

Viterbo 22 giugno 2015

Maurizio Cevoli – Il ruolo organizzativo del volontario all'interno delle strutture sportive.

### Abstract

Nell'ambito del 9° Censimento dell'industria e dei servizi delle istituzioni non profit (ISTAT 2011) è stato rilevato che le istituzioni non profit che in Italia svolgono attività sportive in forma prevalente sono 92.838 (pari al 30,8% del totale nazionale) mentre quelle operanti nel settore sportivo in forma integrativa e complementare alle aree di intervento principali sono 21.449, (pari al 7,7% del totale nazionale), per un totale di 114.287 unità. Le istituzioni non profit sportive contano sul contributo lavorativo di un milione di volontari, 13 mila dipendenti e 75 mila lavoratori esterni. Quello volontario rappresenta la quota principale (92,2%) del lavoro impiegato nelle istituzioni non profit sportive, in misura anche superiore alla composizione rilevata a livello nazionale (pari all'83,3 %). Il contributo dei lavoratori dipendenti è molto modesto, pari all'1,2 % delle persone complessivamente impiegate (a fronte di una quota nazionale pari all'11,9 %) mentre la quota di lavoratori esterni è di circa due punti percentuali superiore alla quota rilevata per il totale del non profit (6,6% nelle istituzioni sportive rispetto a 4,7% nel complesso).

A fronte di questi numeri si osservano però due enormi paradossi, generati all'interno dello stesso mondo sportivo proprio da parte di coloro che questo mondo gestiscono e dirigono. Due paradossi sui quali vale la pena di concentrare l'attenzione per le ricadute che essi hanno sullo sviluppo organizzativo.

Il primo paradosso è quello di affermare (nelle dichiarazioni) e contemporaneamente di negare (nei fatti) la natura stessa del movimento sportivo, attuando una sorta di pericolosa oscillazione: ci si precipita a dichiararsi non profit quando la questione è fiscale o giuslavoristica, ma i modelli che si adottano per riferirsi all'attività sono quelli tipici del mondo della produzione industriale orientato al business, con un eccesso di meccanismi di controllo gerarchico e di marketing da prodotti del supermercato. Una oscillazione pericolosa nel processo di generazione dell'identità del volontariato sportivo.

Il secondo e forse ancor più pericoloso paradosso è quello di un mondo che è fatto di volontari ma allo stesso tempo nega la loro esistenza e lo fa in due modi: dicendo che il volontariato sportivo è morto e adottando espressioni quali "risorsa umana" quando parla di coloro che quotidianamente producono il movimento sportivo.

La riflessione può essere dunque indirizzata a due scopi: il primo è quello di fornire una chiave di lettura della autonoma posizione terza dello sport di base (non di quello cosiddetto professionistico) alternativa sia al mercato che all'istituzione pubblica. Ciò permette di operare una discriminazione inequivocabile tra organizzazioni orientate al mercato e organizzazioni private con finalità sociali.

Il secondo scopo è quello di esporre i motivi per i quali il volontario sportivo non è una risorsa umana. Questa negazione ha effetto (o almeno dovrebbe averli) in molte direzioni, ma soprattutto lo ha in due campi fondamentali per la vita delle associazioni sportive: i modelli organizzativi e i processi di formazione.

## APPUNTI per l'INTERVENTO a VITERBO

### Il concetto di posizione terza tra mercato e istituzione.

Nella prospettiva del mondo sportivo riguardante il volontariato, esiste una tensione ideologica tra due opposte tendenze che vanno, da tempo, misurandosi in una sorta di lotta sommersa, che non appare mai alla superficie di una riflessione seria. Quello che appare in superficie è invece lo stucchevole stereotipo del valore dei volontari che viene ripetuto continuamente nei discorsi ufficiali senza mai cercare di dare peso e misura di questo valore.

Questa tensione ideologica è invece assai rilevante perché incide profondamente:

- a) sul modo di concepire l'azione del volontario nelle organizzazioni sportive (quindi sul comportamento istituzionale delle Federazioni e delle Associazioni),
- b) sia sugli effetti nelle prospettive di sviluppo del movimento sportivo (quindi sul comportamento strategico).

Tale tensione si verifica tra la concezione del volontario come “risorsa umana” e quella del volontario come attore dell'impresa sportiva.

Per spiegare bene questa distinzione – che è di assoluta rilevanza negli effetti comportamentali ed organizzativi – dobbiamo prima chiarire un'altra questione che è di livello sistemico: a cosa serve l'organizzazione sportiva?

