

5

sguardi

Difficile fare accoglienza o inserimenti lavorativi in territori espulsivi, si diceva negli «sguardi» dello scorso numero. L'inclusione è un bene che si costruisce con tutti gli attori, compreso sempre più il profit. È l'ipotesi di queste pagine.

Come dar vita a territori inclusivi?

a cura di

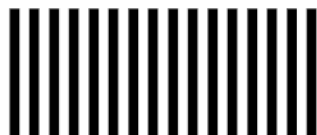
**Animazione
Sociale**

Tenere dentro un discorso di cittadinanza quante più persone: questa è oggi la sfida. Una sfida che nessuno può giocare da solo, data l'enormità del compito. Una sfida che richiede di convocare più mondi oltre quelli (servizi pubblici e terzo settore) storicamente all'opera nel promuovere l'inclusione dei fragili e degli esclusi.

L'ipotesi è che oggi il coinvolgimento vada esteso a un terzo soggetto: *il mondo profit*. È un'ipotesi che tiene conto di fermenti già in atto. Anche tra gli impren-

ditori sono infatti presenti sensibilità e intelligenze da intercettare in vista di un comune obiettivo: produrre territori capaci di essere (e tessere) comunità.

Proponiamo in questo numero le riflessioni condivise alla Summer School *Non profit, istituzioni, profit. Allearsi nei territori per includere*, promossa a Iseo dal 5 all'8 settembre scorso dal Consorzio Cascina Clarabella e Centro studi per l'economia sociale «Alessandro Zabbialini» insieme alla rivista Animazione Sociale.



responsabilità sociale

1

TUTTI CHIAMATI A FARE «SOCIETÀ»

**Roberto Camarlinghi
Francesco d'Angella**

Storicamente alcune forze più di altre si sono fatte carico di difendere la dignità degli «ultimi». Queste forze sono state le *realità non profit* – espressione di una società che dal basso si autorganizza per assumersi corresponsabilità – e naturalmente le *istituzioni pubbliche*: scuola, servizi sociali ed educativi, sanità. Questi due mondi, che da tempo si relazionano nel dar vita al welfare locale, sono oggi in affanno.

La fatica dei due soggetti tradizionali

Da un lato le realtà di terzo settore (associazionismo e cooperazione sociale) si caratterizzano per il tentativo, sempre più acrobatico, di *perseguire il doppio prodotto*: il prodotto *sociale* (la mission per cui sono nati) e il prodotto *economico* (la sostenibilità della propria organizzazione, necessaria per perseguire la mission).

Dall'altro i servizi pubblici (dei comuni, delle ASL...) si trovano a *fronteggiare con risorse calanti fatiche crescenti*: le fatiche di

chi vive un disturbo mentale o è finito nei gorgi della dipendenza, quelle di chi è vittima di sfruttamento o nella vita è partito da una posizione di svantaggio.

Oggi la necessità di stringere un'alleanza riguarda in primis questi due grandi attori della nostra società. Neanche loro sono immuni dalla tentazione di chiudersi nei propri confini. È un atteggiamento che l'impovertimento spesso induce: se diminuiscono le risorse, ciascuno si focalizza sulla propria sopravvivenza. Oppure si chiude nel proprio ufficio, ponendo un argine alle richieste dell'esterno.

Si tratta però di un circolo vizioso che alla fine può diventare mortale. Del resto chi meglio degli operatori sociali può testimoniare? Di fronte a persone o famiglie in difficoltà, il primo movimento di alleggerimento non è sempre quello di metterle in contatto con le risorse dell'am-

biente in cui vivono? Aprire porte e finestre, rompere la claustrofobia che la povertà sempre genera.

Talvolta non è la *competizione sulle risorse*, ma sono le *appartenenze organizzative* a costruire confini tra gli operatori sociali, altre volte le *identificazioni professionali*.

