro i sistemi di valutazione dell'azione del terzo settore. Quindi io penso che questo sia un libro che rappresenta un tipo di attenzione ai livelli logici in cui si parla e si ragiona, che innesta un conflitto verso chi struttura uno sguardo sul terzo settore che necessariamente lo mette in un criterio di conflittualità e di contrapposizione.

Sebastiano Citroni. Mi permetto solo una battuta in risposta. Qui si tocca direttamente il tema della complessità culturale,

perché la diversità di primo acchito è fastidiosa. Nonostante gli ideali su quanto sia bella la diversità, poi concretamente si manifesta nel fastidio dell'altro che non fa le cose come vanno fatte e quindi "come le faccio io". Però già solo la consapevolezza della legittimità dei diversi modi di fare le cose, ci consente di stare in guardia verso una tendenza automatica ad essere etnocentrici, cioè a pensare che noi siamo dalla parte del giusto e gli altri, che sono diversi, stanno dalla parte sbagliata. È automatico, non è una cattiva intenzione questo tipo di atteggiamento. Dopodiché, ci può essere la consapevolezza che bisogna dare spazio e prendersi cura di questa dimensione anche se non è facile. Me ne rendo bene conto.

Maria Rosaria Scognamiglio. Io sono Rosaria, della Casa del Volontariato del Sud Pontino. Trovo interessante il passaggio del racconto di Luca, perché io dopo venti anni che aiuto le associazioni a costituirsi, spesso quando mi trovo davanti gruppi per presentarmi con tanto entusiasmo l'intenzione e la volontà di costituire il gruppo, in un certo senso cerco di fargli capire la dinamica della nascita e dello sviluppo iniziale di un'associazione. Per aiutare la comprensione faccio il disegno in forma grafica in cui mostro come l'associazione, partendo, ha un picco in salita, poi un picco in discesa e poi una linea costante. Questo è quello che accade spesso, perché effettivamente i valori che accompagnano gli obiettivi non sono spesso condivisi. Quindi secondo me è importante analizzare le modalità con cui noi accompagniamo le organizzazioni a strutturarsi. L'esempio di Luca che al bar dice una cosa e in assemblea un'altra, mi fa pensare che Luca utilizzi una strategia, perché sa che affrontando l'assemblea in modo diretto e prepotente presentando la necessità di innovare questo gruppo di pensiero che è l'associazione con dei nuovi apporti, può trovare una chiusura immediata. Oppure vedo Luca

come una persona che sente l'esigenza di infoltire, di arricchire di nuovi pensieri il proprio gruppo e però in assemblea ha l'ostacolo della modalità statica di operare. Effettivamente, il racconto di questi stili è importante. Come trasferire tutte queste informazioni alle associazioni, è una cosa che lascio agli esperti.

Sebastiano Citroni. Luca in realtà non c'è più. Non nel senso che è morto, però quella situazione non è stata vissuta come un conflitto tra stili, ma attraverso un'altra impostazione, che è quella della lotta di potere interna ai gruppi. Per cui Luca ha perso e insieme al suo gruppetto ha fatto un'altra associazione. So che non vi dico nulla di nuovo, ma questo indica come sia negata questa dimensione degli stili e non ci sia consapevolezza. Io sono tornato a presentare questa ricerca al gruppo di cui Luca faceva parte e ancora mi dicono *"Sì, ma quella è stata una lotta di potere"*. Si è stata sicuramente una lotta di potere, perché è stata vissuta come una lotta di potere, poteva essere vissuta in un altro modo.

Valentina Avella. Io mi sono appuntata diverse cose, ma non tutte quelle che avrei voluto appuntare, quindi magari farò un doppio intervento. Quindi mi muovo solo sulle suggestioni che mi ha dato Sebastiano, anche perché noi abbiamo ricevuto un estratto del tuo libro, che in realtà era mezzo libro, quindi almeno io personalmente non ho avuto modo di leggerne nemmeno una pagina. Ho avuto in alcuni passaggi difficoltà a seguirti perché credo che noi non siamo ricercatori. Molti di noi magari hanno anche un background associativo e fanno parte da volontari di associazioni. Alcuni di noi sono semplici lavoratori del CSV. È vero che la conoscenza reale di un'associazione ce l'hai solo se sei all'interno e la conosci profondamente. I nostri rapporti con le associazioni sono di solito con le solite due o tre persone che vengono a chiederti qualcosa. Quindi ci manca quella visione

che descrivevi facendo l'analisi profonda dei diversi stili e delle scene. Però credo che abbiamo più il polso della situazione quando andiamo a parlare di reti, quindi di associazioni che lavorano in rete con altre associazioni. Anche lì si ripercuotono le stesse dinamiche che tu raccontavi. Quindi sicuramente c'è un notevole problema legato all'apertura associativa, al ricambio generazionale (su cui potremmo aprire parentesi infinite) e rispetto ad associazioni che cercano ad aprirsi all'esterno e di mettersi insieme ad altri soggetti. Io questo lo noto soprattutto per quanto riguarda le piccole associazioni. Magari quelle composte da più giovani, *hanno* più disponibilità a fare un discorso di questo tipo, perché sono più consapevoli che non hanno la soluzione a tutte le domande e che quindi fare quel lavoro extra di stare in rete e mettersi in relazione con altri soggetti dà un vantaggio nella ricerca di risposte e di soluzioni innovative. Realtà più grosse e strutturate magari si muovono più nell'opportunità di contesto che tu citavi. Quindi, negli scenari che io ho potuto osservare di associazioni che si muovono in rete, si creano ampi dibattiti di come stare nelle cose, di come portare avanti i rapporti con le istituzioni ecc. È interessante veramente vedere come esistono mille stili e mille modalità dove è importante dirsi cosa si intende su ogni tema. Sul rapporto con le istituzioni, ad esempio, si è stati giorni e giorni a discutere su quale fosse l'obiettivo che si voleva portare a casa e su quale modalità si voleva trovare in questa relazione. Grazie.

Enzo Morricone. Innanzitutto - io sono molto contento perché ho letto buona parte del libro e mi sembra che questo modo di affrontare in maniera del tutto diversa, a cui noi non siamo abituati, mi fa pensare a diverse domande, anche slegate. Mi rendo conto, in realtà, che effettivamente noi abbiamo avuto lo sguardo solo in un senso e in un verso e penso che queste rifles-

sioni aprano delle strade future anche per noi, per addestrarci in qualche modo, a vedere che cosa succede se vedo una cosa da un'altra prospettiva e angolazione. Poi ho trovato interessanti anche alcune cose che ho letto, come per esempio il fatto di superare finalmente la contrapposizione tra società civile e stato che a mio parere è qualcosa di terrificante e ci ha ingabbiato per anni. Mi venivano due o tre domande sparse.