Da una parte è del tutto legittimo dire che l'organizzazione sportiva esiste per gestire l'aspirazione di coloro che vogliono praticare le competizioni sportive. Se io amo giocare a rugby o correre in bicicletta, cercherò di trovarmi con altre persone che condividono questa intenzione e mi organizzerò con loro per giocare e per correre.

Di cosa ho bisogno in questo caso? Di qualcuno che mi assista negli allenamenti, che mi assicuri che la competizione si svolga in sicurezza e secondo le regole stabilite, che mi avvolga con tutte le attività collaterali che fanno star bene me e divertire la mia famiglia mentre gioco a rugby.

È l'idea dell'associazione come circolo.

In questa prospettiva il volontario è l'atleta stesso che si trasforma in organizzatore e gestore agendo un circuito formato da tre passaggi: mi piace quindi mi organizzo per farlo, se mi organizzo bene attiro anche altri soggetti, quindi più aumentano i soggetti più l'organizzazione diventa complessa.

L'evoluzione di questo circolo è la costruzione di una rete prima nazionale e poi mondiale di praticanti e appassionati. Se poi il mio correre e giocare attira anche pubblico, ecco che l'organizzazione si allarga e diventa sempre più complessa. E comincia a correre seri rischi di grave inquinamento.

Il meccanismo è semplice: la passione sportiva dalla quale si possono trarre benefici materiali attira i poco appassionati alla disciplina sportiva ma tanto appassionati all'idea di guadagnarci molti soldi.

Ma anche se pensiamo l'estensione del concetto di circolo a livello sovranazionale, rimangono però intatti i presupposti interni: appassionati che si autorganizzano e si autogovernano, che rispondono

solo a se stessi e che non hanno altri obiettivi strategici che rendere la loro attività sempre più appassionante per loro stessi.

Se, dunque, la funzione che svolge lo sport è essenzialmente interna, il volontario è un appassionato più appassionato degli altri che si fa carico del compito di gestire. Il volontario, nella funzione interna, è un buonvolontarista appassionato.

Appartengono a questa prospettiva buonvolontarista frasi come: “Sono dei volontari e non si può chiedere loro più di tanto” oppure “Ho dedicato la mia vita a questo sport” e ancora “I giovani oggi non sono più capaci di sacrificio” o ancora “In fondo dobbiamo pensare che si tratta di volontari”.

Da un'altra parte, però, andiamo assistendo da anni all'affermazione dello sport come veicolo di generazione della società. Detto in altri termini l'**associazione sportiva** è un costrutto sociale, senza fine di lucro, formato dalla libera associazione di individui che decidono di cooperare tra loro, condividendo la finalità solidaristica, per realizzare la produzione di attività sportiva organizzata. La libera associazione con finalità solidaristica è sorretta dal concetto di attività sportiva intesa come **bene relazionale**.

Il **bene relazionale** è quel bene contrassegnato dal valore d'uso, piuttosto che dal valore di scambio, con la caratteristica di mettere i soggetti in relazione tra loro in forza di motivazioni soggettive o intersoggettive, ma escludendo motivazioni originate da un'obbligazione, da un regolamento o da una legge. Il bene relazionale è quel bene la cui produzione privilegia la relazione come tale, cioè dove il prodotto è meno importante della relazione che ne deriva.

Si può quindi concludere che mentre la produzione di sport può essere realizzata con logiche mercatistiche da soggetti orientati al profitto - ed infatti ciò succede abbondantemente - l'attività sportiva organizzata da parte delle associazioni sportive non può essere confusa con il mercato perché qui siamo in presenza di finalità solidaristica e di beni relazionali.

### **Sport e funzione pubblica.**

Da anni andiamo assistendo alla diffusione di esperienze che attribuiscono allo sport una funzione che si può definire “pubblica” nel senso che allo sport si attribuisce una finalità di tipo universalistico.

Lo Statuto del CONI approvato dal Consiglio Nazionale il 26 gennaio del 2000 declina tale finalità in modo preciso:

"Il CONI detta principi per promuovere la massima diffusione della pratica sportiva in ogni fascia di età e di popolazione, con particolare riferimento allo sport giovanile. ... Il CONI detta principi per conciliare la dimensione economica dello sport con la sua inalienabile dimensione popolare, sociale, educativa e culturale" (Art. 2).

Popolare, educativa, sociale: sono parole impegnative. Passano quattro anni ed il processo di aggiustamento legislativo procede: il 23 marzo del 2004 il Consiglio Nazionale adotta un nuovo statuto, in relazione ad alcune modifiche di legge apportate dal Parlamento. Ancora l'Art. 2 :

"Il CONI detta principi per promuovere la massima diffusione della pratica sportiva in ogni fascia di età e di popolazione, con particolare riferimento allo sport giovanile sia per i normodotati che, di concerto con il Comitato Italiano Paralimpico, per i disabili ...".

