

ACLI CAPACI DI TRASFORMAZIONE

2 punti fermi da considerare
10 ipotesi di trasformazione da confutare
4 ambiti da esplorare

Obiettivo del sottogruppo di lavoro:

A partire dalla conferma o confutazione di 10 ipotesi di trasformazione, costruire una lettura di 4 scenari in grado di offrire elementi per identificare piste di sviluppo, linee di servizi, prodotti ed attività per le Acli (complessivamente intese). E contribuire alla costruzione condivisa di una visione, di un'idea, di una narrazione.

2 punti fermi...

IL CAMBIAMENTO Tutto quello che abbiamo intorno ci dice con chiarezza che siamo alla fine di un'epoca. Il che può voler dire che siamo all'inizio di un'epoca. Non sto dicendo che è una buona notizia. Non sto dicendo che è una cattiva notizia. Sto dicendo che dobbiamo decidere se vogliamo aggrapparci a quel che resta del prima o scegliere cosa c'è dopo. Un conto è portarsi dietro dei valori. Un conto è portarsi dietro dei servizi, dei modelli che ci sono stati in un determinato momento ma che non è detto che debbano esserci nel dopo. (Giovanni Fosti #Apertialcambiamento Acli Lombardia).

L'INNOVAZIONE SOCIALE "Definiamo innovazioni sociali le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali in modo più efficace delle alternative esistenti e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa (Definizione Innovazione Sociale secondo Libro Bianco dell'Innovazione sociale)

10 ipotesi di trasformazione...

HP 1: PROGRAMMARE E GESTIRE POLITICHE SOCIALI

Il terzo settore nel tempo, ha assunto una doppia funzione: quella di soggetto in grado di partecipare alla programmazione e definizione delle politiche. Quella di soggetto cui affidare (da parte della pubblica amministrazione) la realizzazione e gestione di queste politiche.

Oggi è in crisi la prima funzione: perché la politica attuale tende a misconoscere questo aspetto e perché la realtà del terzo settore, specie la parte più tradizionale, tende a non essere attrezzata per cogliere le opportunità che si presentano in questo senso.

Ed è in crisi la seconda funzione: perché la crisi ha tagliato i fondi disponibili ed oggi i soggetti titolari di un potere economico che può essere trasferito al terzo settore per la realizzazione di servizi non sono più solo l'istituzione ma sono anche le famiglie e i cittadini stessi e le imprese.

Per entrambi gli aspetti inoltre la trasformazione della società ha portato ad un frammentarsi e moltiplicarsi dei luoghi ed istituzionali che non sono più solo nazionali ma sono anche regionali, comunali ed europei.

E' necessario riorientare l'interlocuzione politica e l'azione sia rispetto alle diverse dimensioni territoriali (non solo nazionale ma anche locale e internazionale) sia rispetto ai diversi soggetti (istituzioni, impresa, cittadini).

HP 2: INTRAPRENDERE SOCIALMENTE

Le Acli si presentano e sono riconosciute come una realtà complessa, multilivello e diversificata in grado di agire socialmente in molti differenti ambiti. Mantenere questa identificazione nella realtà odierna significa affrontare la sfida di dimostrare di poter incrementare allo stesso tempo la propria capacità di intraprendere (accettare il rischio, essere sostenibile, saper stare sul mercato...) e la propria capacità di produrre socialmente (capitale sociale, impatto sociale, innovazione sociale...).

La capacità di tenere assieme intrapresa e produzione sociale è una sfida per le Acli nel loro insieme, non sono sfide separate per associazione e servizi.

E' necessario riorientare la cultura organizzativa ed il modello organizzativo da una cultura stabile, basata su protocolli e procedure, ad una cultura flessibile, adattabile, basata su processi e progetti, su sostenibilità e capacità di assunzione del rischio e orientata ad un esterno in continuo mutamento.

