

DOSSIER

A CURA  
DELL'ASSOCIAZIONE  
"SALESIANI PER IL SOCIALE"

# L'azione educativa della Chiesa all'interno della società civile



**I**n. 204 dell'*Instrumentum laboris* (riportato nell'editoriale) mostra la sua pressante attualità.

Il dossier che segue intende assumere tali e altre indicazioni espresse nel documento preparatorio al Sinodo dei Giovani, e tentare una lettura della situazione attuale, alla luce dei mutamenti culturali e - a ruota non troppo veloce - legislativi che inquadrano, rimodellano un campo di facile incontro-scontro, appunto l'educazione dei giovani, in modo da renderne qualificata l'azione senza (da parte ecclesiale) perdere l'anima e lo spirito.

Esso è suddiviso fundamentalmente in tre grandi parti:

- una parte fondativa, che intende rispondere alle domande: perchè ci occupiamo come Chiesa dell'ambito "sociale"? Con chi e come ci relazioniamo nella missione educativa?
- una parte più tecnica-esplicativa: che cosa si intende con "Terzo Settore"? Si vuole qui offrire una introduzione al tema capace di cogliere contesto, opportunità e limiti;
- una parte "esemplificativa", appunto in azione concreta: due esperienze che declinano principi e teorie nel concreto associazionistico ed educativo.

L'ideazione e la gestione del dossier è stata affidata all'Associazione "Salesiani per il sociale".

## SALESIANI PER IL SOCIALE: UNA RETE ASSOCIATIVA PER "SALVARE" I RAGAZZI

### I numeri

103.687 minori e giovani che vivono condizioni di fragilità e povertà sostenuti ed accompagnati in percorsi educativi, 178 interventi realizzati su tutto il territorio nazionale, più di 1.800.000,00 euro investiti in azioni di prevenzione e contrasto dei fenomeni di disagio giovanile, 1300 operatori volontari del servizio civile (dati Bilancio Sociale 2020): sono questi i numeri che testimoniano l'impegno di Salesiani per il Sociale in favore dei ragazzi e dei giovani del nostro paese.

### L'identità

"Salesiani per il Sociale aps" è un'associazione di promozione sociale e rete associativa fondata nel 1993 dai Salesiani d'Italia per coordinare la missione salesiana a favore dei ragazzi in condizione di emarginazione e disagio sulle orme di don Bosco. È composta da 116 organizzazioni operanti sull'intero territorio nazionale. È guidata dal Presidente e un Consiglio Direttivo eletto dall'Assemblea nazionale, e coordinata da uno staff nazionale di 14 persone presso il Centro Nazionale "Salesiani don Bosco Italia".

### Le attività

- L'associazione progetta e attua interventi a favore dei minori e dei giovani che vivono condizione di fragilità e vulnerabilità, anche in collaborazione con reti nazionali ed internazionali;
- coordina, sostiene e promuove interventi, servizi e progetti per la prevenzione ed il contrasto delle forme di povertà educativa, esclusione sociale ed emarginazione di minori e giovani;
- promuove e diffonde la cultura dell'affido e della solidarietà familiare;
- promuove il volontariato e l'impegno solidale attraverso l'organizzazione ed il coordinamento del Servizio Civile Universale in Italia e all'Estero;
- svolge azioni di advocacy a favore di categorie svantaggiate.

### I riferimenti

www.salesianiperilsociale.it  
email: info@salesianiperilsociale.it  
tel. 064940522



## Chiesa social o chiesa nel sociale?

BRUNO BIGNAMI \* - STEFANO RADAELLI \*\*

### La dimensione sociale della Chiesa

«I cristiani non si differenziano dagli altri uomini né per territorio, né per il modo di parlare, né per la foggia dei loro vestiti. Infatti non abitano in città particolari, non usano qualche strano linguaggio, e non adottano uno speciale modo di vivere»<sup>1</sup>: la *Lettera a Diogneto*, un classico della letteratura patristica, non inizia mettendo in rilievo ciò che differenzia i cristiani dagli altri uomini, ma la normalità della vita che essi condividono con tutti. L'incarnazione prevede una esistenza nel mondo, in mezzo alle consuetudini e alla cultura dei vari popoli. La scelta di Dio di incarnarsi nel Figlio ha lasciato il segno su un modo di interpretare la storia: i cristiani non si pensano fuori ma dentro il mondo. «Nel mondo, ma non del mondo», insegna il quarto vangelo<sup>2</sup>. La prospettiva teolo-

<sup>1</sup> Dall'*Epistola a Diogneto*, cap. 5; Funk 1, 317.