Ma oggi non è più tempo di mettere in primo piano ciò che ci distingue rispetto a ciò che ci accomuna. Perché la sfida è epocale: *creare opportunità di inclusione per chi vive condizioni di esclusione, in un tempo in cui queste opportunità si stan-*

**Non è più tempo
di anteporre ciò
che ci distingue
a ciò che ci
accomuna.
Perché la sfida
dell'inclusione oggi
è epocale.**

no assottigliando.

Allora è vitale che le tante realtà attive nei welfare locali, del pubblico e del privato sociale, trovino i modi per allearsi con più efficacia. Allearsi per fare massa critica e culturale dentro una società che fabbrica fragilità. Allearsi per condividere le priorità sulle quali intervenire. Allearsi per assumere una governance dei territori. In fondo era questa l'idea dei piani di zona.

L'affacciarsi di un terzo soggetto

Ultimamente – e sempre più – viene chiamato in causa un terzo soggetto: il *mondo profit*. Ossia quelle che sono le forze produttive di un territorio: il mondo dell'impresa e del commercio. Viene chiamato in causa come soggetto che, grazie al suo dinamismo, può mettere a disposizione risorse economiche per sostenere progetti o può rendere disponibili opportunità (tipicamente lavorative) per i soggetti più fragili.

Si fa appello alla *responsabilità sociale* delle aziende affinché finanzino progetti e interventi. Si fa leva sull'importanza che per le imprese ha assunto il concetto di «reputazione sociale» (*brand reputation*). Insomma, è come se la ricerca di alleanze guardasse con sempre più interesse al profit.

Si richiama l'apporto di questo mondo a responsabilizzarsi rispetto al contesto

sociale, a prendersi cura della qualità della vita di un territorio. Il fenomeno è crescente. Ed è un trend che va capito, tematizzato, approfondito⁽¹⁾.

Quali alleanze vediamo oggi all'opera?

Allearsi per creare opportunità di inclusione per i soggetti fragili è dunque una esigenza contemporanea. Se un tempo era un'opzione valoriale, oggi appare una strada obbligata. Eppure nella pratica è tutt'altro che semplice mettersi insieme in modo generativo. Lo testimoniano le modalità con cui in genere tendiamo a costruire alleanze.

Proviamo a esplorarle, nella prospettiva non di giudicarle, ma di capire – dalle esperienze in atto – quanto il modo in cui costruiamo alleanze sia davvero in grado di esprimere la *forza generativa del noi*.

Allearsi è diventata una esigenza contemporanea. Ma dare vita ad alleanze davvero generative è assai complicato.

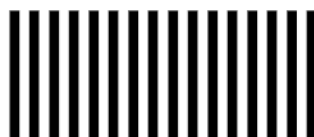
Alleanza come richiesta di adesione e sostegno | Una prima tipologia di alleanze che costruiamo ha a che fare con la richiesta di adesione e sostegno.

All'altro si chiede di sostenere i propri progetti. Il partner in questo caso è più uno sponsor che un alleato. Non si è tanto disponibili a negoziare con lui idee e progetti – anche perché c'è molto di noi nei progetti che ideiamo, dunque il timore è che gli altri li mettano in discussione. È un timore diffuso in campo sociale, dove forte è l'attaccamento a valori e convinzioni.

L'alleanza che si ricerca vuol essere immune da condizionamenti. Si è a tal punto convinti della bontà del progetto che si pensa che l'altro ne trarrà beneficio dal

II

¹Questo è stato uno degli oggetti di ricerca più interessanti della Summer School «Non profit, istituzioni, profit», svoltasi a Iseo dal 5 all'8 settembre 2018.



solo aderirvi: «Organizziamo questa iniziativa interessante, perché non la sostenete?». È una alleanza intesa anche come ricerca di finanziatori. Spesso l'interlocuzione con il profit assume questa forma.

Alleanza come partecipazione ai tavoli | Una seconda tipologia di alleanze è funzionale all'accesso alle risorse economiche.

