

**Il valore dell'identità.  
Capacità di fare rete, rafforzamento organizzativo e  
autonomia progettuale nel futuro di Auser**

Conferenza Organizzativa  
Boario, 17 maggio 2011  
Intervento di Sergio Veneziani

Il contesto in cui svolgiamo la nostra conferenza di organizzazione e in particolare il quadro nel quale lavoriamo nella nostra regione sono tali che meritano attenzione e profonda analisi. Molti infatti sono i fatti accaduti in Italia e nell'area mediterranea che possono cambiare gli assetti geografici del Nord Africa e dell'Europa. E notevoli sono le conseguenze che si ripercuoteranno anche sulla vita del nostro paese.

I venti di guerra sono alle porte di casa nostra; ancora una volta la politica è sottotono rispetto all'esigenza di restituire ai popoli condizioni di libertà e di autodeterminazione. A quei ragazzi che riempiono le piazze del Nord Africa contro il dittatore di turno occorre offrire una solidarietà internazionale che favorisca il riappropriarsi della libertà e della democrazia. Infatti, in quei paesi, sono i giovani il motore di queste rivoluzioni, le quali allo stato attuale non sono caratterizzate da spinte religiose né da integralismo.

Il nostro paese deve essere molto attento e presente. Dobbiamo essere un punto di riferimento per quei popoli. L'Italia è al centro geografico del mediterraneo, purtroppo non lo è politicamente. Arriviamo a prendere decisioni in ritardo e anche quando compiamo delle scelte subito dopo ne sminuiamo il significato e il valore, alimentando l'immagine di una nazione che non è affidabile. Le scelte che dal nostro governo vengono ratificate sono sempre dettate dall'interesse o dalla paura dell'invasione dei clandestini, problema che comunque esiste ed è di difficile soluzione anche alla luce delle mancate risposte e della mancata solidarietà da parte dell'Europa.

Comunque l'invasione non ci sarà e se i regimi volgeranno verso la democrazia noi troveremo nazioni e popolazioni con cui costruire grandi rapporti economici, sociali e culturali. Una democrazia composta da 3-400 milioni di persone è una garanzia per tutti. Il nostro paese deve restare rigorosamente dentro i mandati dell'ONU e dentro le scelte della NATO con chiarezza e realtà. Anche a noi le bombe non piacciono e auspichiamo una soluzione politico-diplomatica rapida in grado di riportare la pace in tutto il Nord Africa sapendo che non sempre e non solo gli interessi con cui si guarda a quella popolazione sono di impronta eminentemente umanitaria.

Non cambia solo il Nord Africa, cambia il mondo e noi siamo nel mondo e anche da noi stanno cambiando molte cose e molto in fretta. Noi dobbiamo capire. Dobbiamo capire come cambia la nostra società e come cambiano i nostri stili di vita, il modello di welfare, come si ridistribuisce la ricchezza, come reagiamo davanti ai cambiamenti e come possiamo essere entro i cambiamenti stessi. La globalizzazione produce buona parte di questi cambiamenti, li accelera e ci costringe a fare i conti con essi.

Non si può rispondere a questi nuovi problemi con metodi e modelli sperimentati in passato: il cambiamento di per sé non è né buono né cattivo, avviene e basta. Chi ci sta dentro, chi capisce, chi sa costruire risposte fa passi in avanti. Chi ne è fuori rimane marginale e destinato a perdere o a soccombere. Stare dentro il cambiamento non significa rinunciare alle nostre idee, ai nostri valori e alla nostra visione della società e della vita. Noi pensiamo che l'Auser in mezzo a tantissime difficoltà e tantissime contraddizioni rispetto alla propria mission e considerando le persone alle quali si rivolge e con le quali vuole lavorare, cerca di capire, di dare risposte e in definitiva di inserirsi nei processi di transizione, come vedremo più avanti nel corso di questa conferenza.

Queste nuove realtà hanno prodotto nel nostro paese una metamorfosi molto profonda, in particolare in riferimento alla percezione di cosa sia giusto e cosa sia sbagliato. Aldo Bonomi definisce questo fenomeno una apocalisse culturali. Molti osservatori politici e di costume parlano apertamente di modificazione antropologica del nostro paese. In effetti noi vediamo che la disgregazione sociale diventa ogni giorno più forte, soprattutto qui al nord.

La nostra attività è collocata dentro a uno scenario di scontro politico esasperato, perché il blocco di potere che si è affermato nel nord agisce esplicitamente in modo consapevole in una direzione del tutto contraria. Lavora premeditatamente per una società disuguale, perché secondo il falso principio di un liberalismo estremizzato c'è sempre bisogno di un nemico vero su cui scaricare le frustrazioni, che di colta in volta può essere 'immigrato, la burocrazia statale, il sud parassitario o i tecnocrati di Bruxelles o il fantasma risuscitato del comunismo e su questa base e su questa idea militarizzata della politica sta crescendo una forma del tutto nuova di impegno politico. Nuova perché per la prima volta il rischio è che l'intolleranza non venga contrastata e tenuta sotto controllo ma venga in alcuni casi esibita come propria bandiera.

La povertà e la marginalizzazione dei più deboli, la mancanza di speranza nel futuro da parte di un'intera generazione di giovani, la paura di tutti verso tutti sono l'humus dentro il quale si corre il rischio che perdano di valore i grandi concetti che hanno tenuto unito e coeso il nostro paese.

Si percepisce sempre di più che stia cambiando la scala di valori della nostra società.

Parole quali solidarietà, disinteresse, cura, relazione, generosità, impegno, fatica, gradualità e merito, politica, l'idea di una società dolce e accogliente abitata da uomini giusti e da peccatori, in cui ognuno dia qualcosa senza interesse e senza tornaconto... ebbene, questi valori perdono sempre più terreno. Ci sono però anche alcuni segnali positivi.

Se si coglie il cambiamento lo si può orientare e allora aumenta la partecipazione dei cittadini, dei giovani così come delle persone anziane e la voglia di contare e partecipare, di essere protagonisti nel nostro viluppo e del nostro benessere. Sono caratteristiche che si riscontrano in molte realtà del terzo settore, nelle grandi reti di volontariato quanto in quelle di promozione sociale e nella miriade di piccole associazioni territoriali di volontariato che anche nella nostra regione sono presenti in modo massiccio: queste realtà cercano di reagire alle ricadute della crisi sulla società e soprattutto sui soggetti più deboli, mettendo in campo il bene più grande che posseggono, cioè l'attitudine alla relazione e all'inclusione.