<sup>2</sup> Cfr Gv 17,1-26.

\* Direttore dell'Ufficio nazionale per i problemi sociali e il lavoro della Cei

\*\* Direttore della "Scuola di impresa sociale", Milano

gica dell'incarnazione apre molte finestre sulla visione del cristianesimo. Come suggerisce sant'Anselmo di Aosta nel *Cur Deus homo?*, «noi intendiamo l'incarnazione non abbassamento di Dio, ma esaltazione della natura umana»<sup>3</sup>. Incarnati significa capaci di amare la storia come luogo teologico. Incarnati significa imparare a vivere culturalmente segnati e storicamente legati a un territorio. Incarnati, infine, significa anche entrare in un dialogo fecondo con il mondo. Si deve al Concilio Vaticano II, tramite la Costituzione pastorale *Gaudium et spes*, il merito di aver messo in luce il duplice dono che la Chiesa fa di sé al mondo e che il mondo fa alla Chiesa. Ciò non significa scendere nella mondanità, ma indica la capacità di lasciarsi plasmare dalla vita che scorre. Del resto, il cristianesimo stesso si esprime nelle diverse lingue, nei differenti linguaggi e con strutture filosofiche e culturali tipiche del proprio tempo. Non può che essere così! La riflessione è ancora più vera se si guarda all'esperienza umana di Gesù. La tradizione cristiana lo interpreta come il buon samaritano, che si china sulle ferite dell'uomo e vi versa «l'olio della consolazione e il vino della speranza» (Prefazio VIII). La compassione di Cristo per l'umanità sofferente diventa il modello di un'esistenza messianica che non trascura niente dell'umano<sup>4</sup>. Cristo si rivela competente di fede e di perdono, di malattia e di vocazione, di liberazione dal male e di misericordia, di amicizia e di amore. La croce porta a compimento ciò che l'incarnazione ha iniziato. Come ricorda GS 1, «le gioie e le speranze, le tristezze e le angosce degli uomini d'oggi, dei poveri soprattutto e di tutti coloro che soffrono, sono pure le gioie e le speranze, le tristezze e le angosce dei discepoli di Cristo, e nulla vi è di genuinamente umano che non trovi eco nel loro cuore». L'immagine dell'eco nel cuore consente di capire che le questioni sociali sono destinate ad essere interiorizzate, a diventare spiritualità che vede e provvede. Il cristianesimo non passa sopra le ferite dell'uomo come una ruspa che ammucchia e lascia nell'indistinto, ma vaglia e incontra i volti nella loro unicità.

Nel magistero sociale di papa Francesco vi è persino il tentativo di agganciare l'importanza delle relazioni con il fondamento trinitario. Ricorda LS 240:

«Le Persone divine sono relazioni sussistenti, e il mondo, creato secondo il modello divino, è una trama di relazioni. Le creature tendono verso Dio, e a sua volta è proprio di ogni essere vivente tendere verso un'altra cosa, in modo tale che in seno all'universo possiamo incontrare innumerevoli relazioni costanti che si intrecciano segretamente. Questo non solo ci invita ad ammirare i molteplici legami che esistono tra le creature, ma ci porta anche a scoprire una chiave della nostra propria realizzazione. Infatti la persona umana tanto più cresce, matura e si santifica quanto più entra in relazione, quando esce da sé stessa per vivere in comunione con Dio, con gli altri e con tutte le creature. Così assume nella propria esistenza quel dinamismo trinitario che Dio ha impresso in lei fin dalla sua creazione. Tutto è collegato, e questo ci invita a maturare una spiritualità della solidarietà globale che sgorga dal mistero della Trinità».