Claudio ha parlato di impatto sociale: questa roba viene totalmente da fuori e non è una cosa autoprodotta. Noi lavoriamo tutti in un CSV e siamo stati istituiti con la Legge dello Stato nel 1991 (a proposito della distinzione tra società civile e stato), senza la quale noi non saremmo stati qui. Questo è un dato di fatto costituente dei CSV. Però trenta anni fa c'era una norma per promuovere e qualificare le organizzazioni di volontariato. Adesso abbiamo diversi articoli dentro un Codice, che a sua volta norma tutta una serie di cose, e quindi noi siamo super normati. Questo genera il fatto di dover produrre in continuazione dati e numeri, cosa che crea una pressione estrema su noi e sulle associazioni, che non credo sia nata nel nostro mondo. Quindi mi sembra che sia qualcosa a cui noi ci siamo dovuti adeguare. Un'altra cosa che noto è che in realtà dall'esposizione di Citroni, emerge la realtà delle cose: è vero che spesso si partecipa ad un bando per poter far andare avanti l'associazione che ha bisogno di risorse. Quindi sul bando si scrivono delle cose e poi la realtà va da tutt'altra parte.

La seconda considerazione riguarda gli stili e le composizioni. Il fatto che ci siano molte associazioni, soprattutto nel contesto romano, che hanno una composizione sociale chiara, costituita da persone italiane mediamente sui 60/65 anni, di alta scolarizzazione e di classe media, che non vivono le problematiche dell'utenza e tendenzialmente provenienti da ambienti di sini-

stra, quanto incide su una maniera "blindata" di fare associazione, per cui "non entra nessuno"? Come si scalza questo rischio, se non con un conflitto che sorge inevitabile nel momento in cui c'è una chiusura, tanto più irritante quanto più non è esplicitata? Quindi, da un lato, chiedo quanto influisca la composizione sociale delle associazioni sulla loro chiusura, e dall'altro come lo scontro non possa essere inevitabile laddove ci si trova di fronte a forme di chiusura tanto rigide quanto non sembrano esserlo.

La terza considerazione riguarda la questione dell'associazione di estrema sinistra che Citroni ha citato all'inizio e che rispetto agli obiettivi strategici aveva delle pratiche che non contemplavano un obiettivo strategico. Però secondo me, quello è prima di tutto un aspetto ideologico iniziale: proprio perché sono di estrema sinistra, non metto tra le mie azioni qualcosa che utilizzi strumenti, pratiche e valori che non mi appartengono. Cioè la pratica è comunque figlia di un pensiero, di un atteggiamento, che la precedono.

Maurizio Vannini. Intanto, è un piacere essere qui. Ho avuto modo di dare un'occhiata al volume di Citroni al volo d'uccello. Mi sembra però che il punto di vista che ci propone sia molto interessante. Il riferimento ad un'analisi di tipo comportamentale è uno degli elementi cardine su cui si devono basare i processi di cambiamento e di innovazione. Non dimentichiamoci che in qualunque organizzazione siamo calati, l'aspetto comportamentale è quello più difficile da rappresentare e gestire nei processi del cambiamento e dell'innovazione. Trovo interessante l'utilizzo dei due *topoi* "stile" e "scena" che crea un modo di rappresentare la realtà secondo una visione che ci può rimandare a degli aspetti di narrazione teatrale dove gli attori si confrontano e si ritrovano su degli ambienti che sono statici, ma dove loro rappresentano

la dinamicità. Allora, su questo devo dire che l'accento è giusto, perché le problematiche che sono insite nelle cose che ci dice Citroni sono proprio quelle che quotidianamente si vivono in tutte le associazioni e in particolare nel mondo del volontariato, che nasce sempre per una volontà di impegno, anche se di poche persone, che però poi si sviluppa diventando anche più organizzato e strutturato e che richiede la possibilità di essere effettivamente dinamico. Qui torno a quello che mi è chiaro e che penso che possa essere condiviso anche con tutti voi: secondo me la chiave delle domande che ci poniamo e dell'analisi di Citroni è proprio nella capacità delle nostre organizzazioni di poter adottare dei sistemi organizzativi che siano adattivi, flessibili, basati su una logica di processo, non meccanicistico, ma prevalentemente di tipo relazionale, collaborativo. Una buona pratica che porta a far sì che la chiave della discussione, del confronto e anche del conflitto, sia la relazione, dove gli attori che sono nella scena e hanno il proprio stile, che è il proprio portato di vita, siano effettivamente mediatori di relazioni. Se noi cominciamo a pensare che le nostre organizzazioni possano attraverso l'adozione di semplici strumenti di rappresentazione dell'azione e dell'erogazione dei servizi (nel nostro caso) e delle attività (nel caso delle associazioni), secondo me stiamo interpretando proprio quello spirito che Citroni ci riporta, per far sì che effettivamente si possa pensare ad un sistema che sia comunque in movimento e che riesca ad ammortizzare gli aspetti comportamentali, di pregresso e di abitudini, in una logica in cui sia possibile anche accettare modalità e caratteristiche diverse e poterle fondere e integrare nel *modus operandi* su cui però bisogna essere capaci di poter giocare.

A questo, mi ricollego ad una cosa che l'autore ha detto all'inizio parlando della valutazione d'impatto. Questo è un tema che in un certo periodo è stato molto di moda, perché si pensava

che valutare l'impatto ci potesse dare quei ritorni della reale efficacia dell'azione compiuta rispetto ad un progetto, ad un processo di programma ecc. E' ovvio che l'impatto si misura in un periodo che non è immediato, ma che è di medio periodo rispetto all'azione. Però ritengo che si possano adottare degli strumenti, degli indicatori, che ci consentano di misurare quello che si fa, perché altrimenti rimaniamo sempre nella logica delle sensibilità. Questo non va bene, nemmeno tra noi come volontari. Io devo avere la capacità di poter misurare, e non quantitativamente, ma qualitativamente, e vi posso garantire che si possono definire degli indicatori qualitativi estremamente puntuali sulle azioni che si stanno compiendo. Perché non posso basarmi esclusivamente sulla sensibilità di chi concorre ad un'assemblea, ad un consiglio direttivo, ad un gruppo di progetto e quant'altro. Ma se a me qualcuno chiede *"Come è andata?"* e io rispondo *"Bene."*, il mio *"bene"* può essere diverso da quello che intende Citroni. Se invece io dico *"ci eravamo posti questi obiettivi e di questi siamo riusciti, rispetto a quello che ci eravamo prefissi, a valorizzare A, B, C e D"* questo sarà non solo un indicatore condiviso, ma diverrà anche un valore condiviso di chi farà la relazione.

