

DAI PROGETTI DI COESIONE SOCIALE

Di seguito alcuni spunti di riflessione sui nodi critici e sulle questioni pedagogiche e metodologiche emerse nel lavoro di promozione e coesione sociale:

1. Di fronte al “crollo” del vecchio sistema di welfare e alla sua ormai acclarata insostenibilità (non solo economica), diventa necessario ripensare all’evoluzione della nostra progettualità e dei nostri servizi: la funzione dell’organizzazione è di avere un’ipotesi sul lavoro, sullo sviluppo desiderato ovvero dobbiamo investire sulle possibili nascite (nuovi progetti) senza rischiare di fermarci sui lutti (i servizi che chiudono e che diventano insostenibili alle attuali condizioni).

In altri termini, se non ci sono le risorse per il socio assistenziale (non come una volta almeno), e comunque la modalità di impiego delle risorse ha spesso prodotto logiche assistenzialistiche, dobbiamo riformulare la definizione degli oggetti di lavoro e declinarne la loro visibilità e sostenibilità in termini diversi, innovativi. Tutto questo è tanto più vero per quegli ambiti di intervento “non obbligatori” per le amministrazioni pubbliche come appunto gli interventi di promozione della coesione sociale.

Il rischio, che corriamo come operatori, di restare ancorati unicamente a logiche conservative e rivendicative rispetto a uno stato sociale che non c’è più, può portare a una posizione depressiva e paralizzante nel contesto attuale, perché priva di sbocchi progettuali (alla prova dei fatti). Il pericolo, ancora, è che di fronte a questo vuoto di risorse e di politiche si verifichino dei movimenti regressivi con la ricerca del capro espiatorio: la cooperativa, l’ATI, le amministrazioni locali...

Anche queste le ragioni che ci hanno portato a costruire progetti che si reggono sulle tariffe o sui contributi pagati direttamente a noi da parte delle persone coinvolte, pur senza dimenticare l’importanza del “sollecitare” le amministrazioni pubbliche a contribuire e sostenere nelle forme più diverse tali esperienze (ad esempio con la concessione gratuita di spazi pubblici).

La domanda allora è anche come fare a mantenere degli irrinunciabili (valori professionali) a fronte di un contesto che è profondamente mutato. Ma anche come tutelare la dignità del lavoro e dei lavoratori del sociale.

Il pensiero va anche ai ruoli diversi all’interno dell’organizzazione, al come ci rapportiamo con i concetti di gerarchia e orizzontalità e al rischio che ci sia uno stare dentro la cooperativa come nel parastato ovvero mi fermo e aspetto eventualmente che qualcun altro mi indichi la via o mi garantisca il lavoro.

Insomma è necessario ripensarsi radicalmente oppure rinunciare a questi ambiti di intervento che pure percepiamo come fondamentali per la qualità della vita.

2. Ne derivano alcune di riflessioni da portare avanti relativamente alla valutazione economica dei legami sociali e della coesione che siamo in grado di creare nei territori: imparare a rendicontare meglio il valore di ciò che stiamo facendo e che non viene riconosciuto in generale nella nostra società.

Siamo infatti certi che il benessere e i legami tra le persone abbiano anche un valore economico oltre che sociale. Come rendere partecipi tutti di questo convincimento? Con quali strumenti e modalità possiamo conseguire un obiettivo di questo genere?

L’idea del *Social Impact Bond* potrebbe quantomeno indicare una strada: si tratta di uno strumento finanziario indirizzato alla raccolta, da parte del settore pubblico, di finanziamenti privati. La remunerazione del capitale investito, tramite questi strumenti, è agganciata al raggiungimento di un determinato risultato sociale. In un modello di Social Impact Bond realizzato correttamente, il raggiungimento del risultato sociale previsto produrrà infatti un risparmio per la Pubblica Amministrazione e quindi un margine che potrà essere utilizzato per la remunerazione degli investitori. Chiaramente, il livello di remunerazione del capitale investito non sarebbe garantito e questo rappresenta indubbiamente un rischio alto. Ci sono sperimentazioni in tal senso comunque

interessanti anche se il problema di sempre è quello della valutazione oggettiva dei risultati e di impegno delle istituzioni pubbliche in questo...