L'Auser è un'espressione di questo modello. Siamo una parte della grande rete del Terzo Settore che sta nel cambiamento con l'ambiziosa speranza di renderlo migliore e più accessibile a tutti, a partire dai soggetti più deboli della società.

Nella nostra regione ci troviamo a lavorare dovendo fare i conti con uno scenario politico, sociale ed economico caratterizzato da tre fenomeni antropologici che stanno modificando e modificheranno sempre di più il modello e la qualità della vita delle persone che vivono in Lombardia:

- 1) l'occupazione femminile che apre problemi non di poco conto nella conciliazione dei tempi, nella suddivisione tra lavoro e famiglia (stiamo comunque raggiungendo il protocollo di Lisbona);
- 2) l'immigrazione, dato che la regione Lombardia è il territorio con il maggior numero di immigrati a livello nazionale;
- 3) l'invecchiamento della popolazione, che significa per noi l'applicazione concreta di una politica ispirata alla longevità attiva.

In una recente ricerca dell'Università Bocconi svolta per la Regione Lombardia ci dice che l'indice di vecchiaia – vale a dire il rapporto tra la popolazione che supera i 65 anni e quella fino ai 14 anni - è aumentato di 24 punti dal 1995 al 2010, passando da 121,5 a 141,9: ciò significa che già oggi ci sono 142 anziani

ogni 100 giovani e la previsione è di raggiungere entro il 2030 quota 186. Corollario di questi dati è che giù oggi nel 33% delle famiglie lombarde vive almeno una persona che supera i 65 anni.

La medesima ricerca stima inoltre 126mila le badanti presenti sul territorio lombardo, il 50% delle quali lavora con anziani totalmente non autosufficienti; una stima che riteniamo sicuramente difettosa, visto che il riferimento era l'anno 2006 e ci parla di 8 badanti per ogni 100 pensionato. Se moltiplichiamo questo numero per una media di 1000 euro mensili, a quota media dello stipendio di una badante, abbiamo che in Lombardia la spesa delle famiglie è su questo fronte pari a circa 1.600.000 euro.

Accanto a questo dato c'è da segnalare che in Lombardia aumenta anche il numero delle cosiddette famiglie deprivate, quelle che ad esempio non possono permettersi di affrontare una spesa prevista, un pasto adeguato almeno ogni due giorni e non possono riscaldare a sufficienza l'abitazione in cui vivono. Il numero di queste famiglie nel 2006 era pari al 7,6% e nel 2008 aveva già raggiunto l'8,2%; se prestiamo attenzione a quanto ci raccontano ogni giorno i mezzi di informazione, capiamo che la quota si è ulteriormente elevata negli ultimi 3 anni – dato confermato, ad esempio, dal numero di sfratti eseguiti per incapacità economica dell'inquilino, che sono passati da 4169 nel 2007 a 6398 nel 2009.

Aumento degli anziani, quindi grandi dimensioni di spesa per assicurare loro un'adeguata assistenza al fine di eliminare potenziali disparità sociali.

Per essere compresa sono in fondo, questa situazione che deve essere messa in relazione anche al numero delle donne che lavorano: le ultime cifre ci dicono che in Lombardia l'occupazione femminile regge, nonostante la crisi. A fronte di un tasso di occupazione femminile italiano che è pari al 46%, quello lombardo è poco al di sotto del 60%: è ancora lontano da quello di altri paesi europei, ma comunque significativamente vicino a quello dei parametri fissati dal trattato di Lisbona. Evitiamo in questa sede di analizzare le pesanti ombre che gravano sul tema delle donne che lavorano in Lombardia: loro, ad esempio, è il primato dei contratti a tempo determinato e dei contratti di apprendistato.

Un aspetto comunque va sottolineato, cioè il fatto che l'aumento dell'occupazione femminile si traduca inevitabilmente a quello che viene definito come il welfare familiare. Banale è infatti la constatazione che da sempre la cura degli anziani è prevalentemente a carico della componente femminile della popolazione; meno banale è evidenziare che permane identico rispetto agli anni precedenti il numero delle lavoratrici madri che in Lombardia danno le dimissioni nel primo anno di vita del bambino, a testimonianza di una perseverante mancanza dei servizi essenziali ai bisogni più veri della popolazione.

Il terzo aspetto che intendo sottolineare è quello relativo all'immigrazione. Sempre secondo la stessa ricerca, la Lombardia era sin dal 2008 la regione italiana con il più alto numero di immigrati: 1.060.000 persone, pari a circa un quarto del totale della popolazione straniera residente in Italia. Questo è un dato da tenere in considerazione, perché come gli altri ci parla di una società in profondo mutamento che manifesta la fondamentale esigenza di una ricomposizione delle proprie componenti. Questi che ho così sinteticamente indicato sono infatti segnali di cambiamenti sociali profondi, che ci parlano della necessità di percorrere scalini che ci portino a una crescita dei servizi per le persone più deboli e a un'integrazione a rete tra i vari soggetti che operano nella società.

A questo punto diventa interessante anche l'ultimo dato che cito dalla ricerca dell'Università Bocconi, perché è un aspetto che ci riguarda molto da vicino e che ci introduce direttamente ai temi che voglio approfondire in questa mia relazione. Si tratta della risposta dei cittadini sul contributo che le organizzazioni del Terzo Settore possono portare per mettere in atto una programmazione sociale che risponda ai problemi. Di fronte alla domanda "Secondo lei qual è il ruolo prevalente del Terzo Settore all'interno della programmazione sociale nel vostro ambito territoriale?", i cittadini hanno giudicato molto rilevante sia la nostra capacità di fornire un contributo all'individuazione delle priorità di intervento, sia la capacità di rappresentare interessi diffusi. Ciò può anche essere tradotto in una fiducia, da parte dei cittadini, nelle nostre capacità di leggere il reale con tutti i suoi problemi e nelle nostre capacità - per la vicinanza che abbiamo con questi problemi reali - di rappresentarli, di individuare soluzioni condivise ed efficaci. E questo, dicevo, ci porta direttamente ai problemi che un'organizzazione come la nostra deve affrontare per rispondere, nel migliore dei modi, a queste attese e a questa fiducia.