**3** S. ANSELMO, *Perché un Dio uomo?*, a cura di D. CUMER, Paoline, Alba 19782, 87.

**4** G. RUGGIERI e METZ.

La cura per le relazioni è cura di se stessi e dell'altro. Ci arricchiamo umanamente quanto più entriamo nel vivo delle relazioni che ci costituiscono. Ogni vera novità scava nel cuore e rivede la qualità delle relazioni personali e comunitarie. Non appare strano che le ultime due encicliche sociali, *Laudato si'* e *Fratelli tutti*, mettano al centro le relazioni che definiscono l'umano: quelle con il Creatore e tra le creature. La fraternità è pieno riconoscimento dell'altro come dono e impegno. Lo stile sinodale cui ci sta indirizzando il pontificato di Francesco è di grande aiuto per comprendere la necessità di ridare vita alle relazioni ordinarie. Siamo figli e fratelli, siamo figlie e sorelle, siamo padri e madri. Per questo ci mettiamo reciprocamente in ascolto e non trascuriamo la differenza nel progetto di unità che sottende ogni desiderio di comunione.

La sintesi più promettente di questo modo di pensare la vita cristiana la troviamo nella celebre espressione di EG «Chiesa in uscita». L'espressione ha forse riempito troppe pagine di riviste e di libri, ma ha avuto il merito di ridire la profonda verità della Chiesa stessa. Essa è tale solo se missionaria. E vive la missione solo se non è autocentrata, ma ridefinisce il proprio esserci nel mondo in relazione al servizio e al dono. L'incontro con l'umano non avviene in una camera iperbarica preparata all'occorrenza, ma nelle esperienze elementari del vivere: la nascita, la vocazione, il lavoro, la vita sociale, l'amore, la morte. In queste situazioni c'è sete di senso ed è possibile incontrare l'uomo nella concretezza delle sue domande, dei suoi dubbi, dei suoi fallimenti, delle sue gioie e delle sue speranze. Non c'è esistenza umana che non sia aperta al mistero proprio nei momenti in cui si sviluppa la propria vicenda storica. La Chiesa in uscita non abita un luogo, centrale o periferico che sia, ma incontra l'uomo semplicemente dove si trova. Viene da sorridere pensando a una Chiesa *social*, preoccupata di abitare i





nuovi mezzi di comunicazione per essere riconosciuta. È invece segno di contraddizione una Chiesa nel sociale, capace di condividere l'umanità per servirla e accompagnarla a fare di sé un dono.

### **Lo stile educativo**

Se la vita cristiana non può dirsi senza la sua dimensione sociale, tutto ciò ha conseguenze importanti nel campo educativo. Lo stesso insegnamento sociale della Chiesa nasce in contesti storici particolari con lo scopo di aiutare il discernimento dei credenti nelle diverse situazioni. Non vi è la pretesa di avere già tutto preordinato, ma di fornire strumenti alla coscienza morale perché si lasci interpellare dalla forza del Vangelo e agisca alla luce di ciò che ha compreso. Lo stile educativo della comunità cristiana potrebbe essere pensato intorno a quattro caratteristiche, che corrispondono a quattro figure bibliche.

*La prima è la gratuità del buon samaritano (Lc 10,25-37).* Non meraviglia che l'enciclica FT si fermi ad analizzare nel secondo capitolo l'atteggiamento di quest'uomo esperto in umanità. Per ascoltare e aiutare il malcapitato, deve fare un gesto fondamentale: fare spazio nella propria vita attraverso il tempo:

«Uno si è fermato, gli ha donato vicinanza, lo ha curato con le sue stesse mani, ha pagato di tasca propria e si è occupato di lui. Soprattutto gli ha dato una cosa su cui in questo mondo frettoloso lesiniamo tanto: gli ha dato il proprio tempo. Sicuramente egli aveva i suoi programmi per usare quella giornata secondo i suoi bisogni, impegni o desideri. Ma è stato capace di mettere tutto da parte davanti a quel ferito, e senza conoscerlo lo ha considerato degno di ricevere il dono del suo tempo» (FT 63).