HP 3: DAL PRODOTTO DA PIAZZARE AL VALORE DA CREARE

C'è stato un cambio nel sistema di vendita e produzione. Nel sistema tradizionale c'era chi produceva valore, chi lo trasferiva, chi comprava. Oggi il cliente è entrato a far parte del processo di produzione. Le imprese hanno messo in campo modelli di relazione individualizzati. In cui le persone sono invitate a fare la loro parte e a costruire il proprio percorso scegliendo. In un percorso in cui il processo di decisione è dilatato e diffuso. Non sta in un qui ed ora. Sta in un durante.

I servizi e le offerte associative (non solo Acli) invece sono spesso ancora ancorati al vecchio modello fordista. Si immaginano di essere coloro che producono ed erogano. Con un utente, finale, che sceglie solo da chi comprare o a chi aderire. Si immaginano un sistema in cui prima si decide di produrre una macchina fatta in un certo modo. Poi "si tratta solo di farla".

Il paradosso è che organizzazioni sociali che per anni hanno usato il tema della partecipazione come mantra non riescano a concepire, nei fatti, il fatto che la partecipazione produce valore. La descrivono come processo importante ma non lo collegano al fatto che le cose (i prodotti o i servizi) valgono concretamente di più se c'è partecipazione. Le banche hanno compreso che se realizzi qualcosa con un processo partecipativo ne ottieni qualcosa di meglio. Le organizzazioni sociali fanno fatica a capirlo. Il mercato ha compreso e sta sperimentando un sistema nuovo. Le organizzazioni sociali sono ancora ancorate a processi partecipativi unicamente di tipo deliberativo.

Si tratta rimettere al centro la partecipazione e allestire piattaforme in cui le persone possano partecipare e confrontarsi per definire, non una volta per tutte ma progressivamente.

HP 4: DALLA DECISIONE ALLA PARTECIPAZIONE REALE

Siamo entrati in un mondo in cui le decisioni si prendono in un altro modo mentre noi finiamo per convocare persone in dibattiti e decisioni che non riescono a produrre niente. Non è possibile non ripensare ai modelli decisionali. Dobbiamo sapere che oggi i processi capillari producono infinite micro-decisioni che incidono nella realtà più delle scelte sulla macro-strategie. E questo ha a che fare al tempo stesso con il processo di produzione (di beni, prodotti e servizi) e con il processo democratico. Organizzazioni sociali improntate al criterio valoriale non riescono a sviluppare ipotesi coerenti con il contesto in cui vivono. Come se si fosse creata una separazione tra ciò che "è giusto" e ciò che "funziona". Mettere assieme le persone per le organizzazioni sociali è "giusto" ma "non funziona" mentre paradossalmente per il mercato oggi mettere assieme le persone e chiedere di partecipare non è necessariamente "giusto" ma sicuramente "funziona". E si finisce per confondere la disaffezione per i luoghi e

momenti di decisione formale con una carenza di volontà di partecipazione o addirittura con la dimostrazione della non efficacia della democrazia.

Si tratta al tempo stesso di ripensare i modelli e luoghi decisionali formali per restituire loro senso ed efficacia e di lavorare sulla capacità convocatoria di spazi di confronto e partecipazione continuativi da riconoscere e promuovere.

HP 5: DAL POTERE DI POSIZIONE AL POTERE DI CONNESSIONE

E' mutata anche la forma di potere. Il potere di posizione conta pochissimo. La realtà è mutevole. Il mondo è incerto e veloce. Basta un vicino che mette in campo qualcosa di nuovo e il potere di posizione è completamente saltato. Ma esiste il potere di connessione. Non contano le risorse che hai già in tasca. Contano le risorse che sai mettere in moto avendo un'idea sulle risorse tue e su quelle degli altri. La sfida (valoriale e di sostenibilità) è essere soggetti che hanno ipotesi e che facilitano dinamiche positive.

In questo scenario le Acli (che tengono assieme potenziale capacità di innovazione macro con presenza capillare micro nella vita quotidiana delle persone) hanno un potenziale enorme. Che è la capacità di connettere il macro ed il micro. E la capacità di stare nel mezzo. Consolidare questa capacità di connessione è una priorità per le Acli. Oggi siamo in una situazione in cui ci sono meno risorse. Nessuno può più pensare di avere un'idea e aspettare che qualcuno la compri. O avere un servizio e cercare qualcuno che lo finanzia.

il mestiere è mostrare le risorse e le ipotesi che ho a qualcuno. E mostrare come connettere le tue risorse con le mie può essere interessante sia per te che per me. Acli intermediatori di esigenze diffuse. Acli broker di reti sociali.