*Questa Conferenza Organizzativa ci vede impegnati a discutere di alcuni temi per tutti noi molto importanti.*

*Come avete visto dal titolo che abbiamo scelto per questo appuntamento, parleremo di identità, ma anche di autonomia, di capacità di fare rete, di rafforzamento organizzativo: in poche parole rifletteremo, come sempre in queste occasioni, sul futuro della nostra associazione.*

*In questo intervento, che apre i nostri lavori, cercherò di sintetizzare alcune riflessioni che condivideremo e discuteremo in queste due giornate.*

## **1. Quanto vale l'identità**

Perché è importante per noi tornare a riflettere ancora una volta sul valore dell'identità? Perché ragionare sulla nostra identità ci aiuta a ***dare ancor più senso a quello che facciamo.***

Ricordiamo che ognuno di noi è portatore di una diversa identità, spesso “forte” perché costruita in anni di esperienza e – a volte – di militanza politica. Come si può pensare di costruire una identità nuova, quella associativa, se partiamo da tante identità diverse? È possibile che l'identità di Auser sia la semplice somma di pensieri e valori differenti? Oppure è più corretto pensare che la nostra identità è più ricca perché tante diversità la rafforzano?

Naturalmente penso che quest'ultima interpretazione sia quella più corretta.

In effetti una delle ragioni della partecipazione dei volontari alla nostra associazione è anche riconducibile al fatto che molti di loro, nel corso della propria vita lavorativa, hanno ricoperto incarichi o ruoli nei consigli di fabbrica o di enti nei quali lavoravano. Queste persone hanno alle spalle esperienze, saperi e identità che sono preziosi sia nelle attività di volontariato che nell'organizzazione stessa dei servizi.

Noi non abbiamo mai cercato di “appiattare” le identità differenti, bensì abbiamo sempre cercato di valorizzarle: una logica che fa di Auser un'associazione inclusiva se pur fondata su principi e valori condivisi.

Perché, come ci ricorda per esempio il Comprensorio della Valcamonica: “... ogni persona che si avvicina ad Auser ha una propria esperienza e una propria conoscenza. Riuscire a valorizzarle è un compito difficile, ma non conosco un altro metodo”.

Ma come si costruisce concretamente l'identità di un'associazione?

Per la nostra esperienza sappiamo che si costruisce anche attraverso la definizione di valori condivisi, modelli, regole, tessere, statuti (in particolare, per quanto attiene gli statuti sapete tutti lo sforzo che abbiamo fatto nell'ultimo periodo - ma sapete anche che ha già portato risultati molto importanti).

Rispetto a questo tema della costruzione dell'identità mi fa piacere ricordare qui le parole che ci arrivano da alcuni Comprensori.

Per esempio Mantova ci dice: "... più c'è condivisione di rete e senso di appartenenza più aumenta la percezione di identità, che non può che partire dalla nostra carta dei valori, dalla necessità che le nostre attività stiano dentro quei valori, ribadire che la tessera associativa è lo strumento primo per farli vivere."

### **1.1. Identità e responsabilità**

Abbiamo detto quindi che l'identità è una cosa seria per le persone ed è ancor più seria per un'associazione. Abbiamo ricordato che identità significa riconoscere che abbiamo, pur con le nostre diversità, valori e principi comuni.

Quando si parla di identità è importante ricordare che esiste un'altra parola per noi strategica: "responsabilità". A questa parola – troppo spesso utilizzata in modo superficiale se non addirittura improprio – noi diamo grande valore.

La responsabilità che mettiamo in tutte le nostre scelte, mi fa dire che noi diamo a questo termine il valore che deve avere: essere responsabili significa innanzitutto essere consapevoli che quanto facciamo ha delle ricadute importanti sulla vita degli altri. La nostra responsabilità deve riguardare prima di tutto le persone che hanno bisogno del nostro aiuto. Ma c'è anche la responsabilità che dobbiamo sentire nei confronti della nostra associazione. Sono due concetti strettamente interconnessi: dobbiamo essere coscienti che nella relazione con le persone che aiutiamo emerge il valore aggiunto della nostra identità; contemporaneamente la ricchezza che ci viene dal contatto con queste persone arricchisce sia noi sia l'identità della nostra associazione. Il valore aggiunto – e la ragione principale dell'esistenza di Auser – è proprio la capacità di costruire relazioni.

### **1.2. Identità, partecipazione, trasparenza**

Come sapete, siamo una grande associazione che è cresciuta in modo significativo negli ultimi dieci anni: oggi i nostri soci sono circa 80.000.

Un altro punto importante è cercare di far partecipare di più questi soci, così che i valori identitari diventino patrimonio non solo del gruppo dirigente e dei volontari ma di tutti.

Rispetto al tema della partecipazione, e quindi del coinvolgimento dei soci, abbiamo ancora molto da fare.

Come ci ricordano dal Comprensorio Monza e Brianza, “...mentre per quanto riguarda i volontari sono stati fatti passi da gigante rispetto al passato, se pensiamo ai soci siamo ancora lontani dal far capire loro cosa è la nostra associazione. Forse anche per colpa nostra, in quanto i costi ci obbligano a non consegnare insieme alla tessera anche lo statuto”.

Naturalmente migliorare nei soci la condivisione dei valori (e quindi rafforzare la nostra identità) non è solo un problema di costi: è un problema più generale che dobbiamo affrontare, creando azioni finalizzate a un maggior coinvolgimento di queste persone, che hanno in mano la nostra tessera, ma non sempre hanno nel cuore i nostri valori.

Importante anche il tema dell’apertura agli altri e della trasparenza che per noi uno dei valori su cui fondiamo la nostra identità.

Ricordiamo a questo proposito le parole del Comprensorio di Bergamo: “... vorrei l’Auser come una casa di vetro, dove tutti possono vedere ciò che si fa e cosa succede. Una Auser accogliente capace di aprirsi alle altre associazioni, anche aiutando quelle benemerite e piccole ...”.