L'impegno aumenta ancora e non basta: leggiamo infatti tra le funzioni di gestione, cioè di azione diretta da parte dell'organizzazione olimpica, che:

"Il CONI promuove e tutela lo sport giovanile fin dall'età pre-scolare. ... Il CONI, anche in collaborazione con le Federazioni sportive nazionali e le Discipline sportive associate, cura le attività di formazione e aggiornamento dei quadri tecnici e dirigenziali, nonché le attività di ricerca applicata allo sport" (Art. 3).

Siamo qui in presenza di un soggetto completamente "privato" in quanto così è definito dal legislatore che però è investito dallo Stato di una funzione sociale ed educativa a carattere universale e perciò "pubblica". In questo senso lo sport non è più rinchiuso all'interno dei suoi processi di autoriproduzione ma diventa un mediatore nella costruzione di una società moderna, quindi egualitaria, democratica, guidata da principi etici, progressiva.

Tutto ciò non può essere indifferente ai fini della generazione delle strategie e delle forme organizzative del movimento sportivo. Non si può pensare di svolgere una funzione pubblica essendo business oriented così come sarebbe impensabile chiedere all'organizzazione sportiva di burocratizzarsi come se fosse una emanazione dell'Assessorato allo sport.

In entrambe i casi si opererebbe una forzatura, con il risultato di snaturare l'intera organizzazione sportiva. La via più semplice e diretta per evitarlo è quella di considerare lo sport in una posizione terza tra mercato ed istituzioni pubbliche, senza essere però né una istituzione pubblica ma nemmeno un operatore di mercato.

Per questa ragione bisogna diffidare delle tentazioni che vorrebbero trasformare tutti gli sportivi in gestori di business.

### **Contro l'idea che il volontario sportivo sia una "risorsa umana".**

Tra i responsabili sportivi è piuttosto diffusa la tendenza a concepire l'organizzazione come una mera distribuzione dei compiti e come emanazione di regolamenti interni: si tratta di passaggi importanti ma non sufficienti, perché compiti e regole ignorano una complessa serie di meccanismi che producono l'azione individuale.

I dirigenti hanno la tendenza a ridurre l'azione individuale a prestazioni programmabili: si può dire che in questo senso essi sono riduzionisti. Spesso preferiscono costruire il progetto organizzativo senza calcolare l'effetto del progetto sulle persone, preferiscono lanciare strategie senza calcolarne le conseguenze sulla sfera d'azione degli individui.

Troppo spesso, nelle federazioni o nelle associazioni, si sente parlare di gestione delle "risorse umane" laddove il termine risorsa assimila le persone alle tecnologie, alle materie prime, al denaro. Ciò avviene forse per due ragioni.

La prima è la già citata tentazione dell'ideologia industriale, cioè la tentazione di assimilare l'associazione sportiva ad una fabbrica, ad una società di servizi, ad un supermercato, così da potere utilizzare modelli gestionali prelevati dal mondo profit con una logica del tipo "copia e incolla". Ciò ha il vantaggio di un notevole risparmio di fatica progettuale: trasferire di sana pianta tutto il movimento sportivo dal mondo del volontariato a quello del mercato permette di impiegare immediatamente le tecniche di gestione aziendale con le relative soluzioni burocratiche preconfezionate. Magari senza pentimenti perché, si dice, tutto è già stato sperimentato .

La seconda ragione è più complessa e meno utilitaristica: nel trattare gli addetti come risorsa si privilegia il punto di vista del sistema nel suo complesso, si mette l'accento sui bisogni dell'organizzazione e si promuove la trasformazione delle associazioni da piccole entità (fondate sui pochi volenterosi) a unità strutturate (dotate di altre dimensioni e capacità).

Bisogna ammettere che la dimensione media delle associazioni sportive italiane può far supporre di trovarsi di fronte a enti deboli, poco articolati, troppo legati all'individuo, dominati dalle dinamiche di gruppo, sistemi da studiare più con gli strumenti della psicologia sociale che con quelli della scienza dell'organizzazione. L'associazione sportiva media in Italia opera con 10 o 12 volontari e con uno o due dipendenti o collaboratori a contratto: così non si dà certo l'immagine di soggetto fortemente strutturato. L'aumento delle dimensioni sembra garantire la possibilità di affrontare la missione con maggior forza e con maggiore capacità d'azione.

