



Oltrelab: percorsi all'incrocio tra produzione culturale e welfare

di Dalia Macii, Flaviano Zandonai

Al termine di un workshop viene solitamente chiesto ai conduttori di “tirare le somme” sintetizzando i risultati in forma di apprendimenti relativamente definiti per contenuto e livello di condivisione. Non è questo il caso del workshop “Così lontana, così vicina. L’impresa sociale nei percorsi di contaminazione tra produzione culturale e welfare” tenutosi il 2 ottobre 2010 nell’ambito della quinta edizione di Artlab. O almeno non del tutto, nel senso che ad emergere dalle buone prassi e dal successivo dibattito, più che esiti compiuti sono stati processi che in forma di traiettorie hanno attraversato tempo e spazio dell’evento. Il miglior *reporting* del workshop consiste quindi nel proiettarlo verso ulteriori attività, capaci di meglio assecondare le dinamiche rilevate. Tra le diverse iniziative allo studio vi è un percorso formativo di tipo laboratoriale dove operatori sociali e della cultura abbiano possibilità di apprendere elementi di competenza e di ruolo derivanti dalle contaminazioni tra produzione culturale e gestione di servizi di welfare con finalità di inclusione, cura, sviluppo di comunità. Contaminazioni che, come si è avuto modo di rilevare anche in altre sessioni di Artlab, segnano uno stato avanzato di maturazione e quindi possono costituire un importante stimolo all’innovazione su entrambe i fronti.

La narrazione delle esperienze si è spesso concentrata sulla dimensione di luogo. Organizzazioni culturali e sociali riconoscono in ciò che etichettano come “territorio”, “comunità”, ecc. non un mero contesto che fa da sfondo, ma piuttosto il soggetto rispetto al quale rivolgono la loro produzione e dal quale traggono elementi di legittimazione e identità, oltre a importanti risorse per la sostenibilità del loro progetto imprenditoriale. Non è casuale, in questo senso, che tutte le iniziative invitate all’incontro si siano misurate, in varie fasi del loro ciclo di vita, con la gestione di strutture immobiliari da riconvertire, in forme e modi diversi, ad *asset* comunitari. Spazi fisici da considerare non solo patrimonio strumentale dell’organizzazione, ma generatori di iniziative che hanno l’esplicita finalità di migliorare la

qualità della vita delle comunità territoriali di riferimento. Questo lavoro di radicamento non è indenne da rischi - discontinuità, conflitti, diseconomie, tempi lunghi - soprattutto quando si tratta di contemperare esigenze e aspettative di natura diversa, riferendosi sia agli attori istituzionali che alle frammentazioni dei micro contesti sociali (famiglie, gruppi sociali, comunità, ecc.). La ricerca di una fasatura sulle dinamiche territoriali deriva, in questo senso, da una gestione tutta processuale sulla quale si saldano diverse iniziative e dalla ricerca, non sempre agevole, di un equilibrio tra una capacità allargata e "laica" di ascolto e confronto e, al tempo stesso, da una propensione non neutrale all'*engagement* dei portatori di interesse. Equilibrio che si realizza nel perseguimento di un obiettivo riconosciuto, nei fatti e non solo come richiamo retorico, come di "interesse generale".

Un ulteriore focus narrativo, quasi un corollario al precedente, ha riguardato il pubblico che, a vario titolo, beneficia delle attività svolte. Si segnalano, su questo fronte, due macro tendenze, in parte convergenti perché hanno entrambe a che fare con un più spiccato protagonismo del pubblico stesso che richiede uno sforzo di conoscenza e interazione maggiore, ad iniziare proprio dalle modalità di coinvolgimento. La prima tendenza è legata al ruolo dei beneficiari in veste di consumatori attraverso transazioni di mercato. Che si tratti del "pubblico pagante" di un evento culturale o dell'"utente cliente" di un servizio sociale non sposta di molto i termini di questioni inerenti le peculiarità dei beni prodotti e delle arene mercantili in cui vengono scambiati. Si tratta di temi ben conosciuti e che riguardano la qualità distintiva della produzione, soprattutto in termini plusvalore relazionale; l'accessibilità da parte di persone in possesso di codici culturali diversi e altrettanto differenziate risorse economiche; la disponibilità di informazioni adeguate da parte beneficiari per scegliere tra proposte alternative; il ruolo di preselezione e di aggregazione della domanda da parte di organismi terzi, come la Pubblica Amministrazione e organizzazioni di *advocacy*. La seconda tendenza coincide con la possibilità per chi consuma di poter contribuire, in forme e modi diversi, alla produzione. L'ibrido del *prosumer* (un mix di ruoli di produzione e consumo del bene) rimane, sia nell'ambito della produzione culturale che in quella sociale, un punto di riferimento nella progettazione e gestione delle diverse attività, perché pur scontando difficoltà e richiedendo investimenti, anche notevoli, sul fronte realizzativo, diviene il veicolo per realizzare gli obiettivi di *empowerment* che sono alla base dei percorsi di inclusione e coesione sociale che caratterizzano le diverse iniziative e, in senso lato, le organizzazioni che le promuovono.