Quindi, per rafforzare l’identità di Auser è certamente importante dotare tutte le varie associazioni locali di strumenti comuni (come abbiamo detto, tessere, statuti etc.), ma anche sostenerle nella gestione operativa (per esempio, aiutandole a iscriversi ai registri del volontariato o della promozione sociale).

Ma è altrettanto importante trovare modalità per diffondere in modo capillare i nostri valori associativi. Un modo certamente non nuovo, ma sempre efficace, è creare momenti di confronto periodici tra i dirigenti delle ALA del territorio: in forza di ciò, l’esperienza di Auser Lombardia avviata attraverso i seminari delle cosiddette “giornate di Vico Marino” ci ha permesso di avviare un percorso di identità e di comune sentire che ha poi prodotto la condivisione sulle scelte strategiche che l’Auser in quegli anni (i primi anni del 2000) stava compiendo. Questo modello, che inizialmente ha faticato a decollare, è diventato con il passare del tempo una potente modalità di coinvolgimento dei dirigenti anche a livello territoriale; a tale proposito voglio ricordare la straordinaria esperienza compiuta dal gruppo dirigente dell’Auser comprensoriale di Pavia proprio sulla questione del costruire la rete e rafforzare l’identità.

### **1.3. Identità, consapevolezza, passione**

Nella vita quotidiana, sappiamo quanto siano importanti i comportamenti ... sono i nostri comportamenti che “fanno la differenza” e sono sempre i nostri comportamenti che rafforzano la nostra identità.

Non dobbiamo mai dimenticare che la passione dei nostri volontari continua ad essere un ingrediente fondamentale in grado di “aggiungere” valore a tutto quello che facciamo.

Voglio fare un esempio concreto riferendomi ai nostri volontari. Io credo che sia nostro dovere stimolare i volontari a comprendere meglio le ragioni di azioni e gesti che vengono fatti in modo spontaneo, ma che possono assumere un valore maggiore se esiste la consapevolezza che quelle azioni hanno alle spalle i valori dell’associazione. Valori che danno a quei gesti un significato più profondo.

Per esempio, quando un volontario mette a disposizione il suo tempo per accompagnare un disabile o una persona anziana, non deve pensare solo all’utilità di questa azione, ma anche al significato che questa azione assume. Un significato che si arricchisce grazie alla capacità di creare una relazione con le persone. È questo ciò di cui deve avere consapevolezza il nostro volontario: il suo gesto – all’apparenza semplice e spontaneo – ha un valore più grande perché si inserisce in un contesto più ampio.

A conclusione di questa riflessione sull’identità mi fa piacere ricordare una frase del Comprensorio di Lodi: “... L’Auser è un amico in più: per chi ha bisogno di una mano e per chi una mano gliela dà volentieri. L’Auser è una nuova stagione per chi ha tante primavere e ha ancora voglia di produrre idee, progetti, opere. L’Auser ne combina di tutti i colori, perché anche l’occhio vuole la sua parte. L’Auser è fonte di benessere per chi riceve la solidarietà e per chi ne fa dono.”

Credo sia interessante legare il tema dell’identità a quello dell’autonomia: essere un’associazione autonoma non significa certo rispondere alle richieste secondo stili e modalità diverse. Al contrario, significa saper dare risposte diverse che hanno però una base comune. Senza questa “unitarietà” di intenti e di gesti, se ognuno risponde come crede, non si rafforza l’identità dell’associazione.

## **2. Perché parlare di autonomia**

Che significato ha quindi parlare di autonomia? Autonomia da chi e da che cosa?

Per noi essere autonomi ha sempre significato essere capaci di progettare in modo indipendente il nostro presente e il nostro futuro.

Il percorso fatto in questi anni ha reso Auser Lombardia una realtà autonoma, in grado di operare le proprie scelte in base all'analisi dei bisogni delle persone e delle risorse disponibili (economiche, ma anche umane).

Anche grazie anche a questa impostazione, Auser è stata capace di crescere, una crescita che è stata possibile anche perché abbiamo saputo esercitare la nostra autonomia.

La nostra associazione è relativamente giovane e la sua crescita non sarebbe stata possibile se non fossimo stati capaci di costruire un rapporto corretto con i soci fondatori dell'Auser. In Lombardia questo rapporto ci ha permesso di diventare un'associazione riconosciuta in tutti gli ambiti politici, economici, e sociali. Le fasi di sviluppo possono identificarsi in tre momenti: la prima fase, vale a dire i primi quattro-cinque anni dalla fondazione, è coincisa con l'impegno a promuovere e sostenere la crescita della nostra associazione. Successivamente il gruppo dirigente lombardo di CGIL e SPI e quello di Auser hanno ritenuto che, pur permanendo visione strategica e valori comuni, l'Auser dovesse avviare un proprio percorso di natura politica e organizzativa.

La seconda fase si identifica col grandissimo sforzo di Auser di promuovere la propria crescita e mantenere solidi rapporti coi soci fondatori, i quali hanno sempre vissuto il radicamento di Auser sul territorio come un fatto autonomo ed estremamente positivo. In questi anni il sostegno che è stato dato all'associazione si è configurato più come un riconoscimento delle funzioni e del ruolo dell'associazione in rapporto alla mission che la stessa si era data. In quegli anni anche il sostegno economico ha cominciato a ridursi in concomitanza con la crescita e il progressivo avvicinamento all'autonomia finanziaria. È stata una fase entusiasmante e che ha fatto fare un salto qualitativo e quantitativo della presenza dell'associazione sul territorio. Questo periodo è riconducibile fino alla fine del primo decennio del Duemila.

Oggi siamo in presenza di una situazione così riassumibile: l'Auser cresce indipendentemente dalla propria capacità di autopromuoversi, perché il modello che noi proponiamo si radica anche attraverso le esperienze, gli esempi e il passaparola. Questa forte autonomia ha permesso all'Auser di crescere ed è stata possibile grazie alla lungimiranza dei gruppi dirigenti di CGIL e SPI. Oggi, in Lombardia, salvo alcune marginali eccezioni, questo modello di crescita nell'autonomia procede e si consolida; noi riteniamo che la strada imboccata sia senza ritorno.

