

Le cooperative sociali e ruolo del terzo settore nello sviluppo del Veneto

Un progetto per le nuove competenze



Romano Toppan¹

Generare e rigenerare il capitale sociale e gli indicatori dello sviluppo umano

Il significato profondo della presenza e dell'azione delle cooperative sociali è connesso al valore che ha il "capitale sociale" della nostra regione in rapporto al suo modello di sviluppo originale perseguito negli ultimi 50 anni, che l'ha portata da una condizione di pauperismo rurale diffuso ad uno standard di benessere economico e di competitività industriale, turistica e finanziaria tra i più alti d'Europa : è, infatti, il risultato di una sinergia tra un capitale territoriale locale, pienamente valorizzato, soprattutto con i "distretti produttivi" e i bacini turistici, e il capitale sociale, inteso come capacità diffusa di creare "reti " di piccole e medie imprese, di associazioni, di cooperative e di consorzi, di organismi cioè capaci di valorizzare la coesione e la fiducia sociale e comunitaria, dalla famiglia al territorio più ampio. E' questo capitale sociale che ha contribuito a dare sostegno e vitalità propulsiva allo sviluppo locale e alle sue forme più varie.

Ma con la crescita spettacolare degli indici di carattere economico e monetario, connessi al Prodotto Interno Lordo e al reddito pro capite (triplicato negli ultimi 50 anni), si avvertono in modo preoccupante segnali di impoverimento, talvolta di vero e proprio degrado del "capitale sociale" che costituiva il collante e il tessuto portante di validazione e continuità dello stesso capitale territoriale: una regione o un'area con forte capitale sociale, può diventare o rimanere prospera anche se il suo capitale territoriale è povero, ma un'area con grande capitale territoriale e povero capitale sociale non potrà mai conoscere un vero e genuino sviluppo e i suoi squilibri tra le classi e i gruppi sociali saranno senza ombra di dubbio gravi e insanabili.

Il Veneto è, fra le regioni d'Italia, una delle più solide ancora nella articolazione e ricchezza di organismi e forme che determinano, generano e diffondono sul territorio il capitale sociale : è al terzo posto per numero di organizzazioni di volontariato, al quarto posto per numero di ONG e per numero di Fondazioni.

Se, poi, valutiamo nel suo insieme il "mitico" Nordest, possiamo osservare che l'espansione del terzo settore non è affatto inconciliabile con un alto indice di sviluppo delle imprese : nelle regioni del Nord-est, che sembrano essere concentrate sulla ricerca accanita del guadagno, vi è il terzo settore più radicato e diffuso d'Italia.

Nella sua prefazione al libro di Marcel Mauss " Saggio sul dono ", Marco Aime annota :

¹ Docente di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni presso l'Università di Verona, Facoltà di Scienze della Formazione e facoltà di Scienze Motorie. E' altresì docente di Etica nei Master post-graduate del Dipartimento di Psicologia e Antropologia Culturale. Consulente di Italia Lavoro, Agenzia del Ministero del Lavoro e del Welfare.

“ Prendiamo il caso del mitico Nord-est di casa nostra, osannato e celebrato quale esempio del boom della piccola industria, della cultura del lavoro, dell’ideologia capitalista convertita a livello familiare. In questa terra, che vanta i redditi medi più alti d’Italia, ...ci si attenderebbe di incontrare gente ossessionata dal lavoro e dal guadagno, la quale passa il tempo a parlare di schei. In parte è senz’altro così, ma proprio qui, nella patria della famiglia trasformata in azienda, si riscontra la più elevata presenza di attività di volontariato. In una società che sembra aver posto l’ideale del guadagno e dell’ottimizzazione dei profitti in cima alla propria scala dei valori, ritroviamo numerose testimonianze di un impegno che non ha nulla di remunerativo...Che cos’è l’azione di volontariato se non un dono offerto sotto forma di servizi ? E che dire dei moltissimi donatori di sangue e di organi che consentono di salvare numerose vite, senza guadagno materiale alcuno ? ”² .

E’ questo il contesto economico, sociale e culturale nel quale la nostra rete di cooperative agisce e si confronta, contribuendo in modo significativo al mantenimento e alla rigenerazione di quel capitale sociale che appare la risorsa sempre più strategica da valorizzare, sia a causa del disorientamento diffuso che il cedimento degli indicatori di mero benessere economico sta attraversando lungo tutto il mosaico dei distretti e delle filiere industriali, sia a causa delle difficoltà di inserimento e di inclusione sociale dei giovani, delle donne, degli immigrati e degli svantaggiati in genere, ai quali solo il terzo settore può rivolgersi con l’attitudine di considerarli tuttora parte integrante di un potenziale umano da valorizzare e coinvolgere, e non da lasciare ai margini dei processi economici e di creazione di valore, sia a causa delle sfide che oggi attraversano come una spada tutta la società, seminando ansia e perdita di identità e di coesione sociale.

Inoltre, il nostro riferimento non è solamente quello di un recupero strategico dei potenziali umani e sociali ancora inesplorati all’interno del tessuto sociale, ma anche la valorizzazione di “bacini di impiego” che possono aprire grandi opportunità, se gestiti con lo spirito proprio alla impresa sociale, e non con meri intenti speculativi : i servizi alla persona, l’ambiente naturale, il turismo alternativo e sostenibile, i beni e le attività culturali ecc. In questi settori, la cui redditività non è immediata e normalmente è oggetto di prevalente attenzione e cura da parte dello stato o del settore pubblico, può sempre più costituire un terreno di prova e di creazione di impiego per il terzo settore, come del resto appare ormai da qualche tempo una esplicita tendenza delle pubbliche istituzioni, a partire dall’Unione Europea, grazie alla applicazione diffusa dei modelli di sviluppo bottom up e del principio di sussidiarietà³.

Le precedenti esperienze delle nostre cooperative testimoniano e certificano la validità di questo approccio e la sua economicità ed efficacia, sia sotto il profilo del valore aggiunto prodotto, soprattutto in termini di “attivi intangibili”⁴ e di qualità della vita dentro il tessuto comunitario, che sotto il profilo occupazionale o della creazione di impiego.

Le nuove competenze degli operatori e delle imprese sociali

Il potenziale umano degli operatori e soci delle nostre cooperative si inquadra senz’altro nella considerazione che il Prof. Aime faceva a proposito del suo commento, appena citato, al libro di Marcel Mauss “Saggio sul dono “ : si tratta di capacità, o anche di abilità, che spesso sono state coltivate al di fuori di un processo di valorizzazione economica. Esse fanno parte piuttosto di un “capitale sociale” generato dalle caratteristiche specifiche delle comunità del Veneto e rigenerato attraverso il “tramando”, soprattutto in forma di trasmissione “orale” e molto spesso non verbale : gesti, azioni, riti collettivi.

Tutto questo “contesto” simbolico che è la molla verso capacità che si rivelano in pratica solo fino a un certo punto, e precisamente solo fino al punto in cui lo permette la struttura delle opportunità. In caso di ambiente

² Prefazione a : Mauss M.(2002), Saggio sul dono, Einaudi, Torino

³ Merita una menzione particolare il libro Bianco di Delors “ Crescita, competitività, occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo” (1993) - Bollettino delle Comunità Europee – Supplemento 6/93 : fu il primo grande documento della Commissione Europea nel quale i “nuovi bacini di impiego” (molti dei quali nel settore dei servizi alla persona) e il ruolo del terzo settore vengono esplicitamente riconosciuti come attori importanti e insostituibili del nuovo modello di sviluppo.

⁴ Un interessante contributo per approfondire il concetto di attivo intangibile e la sua crescente rilevanza nella economia attuale e futura in rapporto con gli attivi tangibili e patrimoniali tradizionali, è dato dall’economista brasiliano Hélio Mattar : nella sua relazione tenuta a Ravello (Italia) in occasione della Conferenza Internazionale sull’intangibile (www.nextonline.it/archivio : n.14), egli analizzò il rapporto tra attivi patrimoniali tangibili e attivi intangibili nella economia mondiale dal 1941 al 2000 e dimostrò che mentre nel 1941 gli attivi tangibili delle imprese rappresentavano l’80% del loro valore e quelli intangibili circa il 20%, il rapporto attualmente è praticamente rovesciato e, in alcuni casi, come per la Microsoft, gli attivi “intangibili” rappresentano addirittura il 90% del valore complessivo dell’impresa.

ostile molti di questi presupposti vengono bruciati immediatamente. Né possono facilmente riformarsi. La disponibilità ad apprendere, più ancora che il sapere e il saper fare, e quindi innovare, è latente. I processi formativi e la socializzazione (soprattutto primaria), più che addestramenti tecnici e operativi, possono tirarla fuori, attraverso la scolarizzazione o la cultura, la frequenza ai sacramenti o la sensibilità etica, tutto ciò, in breve, in grado di garantire serietà, competenza, onestà, affidabilità, ecc. nei comportamenti sociali, sia negli ambiti del mercato che negli ambiti del no profit.