Quindi chiuderei dicendo che un'altra delle cose che vorrei che il buon Claudio superasse finalmente nella sua esperienza pluriennale: i gruppi di lavoro. Non parlatemi di gruppi di lavoro. Non esistono i gruppi di lavoro, esistono dei processi di relazione che mettono in relazione funzioni, stili e persone in maniera complementare e che operano per uno stesso fine che ha un obiettivo determinato. Il gruppo di lavoro inteso come lo abbiamo pensato da universitari, andava bene per fare il collettivo e la manifestazione del giorno dopo, ma non sicuramente per agire in maniera strutturata per il cambiamento, affinché non sia una fiammata, un *"one shot"*, ma che fosse effettivamente un cambiamento perdu-

rante e permanente, pur nella transitorietà. Ricordiamoci che ci sono altri due lavori importanti: la capacità di lavorare nella transitorietà per generare permanenza. Non perché io non sia stato gruppettaro - io adoravo il collettivo e i gruppi di lavoro, che però erano mirati ad azioni specifiche. Il cambiare i sistemi complessi richiede un punto di vista molto più largo, e secondo me partire da quello che diceva Citroni quando parlava di rappresentarci da un punto di vista comportamentale attraverso i due *topoi* che dicevo di scene e stili, può aiutare a capire meglio proprio quello che sono i processi e le pratiche che consentono di essere collaborativi in un'organizzazione che cambia.

Sebastiano Citroni. Mi fa molto piacere questa discussione sulla valutazione critica e sulla valutazione di impatto sociale. Ce n'era bisogno e non la sento molto spesso quindi mi fa molto piacere. Condivido l'ultimo intervento e in particolare l'attenzione ai processi. L'idea di studiare l'associarsi e non l'associazionismo sta proprio lì: vediamo nel fluire di come ci si associa come le cose avvengono. E poi anche il teatro ha sicuramente colto nel segno perché tutti questi strumenti e queste categorie derivano da un approccio che si chiama "drammaturgico" che ha in Goffman il suo primo autore di riferimento.

Tornando alla questione relativa al fatto che l'impatto sociale viene da fuori, vorrei dire due-tre cose. Innanzitutto, il libro propone un punto di vista che insiste nel dire come le trasformazioni del contesto istituzionale che comprendono il fatto che l'impatto sociale e il bilancio sociale siano dei requisiti normativi ormai, non coincidono con un'immediata trasformazione sul piano delle pratiche. Sono due aspetti completamente diversi, nel senso che si parla molto, in parte anche a ragione, di neo-liberalizzazione del terzo settore, in ragione del fatto che ci sono

tutta una serie di cambiamenti del welfare. Questo non significa neo-liberalizzazione delle pratiche, perché il livello di come i soggetti e le associazioni usano le opportunità istituzionali è completamente diverso e ha una sua logica, che non ha nulla a che vedere con la logica istituzionale. A me interessava proprio questa logica delle pratiche. Il modo in cui vengono utilizzate queste opportunità istituzionali è un mondo a sé, relativamente indipendente da come le cose è previsto che funzionino.

La seconda considerazione riguardo all'idea che l'impatto sociale venga da fuori, è che questa idea ha una sua storia. In parte viene da fuori, e ci sono ragioni storiche per cui ad un certo punto la valutazione di impatto sociale si afferma come requisito che la riforma richiede. Siamo passati da una situazione in cui il non profit era meritevole di per sé, in quanto non profit, alla seconda metà degli anni '90 in cui il non profit doveva dimostrare di essere meritevole. Ogni tanto, sento una pubblicità alla radio che promuove l'Istituto Donazione e che dice che un italiano su due non si fida delle organizzazioni non profit. Oggi siamo in questo contesto, in cui, anche in ragione di una serie di casi penali, diventati mediatici, che hanno fatto molto discutere, e grazie a una serie di pubblicazioni come "Contro il non profit" di Giovanni Moro, si è capito che l'etichetta "non profit" non era di per sé garanzia di merito. Quindi l'impatto sociale è nato come soluzione benintenzionata per provare a qualificare non solo la forma organizzativa e giuridica, ma anche i contenuti. Poi, il rimedio ha posto degli ulteriori problemi che voi avete giustamente sollevato. Probabilmente una delle ragioni per cui si è affermato così rapidamente e anche la relativa facilità con cui consulenti e società esterne riescono a misurare quelle che sono le dimensioni produttive ed economiche. Per fare, invece, una valutazione di impatto sociale, sugli stili associativi praticati, servono almeno

otto mesi di lavoro con un'osservazione partecipante. La valutazione di impatto sociale è più semplice e immediata, e questa è una delle ragioni innegabili del suo successo. La misurazione dell'impatto sociale viene quindi da fuori, ma anche da una storia che comunque condividiamo in termini generali.

A proposito della composizione sociale e demografica e l'aspetto ideologico dei membri delle associazioni, questi sono certamente fattori che contano. La mia è una prospettiva per dire che accanto a queste dimensioni, che sono le più consolidate e tradizionali, su cui c'è una certa letteratura che guarda le culture politiche di riferimento, il livello di scolarizzazione e i contenuti, c'è anche un'altra dimensione, di cui di solito non si parla e che sembra uscita dal radar, che è quella degli stili associativi, delle pratiche, di come ci si organizza. Questa non è una variabile individuale o organizzativa, ma riguarda i modi di fare gruppo, i modi in cui ci si relaziona. Quindi, ci sono tutta una serie di cose che contano di cui non mi occupo, perché era mia intenzione mostrare che questo oggetto di studio, che non esiste nel dibattito italiano, invece esiste e vale la pena prestarvi attenzione sia dal punto di vista pratico (problemi del ricambio generazionale ecc.), sia dal punto di vista più generale e normativo. Non esageriamo con la cosa dell'impatto sociale come se misurare con quegli indicatori quello che fa, esaurisca il quadro di quello che l'associazione è. C'è anche molto altro che è importante, quindi quello sull'aspetto ideologico era un esempio che voleva chiarire il fatto che al di là dei contenuti, tutto questo approccio guarda molto alle forme. L'idea che i modi in cui ci si relaziona, al di là dei contenuti, hanno una loro autonomia. Infatti, se ci soffermiamo sulla militanza, capirete benissimo che al di là della bandiera politica (estrema destra / estrema sinistra), ci sono delle modalità di fare gruppo e di fare azione sul territorio che sono gli stessi,

che hanno un certo stile e che danno per scontate una serie di cose. L'idea è che questa dimensione degli stili sia relativamente autonoma dai contenuti: un piano è quello delle rappresentazioni, un piano è quello del come sono usate queste cose nel fare gruppo. Io mi occupo di questo secondo piano, senza negare che anche il primo ha la sua relativa importanza.