Approfondiremo ancora il tema dell'autonomia da tre punti di vista:

- ❑ autonomia di visione e di progettazione
- ❑ autonomia rispetto alle nostre origini
- ❑ autonomia economico-finanziaria

## **2.1. Autonomia di visione e di progettazione**

Prima di tutto cerchiamo di capire cosa significa “autonomia di visione”, un principio che, come sapete, abbiamo sempre sostenuto e difeso.

L'autonomia di visione è la premessa per poter costruire progetti innovativi. Anche per questo difendiamo il principio della “autonomia progettuale”. In questo senso, la nostra capacità si è sempre stata mantenuta e, caso mai, si è rafforzata nel tempo.

Rispetto al tema della progettualità, mi sembra importante ricordare che abbiamo lavorato – e lo faremo sempre di più in futuro – per sviluppare iniziative strategiche. Per noi il paradigma di riferimento è il progetto di telefonia sociale sviluppato con la Regione Lombardia: molto impegnativo, dai contenuti assolutamente innovativi e sui quali siamo riusciti a costruire unità d'intenti e consenso anche fuori dalla nostra associazione, sia definendo una rete con le altre associazioni di terzo settore che coinvolgendo i soci fondatori. Va detto che, nonostante il nostro obiettivo sia la messa in atto di progetti di largo respiro, abbiamo concretizzato nel frattempo – e continueremo a farlo - anche progetti di dimensioni più modeste.

Questa capacità di progettazione si è sviluppata anche grazie al confronto e allo scambio tra i nostri dirigenti. Mi piace ricordare che in questi anni abbiamo più volte organizzato momenti molto “produttivi” negli incontri, per esempio, che abbiamo chiamato “Il Tempo di Auser” e “Le giornate di Vico Marino”.

## **2.2. Autonomia rispetto alle nostre origini**

Sul tema della autonomia dai soggetti fondatori, abbiamo più volte discusso. Come sempre riconosciamo l'importanza delle nostre origini che rivendichiamo con orgoglio.

Ma riteniamo che essere stati autonomi ci ha permesso di crescere e di rafforzarci. Anzi, pensiamo che proprio grazie alla nostra autonomia abbiamo potuto portare un contributo maggiore alle organizzazioni dalle quali siamo nati e alle quali ci sentiamo ancora oggi legati.

### **2.3. Autonomia economico-finanziaria**

Il tema della capacità di essere economicamente autonomi è legato anche alle fonti di finanziamento e alla necessità che – oggi più che in passato – queste fonti siano molteplici e diversificate.

Da qui il discorso della nostra autonomia rispetto alle convenzioni con le amministrazioni e gli enti locali. Il fatto che Auser collabori da sempre con questi soggetti non deve mettere in dubbio la capacità di mantenere un elevato grado di autonomia rispetto alla pubblica amministrazione.

Anche se c'è più consapevolezza da parte delle Istituzioni circa la necessità di avvalersi del contributo dei cittadini nella soluzione dei problemi sociali non sempre vengono individuati con chiarezza i percorsi, le occasioni e gli strumenti per favorire il manifestarsi di queste disponibilità.

I processi di aziendalizzazione dei servizi socio-sanitari hanno in parte ulteriormente allontanato le possibilità di una utile collaborazione da parte del mondo del volontariato, dato che sono state privilegiate modalità verticistiche e logiche burocratiche nel funzionamento di queste strutture.

Normalmente gli spazi di partecipazione promossi dalle Istituzioni locali sono piuttosto limitati e non di rado coincidono con strategie di ricerca del consenso.

Da parte di tanti volontari si è evidenziato che non sempre nelle comunità locali si è riscontrata una cultura che attribuisce alla partecipazione civica degli anziani l'importanza che meriterebbe. In alcune realtà sono risultati scarsi i rapporti con i Servizi Sociali.

Queste riflessioni valgono a maggior ragione in concomitanza di una crisi economica che coinvolge i comuni e taglia parti dello stato sociale, l'autonomia politica dell'Auser rischia di essere messa sempre più in discussione. Corriamo il rischio che, a fronte della nostra generosità e della nostra volontà di aiutare, vengano affidati – se non addirittura “scaricati” – a noi richieste di intervento di attività che non si configurano né con la mission della nostra associazione né tanto meno con le attività attribuibili a un'associazione di volontariato. Non occorrerebbe ribadire che le nostre attività hanno per noi un limite invalicabile, cioè non sostituire in alcun caso il lavoro retribuito, di qualsiasi tipo e forma esso sia.

Gli enti locali stanno effettivamente attraversando un momento di grave difficoltà: anche per questo, accanto al rinnovo del nostro impegno a sostegno dei bisogni della comunità, è necessario che tutte le nostre associazioni si adoperino per diversificare le fonti di finanziamento, anche attraverso una rivisitazione dell'impiego dei differenti strumenti: la revisione del costo tessera, il 5x1000, l'autofinanziamento etc.

Se possiamo contare solo in parte sulle convenzioni con gli enti locali, dobbiamo trovare altre forme per sostenere la nostra attività. Dobbiamo aumentare la nostra autonomia progettuale e la nostra capacità di raccolta fondi: dalle iniziative, già ricordate, per migliorare i risultati del 5x1000 alla partnership con le imprese, dall'organizzazione di eventi alla partecipazione ai bandi delle fondazioni.

La necessità di una maggior autonomia finanziaria dovrebbe essere compresa da tutte le associazioni territoriali, con l'obiettivo che la crescita sia il più possibile omogenea, compatibilmente con la realtà in cui si trovano a operare affinché Auser Lombardia possa contare sulla capacità di tutti i Comprensori e di ogni ALA.

D'altra parte molti Comprensori sono consapevoli della necessità di migliorare l'autonomia finanziaria. Ricordiamo, per esempio, quanto dice Como: "... C'è un evidente bisogno di risorse per consolidare e sviluppare tutto quello che facciamo e il tema della raccolta fondi diventa ancora più strategico".