In termini attuali, l'evoluzione del terzo settore, come sostiene autorevolmente Rifkin, esige la trasformazione di questi capitali o potenziali in competenze vere e proprie, spendibili in termini di "qualità o addirittura di eccellenza" dei servizi proposti ed erogati, attivando il principio della responsabilità sociale prima di ogni altra cosa, e la ricerca del denaro, soprattutto pubblico, per ultimo.

La dipendenza eccessiva dal public spending sminuisce l'urgenza di far fronte alla complessità :: è anche per questo che alcuni recenti profili di politica economica con il 5 per mille, l'8 per mille, l'utilizzo dell'art. 38 della legge 342 /2000 per la piena deducibilità fiscale delle erogazioni liberali a favore di organismi no profit e/o di enti locali per la valorizzazione dei beni e delle attività culturali, muovono nella direzione di dare un riconoscimento meno precario e aleatorio al terzo settore e di sottrarlo alla spesso gravosa e perdente necessità di procurare il denaro per le azioni svolte.

Nell'ambito delle competenze, quindi, è ormai maturo il momento di far conseguire alle imprese sociali, ai cooperatori, agli operatori del terzo settore abilità e skills sempre più adeguati alla complessità e alle aspettative sofisticate del sistema/cliente, oltre che adeguate alla urgenza di far fronte ad un impegno spesso titanico e di natura estremamente ardua come quello di "rigenerare" un capitale sociale che si sta sfaldando, non solo nelle periferie urbane, ma anche nelle comunità rurali, nelle parrocchie, come nelle grandi organizzazioni sindacali e di rappresentanza, nei rapporti tra le ULSS e i malati, tra lo stato e i cittadini, tra le banche e le assicurazioni e i loro clienti, soprattutto quelli più vulnerabili e vittime di truffe spesso colossali.

Un bilancio delle competenze articolato e coerente con la complessità e la modernità "liquida"⁵ (per usare una espressione di Bauman) comprende :

1. Capacità di ricognizione [ricerca-intervento] sul territorio e nei gruppi sociali target;
2. Competenza nella costruzioni di reti e di Networking e abilità nella comunicazione sociale;
3. Capacità di messa a punto di interventi focalizzati sugli aspetti problematici della riproduzione del capitale sociale anche in termini di "pronto intervento";
4. Capacità di costruzione di raccordi (linkages) a monte e a valle per le imprese sociali, allo scopo di garantirne il radicamento sociale e di promuovere il loro corretto rapporto con il capitale sociale locale :
5. Competenza e conoscenza accurata di sistemi di incentivi, regole, e standard per la condotta delle imprese sociali, da cui risulti trasparente la modalità in cui le imprese sociali contribuiscono a risarcire esternalità e alimentano il circuito virtuoso del capitale sociale. Utile può essere la messa a punto di bilanci sociali ed ambientali per le imprese sociali;
6. Elaborazioni per una cultura d'impresa specifica per l'impresa sociale con riguardo ad aspetti quali: tecnologie in uso, organizzazione, reti, comunicazione d'impresa, etiche di ruolo, professionalità gestionali, capacità strategiche e di lettura del contesto, rapporti trasparenti e responsabili con le istituzioni pubbliche;
7. Formazione di analisti del capitale sociale (analisi dei sistemi locali, analisi delle istituzioni, politiche di sviluppo locale, politiche di coesione e per la sostenibilità, politiche sociali integrate, valutazione d'impatto, di processo, di prodotto);
8. Avvio di sperimentazioni su scala locale che mostrino la fattibilità della "promozione" per :
 - creazione di imprese sociali innovative;
 - riforma di imprese sociali già esistenti;
 - attività specifiche di networking per la connessione tra imprese sociali e tra imprese e contesto locale (governo locale, attori economici e sociali, media, scuola...), per esempio nel caso di applicazione di Agenda 21;
 - innovazioni nella comunicazione d'impresa sociale finalizzate non solo a far conoscere le attività - magari ai settori dell'utenza meno facilmente raggiungibili - ma rivolte ad incidere in modo più significativo di quanto fatto finora sulla formazione dell'opinione pubblica

⁵ Bauman, Z.(2000), Liquid Modernity, Cambridge: Polity Press,2000.

locale sui temi della coesione, della sostenibilità, della promozione delle capacità e delle pari opportunità.

Un momento particolare qui consiste nel ripensare in termini strategici la partecipazione e l'intervento sui processi di governance locale di nuova generazione (devolution, patti territoriali, programmazione partecipata, tavoli di concertazione e negoziato...). Il sistema delle imprese sociali locali deve entrare - nelle forme da individuare - nel merito dei processi decisionali che riguardano lo sviluppo locale. Le politiche sociali devono praticare il mainstreaming. L'insieme degli interventi deve essere mirato al rafforzamento della sfera o spazio pubblico locale, in genere molto deficitario. Così si ristabilisce il contatto tra impresa sociale, legame sociale e democrazia (dal basso). Si tratta di una condizione per fare sviluppo locale sostenibile e per far crescere la coesione sociale.

9. Capacità di costruzione di reti tra territori vicini ed affini, a scala regionale e macroregionale. Sviluppo di attività formative a questi livelli, genesi di nuove istituzioni per la governance di livello intermedio;
10. Sviluppo di metodiche di autovalutazione multidimensionale della performance delle imprese sociali e diffusione di tale cultura a tutti i livelli operativi;
11. Iniziative di disseminazione delle buone pratiche, con la costruzione progressiva di un metodo di benchmarking (evitando però eccessive formalizzazioni) e la previsione di momenti di riflessione collettiva per l'analisi dei deficit e dei potenziali inesplorati.

Per conseguire questo quadro di competenze occorrono elementi metodologici innovativi come :

- creazione di contesti per l'apprendimento esemplare: coinvolgimento in pratiche di qualità che sollecitano i potenziali e il social learning ;
- costruzione di alleanze sperimentali per la soluzione di problemi sentiti dalla collettività (per es. nel Sud è stupefacente la lontananza tra imprese sociali e associazionismo ambientale) in cui s'intreccino problemi sociali e problemi ambientali, per rendere riconoscibile il nesso tra beni comuni, coesione e pari opportunità ;
- operazioni per il passaggio da un rapporto opportunistico tra organizzazioni del terzo settore ed autorità locali ad una relazione cooperativa-conflittuale, per sottolineare maggiormente l'autonomia dialettica creativa piuttosto che la dipendenza.

Gli obiettivi strategici e il nuovo ruolo mondiale del terzo settore :

Le motivazioni che giustificano e convalidano l'impegno di diffondere in tutte le cooperative del nostro consorzio questi profili di competenza, sono connesse ad una lettura di scenario sul nuovo ruolo emergente e sempre più decisivo del terzo settore nell'ambito delle tendenze attuali, soprattutto nello spazio sempre più vuoto che viene a sussistere tra i due protagonisti tradizionalmente più importanti se non quasi unici della dinamica sociale : lo stato e il mercato.

Nella lettura dei fenomeni di cambiamento che stanno intervenendo nella economia di mercato globalizzato e nel destino degli individui e delle realtà locali in questo nuovo cyberspazio, il terzo settore non è una trovata o un espediente : è lo spazio per il lavoro delle persone in un mondo in cui le persone restano sempre più senza il lavoro. Le innovazioni tecnologiche portano ad un crescente dimagrimento della manodopera (downsizing), congiunto però ad una ancora più crescente produttività e creazione di valore.

Lo Stato e il mercato, lasciati a se stessi, non riescono più a stabilire nessuna mediazione perché i loro rapporti, con la globalizzazione che rompe ogni confine fisico amministrato, perde sempre più di senso e di negoziabilità : separata dai lavoratori, dai consumatori e dai politici, l'economia di mercato non trova più un interlocutore con cui misurarsi. Tra imprese e stato si crea un vuoto che può essere invaso e dotato di senso dal nuovo lavoro autogenerato, che nasce da una partnership tra stato, privato ed economia di mercato, per " distribuire " in forma di opportunità di lavoro diffuso, flessibile e più creativo, più orientato ai bisogni sociali e culturali delle persone il valore aggiunto prodotto senza più il lavoro organizzato della manifattura tradizionale.

" Per alcuni - soprattutto scienziati, progettisti e imprenditori - un mondo senza lavoro segnerà l'inizio di una nuova era della storia nella quale gli esseri umani saranno liberati, nel lungo periodo, dalla fatica fisica e dalla ripetizione compulsiva di gesti automatici. Per altri la società senza lavoro lascia trasparire l'immagine

di un futuro desolato di disoccupazione di massa e di impoverimento globale, caratterizzato da crescente disagio e disordine sociale “⁶.