Renzo Razzano. Vorrei spezzare una lancia sulla questione dell'impatto sociale, che è una forma di assoggettamento a logiche di mercato di un'attività che non è di mercato (il volontariato è un'attività che esce da quell'ambito) ed è il risultato di una deriva culturale di lungo periodo che ha una matrice specifica che non nasce dal nulla. Rispetto a questa, noi abbiamo scarsi strumenti per controbattere. Io credo che anche per il nostro mondo del volontariato sia importante avere contezza dei risultati di quello che si fa, però non nei termini che ci vengono richiesti. Noi stiamo lavorando, come CSV Lazio, con il Comune di Roma sul regolamento per l'amministrazione condivisa dove la valutazione dell'impatto viene sbattuta da tutte le parti, anche per attività che durano solo un anno. Quindi, c'è una sudditanza culturale su questo e c'è la necessità di rivedere anche tra di noi come la pensiamo su queste cose.

Francesca Amadori. Volevo dire che credo sia evidente che tu ci sia piaciuto molto, perché questa sequenza di interventi non è né cerimoniale né scontata. Siamo fuori da qualunque preordinamento strutturale. Detto questo, penso che, come mi pare dicesse Enzo, ci piaci tanto perché sei andato a mettere il dito in alcuni slogan che caratterizzano il volontariato e che per noi diventano bocconi quotidiani che siamo costretti ad ingoiare ogni giorno. Per chi lavora nell'ambito da venti anni, tutto ciò

diventa un po' indigesto. Parlo di slogan quali *"il volontariato come antenne del territorio"* o come quello diffuso qualche anno fa per effetto di un grandissimo pensatore, che tanto ha dato al mondo del volontariato, quale Luciano Tavazza, che rimarcava il *"valore profetico del volontariato"*. Alla fine noi siamo diventati i testimoni meno fedeli a questo tipo di attribuzioni, anche benevole, nei confronti del volontariato. Un altro slogan, forse anche più recente, che io stessa mi trovo a dire spesso, è quello per cui il volontariato è uno di quegli agenti che costruisce *"tessuto sociale"*. A dirlo ci vuole poco, ed è una cosa bella. L'associazione e l'associazionismo producono tessuto sociale - ma con quel limite, che tu per primo osservi, ma anche noi rileviamo, per cui le associazioni tendono ad essere cellule con una membrana forte da cui si entra e si esce poco. Entrando nella metafora del tessuto sociale, si può pensare che - se l'associazione è una cellula, e se deve costruire una cellula epiteliale, come si mette in relazione? Come fa, da corpo chiuso, a diventare capace di farsi struttura che è addirittura reticolare, al punto da costruire tessuto sociale?

Noi abbiamo un altro mantra, che da una parte rinforziamo quotidianamente col nostro lavoro e dall'altra mettiamo in questione chiedendoci *"Ma sarà vero?"* che è il famoso *"lavoro in rete"*. Noi ci ripetiamo sempre che dobbiamo realizzare il lavoro in rete, ma poi diventa un atto di fede, nel quale ci si chiede *"Ma davvero si può fare? In che misura questa cosa succede realmente?"* Però, in modo ricorsivo, ci proviamo. Nella rappresentazione quotidiana questo è uno dei nostri *must*. Quindi ti faccio delle domande: Esiste o non esiste il lavoro di rete? Può essere il lavoro di rete quella ricostruzione del tessuto epiteliale che noi diciamo tessuto sociale dentro una metafora di sapore batesoniano?

E inoltre, per fare una domanda più cattiva nei confronti del nostro mondo, visto che tanto si parla di scene, stili e rappre-

sentazione quotidiana grazie a Goffman - quanto, come, e in che misura, è possibile che le associazioni decidano strumentalmente di produrre delle scene (in parte negli eventi questo c'è)? Te lo chiedo rispetto a quella che potrebbe essere l'annosa *questio* del rapporto con i giovani. Secondo te, in che misura all'associazione è data la possibilità di creare un contesto che è di fatto una rappresentazione, di costruire una scena vera e propria pensata *ad hoc* per coinvolgere e sensibilizzare un giovane? Io penso che questo in qualche modo avvenga, però mi chiedo quanto questo possa funzionare o quanto questo diventi poi realmente un aggancio del giovane. Tutto questo sapendo che ai giovani interessa sicuramente non mettersi in relazione con persone troppo adulte per un tempo troppo prolungato. Dare la possibilità di un incontro intergenerazionale è forse una scena che, costruita bene, vale per il giovane, soprattutto se questo ha una cornice che arricchisce l'incontro con l'altro. Te lo chiedo perché questo può essere un pezzo potenziale del nostro lavoro in base al quale possiamo capire se proporre e facilitare le associazioni ad andare nella direzione della costruzione di pura rappresentazione funzionale a questo coinvolgimento.

Alessia Morici. Una riflessione sulla questione delle reti, perché secondo me questo potrebbe essere l'approccio giusto per l'analisi delle reti. Quando uno pensa alla rete, pensa sempre a qualcuno da fuori che la tesse, e in genere è così: la pubblica amministrazione che mette in rete le associazioni, noi come CSV che cerchiamo di fare questo lavoro di rete ecc. Invece, un approccio sugli stili, che analizza le rappresentazioni, potrebbe essere applicato anche per capire questo modo di entrare in relazione tra i diversi enti nel territorio, dove non per forza bisogna essere omogenei come in natura. Noi abbiamo tanti progetti in cui im-

prese e enti di volontariato, enti del Terzo Settore, cooperative e imprese profit, entrano in relazione per creare dei progetti sul territorio. Uno stile di questo tipo, è uno stile etnografico di ricerca, che insieme all'approccio etnologico dovrebbe più spesso accompagnare l'approccio sociologico, per garantire un approccio qualitativo, che potrebbe unire le analisi e favorire il discorso sull'impatto sociale. Comunque, mi sembrava interessante questo approccio per l'analisi dei fenomeni di messa in relazione nel territorio di enti di natura diversa.

Inoltre, ho una domanda: quanto in questo contesto storico alcuni stili di alcune modalità di associarsi rischiano di estinguersi? Io ricordo che con l'Asl avemmo dei problemi, perché non voleva riconoscere l'assemblea delle donne dei consultori come interlocutori, perché non iscritte al Terzo Settore. La pubblica amministrazione tende, adesso, a rifiutare o comunque ostacolare l'interlocuzione con tutto quel mondo informale che è invece una realtà associativa importante e grande agente di trasformazione sociale, che rappresenta una grande risorsa che rischiamo di perdere.