Concludo sottolineando che dobbiamo percorrere strade nuove rispetto alle fonti di finanziamento e alla natura della nostra attività e che dovremmo ragionare sulla nostra carta dei valori in una prospettiva di aggiornamento, per rilanciare quell'autonomia di pensiero e di azione a cui tanto teniamo.

### **3. L'importanza del territorio e la capacità di fare rete**

Quanto conta per un'associazione essere radicata nel territorio e quanto è importante la sua capacità di fare rete con altri soggetti?

Certamente molto, ed è un altro dei nostri punti di forza: in questi anni abbiamo infatti migliorato la capacità di *fare rete sia "all'interno" sia "all'esterno"*.

#### **3.1. La nostra rete *interna***

Anche se lo sapete tutti, mi fa piacere ricordare che oggi siamo presenti in un comune su tre della Lombardia e che la nostra rete è una "grande rete".

Questa capillarità ci ha permesso anche di diventare vere e proprie *antenne* capaci di intercettare le richieste e i segnali che arrivano da quella "domanda debole" che ci sta tanto a cuore: centinaia di persone che vivono situazioni di difficoltà e di solitudine alle quali cerchiamo, tutti i giorni, di dare risposta.

Sentirci parte di un'organizzazione grande e importante – di cui condividiamo principi e valori – ci ha dato una spinta e una forza che ogni singola associazione non avrebbe certo avuto.

Naturalmente ci sono ampi margini di miglioramento, che potrebbero partire proprio dalla riflessione su come “fare rete” tra noi.

Per esempio, il Comprensorio di Milano ci ricorda che “... per creare una *comunità Auser* sempre più forte, ogni anno viene organizzato un seminario di tutti i presidenti per favorire il confronto, la contaminazione delle esperienze e lo scambio di buone pratiche tra le diverse sedi.”

Spetta ai coordinatori territoriali il compito di **creare legami** tra le Ala. Quando sognavamo un’Auser per ogni campanile, il campanilismo non c’entrava affatto e tantomeno può essere una tentazione adesso, in questo contesto sociale.

O, ancora, il Comprensorio di Pavia che sottolinea la necessità di “... incrementare la reciproca conoscenza delle ALA e la diffusione delle loro attività attraverso lo scambio delle buone prassi con strumenti diversi: oltre agli incontri, giornali, programmi condivisi etc.”

Ricordiamo infine quanto ci dice Brescia: “... per lavorare sulla consapevolezza dell’appartenenza a Auser sono stati organizzati corsi di formazione per lavorare sul ruolo del gruppo dirigente e costruire il futuro dell’associazione. Non basta un volonteroso per ogni ALA, ma è un gruppo solido che deve portare avanti Auser. Dai verbali ai bilanci, la gestione associativa richiede conoscenze diversificate.”

Per concludere, ritorniamo in parte a quanto abbiamo detto all’inizio, parlando del tema dell’identità e dell’appartenenza.

### **3.2 La nostra rete *esterna***

Per quanto riguarda l’esterno, dobbiamo continuare a sviluppare la nostra capacità di collaborare con le altre organizzazioni.

Come sapete, abbiamo considerato sempre questa capacità un nostro “merito”. Dobbiamo però ricordare che – accanto all’orgoglio dell’appartenenza a un’associazione importante come la nostra – dobbiamo mantenere viva la disponibilità ad aprirci alla collaborazione con altre organizzazioni. Dobbiamo avere l’umiltà di promuovere questa collaborazione, con l’obiettivo di rendere migliore per quanto possibile la vita delle persone e della comunità.

Anche in questa logica abbiamo pensato a Campus, un centro aperto alla comunità e che conta sulla collaborazione tra soggetti diversi. Un progetto che racchiude tante cose insieme e che ci consentirà di sperimentare percorsi nei quali intrecciare

promozione sociale e volontariato ed estendere in altre realtà territoriali l'educazione degli adulti.

A questo proposito ci fa piacere ricordare le parole del Compensorio di Cremona: "...è importante che attraverso nuovi progetti, per esempio Campus, si inneschino processi più incisivi e positivi sul piano della partecipazione e dell'assunzione di responsabilità."

Saranno le persone le vere protagoniste del progetto: dai dirigenti e volontari Auser che sapranno arricchire il proprio spazio aprendolo ad altri, ai cittadini che potranno disporre di luoghi dove incontrarsi, scambiare idee, trasformare la loro solitudine in partecipazione alla vita della comunità. Ma protagonisti saranno anche le reti di amministrazioni pubbliche e di imprese che vorranno partecipare e sostenere questa sfida.

Ci piace ricordare che alcuni Compensori hanno attivato reti anche con altri soggetti. Per esempio le scuole del territorio. Ricordiamo quanto ci dice il Compensorio Ticino-Olona: "... Importante è fare presente che Auser non riguarda solamente la persona anziana. Ci riferiamo, per esempio, alla collaborazione con Istituti Scolastici di Istruzione Superiore, attraverso l'accoglienza di alcuni studenti in alternativa a provvedimenti disciplinari, e alla formazione dei giovani del servizio civile."

O ancora l'impegno di tante ALA nei confronti dei migranti che vivono sul territorio. Per esempio, il Compensorio di Sondrio ci racconta la sua intenzione di migliorare e integrare le diverse attività con "... tutte quelle attività ricreative, motorie e conviviali che favoriscono l'integrazione e la socialità delle persone anziane e non solo, in un'ottica intergenerazionale e multiculturale."

Sempre in tema di reti, la nostra associazione crede importante proseguire con il consolidamento del rapporto con le strutture di servizio (Ciessevi) e di rappresentanza dell'associazionismo e del volontariato (Forum del Terzo Settore). L'autorevolezza che oggi è riconosciuta alla nostra associazione è in parte riconducibile alla presenza che noi abbiamo avuto e abbiamo tuttora in tali strutture; Auser infatti dalla assidua e costante partecipazione alle attività ha tratto conoscenza, esperienza, nuovi rapporti e relazioni con il Terzo Settore nel suo complesso e ha visto favorito il consolidamento delle collaborazioni con le autonomie locali e le istituzioni. Nel contempo ciò ha permesso a tutti i partner di conoscere l'effettivo valore e la capacità di intervento della nostra associazione. Dunque, non solo dobbiamo riconfermare la nostra presenza in tutti gli organismi di rappresentanza bensì dobbiamo investire sul terreno della formazione e della promozione di dirigenti che siano in grado di svolgere un ruolo sempre più incisivo in quegli organismi stessi.