Rifkin non nutre dubbi sulle alternative da prendere : o lo stato rafforza le strutture repressive, per fare la guardia contro le masse crescenti di disperati, oppure cede una parte consistente delle risorse che accumula per favorire le condizioni adatte per il self-help:

“ Il mercato e il settore pubblico avranno un ruolo sempre più ridotto nella vita quotidiana delle persone in tutto il mondo. Il vuoto di potere verrà colmato probabilmente dal diffondersi di una subcultura criminale o da una maggiore partecipazione al terzo settore...Le organizzazioni fondate sullo spirito comunitario agiranno sempre più come arbitri e difensori nei confronti delle forze del mercato e dello stato, fungendo da promotori e sostenitori della riforma politica e sociale. Le organizzazioni del terzo settore probabilmente si attribuiranno anche la funzione di fornire una quantità sempre più ampia di servizi di base, con il progressivo allontanamento dello Stato dall'aiuto e dall'assistenza di singoli e comunità in stato di bisogno “. Benchè enunciata in forma di ipotesi, queste previsioni di Rifkin hanno il pregio di porre con grande semplicità e convinzione il problema di fondo a cui la nostra tesi è orientata : il terzo settore costituisce la nuova “ factory without walls “ in cui si svilupperanno “ relazioni “ di reciprocità e non più di dipendenza, attraverso un lavoro comune, tra le persone che hanno un lavoro e quelle che non ce l'hanno, tra le persone garantite sul piano dei servizi sanitari e sociali e quelle che non lo sono : il trasferimento di risorse avverrà con il consenso e un percorso comune tra queste categorie sociali, proprio con una forma di welfare che, Roberto Solow definisce di “ fair workfare “⁷.

Terzo settore, capitale umano, pari opportunità e welfare innovativo

E per togliere l'impressione che si tratti di un settore povero di competenze e di professionalità, Rifkin, da parte sua, aggiunge : “ Un terzo settore efficiente necessita di un'ampia gamma di capacità e competenze, che spaziano dalle più semplici abilità manuali alle più sofisticate competenze manageriali “⁸.

Il ragionamento di Rifkin si basa su una considerazione di fatto : il mondo delle imprese e del mercato tende sempre più a liberarsi del lavoro delle persone e nello stesso tempo raggiungono livelli di guadagno e di profitto sempre più elevati.

Si prefigura, pertanto la nascita di una “ economia sociale “ indipendente e capace di generare, anche in termini di creazione di valore e di flussi monetari, una quota crescente dei prodotti interni lordi dei vari paesi e delle varie aree del mondo.

In generale le nazioni concentrano la politica sul primo settore (il mercato) e sul secondo (lo Stato), dando spesso per scontato il terzo, senza rendersi conto del ruolo fondamentale che quest'ultimo gioca nel processo di formazione della fiducia sociale “,ossia del capitale sociale, senza il quale anche il capitale economico non ha alcun solido e durevole fondamento, ma si trasforma rapidamente in speculazione brutale e truffaldina.

La presenza diffusa e lenticolare delle cooperative e del terzo settore ha il compito (difficile) di rigenerare i legami di solidarietà e fiducia fra tutti, a partire da coloro che hanno minori possibilità di ottenerli, perché hanno anche minore opportunità di avere stima e fiducia in se stessi.

L'analisi di Amartya Sen (premio Nobel dell'economia nel 1998) è in piena sintonia con questa prospettiva : c'è una parola-codice nel pensiero di Sen, intorno alla quale sembra ruotare tutto il suo sogno economico rivoluzionario. E' capability, capacità o potenziale. Ognuno di noi, dal grande manager di New York alla piccola casalinga del Kerala, è portatore di un “ valore “ e di una capacità di creazione di valore che non deve essere disperso e può essere fondamentale per l'intera umanità. Il suo insegnamento autorevole, è che la soluzione dei problemi sempre più complessi posti dalla società e dalla economia di mercato, compresi quelli relativi alle politiche sociali, non passa più attraverso una semplice crescita economica (che è il mito duro a morire a cui è collegato il vecchio e nuovo liberismo) né una politica di “ aiuti “ finanziari, in termini di trasferimenti. Ma è il coinvolgimento sociale, culturale e lavorativo delle persone. E Sen, in tutte le sue opere e in tutti i suoi programmi sperimentali che segue per conto delle Nazioni Unite e della Banca mondiale, predilige chiaramente le donne, come soggetti suscettibili di costituire una svolta profonda, attraverso una politica di workfare, di piccoli prestiti, di reti cooperative e di assistenza, di condizioni amministrative favorevoli, in una parola attraverso politiche di self-helping .

⁶ Rifkin J. (2000), L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy – Mondadori ,Milano.

⁷ Solow R.M.(2001), Lavoro e welfare – Edizioni di Comunità, Milano 2001

⁸ Rifkin J..o.c.

Ed è grazie a Sen che si comprende la portata del lavoro di John Rawls, proprio nel tema in questione, a proposito della " giustizia come equità " :

" L'analisi rawlsiana prosegue dalla posizione originaria all'identificazione di particolari principi di giustizia. Tra di essi il primo principio è la priorità della libertà : dare priorità alla massima libertà di ogni persona fatta salva la possibilità della stessa libertà per tutti. Il secondo principio si riferisce ad altre questioni, riguardanti l'equità e l'efficienza nella distribuzione delle opportunità, da cui il principio differenziale che prevede un criterio allocativo che dia priorità alle persone più svantaggiate all'interno di ogni gruppo "9 .

E aggiunge : " Una persona può essere motivata a fare molto più per gli altri, per affetto e per amore, di quanto non sarebbe richiesto dalla regola della giustizia. Ma ciò non può eliminare il bisogno di regole di giustizia dal momento che tra gli individui coinvolti nell'interazione sociale ci sono quelli che non sono saldamente legati agli altri da affetto e da disponibilità spontanea. La società umana può avere bisogno anche di qualcosa di più della giustizia, ma ha certamente bisogno di giustizia "10 .

Il dibattito intorno al trinomio welfare- workfare - terzo settore trova in questo punto il suo concetto più vitale : il lavoro, come fonte di legittimazione, identità e autostima, oltre che di reddito, rappresenta un passaggio più essenziale e originario del diritto alla solidarietà sociale, anche se questa appare una forma più elevata di altruismo. Il lavoro determina il presupposto della giustizia, e questa non può essere determinata dal welfare che è un principio derivato. La saldatura tra l'uno e l'altro dei due livelli sarà affidata sempre più prevalentemente al terzo settore e alla economia sociale.

L'occupabilità come nuovo orizzonte del terzo settore

Un altro guru delle previsioni del futuro della società e dell'economia mondiale, Jacques Attali, sostiene che " (l'occupazione) non sarà più associata al solo lavoro , ma anche ad altre forme di attività. Né la riduzione dell'orario di lavoro, né lo sviluppo di posti di lavoro nei servizi, né il lancio dei grandi lavori - tutte cose assolutamente necessarie - non saranno sufficienti a ricreare una piena occupazione dei salariati...Le collettività finanzieranno degli impieghi di tutorato scolastico, di assistenza alle persone anziane, di cura a domicilio, di conservazione ambientale...Si riconoscerà che consolare, sostenere, formarsi sono attività socialmente utili e che costituiscono degli impieghi meritevoli di remunerazione. Nessuno sarà più disoccupato dal momento che è impiegabile "11.

Le forme di solidarietà sono destinate a espandersi . " La solidarietà è condizione di sopravvivenza di una società o di un popolo...Sempre meno compatibile con le leggi di mercato, sempre meno assicurata dalla democrazia che non garantisce più le maggioranze povere contro le minoranze ricche, dovrà trovare modo di esprimersi attraverso forme inedite grazie all'emergere di nuove tribu', di ONG, di nuove comunità attorno ai quartieri, ad insiemi specifici " , in una parola a quelle che Rifkin chiamava interest communities.

Sulla credibilità della economia sociale o di terzo settore di essere così decisiva nel ridefinire il profilo, le funzioni e le dimensioni quantitative del nuovo welfare/workfare, esistono dati oggettivi interessanti. In una analisi apparsa nel 1998 su IL SOLE 24 ORE , l'economia del terzo settore veniva definita, in modo curioso, ma efficace, " l'ottava potenza mondiale " , in quanto il suo fatturato complessivo nel mondo raggiungeva il Prodotto Interno Lordo del Canada. Oggi il terzo settore è ancora più potente di quanto non lo fosse 8 anni fa e in Italia raggiunge la cifra di 8,5 miliardi di EURO e la percentuale di quasi il 2% del PIL.

Il turismo e i beni culturali come banco di prova per uno sviluppo coerente con la sostenibilità

Il terzo settore ha nel turismo e nei beni culturali uno degli ambiti di creazione di valore e di filiera integrata, per i quali le logiche di puro mercato non sono né adeguate né congeniali.

La delicatezza di questi due settori deriva dal fatto che la maggior parte dei beni e degli attrattori che li determinano sono parte integrante dei commons, ossia dei beni collettivi, e, soprattutto i beni culturali, sono un prolungamento tangibile e intangibile della identità di una comunità, di una regione, di una nazione. Gli episodi storici che motivano queste affermazioni ci offrono numerosi casi anche di eroismo, con cui spesso

⁹ Sen A.K.(2000),La ricchezza della ragione .Denaro,valorì,identità – Il Mulino ,Bologna.

¹⁰ Sen A.K.,o.c.

¹¹ Attali.J.(1998), Dictionnaire du XXie siècle,Fayard, Paris.

alcuni popoli, anche nelle recenti guerre balcaniche, difendono i segni e i simboli della propria identità, della propria autostima.