HP 6: RICOSTRUIRE UNA NARRAZIONE

La narrazione politica non è la politica. Ma oggi è impossibile pensare di fare impresa, di fare azione sociale o di fare politica senza una narrazione competente e credibile. Se la leva della credibilità politica in altre epoche è stata quella del mandato di rappresentanza (con una delega formale o implicita affidata all'associazione, al partito, al sindacato...) oggi la credibilità è costruita da una capacità di essere competenti e presenti, di saper trasformare una azione radicata e riconoscibile in una proposta specifica e prendibile, portata avanti con relazioni e capacità di lobby attenta e mirata, con coinvolgimento di altri in campagne ed iniziative.

Identificare una agenda di TEMI attorno ai quali orientare riflessione, ricerca, azione, proposta politica, offerta di servizi, comunicazione...

HP 7: DALLA RAPPRESENTAZIONE ALLA REALTA'

La mappa non è il territorio. Abbiamo bisogno di costruire schemi per approssimare la realtà. Ma oggi le mappe di cui disponiamo non ci aiutano più ad orientarci. Abbiamo bisogno di ridisegnare le mappe. Rimettere al centro del ragionamento la realtà e non la mappa. Per capire dove posizionarci e dove andare.

Ciò che serve fare è una ESPLORAZIONE DEGLI SCENARI, una LETTURA DELLA REALTA' che diano elementi per ridisegnare le mappe.

HP 8: RICONNETTERE AZIONE E PENSIERO

Il pensiero precede l'azione ma l'azione è l'unico segno tangibile del cambiamento. Esistono azioni che favoriscono il cambiamento dei pensieri e pensieri che favoriscono il cambiamento delle azioni.

ciò che serve fare è un percorso che riconnetta AZIONE e PENSIERO. Sia in termini temporali (iniziare ad attivare piccoli cambiamenti di azione che facilitino un cambiamento di pensiero). Sia in termini "settoriali" (riconnettere una POLITICITA' spesso lasciata a programmi ed enunciazioni di una associazione quasi senza azioni con una AZIONE di servizi o progetti di cui si riconosce implicita politicita' ma che spesso è lasciata senza orientamento).

HP 9: DAL SISTEMA ALLA RETE

Le Acli si presentano utilizzando la metafora del sistema. Un insieme di soggetti legati gli uni gli altri da scambi dinamici di differente intensità e caratteristiche. Gli scambi interni al sistema hanno la maggiore importanza per la sopravvivenza del sistema stesso, i soggetti operano in base a scelte razionali limitate e gli scambi esterni sono definiti dal sistema stesso nel suo insieme. Un sistema è caratterizzato da forte legame interno, basato su vincoli ineludibili e di necessità e ridotti legami/scambi con l'esterno. Produce prevalentemente capitale sociale bonding mentre in forma ridotta capitale sociale bridging e linking (le forme di capitale sociale maggiormente in grado

di produrre cambiamento all'interno dell'organizzazione stessa e nell'ambiente circostante).

E' necessario passare dalla metafora del Sistema alla metafora della Rete. Singole organizzazioni differenti connessi in maniera differenziata da differenti vincoli (societari, contratti, patti o semplici legami funzionali). Il modello di rete è maggiormente in grado di rispondere alle caratteristiche di un ambiente in trasformazione e di necessità di flessibilità e adattabilità ed è maggiormente in grado di produrre capitale sociale di tipo bridging e linking.

HP 10: GESTIRE LA NATURALE RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

La resistenza al cambiamento è un fatto naturale sia individuale che organizzativo. La paura del cambiamento (anche del cambiamento auspicato) è un fatto naturale legato a dimensioni naturali (la dimensione di incertezza, al surplus di fatica che richiede, il disorientamento...) e dimensioni soggettive (il timore di perdita di potere, status, vantaggi economici...).