### 3.3. La presenza sul territorio

Auser continua a considerare il territorio l'ambito privilegiato nel quale si costituiscono le relazioni e si sviluppa la partecipazione, la collaborazione, la disponibilità a sostenersi reciprocamente con la logica del "vicino che aiuta il vicino".

La dimensione della comunità locale rappresenta quindi l'ambito più *fertile* per lo sviluppo della cittadinanza attiva e il luogo che meglio consente l'attivazione di dinamiche relazionali in grado di rigenerare il tessuto sociale.

Le informazioni raccolte in questi anni già permettono di alimentare un patrimonio conoscitivo in merito alla condizione delle persone anziane nei diversi territori.

Serve cogliere l'occasione della Conferenza di Organizzazione per attivare un percorso di valutazione, controllo ed orientamento teso a favorire una migliore qualificazione dei servizi forniti ed un più diffuso lavoro in rete sia come Auser sia come associazione che fa parte del Terzo Settore.

Il rafforzamento della presenza sul territorio di Auser è il risultato anche della capacità di fare squadra in modo efficace. Rimane quindi strategico il rafforzamento organizzativo delle strutture comprensoriali e territoriali, anche per contrastare i processi di disimpegno della società nei confronti degli anziani.

In questo senso la maggior presenza di sedi Auser in Lombardia è stata importante per molti territori che hanno potuto contare sulla nostra capacità di rispondere ai bisogni della comunità locale, offrendo iniziative e servizi per pubblici diversi.

Perché Auser, come ricorda il Comprensorio di Lecco: "... è capace di leggere e analizzare il contesto sociale e i suoi bisogni, è chiamata a partecipare e a giocare un ruolo nei tavoli istituzionali del Terzo Settore, è capace di proporre una progettualità innovativa ...".

O ancora, come ricorda il Comprensorio di Varese: "... l'intreccio tra i diversi settori è anche un forte elemento identitario: la cittadinanza attiva non si chiude in se stessa ma si apre sul territorio al dialogo intergenerazionale, stabilisce alleanze con altre associazioni, agenzie educative, enti locali ...".

Ricordiamo che le nostre ALA devono essere aperte e "accoglienti", favorire la creazione di progetti di scambio intergenerazionale, sperimentare percorsi di intreccio tra le associazioni di volontariato e di promozione sociale.

#### **4. Il rafforzamento organizzativo**

Cosa significa concretamente “rafforzamento organizzativo”?

Non possiamo approfondire questo argomento senza considerare il mutamento della domanda e la necessità *adeguare le nostre risposte* in uno scenario in forte cambiamento. Ma non possiamo dimenticare che il rafforzamento organizzativo si basa anche sulla fiducia, sulla libertà, sulla responsabilità. Vediamo meglio cosa si intende.

Lo scambio di esperienze e la crescita dei quadri è importante per il rafforzamento organizzativo che deve passare anche dallo sviluppo del gruppo dirigente. Un modo per migliorarsi è anche quello di conoscere e fare tesoro di quanto messo in opera dagli altri. Come abbiamo detto, è il metodo della condivisione e dello scambio delle “buone pratiche”.

La condivisione della conoscenza comune in merito alla condizione dell’anziano e alle specifiche situazioni locali può aiutarci ad attivare le funzioni di orientamento e valutazione delle reti organizzative e dei servizi che una Associazione come Auser mette a disposizione dei Comuni nei quali ha proprie strutture.

La riflessione sul cambiamento delle condizioni di vita delle persone anziane, indotta dall’attività delle ALA, va in ogni caso messa in relazione con l’offerta dei servizi già presenti, facendo emergere le aree di maggiore criticità.

Risulta indispensabile anche poter partire da informazioni recenti circa la quantità e la qualità della domanda sociale che è presente in un determinato contesto nel settore sociale ed in quello culturale, che sono gli ambiti specifici di intervento delle nostre associazioni di volontariato e di promozione sociale.

Vengono identificati in particolare i nostri volontari come attori sociali in grado di riconoscere le necessità, anche le proprie, e indicare le modalità per soddisfarle. Questo parte da concrete situazioni sociali (i bisogni delle persone anziane) e dal contributo che viene dato alla riduzione del disagio attraverso spazi di partecipazione all’interno dell’organizzazione Auser.

##### **4.1. L’importanza dei volontari**

Non possiamo dimenticare il grande sforzo delle nostre strutture territoriali che, attraverso i propri gruppi dirigenti e i volontari, hanno sempre cercato in questi anni difficili di trovare le soluzioni migliori per rispondere al meglio alla domanda che arriva dal territorio.

Meglio motivare, che fidelizzare. Non abbiamo la raccolta punti per ogni servizio prestato, non c'è il premio finale per l'assiduità. Secondo me il segreto sta nella consapevolezza di fare la differenza.

La maggior parte dei volontari è in grado di mantenere un buon livello di attività e di partecipazione.

La loro partecipazione rappresenta certamente un'esigenza connessa alla cittadinanza attiva e al senso di responsabilità sociale, oltre a risultare un aspetto qualificante della comunità locale. Le persone che svolgono servizi come volontari manifestano l'apprezzamento verso il riconoscimento del loro impegno. Per questo diventa importante trovare sistemi utili a riconoscerne il coinvolgimento.

Altro aspetto che è emerso riguarda il fatto che nelle organizzazioni sociali e culturali come l'Auser si confrontano molte diversità: valori, bisogni, idee, proposte. Risulta fondamentale garantire il rispetto di queste diversità, evitando di marginalizzarle o svalutarle.

Avere un ruolo chiaro all'interno del servizio risulta un ulteriore elemento per il buon funzionamento di un'organizzazione, questo garantisce di poter svolgere un gioco di squadra efficace.

Non dobbiamo trascurare che l'aspetto relativo alle relazioni interpersonali all'interno del gruppo Auser risulta un elemento essenziale per mantenere la partecipazione nel tempo. Il raggiungimento degli obiettivi che l'Auser locale si è prefissata rispetto ai servizi forniti, tipo far fronte alle richieste pervenute, è risultato strategico per motivare i volontari. Per questo è importante fissare mete che siano raggiungibili oltre a valorizzare i risultati ottenuti.