Le imprese del capitalismo tradizionale non trovano alcun interesse genuino neppure verso il paradigma della sostenibilità, sebbene essa costituisca ogni giorno di più uno stile di produzione, di consumo e di relazione con l'ambiente sia naturale che sociale, assolutamente urgente e inevitabile se si vuole evitare la catastrofe o il collasso di tutto il sistema.

In questa direzione ci viene in soccorso una nuova corrente di economisti, capitanati dal Premio Nobel della economia 2002 Daniel Kahnemann, che introduce la cosiddetta "economia del well-being" con la quale non si ritiene più sufficiente l'uso degli indicatori tradizionali del PIL (Prodotto Interno Lordo) per stabilire il livello di benessere di un popolo, ma il FIL (Felicità interna lorda) : ossia occorre, dicono questi economisti, integrare la considerazione degli indicatori tradizionali con un panel di indicatori che includono indici di sviluppo equo e sostenibile, grado di salvaguardia dei valori culturali della nazione, dell'ambiente naturale e del buon governo e così via.

Il paradigma della sostenibilità comporta una tale rivoluzione, una tale inversione di marcia, individuale e collettiva, rispetto a quello che facciamo, pensiamo e scegliamo ogni giorno, che è paragonabile ad azioni altrettanto massive e imponenti come lo sono state l'alfabetizzazione, la vaccinazione, la diffusione delle pratiche di sensibilizzazione ai pericoli di trasmissione dell'AIDS e così via.

Solo, perciò, **una piena consapevolezza degli organismi del terzo settore** può trovare a loro congeniale, non essendo orientati al profitto e tanto meno alla speculazione, questo nuovo approccio e diventare gli agenti promotori sul territorio e nel tessuto sociale diffuso : ma per farlo entro la società ed essere testimoni privilegiati di questa nuova visione del mondo, occorre che siano preparati, soprattutto nei due settori più sensibili ed esposti al pericolo di sopraffazione speculativa e più coerenti, nella loro autentica valorizzazione, al mantenimento di un modello di sviluppo qualitativo e sostenibile : il turismo e i beni culturali ed ambientali.

A - Il turismo :

Il turismo è oggi, secondo i dati della Organizzazione Mondiale del Turismo, l'economia con maggiore fatturato nell'ambito delle transazioni commerciali nel mondo da almeno 10 anni.

I dati del 2002 della OMT sono eloquenti : 456 milioni di arrivi nel 1990, 551 milioni nel 1995, 696 milioni nel 2000 ,714 milioni nel 2002, 800 milioni nel 2004. Erano 25 milioni nel 1950.

Tre sono i temi nei quali l'economia del turismo è in grado di dispiegare e diffondere con più evidente beneficio la propria vocazione quasi naturale alla sostenibilità :

- L'impiego delle risorse naturali e la loro valorizzazione
- L'impiego e la partecipazione degli uomini e delle comunità nella produzione e nella distribuzione del valore (essendo una economia *labour intensive*)
- Il raggiungimento di esperienze intangibili come soddisfazione maggiore del "possesso" di beni tangibili.

Nel capitalismo tradizionale (e tuttora largamente vigente), sussiste abitualmente una separazione e/o un conflitto insanabile tra l'utilità propugnata dagli investitori nei loro interventi (insediamenti, attività, materiali trattati e gestiti ecc.) e l'utilità derivante dalla conservazione delle risorse ambientali e culturali del territorio, soprattutto di quelle non rinnovabili.

L'economia del turismo è , a riguardo di questa " separazione ", un settore ben diversamente orientato e allo stesso tempo convincente : e come tale riesce a chiudere questa separazione in modo reale, e non solo immaginario, o emozionale, oppure solo morale.

In essa, se riflettiamo con cura, emerge una convergenza (oggi rara) tra politica, morale ed estetica nel perseguire un paradigma suscettivo di chiarezza, evidenza, affidabilità e continuità, non nei principi, ma nelle scelte, non nei valori, ma nella creazione di valore, non nelle cause dello sviluppo, ma nei suoi effetti , non nelle aspirazioni alla felicità, ma nella sua concreta diffusione.

Ed è per questa ragione che il Libro Verde sul turismo (Unione Europea) al titolo III ° propone senza indugio : " Il turismo è un settore importante per la realizzazione dello sviluppo sostenibile "12.

¹² Commissione delle Comunità Europee(1995),Il ruolo dell'Unione in materia di turismo. Libro Verde della Commissione, COM (95) 97, Bruxelles.

La potenzialità di questa opzione strategica non sfugge alle Istituzioni comunitarie, impegnate a disegnare il profilo dello sviluppo non solo macroeconomico, ossia degli stati, ma anche locale :

“ Sono rare le attività il cui successo è così chiaramente dipendente dalla necessità di far convergere politiche differenti”¹³.

Nel documento, il turismo è indicato e segnalato per la sua capacità intrinseca di modellare le decisioni degli enti locali (nel quadro delle nuove forme di *governance*) in modo coerente con lo sviluppo sostenibile anche in “ tutti gli altri settori “, in forza proprio del concetto di qualità della destinazione, di visione del prodotto come prodotto di “ sistema “.

Il Libro Verde, in altre parole, sembra escludere che il turismo possa essere considerato dai governi locali e nazionali come un percorso accanto agli altri percorsi possibili, ma piuttosto la matrice di un approccio innovativo ed esemplare, quasi un test della “ fidezza “ (concetto che prendiamo a prestito dalle norme ISO 9000) dell'intero assetto programmatico delle politiche di un paese, di una regione, di una località.

“ La necessità di far concorrere varie politiche ad uno stesso fine, fa così del turismo un campo di azione ideale per la realizzazione dello sviluppo sostenibile. Inoltre, la prevedibile crescita del movimento turistico e delle pressioni che esercita, insieme ad una maggiore domanda di qualità da parte dei consumatori, non consentono più di rimandare tale impostazione integrata...Ciò potrebbe garantire la perennità dell'attività, assicurare la soddisfazione del turista e contribuire al mantenimento del patrimonio naturale e culturale. Inoltre tale impostazione potrebbe servire come esempio ad altre attività, il cui futuro dipende ugualmente, ma forse in modo meno direttamente percepibile, dal concretizzarsi dello sviluppo sostenibile “¹⁴.

Questo in sintesi è il turismo in Italia e nel mondo e i dati confermano la sua capacità, al di là di fenomeni congiunturali appena descritti, di attivare uno sviluppo che ha le caratteristiche più vicine alla sostenibilità, alla diffusione “ locale “ e capillare dei suoi effetti, alla sua congruità con un concetto di “ *governance* “ che sia o possa essere pienamente in linea con i principi della sussidiarietà (è a livello locale che si formulano i piani e i programmi di gestione integrata della destinazione turistica), della compatibilità con l'ambiente (che è per il turismo una risorsa imprescindibile), con la creazione di impiego (1000 miliardi di vecchie lire di investimento nel settore energetico creano solo 300 posti di lavoro, la stessa cifra nel settore turistico, che è *labour intensive*, ne crea più di 12.000).

Il Veneto è la prima regione d'Italia per numero di arrivi e di presenze turistiche e i suoi attrattori meritano uno sviluppo integrato più chiaro, più efficace : le nostre cooperative possono coprire questi spazi interstiziali che mancano alla integrazione, soprattutto in quei margini di profitto ridotto che sono intenzionalmente trascurati dalle imprese a orientamento gestionale tradizionale.

B- I beni e le attività culturali :

I beni e le attività culturali costituiscono uno dei più certi e indiscussi vantaggi competitivi del nostro paese e, in particolare, della nostra regione.

L'impresa cultura chiamata “Italia”, ha accumulato un patrimonio di incalcolabile valore nel corso dei secoli. In termini quantitativi, l'Italia ha :

- 1293 comuni con almeno un palazzo, un castello , un sito archeologico o un monumento di rilevanza significativa
- quasi 4000 musei con decine di milioni di pezzi d'arte
- 90.000 chiese circa
- 223 cattedrali
- 40.000 fra rocche e castelli
- 30.000 dimore storiche (tra cui oltre 4.000 ville e dimore storiche nei territori della Serenissima)
- 30.000 circa archivi di rilevanza storico-culturale
- 6.000 biblioteche, molte delle quali con “fondi storici” spesso del tutto sconosciuti
- 4.000 giardini storici
- 1.500 monasteri e conventi

¹³ Ibidem.

¹⁴ Ibidem.

- 900 centri storici significativi
- centinaia di parchi e archeologici

E' in Italia che nasce il primo Museo del mondo : la Galleria degli Uffizi, inaugurata da Cosimo de' Medici a metà del 1500.

Inoltre, la " reputazione " e il posizionamento del nostro paese nel settore delle opere d'arte " attive " (direttori d'orchestra, registi, scenografi, produttori di effetti speciali, artigiani, architetti, designers, stilisti...) sono probabilmente i più elevati del mondo.

In altri termini, occorre distinguere due forme di " beni culturali " e sul piano legislativo esiste questo riconoscimento in maniera finalmente esplicita : i beni culturali come " prodotto " (ereditato dal passato) e i beni e le attività culturali intesi come " processo ", ossia di produzione e creazione attualizzata.

