

3

il futuro del terzo settore

Allearsi con il profit? Dipende...

Il terzo settore in cerca di nuove rotte

Intervista a **Luca Fazzi**
a cura di **Roberto Camarlinghi**



La nuova retorica sul terzo settore lo sta spingendo verso alleanze col profit, sui terreni del mercato. È un passaggio che però richiede al terzo settore competenze aggiuntive, per continuare a svilupparsi come attore politico in un orizzonte di welfare.

Sono anche i temi del suo ultimo interessante libro, *Costruire l'innovazione nelle imprese sociali e nel terzo settore* (editore Franco Angeli), che esplora la costruzione dei rapporti tra non profit, mercato ed enti pubblici. Con lui, uno dei massimi esperti di politiche sociali e di terzo settore, abbiamo approfondito questo tema così gravido di futuro.

In questi anni è andato in crisi il modello che vedeva le amministrazioni pubbliche come partner privilegiati del terzo settore per l'acquisto di beni e servizi. Così oggi le organizzazioni del sociale, oltre a provare a riformulare questa partnership irrinunciabile, sono spinte a guardare con sempre più interesse ai terreni del mercato: stringendo alleanze con imprese commerciali, cercando nuove risorse nell'economia di mercato.

Si tratta di un fronte innovativo, suggerito anche dalla recente legge di riforma del terzo settore, ma insidioso. Serve infatti una robusta capacità di declinare mission e valori quando si interagisce con le aree del profit, altrimenti il rischio è di venire trascinati da forze esterne che mettono in discussione la «terzietà» (rispetto a Stato e mercato) di questo settore e la natura stessa del suo agire.

Di questi temi ha parlato Luca Fazzi nella Summer School svoltasi a settembre a Brescia, *Allearsi tra profit, istituzioni e non profit*, promossa da Animazione Sociale insieme al Consorzio Cascina Clarabella e al Centro studi «Alessandro Zabbialini».

CRESCONO LE ATTESE VERSO IL PROFIT

Il discorso sul welfare dopo essere stato per anni un dialogo a due voci – ente pubblico e terzo settore – si apre oggi al mondo del profit. Tutto sembra in veloce trasformazione. Come non smarrirsi in questi cambiamenti?

Negli ultimi trent'anni, il terzo settore è cresciuto in Italia in modo poderoso all'interno delle politiche pubbliche. A ben vedere però il rapporto tra terzo settore e profit è un tratto che ha continuato a caratterizzare pur con intensità variabile l'intera evoluzione del welfare sociale in Italia. Basti pensare alle donazioni o alla filantropia oppure ai rapporti tra cooperative sociali e imprese che passavano commesse per favorire l'inserimento di soggetti deboli. Quello che oggi è cambiato è il diverso significato che si tende ad attribuire a queste forme di collaborazione.

Se fino a pochi anni fa il profit interveniva per sostenere interventi in modo fondamentale residuale rispetto agli enti pubblici, oggi nei suoi confronti sono riposte attese molto più forti. A me pare che il tema principale da affrontare sia come mai queste aspettative siano diventate in poco tempo così alte e cosa stia dietro al dibattito attuale. Per entrare su questo piano del discorso inizierei a separare due ambiti, quello della retorica e quello delle evidenze empiriche, che sono attualmente molto sconnessi.

Che cosa intendi per retorica del dibattito in corso?

La retorica è l'arte del persuadere con le parole, finalizzata al convincere o far mutare opinione a chi ascolta un certo discorso. Se guardiamo oggi a cosa sono associati nel discorso pubblico emergenti termini come «welfare state», «terzo settore» e «mercato» osserviamo una sorta di trasmutazione genetica.

Negli anni '70 e '80 il *welfare state* era lo strumento per garantire i diritti sociali in chiave universalista. Con l'aumento della burocratizzazione e una certa lentezza della macchina amministrativa, il rapporto tra Stato e terzo settore – ovvero il cosiddetto *welfare mix* – è diventato progressivamente l'asse ispiratore di un sistema di servizi e il terzo settore è stato identificato con termini positivi come «innovazione», «partecipazione», «inclusione sociale», «efficienza». Fino al 2010 si è continuato a utilizzare questo linguaggio per riferirsi al non profit.