Oltre alle diverse tecniche specifiche per avviare e portare avanti un cambiamento sono indispensabili:

- la percezione dell'urgenza del cambiamento e dell'insostenibilità della situazione attuale
- una coalizione di più persone provenienti da parti diverse dell'organizzazione con potere ed influenza sufficienti a guidare il processo di cambiamento

Per evitare confusione, ansia, resistenza e frustrazione o un cambiamento solo annunciato sono inoltre necessari:

- una visione "comprensibile", una strategia "narrabile", una idea "comunicabile" ed un sistema di obiettivi, incentivi, risorse costruiti in un piano di azione.

... in 4 ambiti da esplorare

1. WELFARE/ SOCIO SANITARIO e non solo...

La crisi del sistema di welfare non è solo una crisi economica ma è anche una crisi di un modello poggiato sulla condizione lavorativa e sul salario (in un'epoca in cui la condizione lavorativa non è considerabile stabile), di un modello principalmente risarcitorio (ossia finalizzato a chi risulta svantaggiato dal mercato), basato su autoreferenzialità (organizzati per procedure burocratiche e prodotti e non per persone) e nei fatti non equo né un punto di vista generazionale né dal punto di vista delle categorie di lavoratori.

Questo implica che sulla famiglia si è scaricata una pesante funzione di supplenza in termini sia di carichi economici che di carichi di cura. Cui si somma la distanza tra le diverse aree del paese (mancanza di universalismo) e la necessità di tenere presente la dimensione transnazionale del welfare (come soggetti coinvolti, come impatto, come portabilità dei diritti). Con una struttura di famiglia che sta cambiando in modo velocissimo e impressionante. Crescono, ad esempio, le famiglie unipersonali di anziani con patrimonio immobiliare ma con pensione scarsa per cui il patrimonio da risorsa diventa problema ed onere. Un welfare tutto centrato solo sulla capacità di cura della famiglia, di fronte alla realtà fatta di famiglie unipersonali, è un welfare che lascia scoperto.

E nell'epoca dell'incertezza il problema non è solo la povertà (crescente) ma anche la fragilità conclamata e la vulnerabilità percepita. Ed è la solitudine di fronte ad un cambiamento che non si riesce a decodificare e che pur essendo comune a tutti si percepisce come se fosse inadeguatezza personale e problema individuale.

E' necessaria quindi una nuova progettualità del welfare di domani che, nel chiamare in corresponsabilità la pubblica amministrazione, il profit, il non-profit, e le stesse famiglie sia capace di proporre politiche sociali innovative, generative, in grado di rispondere a domande sempre più inevase, garantendo equità, pari opportunità, giustizia e pari trattamento per tutti. In una logica di società corresponsabile e coesa, volta a favorire protagonismo sociale, benessere e vita buona per tutti. In questa visione non c'è delega ma responsabilità ripartita tra i diversi attori.

-----) **Quali letture di scenario**

-----) **Quali azioni, opportunità, attività già in corso**

-----) **Quali possibili ruoli e piste di intervento per le Acli in questi scenari**

2. LAVORO / CONCILIAZIONE/ MOBILITA'/ CITTA' e non solo....

In un sistema del lavoro in mutamento, in una città in trasformazione, con sistemi di comunicazione e mobilità in cambiamento, esiste un essere umano che ha bisogno di essere riconosciuto nella sua integrità come persona, cittadino, consumatore, abitante, lavoratore, genitore, care giver, persone in situazione di non autosufficienza.... Inserito in una propria famiglia, comunità, rete relazionale.

Il cambiamento è profondo e strutturale. Non è solo questione di contratti di lavoro. E' questione di identità, di ancoramento o disancoramento a strutture fisiche, a sistemi temporali e a reti relazionali.

Esiste uno spazio concettuale contraddistinto da forme di economia che valorizzano l'innovazione tecnologica e delle piattaforme digitali per ri-proporre forme tradizionali di condivisione ampliandone anche la scala e la possibilità di utilizzo nell'ambito della condivisione (sharing) inteso come utilizzo comune di una risorsa e scambio di beni e/o servizi tra privati; la relazione orizzontale tra persone ed organizzazioni in cui i confini tradizionali tra finanziatore, produttore e consumatore vengono meno e si attiva una collaborazione economica e/o progettuale per lo sviluppo di un prodotto e/o servizio (crowding) e le forme di autoproduzione con il supporto della rete (making).