C'è il finanziamento di una fondazione che prescrive a più soggetti di mettersi insieme e dar vita a una co-progettazione. Oppure ci sono i fondi dei Piani di zona da assegnare ai vari attori locali. In tutt'e due i casi si partecipa ai tavoli con un atteggiamento autoreferenziale.

Ci si siede sì con altri a co-progettare, ma l'interesse è a trovare le risorse per sé. C'è sì la dimensione del noi, della coralità, perché si è tutti attorno a un tavolo, ma ognuno sa che quel tavolo è un passaggio obbligato per finanziare le proprie attività.

Sono alleanze che generano scarso valore aggiunto. Sì, permettono di conservare posti di lavoro, ma sono alleanze per la sopravvivenza più che per lo sviluppo. Lo sguardo è sul qui e ora: quest'anno terrò in piedi il servizio, ma il prossimo?

Alleanza per sostenere gli ideali | Altre alleanze hanno la forma della presa di posizione congiunta.

Quante volte, di fronte a una violazione dei diritti o all'annuncio di politiche lesive della dignità, le organizzazioni del sociale fanno cartello. Ci si alleanza per prendere posizione nel dibattito culturale e politico. Ci si convoca in piazza per mobilitarsi e far valere un'altra idea di convivenza.

Queste alleanze sono importanti per arginare le pulsioni «barbariche» che disgregano la convivenza. Scontano però il limite che tante volte si fermano alle dichiarazioni, e non fanno il salto all'azione.

È un'alleanza sui principi più che sulle progettualità comuni. E forse non è un caso, dato che le organizzazioni con dimensioni valoriali forti faticano a progettare con altri. Competizioni di leadership e identità forti gli ostacoli principali.

Alleanza per fare lobby |

Un'ultima tipologia di alleanza riguarda il mettersi insieme per portare avanti istanze di tutela dei propri interessi. Ci si alleanza per opporsi a cambiamenti legislativi che minacciano lo sviluppo del non profit, per proporre modifiche alle politiche, per tutelare spazi di mercato.

Questa tipologia è spesso incarnata dagli organi di rappresentanza delle cooperative sociali o da cartelli temporanei finalizzati a proteggere e rivendicare interessi corporativi.

Cosa emerge da queste tipologie?

Ognuno nella propria esperienza si imbatte in queste tipologie di alleanza. Ovviamente nell'individuare abbiamo estremizzato gli elementi di criticità, dato lo scopo di questo articolo ⁽²⁾ che è capi-

II

2/ L'intento è comprendere come nei nostri territori, a fronte di un'area di esclusione sociale che si ingrossa, possiamo costruire alleanze capaci di generare opportunità di inclusione. Alleanze generative dunque.

Verso l'altro prevale un sentimento di ambivalenza: lo si cerca in quanto può dare, lo si teme in quanto può chiedere.

re come oggi poter con più forza allargare il fronte dei soggetti che, mettendosi insieme, possono creare opportunità di inclusione.

Cos'hanno in comune questi tipi di alleanze? Tutte indicano come aprirsi veramente all'altro non sia un atto né spontaneo né facile. Prevale la tutela dei confini, la voglia di rimanere immuni da interferenze. Sono alleanze per così dire «immunitarie», che non generano ideazione congiunta. Alleanze centrate sul proprio bene, sulla tutela di sé e della propria organizzazione.

Verso l'altro prevale un sentimento di ambivalenza: lo si cerca in quanto può dare, lo si teme in quanto può chiedere. Sono alleanze che nascono dal sentirsi vulnerabili, dalla paura di non avere le risorse economiche sufficienti per perseguire i propri obiettivi. Sono alleanze figlie di

ma di partner in progetti a valenza sociale.

Dovremmo chiederci se il fatto che nei territori i tre mondi – non profit, istituzioni e profit – interagiscano ancora poco e male, con pregiudizi e fraintendimenti reciproci, non trovi nelle tipologie descritte una delle sue ragioni.

Come ripensare oggi le alleanze?