L'idea del volontario come risorsa umana nasce quando l'organizzazione comincia ad aumentare di dimensione e di conseguenza quando la crescita dimensionale fa emergere il bisogno del controllo: la relazione tra aumento della dimensione e aumento del controllo è un fenomeno tipico della burocrazia. Più unità operative significa più livelli, specializzazione delle funzioni, separazione delle attività di conduzione da quelle operative, concentrazione del potere decisionale. Ma si tratta pur sempre del consueto sovrapporsi del concetto di crescita a quello di sviluppo, in una prospettiva del tutto autoreferente, in cui i processi di crescita si producono all'interno della singola associazione lasciata sola a risolvere i suoi problemi. Chi conosce l'esistenza di politiche federali indirizzate esplicitamente a migliorare le dimensioni o le capacità d'azione delle associazioni mediante appositi programmi strategici?

Così l'associazione che vuole essere più forte finisce per somigliare alla classica organizzazione di stampo industriale, un luogo dove la componente umana è subordinata all'indice di ritorno sugli investimenti, alla produttività economica o alla gerarchia del potere.

### **Definire il volontario sportivo.**

Vediamo allora come può essere definito il volontario sportivo se adottiamo una prospettiva non economicista e che tiene conto della funzione sociale e pubblica dello sport. In termini generali il volontario è colui che presta un'attività non remunerata all'interno di una organizzazione, in modo non occasionale ma nemmeno in modo esclusivamente simbolico.

La non occasionalità è importante perché taglia fuori dal campo del volontariato la partecipazione ad una singola iniziativa, come ad esempio una specifica manifestazione sportiva.

Il valore non solo simbolico dell'attività esclude la possibilità di definire volontario colui che si limita ad aderire in modo formale ma senza partecipare alla produzione dei processi associativi: non basta essere soci per diventare volontari.

Nella concezione del "circolo di appassionati" le condizioni organizzative fondamentali di esercizio dell'attività sono il consenso, la disponibilità di tempo, la capacità di interpretare il compito in termini non burocratici. Si tratta evidentemente di condizioni che potremmo definire deboli, nel senso che non necessitano di strumentazioni particolari per essere garantite.

Nella concezione dell'associazione come cellula della società invece le condizioni di esercizio sono condizioni forti, nel senso che necessitano di un buon livello di strumentazione per poter operare la mediazione dei bisogni e l'interpretazione di un ruolo di generazione di relazioni sociali.

Proviamo a farne un breve elenco:

- a) differenziazione funzionale all'interno dell'organizzazione,
- b) meccanismi di programmazione e controllo dell'attività,
- c) processi di garanzia etica,
- d) strategie di reclutamento e mantenimento dei volontari.
- e) formazione adeguata alla differenziazione funzionale interna all'organizzazione,
- f) impostazione della formazione come formazione continua.

La mediazione dei bisogni è una funzione organizzativa complessa.

Infine, un'ultima considerazione va rivolta alla produzione continua di nuova conoscenza. Il mondo del volontariato sportivo appartiene pienamente all'evoluzione della modernità e come tale dovrebbe considerare centrale la gestione della conoscenza.

La conoscenza è ormai diventata la principale risorsa dello sviluppo economico-sociale e le capacità di usare, scambiare e creare conoscenze nel vivo dei processi collettivi sono considerati fattori strategici.

Una delle conseguenze di ciò è che quella direttiva è evoluta da funzione di "comando e controllo" a funzione di sviluppo dei processi (nella logica del produrre sempre meglio con meno risorse) e di organizzazione del lavoro, secondo modelli basati sulla capacità degli individui e dei gruppi di gestire in modo autonomo e creativo gli scopi che vengono loro affidati.

Non a caso i contesti di maggiore successo sono quelli in cui si pone come obiettivo prioritario la riproduzione e la circolazione delle conoscenze, presupposto per la generazione continua di competenze. Si assume infatti che operare con processi di generazione "continua" di competenze sia l'unica strategia capace di assicurare un significativo raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.

La pressione della domanda sociale, le spinte che provengono dall'impiego delle tecnologie, la complessità degli obiettivi e delle azioni portano – quasi necessariamente e pur tra inevitabili contraddizioni – alla constatazione che la competenza – e non l'efficienza come si sente ossessivamente ripetere – è l'unico fattore che può orientare l'agire organizzativo verso lo sviluppo.

Il che significa operare con modelli di formazione dotati di due connotati chiave:

- la continuità (il processo di costruzione delle competenze è interminabile),
- la trasversalità (nessuna specializzazione, oggi, può chiudersi nella autogenerazione).