Sebastiano Citroni. Apprezzo molto questo stile molto franco, aperto e gioioso. A proposito della questione dello slogan sulle antenne sociali, io ho provato a problematizzare questa immagine. C'è un capitolo che si chiama *"C'erano una volta le antenne sociali?"*. A proposito della metafora sul *"tessuto sociale"*, e della domanda sull'esistenza del lavoro di rete, quello che vedo è che ci sono diversi modi di fare rete. Tutto l'intervento di Francesca Amadori mi è sembrato uno sforzo di qualificare questi diversi tessuti, perché ovviamente i tessuti possono essere di qualità diverse: a maglie larghe, strette, rifiniti con gli orli ecc. Quello che vedo è che ci sono due stili di fare rete, tra i tanti possibili, che

sono molto diversi l'uno dall'altro. Il primo è la comunità d'interesse, cioè la coalizione di scopo: rispetto ad un obiettivo concreto, a breve termine, si forma una coalizione di soggetti che si organizza rispetto a quell'obiettivo. Poi c'è un altro modo, completamente diverso, che nella letteratura si chiama comunità d'identità, per cui si fa rete sulla base del sentirsi simili: siamo tutti abitanti delle case popolari, siamo tutte associazioni di sinistra, ci riconosciamo come appartenenti alla stessa collettività e in base a questa appartenenza possiamo raggiungere questo obiettivo concreto, partecipare a quel bando, fare delle cose concrete. Però queste vengono dopo, prima c'è un'identificazione di fondo in una cultura, in alcuni valori, in cui la rete si addensa. È completamente diverso da un collante più strumentale quale quello del primo caso, per cui rispetto ad uno scopo ci si relaziona. Spesso i bandi richiedono questo tipo di rete: almeno nella situazione che io ho studiato, bisognava molto spesso fare delle reti eterogenee, cioè tra soggetti che si occupano di settori diversi, attive sullo stesso territorio. Allora l'associazione che si occupava di cinema, che non aveva mai parlato con l'associazione di migranti, si organizzava per fare il festival di cinema africano insieme, riuscendo così a fare rete. Completamente diverso è un modo di fare rete, più spontaneo e identitario, che è la comunità di identità, che spesso promuove azioni, non necessariamente rivendicative, ma che è capace di farlo. Mettere insieme una comunità strumentale su azioni valoriali di fondo, invece non è possibile. Quindi sono due tessuti diversi, e quindi due modi di fare rete diversi. Per andare alla seconda domanda: per voi che sostenete le reti, mi viene da pensare che sia utile partire da quello che c'è, nel senso che spesso il lavoro di rete è anche un lavoro di ascolto delle modalità che già sono praticate nei modi di relazione interni. Per questo può avere più senso sostenere questa cosa, piuttosto

che proporre una soluzione dall'alto, da fuori, completamente diversa. Per esempio, risulta sicuramente molto difficile chiedere a un gruppo fortemente identitario di formare una coalizione di scopo, se non è uno scopo che rientra nella sua identità. Per cui, più che inventarsi la rete a tavolino, è utile un lavoro di ascolto, per capire quale sia il modo di rapportarsi, il collante di quelle realtà. Non inventare cose che ci sono, ma partire da quello che c'è, perché c'è sempre già qualcosa, un modo, un collante, un legante, che tiene uniti i membri di quella associazione. L'atteggiamento di ascolto aiuta molto più che imporre da fuori cose che non possono andare avanti.

Vengo quindi all'altra domanda: in che misura le associazioni riescono a creare delle scene? Non so quanto attrattive per i giovani, questo va chiesto a loro, però prendo la domanda in termini più generali: in che misura questa cosa degli stili e delle scene può essere creata a tavolino? E' una domanda molto interessante per me. Ci sta bene la metafora col linguaggio. Allo stesso modo in cui scegliamo le parole con cui parlare, allo stesso modo, noi portiamo avanti la scena. Le scene possono essere create un po' come il linguaggio, che viene usato rispetto a degli scopi. Da una parte, riesco a scegliere le parole, ma se è vero che noi parliamo una lingua, è vero anche che "siamo parlati" dal linguaggio che usiamo. Nel senso che non ci inventiamo le parole, ma attingiamo ad un repertorio che è lì e che ci predetermina nei nostri limiti e nelle nostre possibilità. Banalmente, gli eschimesi hanno sette parole per indicare la neve, cosa che consente di avere una massima precisione nell'indicare dei dettagli intraducibili in un'altra lingua. Insomma, così come le parole non ce le inventiamo, allo stesso modo, non ci possiamo inventare le scene, ma c'è un repertorio di scene condivise. Ogni tanto si può sperimentare, si può forzare un po' la mano e inventarsi qualcosa di nuovo

a partire da quello che c'è, non completamente da zero. Un po' come non ci possiamo inventare delle parole completamente nuove, ogni tanto ci sono i neologismi e le lingue cambiano, ma non per iniziative individuali, non a tavolino - perché si tratta di processi collettivi. Lo stesso avviene con gli stili di scena. Noi attingiamo ad un repertorio che fa parte della nostra cultura. Se si studiano gli stili associativi della Francia o della Finlandia, si vedono stili di scena completamente diversi, perché si tratta di un altro repertorio culturale.

Volevo rispondere all'altra domanda a proposito del fatto che alcuni stili rischiano di estinguersi. Questo secondo me è molto interessante, perché riguarda un po' anche l'origine degli stili. Se non sono inventati individualmente, da dove arrivano? Ed è vero, me ne occupo nel capitolo in cui si parla del rapporto con le amministrazioni pubbliche, che le amministrazioni pubbliche, nei requisiti che pongono per i finanziamenti, nelle richieste di impatto sociale e via dicendo, legittimano alcuni stili a detrimento di altri. Legittimano secondo me due stili più nuovi: la comunità di interesse (rapporti strumentali rispetto a un obiettivo) e il volontariato occasionale. Delegittimano e rischiano di fare estinguere la militanza, che era uno stile assolutamente diffuso e molto facile da praticare in passato. Ancora di più, e questo è ancora più grave, rischiano di delegittimare l'idea stessa di stili associativi, che è un'idea plurale: gli stili esistono in quanto ce ne sono diversi. Insistere sull'impatto sociale ecc. vuol dire guardare solo a quello, come se non esistesse più niente altro. L'idea stessa della pluralità di stili è minacciata nelle soluzioni economiche con cui viene detto che per essere efficienti bisogna organizzarsi in un certo modo, per rapportarsi all'amministrazione pubblica si devono adottare alcuni criteri burocratici ecc. Questo significa negare l'idea di stili associativi, perché quando si dice che esiste

un solo modo giusto, si sta negando tutto questo lavoro.

Ksenija Fonović. Da linguista di formazione, volevo dire che la cosa degli stili e delle scene la si può paragonare all'imparare una lingua straniera, rispetto allo stile dominante di origine. Io che nasco come un'associazione che parla la lingua della militanza, rispetto alle nuove esigenze, ai nuovi ingressi, e nuove comunità di scopo, devo imparare a parlare, se lo voglio, una lingua diversa.

Sebastiano Citroni. Sì, è vero, ci troviamo in un momento di grande opportunità da questo punto di vista, nel senso che, chi pratica la militanza, spesso non sa neanche di star praticando la militanza, perché ritiene che quello sia semplicemente il modo naturale di stare in un gruppo. La presenza di un altro, con uno stile diverso, è l'occasione e l'opportunità per sviluppare consapevolezza sullo stile che implicitamente si sta praticando. È solo la diversità dell'altro che rende evidente la mia specificità. In questo senso è un'opportunità, per quanto sia faticosa e difficile.