La redditività complessiva del " patrimonio " culturale italiano, sia come prodotto che come processo, realizza un fatturato di poco più di 5 miliardi di Euro, metà dei quali è costituita da entrate dovute al turismo culturale, soprattutto al turismo culturale classico (città d'arte, musei, siti archeologici, mostre ed eventi).

Tuttavia, anche su questo punto siamo ancora ben lontani da una performance accettabile. Basti pensare che le due case d'asta più celebri nel mondo, ossia Christie's e Sotheby's raggiungono, insieme, nell'ambito della "economia della cultura" lo stesso fatturato della economia della cultura dell'intero nostro paese (5 miliardi circa di Euro).

Una delle spiegazioni possibili fa riferimento proprio all'assenza di una chiara determinazione di un modello di "governance" che decentri i poteri : allo stato attuale, a partire dalla Legge Ronchey (Legge n.4/1993), che ha cominciato a sollecitare la " partecipazione " e il coinvolgimento delle organizzazioni e imprese non profit alla gestione e valorizzazione dei Musei e dei siti, questo modello di *governance* innovativo sta prendendo una fisionomia chiara e consente in piena legittimità alle istituzioni locali di diventare protagoniste della valorizzazione dei beni culturali del territorio., soprattutto per inserire queste risorse locali entro i Progetti di Marketing territoriale, nelle forme di *governance* oggi in vigore, sotto la spinta dell'Unione, come i PIT¹⁵.

Infatti, anche nella letteratura della cultura e dei beni culturali si sta affermando la definizione e la diffusione del " distretto culturale ", che è la forma di " *governance* " sulla quale questo progetto stesso intende collocarsi.

Il Marketing territoriale che ne scaturisce, sotto l'impulso degli attori locali, diviene così più facilmente una forma di redditività, sotto l'impulso motivazionale di rendere le località, le città e i territori sempre più competitivi : i beni culturali costituiscono per il nostro paese un vantaggio competitivo insostituibile e non imitabile.

Il ricorso al mercato estero è , peraltro, essenziale per noi, almeno per due motivi molto seri :

- il primo, perché l'intera capacità di spesa dell'Italia non è così grande come si crede, se paragonata alla capacità di rendita o di fruizione che avrebbe il patrimonio culturale del nostro paese. Basti pensare che per pareggiare l'intera capacità di spesa del nostro paese è sufficiente la capacità di spesa della sola città di New York ;
- il secondo, ancora più preoccupante, il consumo (nel senso di fruizione " pagata ") culturale degli italiani è bassissimo : al predominio del cinema, incontrastato fino agli anni '70, è subentrato quello della televisione, dove il bene culturale appare in maniera sempre più ridotta, al crescere della offerta di " *entertainment* " di massa e di qualità scadente . Solo un italiano su quindici assiste, almeno una volta all'anno, ad un concerto di musica classica : valori nettamente inferiori a paesi, come la Germania, la Francia, il Regno Unito, i paesi scandinavi , gli Stati Uniti e il Giappone. Il tempo dedicato giornalmente alla televisione come consumo è pari a 30 volte circa quello dedicato a manifestazioni culturali, visite a musei ecc. che, tradotto in chiaro, significa che abbiamo una esigua minoranza che ha una propensione significativa alla cultura e alla fruizione dei beni culturali e una grandissima maggioranza che non ne ha nessuna. E' difficile che in tempi rapidi si possa sperare che il nostro paese riesca a " gestire e valorizzare " il proprio patrimonio con queste premesse.

Altre criticità riguardano una delle istituzioni chiave dei beni culturali, ossia i Musei.

¹⁵ Cersosimo D. (a cura di) (2001), Dai Patti ai PIT. Lezioni dall'esperienza, Sprint – Studi e Ricerche , Formez. Forte P. (2000) I modelli di gestione dei PIT, Studi e Ricerche, Formez ; Colaizzo R. (a cura di) (2000), La progettazione integrata territoriale. Il quadro economico e programmatico , Vol.1, Formez, Donzelli editore, Roma ;FORMEZ (2001), La progettazione integrata territoriale. Strumenti e procedure. Vol. II, Roma ;FORMEZ (2001) , I Programmi Integrati. Opportunità e vincoli , Donzelli editore, Roma , pp.76 ss. Essi costituiscono la forma di *governance* che, nell'Agenda dei Fondi Europei 2000-2007, ha sostituito i Patti Territoriali Europei come "formula" di networking per lo sviluppo locale.

La maggior parte dei musei italiani è insediata in edifici storici (27% in palazzi, 20% in conventi o monasteri, il 6-7% in rocche o castelli) : ciò dà fascino, ma anche seri problemi di compatibilità con i servizi essenziali per la accoglienza e il comfort dei visitatori (mancanza di riscaldamento, impianti di luce obsoleti, impianti di sicurezza arretrati, pochi con climatizzazione per la conservazione e la manutenzione delle opere, pochi con sistemi di allarme antintrusione, e ancora meno con dotazione di servizi igienici adeguati ecc.). Nel caso di chiese e di musei privati, il deficit di sicurezza contro il furto è ancora più drammatico : il 90% dei furti di opere avviene in queste tipologie di edifici.

Gli spazi per un ruolo decisivo per il terzo settore sono più che evidenti, soprattutto alla luce delle opportunità offerte specificamente al settore non profit da alcune innovative leggi dello stato : dalla Legge Ronchey del 1993, all'art.38 della Legge 342/2000, che consente la piena deducibilità fiscale dei contributi per azioni relative ai beni e alle attività culturali, compresi gli eventi, fino al recente Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, che sancisce definitivamente il passaggio delle competenze dallo Stato agli enti locali in materia di gestione e valorizzazione. E' possibile trarre alcune indicazioni, sia di contenuto che di tipo procedurale, che possono essere d'aiuto all'elaborazione di un piano strategico per il settore culturale.

Le competenze che riteniamo di poter sviluppare tra i soci della nostra rete cooperativa sono :

- a) saper cogliere la nuova ricchezza culturale delle città e dei territori. Sotto quest'ultimo aspetto il piano strategico deve individuare forme e strumenti per permettere a differenti culture di esprimersi organizzando, per esempio, eventi, festival, ecc. o sostenendo scuole ed accademie d'arte, laboratori teatrali ed altro ancora. L'allargamento e la diversificazione dell'offerta culturale, l'integrazione delle nuove culture con la cultura storica, sono tutti fattori che possono contribuire in modo significativo, da un lato, alla crescita della identità sociale delle città o dei territori e della loro capacità di attrazione e, dall'altro, alla localizzazione sul territorio di nuove centralità che possono contribuire a ridefinire ed arricchire il posizionamento di un'area a livello nazionale e internazionale;
- b) essere in grado di integrare la valorizzazione della risorsa culturale con le altre risorse e con le attività economiche insediate nella città. In altri termini, la valorizzazione della risorsa archeologica deve essere realizzata in coerenza con la valorizzazione di quella architettonica, la valorizzazione dell'arte antica o moderna con la produzione di eventi (mostre, fiere, festival, ecc.), la produzione di eventi con la realizzazione di nuovi prodotti del settore della comunicazione e con l'offerta di nuovi pacchetti turistici e così via;
- c) essere coordinato con gli altri piani settoriali. La strategia di intervento nel settore culturale, la realizzazione o la messa in valore di nuove e vecchie infrastrutture culturali non può essere definita indipendente dalle strategie messe in atto nei settori più contigui, come quello turistico o dei trasporti, e nei settori che a prima vista possono sembrare più distanti, come quello dei servizi di rete,
- d) Conoscere e saper applicare le procedure relative alle opportunità legislative connesse ai beni e attività culturali. In particolare :
 - DM 24 marzo 1997 : Regolamento applicativo della Legge 4/1993 (servizi aggiuntivi per la gestione dei musei);
 - DL 31 marzo 1998, n.112 : Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n.59 (al Capo V - artt. 148-155 si tratta la materia dei Beni e Attività Culturali);
 - DL 29 ottobre 1999 , n.490 : Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali, a norma della legge 8 ottobre 1997, n.352 ;
 - Legge n.342/2000 -Articolo 38 (Erogazioni liberali per progetti culturali ed eventi di spettacolo) ;
 - Legge costituzionale n.3 del 18 ottobre 2001 " Modifiche al Titolo V della parte seconda della Costituzione (con cui si effettua un ulteriore " patto" verso il decentramento delle competenze agli enti locali in materia di beni culturali ed ambientali, anche se in regime di legislazione concorrente) ;
 - Legge n.448 del 28 dicembre 2001 " Legge finanziaria 2002 - artt. 33 e 34 (concessione a soggetti diversi da quelli statali della gestione finalizzata alla fruizione pubblica e valorizzazione del patrimonio) ;
 - DL n. 42 del 22 gennaio 2004 " Codice dei beni culturali e del paesaggio ", ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n.137.