Al di là dei singoli strumenti, la questione di fondo è che comunque tendiamo a non valorizzare tante delle cose che facciamo, o più semplicemente non ne siamo in grado anche perché è un lavoro tutt'altro che facile, non sempre visibile ma comunque ineludibile se si ha la pretesa di vedere finanziato il proprio lavoro. Insomma, se siamo convinti che "bruciare" il capitale sociale sia un danno per la società, dobbiamo fare una valutazione su costi e benefici dei nostri interventi, dobbiamo darci degli *indicatori* verificabili ovvero rendicontare in modo oggettivo.

3. Nei nostri progetti di promozione dell'*empowerment* territoriale e di coesione sociale molte delle nostre difficoltà professionali sono riconducibili alla deresponsabilizzazione delle persone che cerchiamo di far partecipare e che si traduce in "approccio da cliente", in atteggiamenti passivi, richiedenti. Questo, spesso, il quadro con cui ci confrontiamo ed ecco allora la necessità di contesti progettuali da offrire in una *logica dialogica*, in modo da permettere alle persone di portare una propria domanda/proposta su cui attivarsi, senza giudizio di merito da parte nostra.

La questione sta nell'ingaggio che sviluppiamo per passare dal rapporto cliente/fornitore di servizi decisi dagli esperti a quello cittadino/cittadino dove l'oggetto di lavoro e di scambio sia definito a partire da un rapporto paritario.

Qui c'è anche una questione relativa al ruolo dell'educatore e dell'operatore di comunità e cioè di chi si occupa della cura del legame sociale.

In rapporto all'identità professionale, domandiamoci che tipo di vantaggio ha dato l'essere (stati) come educatori e operatori sociali in una posizione asimmetrica nella relazione con l'utente che porta poi le persone a delegare a noi e a non evolvere.

Nell'ambito della promozione sociale, possiamo "rompere" con questa posizione di dipendenza, invertire la rotta cercando di rendere le persone partecipi della nostra vulnerabilità: per esempio raccontando dei problemi di sostenibilità che abbiamo (e sono tanti) non poi così diversi da quelli vissuti un po' da tutti. Viceversa come possono le persone cambiare la loro percezione se non evidenziamo che siamo sulla stessa barca? Se ci immaginiamo di essere molto sul livello "erogazione di servizi", faticiamo a mettere sul tavolo la nostra vulnerabilità che poi stimola solidarietà e partecipazione.

Le parole d'ordine potrebbero essere quelle del calarsi nella posizione di chi sta dall'altra parte, di chi riceve o chiede servizi. Cercare maggiore orizzontalità, mettersi sullo stesso piano. Ma anche autenticità se si crede in quello che si dice, nel cambiamento bisogna crederci. Dobbiamo sentire che siamo tutti vulnerabili, che viviamo una condizione comune. Accogliere e legittimare i bisogni delle persone, cui si chiede di pagare e contribuire (alcune cose le possiamo fare solo dietro pagamento di tariffe o raccolta di contributi) ma, soprattutto, esplicitazione del reciproco vantaggio di un'ottica paritaria.

Ne deriva la necessità di una certa *etero centratura dell'organizzazione*, degli operatori: non guardare solo a noi stessi ma a ciò che ci accomuna con gli altri.

Ineludibili allora alcune questioni. Crediamo che sia ancora possibile lavorare per la nostra scomparsa? Costruiamo i servizi a partire dalla necessità di garantire il lavoro agli operatori o sulla base dei bisogni della comunità? Legittimiamo anche i bisogni più pratici e apparentemente banali delle persone o abbiamo la presunzione di individuarli noi in via esclusiva? È possibile che imprese di cui siamo iniziatori siano ad un certo punto autogestite? Resta nei fatti una dinamica di dipendenza con le persone coinvolte nei nostri percorsi?

Insomma si tratta anche di riconfigurare il rapporto con gli altri soggetti, le relazioni con il cittadino/utente e con la committenza.

Perché la committenza? Perché lì troviamo le pastoie burocratiche, la rigidità normativa che ci frena nel cambiamento desiderato. Da qui un'espressione che ci piace ossia "*Innovare trasgredendo!*" L'unica possibilità di innovare è attraverso la trasgressione. La controparte in questo caso è rappresentata dal pubblico e dalla burocrazia.