Mario German De Luca. Ad un certo punto temevo che da quando sono andato in pensione le cose fossero cambiate. Nella rappresentazione iniziale che è stata data del CSV Lazio sembrava il Ciessevi di Milano. Stavamo rappresentando il CSV come un erogatore di consulenze, che non capisce niente di quello che succede nei territori, in cui gli operatori sono chiusi nei propri antri a fare cose burocratiche. Se così mi sembrava all'inizio, fortunatamente le cose si sono precisate. A me pare piuttosto che proprio la lettura che fa Citroni corrisponde a quello che noi vediamo e osserviamo nei nostri rapporti, non burocratici, ma intensi e significativi, posti sul piano personale e delle relazioni

con le associazioni. Un'osservazione di contorno: in questo ultimo periodo, noi abbiamo seguito in particolare lo sviluppo delle attività delle associazioni di stranieri. In un piccolo report che ha fatto magistralmente Massimiliano Trulli, sono state contattate cinquantasei associazioni di soli stranieri - e non associazioni in cui è presente qualche straniero o dove si parla di stranieri. A queste associazioni non facciamo da CAF. Se usciamo dalla dinamica per cui ci guardiamo sempre da soli come CSV e iniziamo a guardare - riproponendo quello che abbiamo visto - ci rendiamo conto di come le questioni poste da Citroni, come quelle sull'invecchiamento, sulla difficoltà del ricambio, sulla natura degli eventi, sull'associarsi in modo plurimo, corrispondono già a quello che noi osserviamo. Quindi a noi interessa il libro di Citroni perché parla delle cose che conosciamo. Non ci ha svelato cose che non sapevamo, tanto da averci svegliati e indotti a pensare ai volontariati al plurale. Quindi, veramente mi è sembrato strano che all'inizio ci siamo rappresentati come soggetti intenti a fare solo dei lavori burocratici, perché ce lo impone la normativa. Se noi quando parliamo di favorire le relazioni tra associazioni diciamo che la parola rete è una retorica e che l'animazione territoriale è una cosa da niente, non facciamo altro che far avverare la profezia che noi non contiamo niente e che siamo solo erogatori di servizi e prestazioni. A me sembra che non sia così, così come ritengo che la definizione presente in una nota molto lunga del libro, che riporta delle opinioni abbastanza trancianti di Gori sulla Riforma del terzo settore non sia corretta. Ritengo che Gori stia pontificando: un approccio che vede nella normativa soltanto una istituzionalizzazione di fatti sociali è abbastanza rozza. La normativa, le leggi, perlopiù non innescano fatti nuovi, ma solidificano pratiche, strutture ed evoluzioni. Qualche volta hanno una funzione di stimolo, ma perlopiù prendono atto. Vi

segnalo che Citroni parla di associazionismo del terzo settore, non parla quasi mai di volontari. La definizione precisa che usa è “associazionismo del terzo settore” che comprende tutto. Allora, questo sforzo di distinguere, io personalmente l’ho trovato utile anche nel libro di Giovanni Moro. Il contenuto del testo, tra l’altro, non corrisponde al titolo “Contro il Terzo Settore” in quanto è in realtà in difesa del terzo settore, in quanto vuole svelare le fanfaronate dei classificatori che mettono insieme l’ospedale Bambin Gesù con l’associazione di volontari che si occupa dei senza fissa dimora, mettendoli tutti nello stesso calderone. La classificazione accademica o statistica è fuorviante, mentre la realtà è molto più varia. La funzione di soggetti attivi della società che si sviluppa in forme organizzative, è il cuore del libro di Citroni. L’associarsi quotidiano riguarda la città e i cittadini che si organizzano, e questo è molto interessante. Consiglio caldamente il testo, e soprattutto gli ultimi tre capitoli del libro, che sono molto vicini alle nostre esperienze quotidiane.

Claudio Tosi. Quando CSVnet fece l’assemblea in cui propose di fare la valutazione di impatto, io mi alzai e dissi: noi ci occupiamo di relazioni, al massimo possiamo fare una valutazione di impasto. Io continuo a pensarla così, nel senso che l’impatto, come ci insegna Bateson, è tra ‘pleroma’, le relazioni, invece, sono della creatura e quindi stanno nelle persone. Quello che mi sembra fertile è questo stare nel participio presente. Ci occupiamo dell’associarsi, dell’atto generativo, del torrente e non del lago, che si è già associato. Allora in questo associarsi c’è l’azione che, come diceva Maurizio Vannini, opera nella transitorietà per generare permanenza. Allora, quanto noi abbiamo capacità di conoscere la nostra natura fisica, corporea, di esseri viventi, che continuamente, per generare permanenza, cambiano e si trasfor-

mano e quanto invece, con una lettura burocratica, pensiamo di essere diventati qualcosa? Come dicevi tu prima, quante scene le associazioni sono consapevoli di aver creato? L'associazione che si comporta in quella maniera non è consapevole della scena che ha messo in piedi, ma sta solo pensando di fare una determinata cosa. Noi abbiamo, del resto, più di 180 gradi di buco nella visione, per cui non vediamo il complesso delle cose. Sono contento che Mario De Luca ci ricordi che già lo facciamo, ma sarebbe interessante trovare la maniera anche di assicurarci che lo facciano anche gli enti. Questo ascolto e la necessità di stare nel disordine, per perpetuare un ordine, è qualcosa che come consapevolezza secondo me ci manca. Forse questa lettura, ci aiuterà a costruirla.

Caterina Ciampa. Mi colpiva questa ricerca fatta a Milano che rappresenta la realtà milanese, del nord. Sappiamo tutti che i volontariati in Italia sono tanti e hanno delle connotazioni territoriali molto ben precise e strutturate. Spesso ci troviamo con il Cevot che ci bombarda di informazioni su quanto siano belli, bravi e intelligenti, con ricerche approfondite sul volontariato toscano. Chiaramente i CSV sono a carattere regionale, e noi che siamo nel Lazio, sappiamo che il CSV viene cannibalizzato da Roma, con altre realtà molto significative e interessanti della provincia, dove forse le associazioni riescono più facilmente a creare tessuto. Io forse esco un po' fuori tema, quindi su questa cosa dei volontariati vorrei chiedere se hai intenzione di spostarti oltre Milano e quindi andare a vedere anche altri *flash*. Sarebbe molto interessante anche riuscire a fotografare delle realtà meridionali, che non sono troppo conosciute. Quando si parla di meridione, si parla solamente della Fondazione per il Sud, ovvero di volontariato per il Sud, per cui ci si riferisce sempre ad un intervento di tipo assistenziale nei confronti del Sud. Quindi volevo dare

questa suggestione, senza essere presuntuosa, per invitare ad approfondire cosa c'è più al Sud.