Ed esistono spazi reali già esistenti (case, circoli, uffici, strade, botteghe...) che possono essere riconvertiti o semplicemente ri-abitati o aperti. Per farli diventare luoghi simbolici e concreti di incontro, scambio, condivisione ma anche di conoscenza, di produzione, di lavoro, di reciproca cura, abitazione, vita.

E' possibile pensare alla costruzione di reti ed esperienze in grado di rimodulare servizi già esistenti e crearne di nuovi attorno al tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro intesi come crocevia di sistemi del vivere, dell'abitare, del lavorare, del relazionarsi. Che chiamano quindi in causa i sistemi di welfare pubblico, quelli di welfare aziendale, le organizzazioni del lavoro, i tempi della mobilità nella città, il ruolo del terzo settore, il tema delle pari opportunità e del rapporto tra generazioni.

-----) Quali letture di scenario

-----) Quali azioni, opportunità, attività già in corso

-----) Quali possibili ruoli e piste di intervento per le Acli in questi scenari

3. LO SPAZIO E IL TEMPO PER L'INNOVAZIONE...

Anche l'innovazione è (a suo modo) un prodotto ed ha bisogno di un proprio specifico processo di produzione con modelli, organizzazione e risorse dedicate. Esistono molti differenti modi in cui una organizzazione può tentare di produrre innovazione. Ed ognuno ha le sue caratteristiche e i suoi pro e contro. Un processo di innovazione tutto interno ha tempi medio-lunghi ed un rischio elevato ma permette di valorizzare le competenze e lo specifico identitario.

In organizzazioni complesse, ampie e multilivello anche la ricerca delle pratiche ed idee innovative già in essere all'interno dell'organizzazione stessa non può essere lasciata al caso.

In situazione di urgenza di innovazione sono necessari processi anche esterni. Dalla acquisizione di piccole imprese all'assunzione di esperti. Dalle partnership funzionali alle fusioni. Dall'investimento comune per la nascita di una nuova impresa ad un piano di azioni congiunto. Compresi i bandi per idee, la cura di start up e la creazione di spazi aperti di elaborazione aperti tra interno ed esterno.

-----) **Quali strumenti, tempi e spazi per la lettura e cura delle innovazioni già in atto all'interno dell'organizzazione**

-----) **Quali strumenti, tempi e spazi per l'acquisizione di elementi di innovazione dall'esterno.**

4. FIDELIZZAZIONE, TESSERAMENTO, RAPPRESENTANZA, PARTECIPAZIONE...

Con tesseramento si intende il processo di raccolta di adesioni ad un partito, movimento, sindacato. Sottintende motivazione, legame ideale, partecipazione, rappresentanza.

Con fidelizzazione si intende quell'insieme di proposte e tecniche che cercano di rinsaldare il rapporto tra organizzazione e cliente e garantirne la fedeltà. In generale si può considerare che l'elemento essenziale per aumentare la fidelizzazione del cliente sia ciò che è in grado di aumentare la sua soddisfazione. Uno dei programmi comuni di fidelizzazione consiste nella creazione di una tessera utile per l'identificazione del cliente e la sua profilazione, per simboleggiare un riconoscimento e una appartenenza nonché per acquisire facili accessi di comunicazione.

Il legame socio/associazione si intende e vuole essere più solido del legame azienda/cliente mentre rischia oggi in molti casi di esserlo di meno.

----) **Quali strumenti, tempi, modi, ipotesi ripensare per la cura del legame Acli come associazione e persona come socio? Quali strumenti, tempi, modi, ipotesi mettere in campo per la cura del legame Acli come aziende e persona come cliente? Quali intrecci ed attenzioni tra le due?**

---) **Ed in senso più complessivo, a chi ci rivolgiamo? A chi proponiamo partecipazione, chi scegliamo di rappresentare?**