Last but not least viene spesso segnalata, con un certo allarme, la necessità di definire - o forse di recuperare - un nuovo assetto per la sostenibilità dei processi produttivi. Dal dibattito sono emersi, in maniera piuttosto chiara, i limiti ormai strutturali del rapporto con la Pubblica Amministrazione. Limiti che, ad un primo sguardo, hanno a che fare con la disponibilità di risorse economiche, ma che a un'analisi più approfondita riguardano il più generale assetto delle relazioni tra attori pubblici e privati. Gli strumenti di regolazione fin qui più in voga - dai contratti di fornitura sino ai sistemi di accreditamento - soffrono infatti di un impostazione deterministica del rapporto, tutta sbilanciata verso le strutture amministrative pubbliche. E questo nonostante le organizzazioni culturali e della produzione sociale condividano, anche dal punto di vista normativo, finalità "pubbliche" del tutto simili. Mancano, in tal senso, modalità regolative improntate alla collaborazione tra attori pubblici e privati con finalità sociale e al riconoscimento degli elementi di merito e di innovazione maturati "sul campo",

interagendo direttamente con i beneficiari e con le loro reti sociali. L'apporto di altri soggetti in grado di garantire la sostenibilità delle iniziative, come ad esempio le fondazioni bancarie, appare ancora marginale per riequilibrare una asimmetria a favore delle strutture pubbliche che può generare, se portata alle estreme conseguenze, fenomeni di vera e propria colonizzazione burocratica. Anche nel caso delle fondazioni e, più in generale, della filantropia privata, la questione non è esclusivamente riconducibile alla disponibilità di risorse economiche, ma consiste piuttosto nelle modalità di allocazione di queste ultime, in quanto si assiste a un ripiegamento verso procedure improntate a un eccesso di formalismo e di unidirezionalità. A essere messi sotto accusa non sono comunque gli strumenti in sé - procedure, atti, bandi, ecc. - ma l'approccio alla produzione. E' necessaria una maggiore proattività da parte di chi produce cultura e welfare nel saper proporre e nel rendicontare ciò che realizza, non solo agli enti pubblici ma a tutti quegli attori che, a diverso titolo, possono intervenire con apporti propri. Una questione cruciale, in particolare per quelle organizzazioni con le già citate caratteristiche di radicamento territoriale, vicinanza ai beneficiari e, non ultimo, aspetti formali come il vincolo alla distribuzione degli utili. Per queste ultime infatti vi è infatti la possibilità di attrarre risorse e apporti attraverso varie modalità e da diversi soggetti. Risorse economiche e non, recuperate attraverso relazioni di mercato, ma anche donative. Il tutto presso interlocutori pubblici e privati (sia istituzionali che singoli cittadini).

I contenuti riflessivi sintetizzati nei punti precedenti contribuiscono a delineare alcune tematiche intorno alle quali generare occasioni di apprendimento reciproco, grazie alla strutturazione di un *setting* dove gli operatori della cultura e del welfare possano esprimere e far interagire i loro dati esperienziali in un'ottica di fertilizzazione incrociata.

Un primo oggetto di confronto riguarda il governo e la gestione della produzione. In ambito culturale, ad esempio, sembra evidenziarsi una più marcata competenza nel definire e gestire l'intero processo produttivo di un determinato bene o servizio. Eventi teatrali e artistici sono il frutto di percorsi di ricerca, di capacità produttiva e di iniziative promozionali direttamente riferibili all'organizzazione proponente. Inoltre questi stessi prodotti vengono spesso valutati non solo dal pubblico, ma da sistemi esperti che contribuiscono a metterne in luce le qualità, determinandone il successo. Ciò richiama la necessità di mettere a valore gli elementi di creatività e di capacità gestionale, oltre ad assumersi i costi e i conseguenti rischi d'investimento. Potrebbe trattarsi di uno stimolo importante per molte organizzazioni impegnate nell'ambito dei servizi di welfare la cui produzione appare invece frammentata in una molteplicità di prestazioni a causa delle modalità di *contracting out* adottate dagli enti pubblici ed evidentemente accettate dalle organizzazioni stesse.

Un secondo oggetto di confronto consiste nella capacità di generare, attraverso la produzione, benefici a favore non solo dei destinatari diretti delle attività, ma per i più ampi contesti sociali e comunitari. Benefici che generalmente consistono in una crescita della sensibilità e della consapevolezza rispetto alla rilevanza di una determinata tematica, favorendo così l'attivazione di risposte in loco. Non si tratta quindi di una semplice esternalità generata in modo estemporaneo e non continuativo da parte di singole iniziative rivolte in via esclusiva ad un determinato "pubblico target". Siamo piuttosto di fronte al tentativo di esercitare in modo consapevole e duraturo una funzione di redistribuzione di benefici

allargata e differenziata, favorendo l'accessibilità, la fruizione e, a determinate condizioni, la coproduzione dell'iniziativa. Su questo fronte si gioca oggi il contributo degli attori culturali e del welfare in termini di innovazione sociale, considerando che, come in tutte le pratiche innovative, si generano elementi distruttivi degli assetti precedenti e, in buona parte, inattesi anche dagli stessi promotori.