Da circa quattro-cinque anni a questa parte assistiamo al tentativo di costruire una narrazione per molti versi inedita, in cui il pubblico non è più il garante dei diritti ma il luogo delle «risorse scarse» e della «burocrazia»; il terzo settore, che nel *welfare mix* era un attore innovativo, diventa

un soggetto in crisi a far fronte ai cambiamenti, mentre per contro prendono forza concetti come «ibridazione», «social business», «social innovation», «economia civile», «impatti sociali» che assegnano al mercato e al suo linguaggio un ruolo sempre maggiore.

AVANZA UNA NUOVA NARRAZIONE SUL TERZO SETTORE

Ora queste trasformazioni linguistiche riflettono solo in parte la realtà. Per esempio è molto difficile dire che lo Stato non svolge più una funzione di garante dei diritti sociali: certo si può discutere di quali sono i diritti garantiti o del processo di introduzione di principi di condizionalità che rendono selettivo l'accesso a molte prestazioni. Allo stesso modo, tendenze all'isomorfismo organizzativo sono evidenti nello sviluppo del terzo settore nell'ambito delle politiche pubbliche, a causa sia dell'aumento

Se fino a pochi anni fa il profit interveniva nel discorso sul welfare in modo residuale rispetto agli enti pubblici, oggi nei suoi confronti sono riposte attese molto più forti. A me pare che il tema da affrontare sia come mai le aspettative siano così cresciute.

delle spinte alla regolazione che delle misure di razionalizzazione delle risorse. Ma dire che il terzo settore è diventato un soggetto che mira solo alla salvaguardia delle proprie rendite di posizione significa negare dinamiche e tendenze certamente più frammentarie rispetto al passato, ma ancora assolutamente caratteristiche del non profit. E ancora, si parla oggi di una finanza pronta a finanziare con milioni il terzo settore e il welfare, ma i grandi investimenti rimangono tuttora molto più immaginati che realizzati.

L'impressione che io ricavo dal dibattito emergente è una chiara volontà di spingere per una raffigurazione della realtà funzionale non a fotografarne in modo corretto i trend esistenti, ma a sollecitare un cambiamento paradigmatico della natura stessa del welfare e del terzo settore così come noi fino a oggi lo abbiamo conosciuto. Da dove nasce questa volontà e quali sono le ragioni per cui si sta cercando di imporre questa nuova narrazione è un tema che andrebbe approfondito maggiormente. Chi è interessato ad attribuire maggiore peso al mercato? Chi a descrivere il terzo settore tradizionale come scarsamente ricettivo delle istanze della società civile? Chi a promuovere l'emergere di nuove forme di impresa sociale finaliz-

zate a rendere compatibile l'azione del non profit con quelle del mercato?

Ci sono risposte a questi interrogativi?

C'è una letteratura crescente a livello internazionale che analizza le dinamiche di emersione di concetti come la *shared economy* o la nuova imprenditorialità sociale e che rimarca l'insieme degli interessi economici e politici che stanno alla base dell'idea del superamento del vecchio terzo settore. Con la crisi del capitalismo del 2008 le imprese si sono trovate di fronte a problemi epocali di legittimazione sociale e questo ha dato luogo soprattutto nel mondo anglosassone alla ricerca di una qualche forma di nuova ri-legittimazione che incrocia l'emergere di vecchie e nuove problematiche sociali come la diffusione della povertà e della disoccupazione e la questione ambientale.

L'idea di imprenditorialità sociale, così come di una sempre più forte ibridazione tra profit e non profit, nasce in questo contesto storico e politico, che è inevitabilmente anche un contesto di pressione affinché gli Stati sociali si ritirino per lasciare più spazio alla libera iniziativa e al mercato. Anche in Italia gli interessi economici a promuovere una nuova raffigurazione del welfare sono evidenti nell'impegno assunto da assicurazioni, banche, grandi editori di quotidiani per dare spazio a questa nuova visione del mondo.