La domanda allora è: come possiamo oggi ripensare il nostro modo di costruire le alleanze?

Crediamo che un'alleanza sia generativa quando riesce a combinare le diversità, a creare valore aggiunto dal mettersi insieme. Se il confine vive di esclusioni, la generatività presuppone la valorizzazione della diversità. Solo sconfinando da sé inizia un atto veramente creativo. Lo ha detto

sconfinamenti

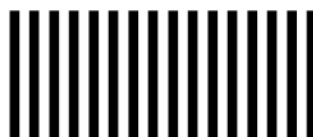
un contesto di crisi, ma non sono risposte evolute a una situazione di crisi. Lo scopo è legittimo: la ricerca della conservazione di sé. Ma se nell'allearmi con gli altri cerco conferme di me, difficilmente darò vita a una interazione feconda.

Va detto che verso questo tipo di alleanze sta montando una insoddisfazione crescente perché ci si rende conto che non danno garanzie di futuro. Lo testimoniano le tante cooperative sociali che nei territori, insieme ad attori fino a oggi inediti, stanno ideando sperimentazioni di economia circolare. O le tante associazioni che stanno provando a coinvolgere il mondo profit non più nella funzione di sponsor,

bene Diego Napolitani, psicoanalista tra i più autorevoli, in un'intervista su questa rivista diversi anni fa (nr. 213, 2007):

“Costruire è sempre l'atto di mettere insieme nel mondo cose tra loro diverse. Ad esempio legno e cemento, mattonelle e tubi, li metto insieme per fare una casa. Non solo, ma li metto insieme con qualcuno: per cui l'idraulico lavorerà con il muratore, il falegname, l'elettricista... Costruire è mettere insieme cose eterogenee insieme a presenze tra loro eterogenee.”

Mettere insieme cose diverse unendo competenze diverse: ecco la «ricetta» della generatività sociale. Che richiede però due ulteriori condizioni.



La prima: *ognuno deve far spazio all'altro*. Se io rimango troppo attaccato alla mia idea, non libero lo spazio all'idea dell'altro. E insieme non possiamo *cum-struere*³. Perché costruire è mettere insieme le differenze. Allora far spazio all'altro chiede a ognuno di decostruire le proprie autoreferenzialità. Lo dice bene ancora una volta Napolitani:

“Ogni costruzione è possibile solo in funzione di un precedente momento di *de-struere*: io non posso costruire nulla se non ho fatto spazio alla cosa che voglio costruire. Fare spazio significa *de-struere* ciò che occupava quel posto fino a quel momento. Quindi non c'è un *cum-struere* possibile che non passi attraverso il *de-struere*.”

La seconda: *ognuno deve percepire che si sta costruendo un interesse comune*. L'interesse comune non può essere la sopravvivenza della propria organizzazione (anche se molti servizi e attività sociali sono «beni comuni» svolgendo una funzione pubblica preziosa), ma lo sviluppo umano del proprio territorio. Vivere in un territorio accogliente, capace di contrastare situazioni di emarginazione, è un bene più grande che include anche il nostro bene più particolare.

Se questo è evidente per le organizzazioni del welfare, che sanno di potersi sviluppare (ossia godere di apprezzamenti e finanziamenti) solo in territori che riconoscono il valore di offrire servizi e opportunità alle persone più svantaggia-

te, lo è forse un po' meno per le imprese profit, anche se sta crescendo un filone che tematizza la «restituzione» al contesto e l'attenzione all'ambiente come fattori di sviluppo anche per la propria azienda.

Una nuova stagione di alleanze

Quest'epoca difficile – in cui la crisi morde ancora dando vita a comportamenti difensivi (anche tra organizzazioni) – chiede a chiunque abbia a cuore i destini della vita collettiva di dedicarsi a costruire alleanze a un livello più profondo. Sapendo che la crisi, tanto più se si protrae, ha effetti corrosivi non solo sulle vite delle persone, ma sulla tenuta della convivenza.