Di fronte all'aumento della domanda è ovviamente fondamentale aumentare il numero dei volontari. Per questo la campagna "Ti stiamo cercando" deve essere un'iniziativa continuativa: cercare nuovi volontari, accoglierli, formalizzare, fidelizzarli è un impegno costante per tutti.

Utilizziamo quindi gli strumenti di comunicazione a disposizione: dalle locandine, agli annunci stampa per cercare nuove persone da inserire nelle nostre ALA.

#### **4.2. L'importanza dei quadri dirigenti**

Dobbiamo ricordare che in questi anni i cambiamenti sono stati tanti: una società che sta rapidamente invecchiando, un governo che a livello centrale e locale riduce i contributi per il welfare, le persone che si sentono spesso senza punti di riferimento certi anche nella propria zona, un modo di concepire e di abitare il territorio e di architettare spazi pubblici e privati che non sempre risponde alle reali esigenze dei singoli cittadini ... potremmo continuare a lungo la lista dei problemi.

Abbiamo, oltre che l'esperienza e la sensibilità, anche la possibilità di raccogliere sui territori le esigenze delle persone e i cambiamenti che stanno avvenendo negli enti locali e in tutti i vari attori che operano nelle diverse realtà.

Se siamo capaci di interpretare il cambiamento dobbiamo strutturarci per rispondere nel modo migliore allo scenario che si sta delineando. Non dobbiamo, per esempio, pensare che alcuni modelli, che hanno dato buoni risultati negli anni passati, possano essere riproposti senza introdurre elementi che siano in grado di rinnovarli. Non dobbiamo difendere a ogni costo quelle che sono state le nostre modalità utilizzate, pur senza snaturarci.

Dobbiamo invece proseguire nel percorso avviato: costruire le condizioni per il rafforzamento dei gruppi dirigenti locali, valorizzandone le esperienze personali e le capacità ad esse collegate. Dobbiamo sostenere il funzionamento dell'organizzazione attraverso lo sviluppo di progetti nei quali si promuova una differente cultura dell'invecchiamento senza che ci siano aree di esclusione.

Dobbiamo accentuare ulteriormente lo scambio – tra tutti i gruppi dirigenti – di informazioni soprattutto sui problemi che ogni giorno ci si trova ad affrontare, per comprendere insieme a quali soluzioni pervenire. Perché le idee e le soluzioni di uno diventino sempre più le idee e le soluzioni di tutti, dando così vita a un circolo sempre più virtuoso, nella consapevolezza che il rinnovamento dei gruppi dirigenti passa anche attraverso la condivisione di problemi e soluzioni.

### **Sussidiarietà**

L'Auser è un'associazione che agisce e pratica la sussidiarietà e, per questa ragione, a noi convincono le seguenti riflessioni: il principio di sussidiarietà sancito dalla costituzione e dal diritto conferisce pari dignità e rilievo nella costruzione della società a chi occupa legittimamente ruoli di governo e a chi, cittadino o organizzazione di cittadini, opera nella società civile per il bene comune con il diritto e il dovere di contribuire alla crescita umana, sociale e culturale della comunità.

La sussidiarietà è frequentemente un principio disatteso nella vita politica nazionale, vuoi per una colpevole disattenzione di chi, ottenuto il consenso degli elettori, si ritiene unico depositario del bene comune, vuoi per un'altrettanto colpevole rinuncia da parte della società civile ad esercitare fino in fondo il proprio di corresponsabilità attiva nella costruzione della società. In molti casi la sussidiarietà è vissuta come vincolo, limitazione o imposizione; è sofferta – o tollerata – come un dovere non gradito; viene declinata in maniera restrittiva e riduttiva per arginarne gli esiti e svuotarne le potenzialità.

Noi invece crediamo e vogliamo evidenziare che l'elemento fondante della sussidiarietà è la prossimità con le esigenze e i bisogni della comunità sociale: è la condivisione l'elemento che qualifica e sostiene la pretesa politica dell'associazionismo e del terzo settore e la sua naturale vocazione alla partecipazione attiva alla vita e all'evoluzione della società. Noi vogliamo essere protagonisti nell'individuazione della lettura dei bisogni, per contribuire alla costruzione di strumenti che consentano di alzare l'asticella del benessere e dei diritti.

## **Conclusioni**

Come Auser Lombardia vogliamo affrontare in modo proattivo il cambiamento: abbiamo bisogno di capire in tempi rapidi come strutturarci per rispondere a una domanda che cambia.

La crisi non ci deve spaventare ma deve essere vissuta come un'opportunità per migliorare quello che facciamo. Nella lingua cinese, le parole crisi e opportunità sono espresse da un unico ideogramma: è affascinante riflettere sull'intreccio essenziale di quante novità positive possano nascere dall'affrontare un bisogno.

Dobbiamo affrontare i problemi di tutti i giorni senza dimenticare la strategia più ampia di cui siamo parte. Dobbiamo raccogliere le nuove sfide con coraggio e ottimismo anche se sappiamo che ci sono pochi motivi per essere allegri e che i problemi sono tanti.

Gli impegni di miglioramento dei servizi da offrire all'anziano consistono:

- nel raccogliere tutti gli elementi informativi necessari per valutare e definire in modo coerente il tipo d'intervento da offrire;
- nel rispondere prontamente alla richiesta d'aiuto (tempo intercorso tra la richiesta e la risposta);
- nell'identificare la risorsa più in grado di rispondere all'intervento/bisogno e quindi nel mettere a disposizione persone preparate in grado di interpretare il contesto e le azioni necessarie;
- nell'offrire risposte differenti, condivise da più risorse e realtà, attraverso una presa in carico della persona;
- nell'attivare opportunità di socializzazione significative per gli anziani in situazione di bisogno;
- nell'ampliare e maggiormente qualificare l'offerta formativa e culturale proposta.

Come fare? Sarà quello che discuteremo durante i lavori di questa Conferenza Organizzativa.

Di una cosa sono certo: il nostro impegno è la nostra forza.