Al contempo il caso italiano è particolare perché si basa sulla saldatura della volontà del capitalismo di offrire una nuova immagine alla pubblica opinione e conquistare così nuovi segmenti di mercato con la tradizione di una parte molto attiva del pensiero accademico cattolico che da sempre auspica una economia di mercato civile con al centro la persona e lo Stato collocato in una posizione subordinata. Il terzo settore, a mio avviso, si colloca in mezzo a queste due pressioni in una posizione

di forte fragilità culturale e, quindi, in difficoltà a definire una posizione propria e a elaborare un pensiero critico autonomo.

DUBBI SULLA SVOLTA ETICA DEL CAPITALISMO

Ma questo vuole dire allora che l'alleanza tra profit e non profit non è positiva?

Vuole dire che una parte importante del discorso che enfatizza il ruolo delle alleanze e delle ibridazioni tra profit e non profit ha natura retorica e questo è molto pericoloso.

Sembra oggi spesso che il rapporto con il profit, le banche e la finanza privata sia l'unica possibilità per continuare a fare crescere il terzo settore e questa enfasi rischia di assumere toni veramente paradossali. Basta osservare le reazioni entusiastiche di osservatori e *opinion leaders* di fronte a fatti come il recente manifesto della Business Roundtable firmato dagli amministratori delle 181 più grandi multinazionali e colossi finanziari del pianeta come Jp Morgan o Amazon sul superamento dell'obiettivo primario di creare valore per gli azionisti e sulla necessità di considerare anche temi come l'impatto ambientale e il rispetto degli *stakeholders* per capire come la discussione sia sconnessa dalla realtà.

Tra queste aziende, la gran parte sono implicate oggi in frodi, processi e comportamenti lesivi dei diritti dei lavoratori, eppure è stata sufficiente una dichiarazione di intenti, bollata peraltro da eminenti analisti finanziari come diversivo per contrastare politiche fiscali più aggressive da parte degli Stati nazionali, per far gridare alla «svolta etica» del capitalismo prodromica a un riassetto complessivo anche delle politiche di welfare e alle traiettorie di sviluppo del terzo settore.

Cosa voglio dire con questo esempio? Che non è così semplice affermare che nella fase attuale siamo in presenza di cambiamenti così netti da indurre il

terzo settore ad abbandonare le politiche pubbliche per abbracciare una nuova partnership con il profit. Bisogna secondo me andare più dentro le questioni. Sicuramente oggi è importante ripensare, riformulare, innovare sia il rapporto con il pubblico che con il privato. Ma occorre *non dimenticare* la storia da cui si viene, la funzione che si è chiamati a svolgere, i fini che si vogliono perseguire, soprattutto quando si stringono alleanze.

Non v'è dubbio che sarebbe auspicabile che i tre soggetti – Stato, profit e non profit – oggi procedano verso una maggiore collaborazione, ma occorre ragionare con quali criteri, quali equilibri e quali obiettivi. Jürgen Habermas parlava della colonizzazione della sfera pubblica da parte di interessi particolari come uno dei rischi mortali a cui vanno incontro le democrazie contemporanee. Per Habermas si può avere democrazia solo a condizione che vi sia una pratica discorsiva che la alimenta e la rinforza. La pratica discorsiva implica però che la discussione pubblica sui temi rilevanti sia trasparente e basata su criteri di razionalità e evidenza empirica a cui tutti possono accedere e non che sia guidata da argomenti non verificabili nella prassi.

Oggi il rischio che vedo con l'affermarsi di un discorso retorico sul tema delle alleanze è che la discussione sia posta al di fuori di un confronto su dati e evidenze

e sia trascinata da forze non sempre trasparenti e disinteressate.

IL RAPPORTO CON IL PROFIT FUNZIONA FINCHÉ...

A proposito di evidenze empiriche, nel tuo ultimo libro dedicato all'innovazione nel terzo settore e nelle imprese sociali scrivi: «Se manca la capacità di declinare missione e valori nelle pratiche di innovazione, il rischio è che il terzo settore e le imprese sociali siano trascinate da forze esterne verso terreni che mettono in discussione sia la legittimazione sociale che la natura stessa del loro agire»...

Innovare il terzo settore oggi è necessario, l'innovazione fa parte della crescita virtuosa di ogni organizzazione e di tutte le forme di vita. Ma occorre capirsi su cosa si intende con il termine «innovazione».