Oggi occorre aprire una nuova stagione di alleanze, dove al centro dei discorsi si metta quale futuro immaginiamo per i nostri territori. La necessità di allearsi si pone a un livello di senso, di prospettiva.

Tante cooperative sociali stanno vedendo restringersi le possibilità di fare inserimenti lavorativi, vuoi perché le gare al minor prezzo non danno più margini sufficienti per accompagnare le persone, vuoi perché le norme sulla concorrenza e sulla trasparenza ostacolano il ricorso ad affidamenti diretti.

Tante istituzioni in affanno nel governare territori che diventano fragili si rendono conto che la governance è sempre più il frutto di concertazione e cooperazione. Tanti servizi che erano stati pensati per tutelare i diritti si accorgono di non poterlo più fare. E intanto nei territori il malessere cresce prendendo le vie del rancore e del risentimento, non quelle della rivendicazione collettiva di tutele e diritti.

Occorre aprire una stagione di alleanze, dove al centro si metta quale futuro immaginiamo per i nostri territori.

||

3/ Interessante che l'etimo di costruire abbia in sé il *cum*.

Allora oggi è tempo di stringere alleanze ampie e inedite per costruire orientamenti di pensiero, per concordare la governance dei territori, per sperimentare forme di economia compatibili con le possibilità di chi è svantaggiato oltre che sostenibili dal punto di vista ambientale.

Allearsi chiede di fare esperienze insieme. Esperienze in cui cooperando si sperimenti la forza benefica del collaborare. In questo modo il noi diventa io alla ennesima potenza. Sperimentando insieme cresce il sentimento che possiamo cambiare la storia, non subirla. Possiamo cambiare la storia dei nostri territori, creare le condizioni di maggiore giustizia e maggiore benessere.

Certo è una novità di questi tempi. Per decenni nel '900 l'inclusione sociale è stata assicurata da uno sviluppo capace di coniugare crescita e diritti. La crescita dell'economia generava occupazione diffusa e redditi adeguati. Il sistema del welfare assicurava le prestazioni sociali. Le persone che restavano escluse venivano prese in carico dal sistema dell'aiuto: le associazioni, il volontariato, la cooperazione sociale.

Ma ormai il meccanismo dell'inclusione si è inceppato. C'è stato un divorzio tra economia e società. E oggi la tenuta della

nostra società è sempre più affidata alla capacità diffusa di costruire localmente territori ancora capaci di includere. Allora oggi si tratta di allearsi non solo con chi è simile, ma anche con chi è diverso. Anche con quei mondi imprenditoriali che riconoscono che lo sviluppo della propria azienda non è disgiunto da quello del territorio in cui producono.

Aldo Bonomi, sociologo, indica nell'interagire della comunità operosa (il mondo economico) con la comunità di cura (il lavoro sociale) la via per attenuare paure, solitudini e diseguaglianze che

producono comunità del rancore. Ci piace concludere con le sue parole:

L'augurio per i prossimi anni a venire, è che questa proliferazione di resistenza sociale allo stato presente delle cose riesca a fare condensa. Che questi luoghi di resilienza che hanno incorporato un'altra visione, un altro modello di sviluppo e tracce di speranza di un altro mondo possibile, riescano a mettersi in mezzo per far crescere un intelletto collettivo sociale capace di essere rappresentanza che chiede reddito e senso contro le diseguaglianze.⁽⁴⁾

**Si tratta di
allearsi non solo
con chi è simile,
ma anche
con chi è diverso.
Per ricomporre
il divorzio tra
economia e società.**

II

4/ Bonomi A., *Lo storytelling del rancore prodotto dalla crisi politica*, «il manifesto», 28 luglio 2018.

Roberto Camarlinghi,

giornalista, è nella direzione di Animazione Sociale: rcamarlinghi@gruppoabele.org

Francesco d'Angella,

psicosociologo dello Studio Aps di Milano, è nella direzione di Animazione Sociale: dangella@studioaps.it