Chiara De Carolis. Ringrazio, perché è stato molto interessante. Parto con un punto in merito all'organizzazione: io spero che ci saranno poi dei briefing interni, perché vorrei avere la possibilità di ragionare insieme sul libro. Invece, concordo con l'intervento di prima di Claudio. Molto semplicisticamente, ho trovato delle suggestioni interessanti, però penso che non ci siamo rassegnati al fatto che la lettura che spesso viene fatta delle associazioni e dei volontariati e dei volontari è semplicistica e superficiale. Oltre ad essere un'operatrice del CSV, io faccio anche volontariato, e a me sembra che molte delle ricerche che ci sono e che valutano l'impatto sociale, sono le statistiche, il PIL, il numero di volontari, di ore, come si contribuisce al sistema paese ecc. Per questo non mi trovo d'accordo con il paragone con la cellula fatto da Francesca Amadori, proprio perché le relazioni ci sono. Le associazioni di volontariato rispondono agli stessi criteri di tutti gli altri gruppi e delle altre relazioni analizzabili da un punto di vista sociologico, antropologico, etnografico. Noi ragioniamo sempre come se fosse un gruppo a parte: il problema della partecipazione dei giovani c'è anche nei partiti, perché non ragionano e non si muovono allo stesso modo. Il sistema delle cellule chiuse avviene anche tra gruppi tra pari, quindi tra gruppi di appartenenza, eppure costituiscono tessuto sociale. Allora perché noi non dovremmo farlo? Perché questi tipi di stili non potrebbero comunque fare rete? Noi pensiamo sempre le reti da fuori, come reti tra sistemi e tra associazioni, invece noi costruiamo tessuto sociale e relazioni tra le persone, e quindi secondo me è questo ciò che non ci rassegniamo a vedere perché è poco codificabile e poco codificato. Spesso noi diciamo che la rete è

personale, e mi chiedo questa è la realtà anche delle altre reti? Le reti che noi abbiamo, non sono reti personali? Al di fuori delle nostre reti personali, non ci sono solo le reti lavorative? Come classifichiamo quindi le altre reti, le altre relazioni e gli altri rapporti? Perché non lo riconduciamo queste reti all'interno delle nostre associazioni e non vogliamo leggerle con altre lenti?

Inoltre, rispetto all'idea che gli stili rischiano di scomparire, ritengo che non ci sia nessun dubbio, dal momento che la scelta è assolutamente politica, come quella di infangare il mondo del no profit. Allo stesso modo in cui la riforma del terzo settore tende per forza a voler codificare e strutturare e dare un modello unico di quello che è il volontariato e la cittadinanza attiva. Penso quindi che ci dobbiamo rassegnare al fatto che si tratti di una scelta politica, e che quindi sia necessario trovare degli altri strumenti per reagire a questa cosa. Mi rifaccio a quello che Citroni diceva prima a proposito delle scelte di nuove prassi e del volontariato di fronte all'inefficacia della politica. Io stessa ho fatto questa scelta. Ritengo che quando è risultato evidente che si stava creando questa dinamica, qualcuno abbia deciso di fermare queste forme di partecipazione, chiudendole, codificandole e dicendo *"Tu puoi partecipare solo in questo modo e in questo spazio. Solo se partecipi in questo modo, io ti riconosco in quanto interlocutore."* Penso quindi che noi dobbiamo ragionare su questo. Anche quando abbiamo visto i patti di collaborazione, ci siamo resi conto che sia utile codificare - ma poi, quanto si traccia un confine che lascia qualcuno dentro e qualcuno fuori?

Sebastiano Citroni. Sono state dette moltissime cose di per sé interessanti. Mario De Luca cita il volontariato, poi sono stati citati i volontariati, quindi dico alcune cose a proposito di questo. La prima è che il dibattito italiano degli studi e delle ricerche su

questo tema è da un po' troppi anni piuttosto fermo, al contrario di quanto avveniva, ad esempio in sociologia, negli anni '80 e '90, in cui c'erano molti studi qualitativi approfonditi, che cercavano di spingere la formulazione di nuove categorie per leggere nuovi fenomeni. Oggi in sociologia sono gli studiosi di politiche sociali, di welfare, che si occupano di terzo settore, e quindi studiosi che di solito non guardano le pratiche e la vita quotidiana. Io ho una formazione di sociologo culturale ed è molto strano che mi occupi di questo tema dal punto di vista della mia comunità di appartenenza scientifica, però è vero che il panorama è piuttosto fermo. Io penso che voi abbiate consapevolezza della distanza che c'è tra questo mondo, che continua a trasformarsi, ad essere ricco, e le rappresentazioni semplificate e riduttive. Ma c'è anche il pericolo di pensare che siccome il dibattito è fermo e riduttivo, si crea uno strano effetto ottico, per cui sembra che i fenomeni di cui si parla siano fermi e semplici e vengono ridotti. Il libro polemizza molto contro l'idea della depoliticizzazione, perché sono gli sguardi depoliticizzanti che rendono questo fenomeno in-politico, nel momento in cui si occupano solo di cosa fa un'associazione. Facciamo invece uno sforzo di mettere in campo uno sguardo più complesso, nonostante sia più difficile, per vedere quante questioni di interesse collettivo vengono elaborate, all'interno e all'esterno, in quello che le associazioni fanno. Il pericolo è che si creda che, siccome lo sguardo è semplice, anche il fenomeno sia semplice e che se lo sguardo sia in-politico, anche il fenomeno debba esserlo. Non ci sono molte ricerche, ma servirebbero soprattutto fuori da Milano. Ci sono molti volontariati, e se anche su Milano scarseggiano le ricerche di questo tipo, ancora di più mancano sul resto d'Italia, dove i fenomeni hanno una loro specificità locale.

Rispondo poi a Mario De Luca a proposito degli ultimi tre capitoli, dicendo anche come è costruito il libro. I primi tre capi-

toli sono di contestualizzazione: il primo è di contestualizzazione teorica, il secondo di contestualizzazione storica e il terzo di contestualizzazione locale, ovvero si parla di quali sono le specificità dell'associazionismo a Milano. Poi ci sono tre capitoli empirici, in cui guardo a tre cose diverse. Nel primo guardo alle nuove forme di partecipazione in un'organizzazione di volontariato che stava attraversando quel tipo di cambiamento. Nel secondo guardo a due associazioni di promozione sociale che sono alle prese con la necessità di mettersi ad organizzare eventi culturali e che organizzano nello stesso quartiere eventi culturali molto simili. Si tratta di eventi all'insegna del multiculturalismo, organizzati in un quartiere con molti stranieri, in cui le persone delle due associazioni coincidono in parte, e i processi e gli esiti sono molto diversi. Nel terzo, guardo ai rapporti con l'amministrazione pubblica di un'associazione che si sta professionalizzando. Perciò è vero che il Terzo Settore è molto vario. Io mi occupo di questo tipo di realtà con un intento di generalizzazione che non riguarda i comportamenti, perché anche qui c'è il rischio di fraintendersi: io guardo ai comportamenti per risalire alle cornici e per cercare di mettere a fuoco quali sono questi stili che fanno parte del nostro repertorio nel momento in cui sono praticate. Ovviamente è un lavoro molto paziente di ricerca. Come sa chi ha studiato Goffman, c'è una via diretta per accedere agli stili che sono le gaffe: quando un nuovo partecipante dice qualcosa fuori luogo, di inappropriato, si capisce che c'è un senso dell'appropriatezza, di ciò che ci si aspetta avvenga, che è in primo piano. Finché le cose vanno, però, è molto difficile mettere in primo piano che cosa ci si aspetta che avvenga, perché sono progressi in larga parte opachi. Questo è un ulteriore motivo per criticare la valutazione di impatto sociale: bisogna riconoscere che questo mondo dell'associarsi è in parte per sua natura misterioso, opaco