Un'innovazione che non governa la mission e i valori del terzo settore è destinata inevitabilmente a erodere le basi di legittimazione sociale su cui questi mondi fondano la loro stessa natura e esistenza. Questo vuol dire che il rapporto con il profit funziona finché non mette in discussione la legittimazione del terzo settore e la sua mission. Se il rapporto con il profit porta a un'assunzione delle sue logiche da parte del terzo settore entriamo in un'area dove la sua legittimazione comincia a essere erosa.

Prendiamo per esempio la *vendita di servizi sociali a privati*. Vendere a chi può pagare è un tema che ha a che fare per il profit con la selezione del cliente pagante e la ricerca del profitto; per il terzo settore la preoccupazione dovrebbe essere invece quella di pensare a chi viene escluso dalla possibilità dell'acquisto di servizi indispensabili alla sua

Sembra oggi che il rapporto con il profit, le banche e la finanza privata sia l'unica possibilità per continuare a far crescere il terzo settore e questa enfasi rischia di assumere toni paradossali.

cura e tutela. Ma la logica della vendita impone di ragionare per investimenti, rendite e guadagni e quindi di vedere chi può pagare e garantire il ritorno degli investimenti.

Bertolt Brecht, il grande drammaturgo e poeta tedesco, aveva scritto una poesia che riassume molto bene la logica del mercato. Si intitola *Luci e ombre* e recita: «Gli uni stanno nell'ombra, gli altri nella luce e si vedono coloro che stanno nella luce e coloro che stanno nell'ombra non si vedono». La logica del profit, per quanto possa essere mitigata da uno spirito ecumenico, è che sono i clienti paganti a essere visti, mentre i non paganti vengono dopo e sono destinati a restare nell'ombra.

Per capire come nel dibattito odierno sul ruolo crescente nel mercato nella produzione di va-

lore sociale sia ben presente questo orientamento è sufficiente leggere i risultati del recentissimo «Tiresia Impact Outlook 2019» sulla finanza a impatto sociale, che restituisce l'immagine di un settore finanziario pronto a investire risorse per sostenere iniziative di interesse generale solo a condizione della presenza di solidi modelli di business e di un management capace di gestire risultati di bilancio positivi.

Solo che l'esperienza e la storia del non profit insegnano, almeno dalla mercatizzazione della sanità negli Stati Uniti negli anni '80 in avanti, come l'innesto di forme di gestione e management provenienti da altre culture aziendali produca una serie di effetti potenzialmente devastanti per il terzo settore come la gerarchizzazione delle catene decisionali, la scomparsa della partecipazione, l'allentamento dei legami comunitari, e non da ultimo proprio la selezione avversa dei clienti non paganti o meno remunerativi.

ALLEANZE VIRTUOSE NE ESISTONO

Un antidoto che viene spesso richiamato per evitare questi rischi è la «valutazione di impatto».

L'idea che la valutazione di impatto sia un modo per azzerare i pericoli dell'incontro con le logiche del mercato e del profit si basa su una concezione molto naif della valutazione. Con la valutazione di impatto si dovrebbe garantire una verifica degli obiettivi dichiarati in termini di perseguimento di finalità sociali attraverso azioni di tipo economico. Solo che, come è ampiamente noto nell'ambito degli studi valutativi, l'effetto netto di un intervento sociale è estremamente difficile da osservare specie sul medio lungo periodo, perché su di esso agiscono tali e tante variabili da rendere impossibile isolare il suo contributo individuale.

Quella che oggi viene venduta come valutazione di impatto non è nella grandissima parte dei casi che una valutazione di output molto semplificata e

limitata a indicatori largamente incapaci di dirci se e come l'obiettivo sociale raggiunto è rimasto compatibile con gli obiettivi economici. Anche in questo caso siamo di fronte al tentativo di costruire una nuova narrazione dalle basi empiriche purtroppo molto fragili, che andrebbe come minimo promossa con maggiore prudenza e rigore metodologico.

Nonostante le critiche che muovi al dibattito emergente, anche tu arrivi però alla conclusione che profit e non profit possono comunque pensare di incontrarsi e stringere alleanze virtuose.