Il rischio, infatti, è ancora l'immobilismo: un po' come se si fosse paralizzati da richieste contraddittorie e se un ente pubblico ti chiede di stare in una logica imprenditoriale (fatelo voi che

noi non abbiamo le risorse) e, contemporaneamente, di stare dentro rigide logiche burocratiche ci si blocca. Di fatto ci viene chiesto di innovare dentro la conservazione! E questo ci dice di come dobbiamo tentare di aiutare noi l'ente pubblico a creare qualcosa di nuovo, a cambiare approccio. È un cambiamento di tipo culturale che si chiede di fare a tutti. Un modello organizzativo burocratico va in una certa direzione, quella delle procedure e questo riguarda gli enti locali come la cooperativa: se devi ripensarti nelle attività che offri devi ripensarti organizzativamente. Sentirsi legittimati ma anche *prendersi l'autonomia*, nel senso che la cooperativa non deve riprodurre modelli burocratici ma neanche abbandonare gli operatori a sé stessi. Riconfigurazione organizzativa ma anche professionale.

4. Tipologia di organizzazione. Abbiamo già accennato che in questo periodo di forti trasformazioni, le organizzazioni devono pensarsi diversamente, perché *a oggetto diverso è necessaria organizzazione diversa*: di fronte alle difficoltà non basta tagliare, ridimensionare, spostare ma è necessario anche cambiare l'organizzazione, ovvero il rapporto con i soci!

La "sovrastuttura", ovvero i ruoli organizzativi e amministrativi, non la puoi tagliare oltre un certo livello con i relativi costi e questo presuppone che in certi servizi e progetti la formula organizzativa cambi, con strutturazione più "leggera", flessibile, veloce. Chiaramente non si tratta di valutazioni assolute ma di spunti di riflessione che ci aiutino a trovare la via più efficace.

Per esempio, un piccolo progetto di quartiere, da costruire quotidianamente con le tante persone che lo attraversano, può farsi carico di un livello di spese generali e di processi decisionali complessi quali quelli di un'organizzazione come la nostra cooperativa (160 soci lavoratori, fatturato milionario...)? Potrebbe essere più adatta una formulazione associativa altra? Si pensi anche alla possibilità di partecipare e appartenere, come cittadini coinvolti nei nostri progetti, a realtà come la Comin (pluralità di territori e oggetti di lavoro) piuttosto che alla piccola associazione di quartiere.

E a proposito di partecipazione delle persone con cui lavoriamo, se sto dentro dall'inizio alla fine e ho potere decisionale possiamo parlare di partecipazione. Diverso è il *coinvolgimento*: mi inserisco in un percorso e mi faccio tirare dentro. Se ti sto semplicemente coinvolgendo non mi deludo se poi non partecipi!

La discriminante tra le due dimensioni è data da "chi decide" tenuto conto ovviamente che i livelli e gli oggetti su cui si è chiamati a decidere devono essere funzionali e alla portata delle persone.

Insomma quale cultura organizzativa può aiutarci in questo senso, a tutti i livelli (se non vi è partecipazione internamente all'organizzazione stessa come si può pensare di promuoverla?)

5. Trovare nuove risorse e fare investimenti. Può essere utile ripensare alla regola del 70-20-10. Costruire anche servizi che rispondano ai bisogni primari in crescita (peraltro sempre più drammatici in prospettiva) e dove qualche risorsa i cittadini ce l'hanno e va solo riorientata (es. assistenza ai pensionati a cui sono destinate una grande parte delle risorse sociali, il 70 appunto). Qui forse vi è un grande bisogno di riqualificazione della spesa sociale. Spostiamoci insomma anche un po' dal nostro tradizionale campo di azione, con creatività e spirito imprenditoriale che non è un male ma capacità di sognare un mondo con il massimo del benessere possibile.

Stiamo già andando in questa direzione ma, se perseguita con convinzione, potrebbe portare a non poche opportunità di sviluppo e sostenibilità per la nostra organizzazione nel suo insieme.

Diventa importante quindi ragionare sugli investimenti. Non tanto in una logica da budget annuale ma in quella *del business plan*, ovvero il convivere con la dimensione del rischio tipica dell'impresa. In altri termini la rifondazione culturale e manageriale di cui spesso si dice, ma siamo pronti?

È necessario un lavoro molto serio sui rischi, su cosa possiamo guadagnare ma anche perdere. Quali sperimentazioni possiamo fare e in quali termini. Quale supporto – anche formativo - a chi deve affrontare questo cambiamento se questa è la direzione da intraprendere.

Ancora una volta torna la domanda su quali cambiamenti organizzativi dobbiamo eventualmente operare, su come possiamo ulteriormente stimolare un forte spirito imprenditoriale di concerto ad una visione inedita del mondo intorno a noi. Tenere assieme forme organizzative diverse in funzione della gestione di cose diverse (dall'appalto da milioni di euro al progetto di quartiere).