Particolare interesse, sono anche alcune " convenzioni " (altra forma di governance innovativa) che aprono la strada verso un modello di " concertazione " tra pubblico e privato che troverà sempre più ampia applicazione in futuro :

- Intesa tra il Ministero BB.CC.AA. e Presidente CEI per la tutela dei beni culturali della Chiesa (13 settembre 1996 - G.U. 8 novembre 1996 n.262) : la Chiesa possiede, in Italia, quasi due terzi del patrimonio artistico della nazione, e pertanto occorre stabilire una intesa di programma , sia a livello nazionale che locale, con la Chiesa per valorizzare un patrimonio artistico, architettonico ed archeologico di incalcolabile valore e suscettivo di creazione di nuovi impieghi e di nuove imprese ;
- Convenzione fra il Ministero BB.CC.AA. e la Confindustria - 26 novembre 1996, alla luce del cosiddetto "mecenatismo" che in altri paesi (soprattutto anglosassoni) funziona da decenni e costituisce un modello da imitare sul piano del rapporto tra mondo delle imprese e del mercato e mondo della cultura e dell'arte
- Convenzione tra il Ministero per i Beni Culturali e Ambientali e l' ABI (Associazione Bancaria Italiana) , considerando il peso enorme che hanno le banche, anche a livello locale, per sostenere iniziative inerenti il settore cultura, arte, biblioteche, eventi.

C- Ambiente umano e ambiente naturale : percorsi esplorativi per il recupero degli svantaggiati

Insieme e in piena sinergia alle azioni di salvaguardia del capitale umano, corroborate da una azione formativa mirata e appena descritta nel paragrafo precedente, il nostro intervento si propone altresì di impegnare i propri soci in una serie di piccole azioni esemplari di intervento nell'ambiente.

Vasta è la capacità di queste azioni di indurre negli individui e nei gruppi una consapevolezza sempre più urgente della delicatezza e fragilità dell'habitat nel quale l'uomo trova il proprio stesso equilibrio : a titolo di esempio, possiamo citare le recenti scoperte nel campo della psicologia degli anziani, soprattutto nelle fasi di disorientamento e di demenza precoce, che hanno portato ad elaborare delle prove scientifiche sulla validità della cosiddetta Garden Therapy.

Questa metodologia scaturisce dalle intuizioni e dalla sperimentazione di numerosi esperti, tra i quali ha un ruolo di spicco Naomi Feil¹⁶ e la sua proposta integrata della cosiddetta VALIDATION THERAPY. In essa noi intravediamo un percorso particolarmente adatto non solo alle persone anziane affette da disorientamento e da demenza, ma, per analogia scientifica, anche a tutte le persone che soffrono di qualche handicap o di qualche menomazione : la Validation Therapy, come dice la parola stessa, parte dal presupposto che la persona umana è tale in "ogni caso" (quindi parte da un principio morale fondamentale) e che in essa la natura delle sue possibilità non è esclusivamente legata alle performance "cognitive" (intelligenza, razionalità, linguaggio ecc.), come per inveterata abitudine siamo portati a pensare, ma anche a molte altre facoltà, come le emozioni, il bisogno di amore, la capacità di esprimersi anche con linguaggi non verbali, con gesti, persino con parole che , apparentemente prive di senso comune, possono venire "decodificate" attraverso modi di "contatto" con la persona disabile, psichicamente inadeguata, o con persone che non riescono a "ricordare" distintamente o a riconoscere perfettamente ciò che percepiscono o vedono o sentono : la Validation Therapy riconosce nella Garden Therapy¹⁷ e nella Horticultural Therapy (giardini, parchi, piante, fiori ecc.) un modo per "decodificare" nei gesti e attraverso i sensi relativamente ancora integri (per esempio l'olfatto) un modello interpretativo e un incentivo specifico al mantenimento e persino allo sviluppo per vie alternative dell'essere umano che non rientra nei parametri del comportamento cosiddetto normale.

Questa corrente di pensiero sta trovando una sempre più vasta eco per analogia con interventi rivolti anche ad altre fasce di popolazione svantaggiata : la costruzione di percorsi dentro la natura, l'uso dei fiori e dei colori, persino l'evocazione dei profumi legati a "memorie" recondite (come i gigli e l'evento della prima comunione) oppure a aromi di piante officinali e di spezie, fa sì che i potenziali anche delle cose più semplici della natura e dell'ambiente, come erbe, fiori, aiuole, e degli atti o gesti più accessibili, come la piantumazione, la cura del terreno, la cura dei cicli di vita delle piantine, dei cespugli e degli alberi, la visualizzazione del ritmo del tempo e delle stagioni attraverso i mutamenti di colore e di forma dei piccoli paesaggi quotidiani, possano dare spazi impensati di recupero, di socializzazione e di autostima.

¹⁶ Feil N.(1992),V/F Validation : The Feil Method, 2nd Edition, Feil Productions, Cleveland; Feil N.(1993)The Validation breakthrough, Health Professions Press, Cleveland. Naomi Feil,nata a Monaco di Baviera, in Germania, nel 1932, è cresciuta nella casa per anziani di Montefiore di Cleveland, nell'Ohio, dove suo padre era direttore e sua madre a capo del servizio sociale. Laureata alla Columbia University dello Stato di New York e membro dell'Accademia degli Assistenti Sociali, ha elaborato il Metodo della Validation Therapy dopo lunghi anni di esperienza, di osservazione e di studi. Il suo contatto continuo con quegli anziani che venivano isolati, perché troppo disturbanti, le ha dato l'opportunità di capire che a nulla serviva trattenerli nella nostra realtà. Essi, intrappolati in un altro mondo, necessitavano di ascolto e condivisione emotiva per poter almeno sentirsi capiti. Naomi Feil diffonde ancora oggi il Metodo Validation in tutto il mondo tramite workshop, convegni e pubblicazioni di vario genere.

¹⁷ Rangoni L.(2002),La Garden Therapy. Giardinaggio e benessere,Xenia Edizioni,Milano.

Il nostro intervento formativo concilia perciò sia la cura dei potenziali umani che vi sono dentro i cooperatori che la cura dei potenziali che vi sono dentro lo stesso habitat naturale, rappresentando per le nostre organizzazioni uno spazio ancora largamente inesplorato e ricco di suggestioni sperimentali praticamente illimitate.

Le cooperative sociali tra innovazione tecnologica e sviluppo umano :

Di fronte all'enfasi che la globalizzazione dei mercati e delle relazioni macroeconomiche pone sulla innovazione tecnologica, con accanimento quasi ossessivo, si rischia di far perdere di vista l'importanza prioritaria che ha il capitale umano, fino a far dire ad uno degli esperti più acuti della modernità, Umberto Galimberti, filosofo e psicoterapeuta che "La tecnica, sia come *universo dei mezzi (o tecnologie)* sia come principio di *razionalità che presiede al loro impiego*, non è più uno strumento a nostra disposizione, ma è l'ambiente che ci circonda e ci costituisce secondo regole di razionalità che misurandosi solo in termini di funzionalità non esitano a subordinare le esigenze dell'uomo alle esigenze dell'apparato tecnico...nell'epoca della tecnica si assiste all'autonomizzazione dello strumento; se infatti, la tecnica (l'apparato degli strumenti) è la condizione universale per la produzione (mito di Prometeo), il fine a cui l'attività umana tende è il potenziamento della strumentazione. In tal modo la tecnica diviene il *fine a cui si subordina ogni altra finalità*"¹⁸.

Per evitare questa universale destituzione del capitale umano di fronte al capitale tecnologico e alla sua tirannide, non rimane che dare sempre più spazio a tutte quelle forme auto-organizzate di produzione di servizi alla persona e per la persona, che fondano il proprio specifico orizzonte strategico non tanto in una prospettiva high tech (alta intensità tecnologica) quanto in una prospettiva high touch (alta intensità di contatto).

Alla espansione della economia fondata sulle innovazioni delle tecniche, che hanno sempre meno bisogno dell'uomo, se non come mero strumento di consumo, il movimento legato al mondo delle cooperative, soprattutto sociali, elabora una controtendenza che rigenera ogni volta il primato del capitale umano, anche e soprattutto in quelle persone che, essendo ai margini o rimanendo ai margini del trionfale processo di innovazione tecnica, non hanno null'altro che le qualifiche come degne di rispetto e di attenzione o di " cura" che il loro puro essere umano.

"Produzione e consumo sono due aspetti del medesimo processo, il quale obbliga l'uomo ad obbedire a due ordini: l'ordine di produrre e l'ordine di consumare ciò che è stato prodotto per consentire la continuità della produzione. Affinché il ciclo non si interrompa è necessario che l'ordine e l'obbedienza non siano avvertiti come tali"¹⁹.

Per rompere questo accerchiamento ed essere all'altezza di questa sfida per il primato dell'uomo , i soci e operatori della cooperazione e del terzo settore hanno il compito urgente di dare in primo luogo uno sviluppo adeguato al proprio capitale umano e al capitale umano che ne costituisce il tipo di relazione e di organizzazione al proprio interno, attraverso un programma che comprenda tre gradi di apprendimento e di competenza :

- a) Un portfolio di autosviluppo focalizzato sulle cosiddette "core skills ";
- b) Un metodo di collaborazione fondato sulla capacità di team building interno, e di una sua trasferibilità in rete nella comunità locale ;
- c) Una alleanza di reti sempre più estesa, grazie anche alle connessioni offerte dal web, per definire in tempo reale un dispiegamento di forza e di energia contrattuale competitivo con le multinazionali, con i poteri transnazionali, con le potenze politiche ed economiche globali.