Sì, certo. Il profit ancora oggi è rappresentato da talune componenti del terzo settore come una sorta di Centauro Caco, il mostro dantesco dall'aspetto orribile, metà uomo e metà cavallo, che William Blake ha ritratto con un enorme serpente sulla testa. La realtà, così come accade per i fautori di un nuovo capitalismo dal volto umano, anche in questa rappresentazione rischia di essere stravolta. Le evidenze mostrano che ci sono tante esperienze di ottimo rapporto con il profit.

In letteratura si tende a distinguere tre diversi livelli di collaborazione. La modalità più tradizionale è quella *filantropica* attraverso

Ci sono tante esperienze di ottimo rapporto con il profit. Nessuno dice che non si debba esplorare questo percorso. Solo è importante avvisare che si sta entrando in un campo di grande complessità e per portare avanti una relazione virtuosa occorrono attenzione e competenza.

so la quale il profit dona o trasferisce al terzo settore risorse o in genere beni immobiliari. La relazione filantropica riconosce il valore sociale e morale del terzo settore e quindi non esiste il pericolo che esso sia messo in discussione o è molto difficile che questo accada. Un secondo livello di collaborazione molto tutelante della natura del terzo settore riguarda le *sponsorship* o il *cause relate marketing*. È a questo punto che si passa su un terzo livello che tecnicamente prende il nome di *integrazione*, entro il quale si collocano diverse forme di rapporto che vanno dalla partnership economica fino alla vera e propria ibridazione ovvero alla costituzione di enti di natura mista profit-non profit.

La letteratura ci dice che più si passa dal livello basso di collaborazione (la filantropia) al livello alto (l'ibridazione), più occorre cautela perché il quadro si fa complesso e i risultati ambigui. Nessuno dice

che non si debba esplorare questo percorso. Solo è importante avvisare che si sta entrando in un campo di grande complessità e per portare avanti una relazione virtuosa occorrono attenzione e competenza. Ad esempio diventare destinatari di investimenti privati impone di riflettere su cosa significa essere costretti a generare utile per gli investitori che, per quanto pazienti, sono mossi comunque dal fine di fare profitto.

IL MERCATO FA IL SUO MESTIERE

Faccio un esempio che ho riportato nel nuovo libro e che secondo me definisce in modo molto chiaro quali sono i presupposti per collaborare con il profit a un livello di alta integrazione oggi. Si tratta di una cooperativa sociale di inserimento lavorativo, Alpi di Trento, che ha realizzato e commercializza un marchio di borse e zainetti costruiti con materiale riciclato chiamato REDO.

Attualmente sono venduti sul mercato circa 30.000 prodotti REDO all'anno che danno lavoro a 40 persone svantaggiate. A un certo punto una grande azienda di calzature e prodotto in pelle ha contattato la cooperativa per costruire una partnership per la commercializzazione del marchio. È stato un rapporto molto

trasparente e onesto, senza tentativi di strumentalizzazione di nessun tipo.

Alla fine dei sei mesi durante i quali l'azienda ha messo a disposizione dei commerciali per progettare il lancio del prodotto, i responsabili dell'impresa profit si accorgono che per andare sul mercato è necessario aumentare di molto la produzione delle borse e degli zainetti. Il consiglio di amministrazione della cooperativa discute della proposta e arriva alla conclusione che inseguire maggiori volumi di fatturato attraverso un incremento della produzione avrebbe implicato un aumento forzato del personale inserito e una conseguente riduzione dell'accompagnamento sociale rivolto alle persone fragili. Siccome la mission della cooperativa è l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati l'offerta della partnership viene declinata.

Questo esempio, che racconta di un terzo settore che decide di *far prevalere la logica del sociale e dello sviluppo lento sul guadagno più sicuro e immediato*, cosa ci dice? Che il mercato, per quanto si comporti in modo corretto, fa il suo mestiere. Il mercato, volente o nolente, il profitto deve farlo perché se no fa filantropia. E quindi non è immediato riuscire a collegare questa dimensione economica con quella sociale.