Un terzo oggetto di approfondimento riguarda la capacità di sintetizzare in una visione comune il contesto all'interno del quale l'organizzazione intende agire, assumendo quindi una prospettiva d'insieme e un approccio di tipo proattivo. La capacità di definire una visione e una progettualità di territorio richiede di assumere un orientamento strategico che si alimenta attraverso due meccanismi fondamentali. Il primo consiste nel dotarsi di un sistema pervasivo di monitoraggio e valutazione delle attività e delle performance sociali ed imprenditoriali. Il secondo meccanismo consiste nella creazione e manutenzione di reti che sono in grado sia di produrre elementi di senso, sia di gestire la produzione di beni complessi dove si richiede come condizione strutturale l'apporto di diversi attori. Su questo fronte le organizzazioni del welfare sembrano aver maturato negli anni esperienze significative che, a determinate condizioni, possono essere condivise in altri ambiti.

Infine l'impresa sociale. Nell'intento degli organizzatori del workshop questo modello imprenditoriale - privato, produttivo, ma con finalità tipicamente pubbliche - dovrebbe svolgere un'importante funzione di medium tra "sociale" e "culturale", accelerando i processi di contaminazione. Dal seminario sono emerse indicazioni legate ad un utilizzo più efficiente degli strumenti che compongono il bagaglio di competenze di un'impresa sociale.

- In primo luogo il classico richiamo al "radicamento territoriale" dovrebbe accompagnarsi al possesso di competenze legate alla promozione e alla gestione di processi sociali che vedano il contributo di diversi attori. Spesso questo lavoro di infrastrutturazione viene dato per scontato o come esito di stratificazioni di legami fiduciarî nel lungo periodo. Ci sono però modalità e tecniche che possono accelerare questi processi aumentandone l'impatto grazie anche a specifiche procedure di *assessment*.
- In secondo luogo, le imprese sociali sono impegnate a definire la missione che le contraddistingue, marcando le differenze rispetto all'approccio e alla funzionalità di altri attori pubblici e privati. Ma non basta per imprese che operano "nell'interesse generale". Esse sono chiamate a formulare una visione a lungo termine che richiede come preconditione il possesso di un sistema allargato e differenziato di collaborazioni, concentrate non solo nell'ambito delle organizzazioni in qualche modo specializzate nell'elaborare e implementare politiche e iniziative di coesione.
- Infine, in quanto imprese, devono saper innestare su questi processi di sviluppo la produzione di beni e di servizi la cui sostenibilità è essenzialmente legata al fatto di essere fruibili da parte di pubblici diversi e secondo modalità differenziate (transazioni di mercato, donazioni *cash* e *in kind*, ecc.).

Ciò richiede un più consistente investimento sul "saper essere" e sul "saper fare" delle persone che si occupano di promuovere e gestire progetti di impresa sociale. L'imprenditore

sociale rappresenta, in questa fase storica, uno dei più rilevanti agenti di mutamento, sia in quanto tale perché contribuisce a rinnovare metodi, tecniche e soprattutto cultura dell'intraprendere, sia perché è in grado di promuovere innovazioni capaci di modificare i significati e i valori che sono alla base delle funzioni di produzione e consumo nelle società contemporanee. Significati e valori i cui limiti strutturali sono stati drammaticamente messi in luce dalla crisi attuale.

Approfondimenti

Argano L., Dalla Sega P. (2009), *Nuove organizzazioni culturali. Atlante di navigazione strategica*, Franco Angeli, Milano.

Borzaga C., Zandonai F. (2009), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Rapporto Iris Network, Donzelli editore, Roma.

Galera G., Borzaga C. (2009), "Social enterprise. An international overview of its conceptual evolution and legal implementation", in *Social Enterprise Journal*, Vol. 5. N. 3, pp. 210-228.

Goldsmith S., (2010) *The power of social innovation. How civic entrepreneurs ignite community networks for good*, Jossey Bass, New York.

Macii D., Zandonai F. (2009), "Impresa sociale e cultura", in *Tafer Journal*, n. 14.

Rullani E. (2010), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio, Venezia.

Yunus M. (2010), *Si può fare! Come il business sociale può creare un capitalismo più umano*, Feltrinelli, Milano.

Ringraziamo gli organizzatori di ArtLab, i partecipanti al workshop, e Fabio Tenore che ha svolto il ruolo di rapporteur. Naturalmente ci assumiamo per intero la responsabilità di quanto riportato nell'articolo, augurandoci che restituisca, almeno in parte, la ricchezza dei contenuti emersi.