A. Il portfolio di autosviluppo :

Esso consiste in un programma formativo, già adottato nel mondo anglosassone, per " guidare " all'apprendimento di uno stile di gestione di se stessi e delle proprie competenze in un ambiente innovativo e competitivo. Questo portfolio è un progetto di carriera personale e professionale che si propone di :

- identificare obiettivi realistici per il proprio sviluppo personale e professionale
- identificare le risorse necessarie a conseguire questi obiettivi

¹⁸ Galimberti U.(2002),Psiche e Techne. L'uomo nell'età delle tecnica,Feltrinelli, Milano.

¹⁹ Ibidem.

- valutare le abilità e le attitudini personali (conoscenze, atteggiamenti, motivazioni, ecc.) disponibili per il conseguimento di un progetto di vita coerente e soddisfacente
- definire una strategia operativa per il conseguimento di questo progetto
- attivare un piano di azione efficiente ed efficace

Le competenze o key skills che il modulo intende conseguire nei partecipanti sono:

1. conoscenza migliore di se stessi
2. apprendimento dall'esperienza
3. apprendimento autogestito (imparare ad imparare)
4. responsabilità nel perseguire uno scopo
5. flessibilità in relazione al cambiamento delle circostanze e delle opportunità
6. capacità di comunicazione e di relazione costruttiva con gli altri
7. capacità di problem solving
8. capacità di verifica delle proprie performances
9. senso di autonomia e rafforzamento dei modelli di autogestione o gestione personale
10. motivazione intrinseca all'apprendimento continuo e alla formazione continua

Questo modello di formazione concretizza in pieno i contenuti e le prospettive del Libro Bianco della Commissione europea : INSEGNARE AD APPRENDERE. VERSO UNA SOCIETA' CONOSCITIVA ²⁰.

B.Cooperazione, collaborazione e team building :

Le finalità di apprendimento relative alla definizione di una strategia di sviluppo dell'identità cooperativa e dello stile gestionale con cui si opera efficacemente e con elevata competenza in questo modello di organizzazione sociale include gli obiettivi di :

- a) Sensibilità a comprendere i problemi di tutta la cooperativa e di interpretarli da un punto di vista dell'interesse generale e non individuale;
- b) Lucidità nel distinguere i veri problemi dai falsi problemi, ossia i problemi che condizionano l'attività e lo sviluppo della cooperativa, da quelli contingenti e di dettaglio;
- c) Capacità di ottenere coesione e consenso del gruppo e dei suoi leaders sugli obbiettivi e le responsabilità;
- d) Capacità di comunicazione e di conduzione di gruppi e di assemblee;
- e) Tenacia nel conseguimento di uno scopo e gradualità del suo raggiungimento, senza lasciarsi fuorviare dalla fretta di avere tutto e subito;
- f) Capacità lavorare in gruppo o team, sia con colleghi dirigenti, che con gli altri soci;
- g) Una certa indipendenza da ideologie politiche, da pressioni esterne e interne derivanti da questo genere di riferimenti;
- h) Disponibilità ad assumersi la responsabilità delle decisioni prese;
- i) Capacità di pianificare;
- j) Capacità di coordinare;
- k) Capacità di valutare ;
- l) Capacità di gestire il tempo;
- m) Capacità di innovazione e cambiamento;
- n) Capacità di negoziare;
- o) Capacità di delegare e coinvolgere gli altri.

La metodologia di apprendimento teorico e pratico più efficace comprende almeno tre strumenti :

- l'uso dello EASW²¹ (European Awareness Scenario Workshop), che è il metodo suggerito dall'Unione Europea per la applicazione della Agenda 21 e lo sviluppo del Forum dei cittadini : come metodologia questa forma di seminario appare estremamente formativa

²⁰ Cresson, E.(1995),Insegnare e apprendere: verso la società conoscitiva,Libro Bianco della Commissione Europea,Brucelles.

²¹ De Luzenberger, G.(2004),Breve Guida all'uso della metodologia European Awareness Scenario Workshop,Quaderni di Facilitazione, Scuola Superiore di Facilitazione,Firenze.

- anche e soprattutto nel mondo di una organizzazione cooperativa e solidale moderna ed efficace;
- l'uso della tecnica GOPP²² (Goal Oriented Project Planning) : è la matrice didattica più diffusa nel team building e dà al lavoro delle cooperative una qualità altissima di performance , soprattutto nel *PROJECT MANAGEMENT*, oltre che una competitività e un valore aggiunto tali da eliminare ogni spreco e da valorizzare tutti i potenziali delle persone, anche di quelle apparentemente meno dotate (per es. **i disabili**);
 - la formazione delle squadre con il metodo di Meredith Belbin²³ : esso prevede che ogni membro di una cooperativa e di un team metta a fuoco le specificità complementari delle sue competenze sia umane che professionali per costruire "geometrie" organizzative sempre più coese, coerenti e produttive, senza lasciare al caso la definizione dei compiti o la rotazione degli incarichi, ma esaminando con cura ogni possibile miglioramento.

B. Le reti di reti :

Ultima area di apprendimento a cui il nostro progetto formativo per le nuove competenze si propone di guidare i propri soci cooperatori è la capacità di costruire "reti di reti" e di sviluppare con continuità e con congruenza un continuo confronto o benchmarking con le migliori pratiche di cooperazione e di gestione del terzo settore che vi sono in ambito regionale, nazionale, europeo e mondiale. La costruzione di reti di reti appare come una delle *metacompetenze più sofisticate* che non necessariamente implicano un diretto assegnamento su tutti i soci, ma implicano nondimeno una diffusa presa di coscienza e una diffusa consapevolezza per evitare rinchiudimenti e regressioni proposte dalla paura dello spazio aperto e dalle correnti globali.

Ma è solo con questo metodo di lavoro che il terzo settore può far valere tutte le proprie potenzialità e i vantaggi competitivi di sistema rispetto alle grandi forze tradizionali, come le corporations globali, che dominano sul piano delle egemonie imprenditoriali, commerciali ed economiche, o come le multinazionali della criminalità organizzata, che dominano sul piano delle strategie opportunistiche protese a cancerizzare e cannibalizzare a vantaggio degli adepti tutte le energie contenute nel capitale sociale.

Sia le une che le altre sono sospinte da un comportamento strategico paradossale, nel senso che ambedue si nutrono per distruggere proprio quello che le fa prosperare, senza preoccuparsi di ricostituirlo e, in assenza di momenti di feed-back per esse negativi, dovuti a qualche criticità o resistenza, finirebbero per autodistruggersi. Di fronte alla ormai sempre più evidente debolezza delle istituzioni politiche e giuridiche degli stati nazionali, chi può rendere contendibile in maniera relativamente forte, oggi, questo ruolo egemonico delle corporations e delle mafie (incluso il terrorismo, che ne è ormai una delle forme più devastanti), se non una forza diffusa, capillare, connessa, al di là dei confini degli stati e delle egemonie formali ?

Ma questo richiede anche una competenza molto elevata nella creazione e consolidamento delle reti e un monitoraggio continuo sulla loro manutenzione ed efficacia : un esempio di best practice di creatore di reti internazionali di questo tipo è stato ed è tuttora Muhammad Yunus, fondatore della Grameen Bank, che conta oltre 30 milioni di soci. Ma occorre leggere "Il banchiere dei poveri " ²⁴ per rendersi conto di quanta elevata deve essere la competenza di questi "creatori " di reti per essere in grado di contendere con successo l'egemonia delle altre *connections* bancarie e finanziarie, che, come tutti noi sappiamo, si muovono, purtroppo, secondo logiche e metodi che solo un perbenismo ipocrita può considerare legittime o legali. Oppure lo sono solo formalmente, ma non secondo l'etica della responsabilità sociale. Un economista come Yunus, oppure come Stiglitz, o Amartya Sen, e pochi altri possono contendere ad armi pari le migliaia o milioni di tecnici, banchieri, uomini della finanza, alti burocrati del Fondo Monetario Internazionale o della banca Mondiale o delle altre infinite banche a servizio permanente del furto legalizzato o delle pratiche di rapina, per dar vita a movimenti di opinione o di azione consapevoli e competenti che decidono di adottare scelte e comportamenti del tutto opposti.

E' diventata, infatti, celebre la battuta di Yunus a chi gli chiedeva come faceva la sua Grameen Bank a funzionare così bene e con tassi di insolvenza così bassi : " E' molto semplice : basta osservare come

²² Kras Bocklandt K.(et alii)(1997),Dynamics of the Team, Rotterdam.

²³ Belbin, M.(2003),Management Teams – Why They Succeed or Fail (second edition), Butterworth Heinemann.