È una sfida, un oggetto di lavoro che per essere affrontato in modo virtuoso necessita di una

grande consapevolezza e capacità di valutazione dei vantaggi e dei rischi ad essi connessi.

AL TERZO SETTORE SERVONO COMPETENZE AGGIUNTIVE

Secondo te ci sono oggi nel terzo settore abbastanza competenze e consapevolezza per affrontare la sfida della collaborazione con il profit?

Nel terzo settore ci sono più competenze di quanto spesso si immagini, altrimenti non si spiegherebbe la resilienza che molte organizzazioni hanno avuto nel corso degli ultimi anni. Purtroppo si sta promuovendo una concezione dell'innovazione intesa in modo prevalente come processo di trasformazione radicale, di natura distruttiva rispetto a un esistente giudicato obsoleto e non più funzionale a rispondere alle sfide della contemporaneità. Questo atteggiamento porta a sottovalutare la capacità di cambiamento incrementale e evolutivo del terzo settore che si muove spesso per piccoli passi o con iniziative poco visibili, ma non per questo meno fondamentali per adattare gli interventi ai bisogni sociali.

Il problema della costruzione di nuove alleanze è che sviluppare strategie di collaborazione con il profit nel nuovo scenario del welfare richiede competenze e consapevolezze aggiuntive rispetto a quelle esistenti. Una domanda che molti studiosi a livello internazionale si fanno è se queste competenze esistono già per esempio nei curriculum dei manager o degli aziendalisti oppure se per la particolare natura del terzo settore esse debbano essere ancora in larga parte sviluppate. L'impressione è che entrando in un campo ancora poco esplorato soprattutto per quanto riguarda il livello delle partnership sia fondamentale imparare dalle evidenze empiriche e dalla valutazione.

Qui però a me pare che in particolare quelle

componenti del terzo settore che maggiormente spingono per costruire collaborazioni e integrazioni con il profit stiano rivelando un senso profondo di inadeguatezza.

Faccio di nuovo un esempio: una decina di anni fa era stata lanciata il progetto di «Welfare Italia» per aprire centinaia di studi odontoiatrici a prezzo ribassato, che si è rivelato uno dei fallimenti più importanti dell'innovazione del terzo settore nazionale. Ogni processo di innovazione incontra problemi, ma qualsiasi buon dirigente di fronte all'errore o al fallimento si mette in una posizione di apprendimento, cerca di capire cosa è accaduto, di riflettere su come migliorare. Il terzo settore davanti alle nuove sfide tende invece ancora spesso a rimuovere l'idea stessa del fallimento, come se fosse rivelatrice di una incapacità e di una debolezza che si fatica a accettare e rendere evidente. Questo atteggiamento rischia di essere estremamente pericoloso perché senza apprendimento oggi è difficile maturare competenze per gestire la costruzione di nuove forme di alleanze più impegnative rispetto al passato.

COSTRUIRE ALLEANZE È UN'ARTE DA APPRENDERE

Occorre innovare il modo di pensare il welfare, e l'alleanza è certo una condizione dell'innovazione. Ma non sempre e comunque procedendo con un atteggiamento di apprendimento. È così?

Sì, io penso sia importante riportare il dibattito su un piano di realtà. È la religione che ha bisogno di profeti per indicare la strada, eventualmente, non il terzo settore. Le alleanze si stringono ogni volta che hanno un senso e ci sono le condizioni. Il senso lo individuerei in tutte le attività che permettono al terzo settore di rinforzare la sua azione e perseguire i suoi obiettivi costitutivi che rimangono

Le alleanze si stringono ogni volta che hanno un senso e ci sono le condizioni. Il senso lo individuerei in tutte le attività che permettono al terzo settore di rinforzare la sua azione e perseguire i suoi obiettivi costitutivi.

15 animazione sociale 331

l'inclusione, la giustizia sociale, la lotta alle diseguaglianze e la crescita delle comunità.