anche a chi lo pratica. Anche con l'ultimo intervento si parlava di partecipazione alle prassi: molto spesso chi partecipa all'associazionismo è interessato a fare delle cose più che ragionare su quello che fa. La dimensione delle pratiche è una dimensione di opacità, quindi anche il sogno e la ricetta della trasparenza totale verso i portatori di interesse, a proposito del dare conto di quello che si fa è anch'essa una bestialità. Certamente si capiscono le ragioni storiche, ma è un forzare la mano su un aspetto che trasparente totalmente non lo è, e non è giusto che non lo sia. Bisogna anche avere la capacità di non sapere che cosa si sta facendo e non saperlo comunicare in una formula adatta ai media, come viene richiesto quando si parla di trasparenza. Quindi questo è uno dei rischi della valutazione di impatto sociale: il pensare che tutto possa essere trasparente e comunicato, a noi stessi *in primis*. Noi, partecipando alle associazioni, in parte sappiamo cosa stiamo facendo, ma in parte non lo sappiamo. E qui sta anche il bello. Lo sappiamo guardandoci indietro, ma finché lo stiamo facendo, lo stiamo solo facendo, che è un'altra cosa.

Sono intervenuti nel dibattito: Sebastiano Citroni, Renzo Razzano, Claudio Tosi, Maria Rosaria Scognamiglio, Valentina Avella, Enzo Morricone, Maurizio Vannini, Francesca Amadori, Alessia Morici, Ksenija Fonović, Mario German De Luca, Caterina Ciampa e Chiara De Carolis.

Consigli di lettura

dal Centro studi, ricerca e documentazione sul volontariato e il terzo settore

Associazionismo

Associazioni a Milano : mappatura e analisi dei bisogni del volontariato / Sebastiano Citroni. – Milano : Franco Angeli, 2014 (pdf)

Cultura in (s)vendita : l'associazionismo culturale palermitano tra innovazione e frammentazione / a cura di Giovanni Notari. - Milano : Franco Angeli, c2010. - 170 p. ; 23 cm. - (Comunicazione, istituzioni, mutamento sociale. Ricerche ; 16) NA 502;

Gli enti del terzo settore : i co-protagonisti economico-sociali del mercato e della società moderna / Maria Vella ; prefazione di Stefano Zamagni. - Roma : Aracne, 2019 NA 1279;

Gli enti del terzo settore : lineamenti generali / a cura di Andrea Bassi ; prefazione di Stefano Zamagni. - Napoli : Editoriale Scientifica, 2020. NA 1459;

Il nonprofit italiano al bivio / G. Fiorentini ... [et al.] ; a cura di Stefano Zamagni. - Milano : EGEA, c2002 NA 20;

Il terzo settore nell'Italia unita / a cura di Emanuele Rossi e Stefano Zamagni. - Bologna : Il Mulino, c2011. - Dono e fiducia : le forme

della solidarietà nelle società complesse / Andrea Bassi. - Roma : Lavoro, C2000. 259 p. ; 22 cm. - (Percorsi) NA 636;

Italia civile : associazionismo, partecipazione e politica / Roberto Biorcio e Tommaso Vitale. - Roma : Donzelli, 2016. - VII, 213 p. ; 22 cm. - (Saggi. Storia e scienze sociali) TER/Ass 43;

La sfida dell'auto-mutuo aiuto : associazionismo di cittadinanza e sistema sociosanitario / Guido Giarelli, Daniele Nigris, Elena Spina. - Roma : Carocci, 2012. - 375 p. ; 22 cm. - (Biblioteca di testi e studi ; 792) NA 746;

L'associarsi quotidiano : terzo settore in cambiamento e società civile / Sebastiano Citroni. - Milano : Meltemi, 2022 NA 1522;

L'associazionismo multilivello in Italia : reti relazionali, capitale sociale e attività prosociali / a cura di Giovanna Rossi e Lucia Boccacin. - Milano : Franco Angeli, c2012. NA 703;

Le identità del volontariato italiano : orientamenti valoriali e stili di intervento a confronto / Giovanna Rossi, Lucia Boccacin. - Milano : Vita e pensiero, c2006. - 233 p. : ill. ; 23 cm. - (Vita e Pensiero. Università) NA 62;

Libro bianco sul terzo settore / a cura di Stefano Zamagni. - Bologna : Il Mulino, c2011. NA 592;

Teoria e prassi dell'associazionismo italiano nel 19. e 20. secolo / Fiorenza Taricone. - 2. ed. - Cassino : Università degli Studi di Cassino, c2008. - 434 p. ; 24 cm. - (Studi Demo-Antropologici, Pedagogici, Psicologici e Sociologici ; 3) NA 449;

Volontariato come interazione : come cambia la solidarietà organizzata in Italia / Andrea Salvini. - Pisa : Pisa University press, 2012
NA 749.

“Guardate da dentro, le associazioni sono qualcosa di molto particolare. Un po’ mi viene in mente quell’immagine delle città invisibili di Calvino e quella città che ne ha dentro molte altre. Le associazioni spesso sono così, viste da dentro. Una associazione ne ha dentro molte altre: c’è il gruppo che fa la scuola di italiano che va per conto proprio, il direttivo che va per conto proprio, i volontari vanno per conto proprio. In particolare, a seconda delle scene che io ho osservato, e delle situazioni concrete, vedevo diverse associazioni. Anche se formalmente il cappello è lo stesso, di fatto vedevo cose molto diverse.”



Centro di Servizio per
il Volontariato ETS



Questa collana di *instant book* raccoglie i contributi della serie di incontri **Futuro Prossimo** che il *Centro Studi, Ricerca e Documentazione sul Volontariato e il Terzo settore* del CSV Lazio ETS ha organizzato per offrire al volontariato la possibilità di confrontarsi su alcuni grandi temi posti dall'emergenza legata al Covid 19 da una parte e dagli obiettivi dell'Agenda 2030 dall'altra, e di aprire una riflessione sul futuro – quello che ci aspetta e quello che vogliamo.