²⁴ Yunus M.(2000),Il banchiere dei poveri, Feltrinelli, Milano. La Grameen Bank (banca del villaggio), fondata a Yunus e a cui deve il Premio Nobel per la Pace 2006, ha ispirato i principi e la prassi della banca etica e i modelli di sviluppo locale che favoriscono la nascita della micro-imprenditorialità diffusa, sostenuta con il metodo dei piccoli prestiti (microcredito), soprattutto a beneficio delle donne, considerate affidabili come protagoniste dello sviluppo locale.

funzionano le banche normali e fare il contrario “. Il contrario è, ad esempio, il tipo di approccio verso la clientela molto ricca e potente : il servilismo delle banche nei confronti della clientela ricca e potente è a tutti ben noto, e diffuso in tutti i paesi del mondo. Ebbene, sostiene Younus, non c’è clientela meno affidabile e più incline all’insolvenza della clientela ricca e potente : anzi quanto più elevata è la sua ricchezza e potenza, più alto è il rischio della collusione e della insolvenza.

La capacità di questa classe di uscire impunita anche dagli scandali finanziari più giganteschi è ormai così frequente, universale e continuamente certificata dagli eventi, che solo una prepotente attitudine al masochismo induce la clientela semplice o modesta a continuare a fidarsi delle grandi banche, delle grandi assicurazioni e delle società finanziarie. Ma elaborare alternative non è così alla portata di mano, se non esiste in primo luogo una profonda competenza e, successivamente, una grande coerenza morale nel costruire grandi reti e reti di reti per unire tra loro non più il “proletariato” di tutto il mondo, ma più concretamente i consumatori e i cittadini: le cooperative e i movimenti, le organizzazioni sociali e le banche etiche, potrebbero costituire un fertile terreno per la espansione crescente di reti orientate ad una economia alternativa.

Bibliografia :

- Arruda Fontanelle I.(2000),O nome da marca : McDonald, fetichismo e cultura descàrtavel,Editor Boitempo 2000.
- Attali J.(1998), Dictionnaire du XXIe siècle,Fayard, Paris.
- Bauman, Z.(2000), Liquid Modernity, Cambridge: Polity Press,2000
- Belbin, M.(2003),Management Teams – Why They Succeed or Fail (second edition), Butterworth Heinemann.
- Bocklandt K.(et alii)(1997),Dynamics of the Team,Rotterdam.
- Castells, M.(1996),The Information Age: Economy, Society and Culture, vol. 1: The Rise of the Network Society, Blackwell, Oxford.
- Castells, M.(1997), The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. 2 : The Power of Identity,Blackwell,Oxford.
- Castells,M.(1998),The Information Age: Economy, Society and Culture, vol. 3: End of Millennium, Blackwell, Malden.
- Commissione Europea (1993),Il Libro Bianco “ Crescita, competitività, occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo“,Bollettino delle Comunità Europee – Supplemento 6/93.
- Cresson, E.(1995),Insegnare e apprendere: verso la società conoscitiva,Libro Bianco della Commissione Europea,Brucelles.
- Darnton A. (2004), Driving Public Behaviours for Sustainable Lifestyles – Report 2, Research & Analysis Ed., London.
- Darnton A. (2004), The Impact of Sustainable Development on Public Behaviour – Report 1, Research & Analysis Ed., London.
- De Luzenberger, G.(2004),Breve Guida all’uso della metodologia European Awareness Scenario Workshop,Quaderni di Facilitazione, Scuola Superiore di Facilitazione,Firenze.
- Donati P. (a cura di)(1996), Sociologia del terzo settore, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- EACA-WFA (2002), Advertising Industry Partner for Sustainable Development, UNEP Ed.
- Earnshaw M.(2002), Advertising and Social Responsibility, ISBA Conference, London.
- FerreraM.(1998),Le trappole del welfare.Uno stato sociale sostenibile per l’Europa del XXI Secolo,Il Mulino, Bologna.
- Galimberti U.(2002),Psiche e Techne. L’uomo nell’età delle tecnica,Feltrinelli, Milano.
- Hartman Group (2003), The Hartman Report. A consumer perspective on Sustainability, Co-op America Eds.
- Harvey E.(2004), How to change the world for a fiver, Short Books Ed.
- Jesi C.,“ Non profit, l’ottava potenza mondiale “ - IL SOLE 24 ORE 16 novembre 1998.
- Klein K.(2001),No logo, Baldini & Castoldi, Milano
- Laville J.-L. & Eme B.(1996), « Economie plurielle, économie solidaire », Revue du Mauss, no 7, 1er semestre .
- Laville J.L. et Cattani A.D.(2006), Dictionnaire de l’autre économie, Gallimard «Folio Actuel»,Paris.
- Laville J.-L.(1994) (sous la direction de), L’Economie solidaire. Une perspective internationale, Desclée de Brouwer, Paris.
- Leone L.(a cura di)(1998),10 buoni casi di Partnership tra Terzo Settore ed Enti Locali,Ed. Assoconsult, Roma.Reperibile anche su : www.forumpa.it .
- Longhurst M. (2002), Can Sustainability Sell ?, UNEP Eds.
- Longhurst M. (2003), Advertising and Sustainability – A New Paradigm, ISBA Conference, London.
- Longhurst M.(2004),Responding to the New Consumer Paradigm: can Sustainability sell ?, Euroforum UNEP, Vienna.

- Mariani,G.-Tognetti Bordogna M.(a cura di)(1995),Politiche sociali tra mutamenti normativi e scenari futuri,Franco Angeli ,Milano.
- Marks N. & Shah E. (2004),A well-being manifesto for a flourishing society, New Economics Foundation Eds.,London.
- Mauss M.(2002), Saggio sul dono, Einaudi, Torino.
- McCann Worldgroup (2004), The UN Millennium Development Goals, United Nations Ed.
- Meadows D.L. (et al.) (1972), The Limits to Growth, Universe Books, New York.
- Montillaud-Joyel S.(2004), Communication for a Sustainable World, Euroforum UNEP, Vienna.
- MPG International (2004), Sustainable Motivation.Attitudinal and Behavioural Drivers for Action, ESOMAR-UNEP Ed.
- Naisbitt J.(1996),Il paradosso globale. Più cresce l'economia mondiale, più i piccoli diventano protagonisti,FrancoAngeli, Milano.
- Naisbitt J.(1998),Megatrends Asia. Gli otto megatrend asiatici che stanno cambiando il volto al nostro pianeta,Franco Angeli, Milano.
- Pennacchi L.(1997),Lo stato sociale del futuro .Pensioni, equità, cittadinanza,Donzelli, Roma.
- Pine B.J.-Gilmore J.H. 1999),The Experience Economy.Work is Theatre & Every Business a Stage, Harvard.
- Polanyi K (1994), La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps, Gallimard, Paris.
- RanciC.(1999),Oltre il welfare state. Terzo settore, nuove solidarietà e trasformazioni del welfare,Il Mulino,Bologna.
- Rifkin J.(1995),La fine del lavoro , Baldini & Castoldi, Milano.
- Rifkin J.(2000), La rivoluzione della new economy , Mondadori, Milano.
- Rossi G. (a cura di)(1997),Terzo settore, stato e mercato nella trasformazione delle politiche sociali in Europa,Franco Angeli, Milano.
- Roy A.(1999),La fine delle illusioni, Guanda.
- Schumacher E.F.(1973), Small is Beautiful.A Study of Economics as if People Mattered,Blond & Briggs Ltd,London.
- Sen A.K.(2000),La ricchezza della ragione.Denaro,valori, identità”, Il Mulino, Bologna.
- Sen A.K.(2000),Lo sviluppo è libertà.Perché non c'è crescita senza democrazia, Mondadori, Milano.
- Solow R.M.(2001), Lavoro e welfare,Edizioni di Comunità, Milano.
- Stiglitz J. E.(2001), In un mondo imperfetto.Mercato e democrazia nell'era globale- Donzelli editore, Roma.
- SustainAbility (2003), Opportunity Space. How Communications Agencies can make sense of corporate responsibility, UNPE Ed.
- SustainAbility (2004), Gearing up. From Corporate Responsibility to good governance and scalable solutions, UNEP Ed.
- The Earth Works Group (1989), 50 Simple Things you can do to save the earth, Earthworks Press, Berkeley.
- The Economist, Happiness (and how to measure it), Special Christmas Double Issue, December 23rd 2006– January 5th 2007.
- Toppan Romano (2004), La Venezia Orientale come laboratorio di sviluppo locale, Franco Angeli, Milano.Soprattutto il capitolo 5°.
- Toppan Romano (2007), Verso un'economia della felicità, Atena Editore, padova.
- Toppan R.(e altri)(1999),Programma interregionale di Lavori Socialmente Utili “ Regioni per l'occupazione“. Rapporto finale,Regione Piemonte ,Torino.
- U. Ascoli U.(1999),Il welfare futuro. Manuale critico del Terzo settore,Carocci, Roma.
- UNEP, WFA, EACA (2002), Advertising. Industry as a partner for sustainable development,UNEP Ed.
- Woodward D.-Simms A.(2006), Growth isn't working, New Economics Foudnation,London.
- Younus M.(2000), Il banchiere dei poveri, Feltrinelli, Milano.
- Zamagni S.(1998),Non profit come economia civile,Il Mulino, Bologna.