Attraverso le alleanze si possono mobilitare nuove risorse ma anche sviluppare nuove idee e aprire la mente a possibilità di azione che non si erano immaginate prima. Bruno Munari, forse il più famoso dei designer italiani, in un saggio intitolato *Fantasia*, diceva: la creatività nasce dalle relazioni che il pensiero fa con ciò che conosce. Più si conosce, dunque, più aumenta la possibilità di immaginare e essere creativi e questo è un valido motivo per aprire i confini del terzo settore ancora prima del bisogno di cercare nuove risorse. Ci sono decine di esperienze che mostrano come questo sia possibile: penso alle nuove filiere eco-sociali, alle iniziative di lotta alla criminalità

organizzata attraverso il riuso di beni confiscati, a un certo tipo di housing sociale.

La condizione per costruire alleanze è costruire un sistema di *vincite parallele* e non antagoniste che tengano conto degli obiettivi e dello statuto di ciascun attore. Il pubblico ha come criterio di azione l'*equità*. Il mercato ha come obiettivo il *guadagno*. Il terzo settore ha come mission il *bene comune*, l'*inclusione* e la *lotta alle diseguaglianze e all'emarginazione*. L'arte di costruire alleanze si basa sulla capacità di allineare questi fini senza pensare di annacquareli o renderli indistinguibili tra loro.

Provo a spiegarmi ancora con un'esperienza di una piccola cooperativa sociale campana che si chiama ICare. Sono un gruppo di ragazzi e ragazze partiti con 5.000 euro donati dal vescovo e autotassazione che dopo un anno e mezzo hanno fatturato 300 mila euro. Sono impegnati nel promuovere lo sviluppo di comunità in un territorio di 27 comuni tra le province di Caserta e Benevento. Tra le tante iniziative che stanno sviluppando, una è un laboratorio di pasticceria che funziona come scuola per i mestieri per favorire l'occupazione di persone disabili che in quell'area non accedono ai servizi. Per produrre dolci di alta qualità la cooperativa collabora con gli agricoltori del luogo che riservano quote di produzione di olio per la pasticceria. Lo scopo degli agricoltori è avere una fonte di reddito continuativa e sicura, mentre quello della cooperativa è di ottenere prodotti di qualità e favorire una economia meno precaria e un maggiore senso di comunità. Questo è un esempio molto semplice di un sistema di *vincite parallele* che rispetta gli statuti di ciascun attore e promuove bene comune.

L'INTERVENTO PUBBLICO RESTA IRRINUNCIABILE

E gli enti pubblici in questi sistemi di alleanze tra profit e non profit che ruolo possono avere?

Gli enti pubblici sono i soggetti che definiscono e garantiscono il quadro normativo del welfare. Pensare di relegare il pubblico in un ruolo residuale significa non riuscire a comprendere la dinamica e la natura stessa dello sviluppo dei moderni sistemi di welfare. Nessuno si chiede più cosa accadrebbe dei livelli di diseguaglianza e inclusione sociale se non ci fosse ancora un minimo di intervento pubblico nel settore del welfare. La Gran Bretagna, per esempio, che spesso viene presa a riferimento come modello di riorganizzazione di un nuovo welfare comunitario, è una tra le nazioni con i più drammatici gap tra ricchi e poveri e tra inclusi e esclusi dalla società.

Certamente il pubblico paga oggi in molte parti del Paese enormi problemi di clientelismo, scarsità di risorse e burocratizzazione. Ma si contano anche centinaia di esperienze di buon governo e di ricerca di soluzioni flessibili e intelligenti di promozione del terzo settore e del welfare a livello locale che andrebbero maggiormente studiate e valorizzate per favorirne la replicazione e la diffusione. Per esempio un sistema privato di agricoltura biologica che prevede inserimenti lavorativi di persone disabili gestiti da enti di terzo settore e dal quale l'ente locale acquisisce i prodotti che

Pensare di relegare il pubblico in un ruolo residuale è assurdo. Sono tante le esperienze che parlano il linguaggio delle alleanze tra pubblico, profit e non profit che andrebbero prese ad esempio per ricostruire un modello di collaborazioni virtuoso a livello nazionale.

vengono distribuiti a tutte le mense comunali è un esempio virtuoso di redistribuzione che solo l'intervento dell'ente pubblico può garantire. Sono tante le esperienze che parlano il linguaggio delle alleanze tra pubblico, profit e non profit che andrebbero prese ad esempio per ricostruire un modello di collaborazioni virtuoso a livello nazionale e che purtroppo un eccesso di enfasi sulla sola relazione tra mercato e terzo settore tende a sminuire e sottovalutare.

RECIPROCANDO SI COSTRUISCE UN BENE COMUNE

Possiamo dire che per costruire alleanze la parola chiave è la reciprocità?

Sì, reciprocità è l'elemento base per spingere in questa direzione. Reciprocità è un dare e avere re-

ciproco, è un comporre qualcosa che va bene a tutti, il cui valore è superiore per ognuno. La reciprocità è un concetto flessibile che tiene dentro una pluralità di atteggiamenti umani che vanno dall'altruismo alla ricerca dell'interesse personale. Reciprocità esclude l'approfittarsi dell'altro, ma non il perseguimento del bene dei singoli che reciprocando però produce bene comune. Raggiungere ciascuno i propri obiettivi realizzando un bene comune vuol dire per esempio che lo Stato mira a realizzare i principi di eguaglianza e la tutela dei diritti, il terzo settore l'inclusione e la partecipazione e il mercato un guadagno sensato.

Certo non è facile andare in questa direzione. Bisogna essere dotati di visione, competenze e strumenti adeguati per non seguire facili scorciatoie. Bisogna avere credo l'umiltà di studiare e riflettere sulle esperienze rinunciando alle spiegazioni dogmatiche o alla ricerca di verità assolute che la realtà poi inevitabilmente porterà a sconfessare. Siamo su un terreno da costruire e esplorare e l'atteggiamento non può che essere quello di chi riflette, agisce e impara continuamente. Per citare un autore che mi sta molto a cuore, Clifford Geertz, il grande antropologo americano, «in un mondo così pieno di cose,

arrivare troppo in fretta a una conclusione prima ancora che un errore, è un crimine».

IL TERZO SETTORE RESTI UN ATTORE POLITICO

Per concludere a proposito di metafore, nella parte finale del libro tu utilizzi quella della macchina da scrivere cinese che fa un po' la sintesi di tutti questi discorsi.

Sì, in un recente libro intitolato *The chinese typewriter*, Thomas Mullaney racconta la tormentata epopea della macchina da scrivere cinese, dal 1860 fino agli anni '60 del secolo scorso, quando il progetto della sua diffusione venne definitivamente abbandonato. In Cina la macchina da scrivere non ha avuto nessun successo, anche se in Occidente è stato uno strumento fondamentale per la modernizzazione e il successo economico. Il fallimento della diffusione della macchina da scrivere in Cina può essere sintetizzata nelle parole di un funzionario cinese che nel 1913 respingeva la richiesta di sostituire i caratteri cinesi con l'alfabeto inglese: «Noi cinesi desideriamo dire che il privilegio di una semplice macchina da scrivere non è un tentazione sufficiente per mettere da parte quattromila anni di letteratura e storie classiche».

Mentre per gli occidentali un linguaggio incompatibile con i tasti della macchina europea e americana era inconciliabile con la modernità, per i cinesi la ricchezza della loro lingua non era semplicemente sacrificabile in nome del progresso. Ecco io penso che sia importantissimo creare alleanze, sia importantissimo innovare, ma sia importantissimo anche sapere chi siamo e dove vogliamo andare. Perché il rischio di perdere la nostra identità in un momento di cambiamento è sempre molto forte.

Per il terzo settore il problema dell'innovazione è certo diventato una sfida più impegnativa e gravosa rispetto al passato, però non può annullare la riflessione sulle finalità e sul senso del suo agire e

essere distintivo. Non si deve mai dimenticare che il terzo settore è un attore politico e non meramente economico e la sua funzione consiste nel dare risposte a chi è escluso o marginalizzato e nel contribuire a riscrivere le coordinate della cittadinanza e dell'inclusione sociale. Solo quando si è consapevoli della propria mission e della propria identità, diventa possibile utilizzare lo strumento delle alleanze in modo virtuoso.

i)

Luca Fazzi, docente al Dipartimento di sociologia e ricerca sociale dell'Università di Trento, coordina il Master in «Gestione di organizzazioni non profit»: luca.fazzi@unitn.it