Il samaritano si ferma. È sufficiente questo banale gesto per mostrare lo stile di cristianesimo nei confronti dell'altro: mettersi in ascolto del suo bisogno, aprire il cuore, lasciarsi commuovere interiormente,

destinare tempo all'incontro e dare risposte di solidarietà. Se non si fosse fermato, non sarebbe nato l'incontro. Il sofferente non avrebbe trovato risposta alla sua domanda di vita. Per fare qualsiasi cosa, anche in campo educativo, bisogna partire dal presupposto che occorre dedicare tempo. E a ben pensarci, il tempo è l'unica realtà di cui disponiamo finché siamo in vita. Possiamo essere senza soldi, avere una cultura modesta, non possedere beni da condividere... ma il tempo è ciò che accomuna due esseri umani. È lo spazio concreto di un possibile incontro.

*La seconda immagine è la pazienza del contadino.* La parabola del grano e della zizzania (Mt 13,24-30) insegna che nella storia non è possibile separare completamente bene e male. La scelta di sradicare il male nella sua totalità non è realizzabile. Il mondo non si presenta come nelle sceneggiature di film americani: i buoni da una parte e i cattivi dall'altra. La virtù della pazienza non significa indifferenza tra grano e zizzania, tra bene e male, ma offrire una nuova opportunità di conversione, operare un discernimento e incoraggiare cambiamenti. Detto altrimenti, stando alle questioni sociali, il compito della Chiesa è educare al discernimento e accompagnare i processi. Papa Francesco in EG suggerisce che «il tempo è superiore allo spazio» (EG 222): incoraggiare i processi significa dare la possibilità al bene di lievitare e di crescere. È illuminante a tal proposito la chiusa del libro *Le città invisibili* di Italo Calvino:

«L'inferno dei viventi non è qualcosa che sarà; se ce n'è uno, è quello che è già qui, l'inferno che abitiamo tutti i giorni, che formiamo stando insieme. Due modi ci sono per non soffrirne. Il primo riesce facile a molti: accettare l'inferno e diventarne parte fino al punto di non vederlo più. Il secondo è rischioso ed esige attenzione e apprendimento continui: cercare e saper riconoscere chi e cosa, in mezzo all'inferno, non è inferno, e farlo durare, e dargli spazio»<sup>5</sup>.

Le due logiche contrapposte sono due metodi educativi inconciliabili: il primo è quello di star dentro all'inferno e trovare il modo di convivere con soluzioni accomodanti. Il secondo metodo porta a distinguere in mezzo all'inferno del nostro tempo - pensiamo alle guerre, alle ingiustizie, alle disuguaglianze, alle povertà, alla fame, alla mancanza di lavoro, alle crisi sociali - ciò che inferno non è e dargli spazio. Ne deriva un modello di cristianesimo molto diverso rispetto a quello che si lamenta perché le chiese si svuotano. Si può abitare il mondo alla ricerca dei segni di bene, trovandovi la presenza dello Spirito di Dio che opera nella storia e fa crescere il Regno di Dio. Con una consapevolezza: fare spazio a ciò che inferno non è richiede la capacità di pagare di persona. La dimensione della croce rende presente il mistero pasquale di Cristo nella vita dell'uomo. Si manifesta nell'andare controcorrente, nell'abitare una periferia, nello scommettere su coloro che vengono considerati scarti agli occhi del mondo. Perciò deve prendere sempre

5 I. CALVINO, *Le città invisibili*, Mondadori, Milano 1993, 164.

più forza un cristianesimo che accompagna i processi e li fa evolvere. Dare spazio al bene è rinunciare a etichettare per incentivare il meglio possibile.

*La terza immagine è la comunità del Risorto* come luogo di testimonianza della condivisione (At 2,42-47). Il quadro dei primi cristiani che sono perseveranti nell'insegnamento degli apostoli, nella comunione, nell'eucaristia e nella preghiera crea i presupposti per un agire sociale innovativo. La condivisione dei beni permette di andare incontro al bisogno di ciascuno. La comunione precede e dà senso alla disponibilità dei beni. È curioso notare che subito dopo aver descritto questa rappresentazione ideale della Chiesa, il libro degli Atti narra dell'incontro di Pietro e Giovanni con uno storpio alla Porta Bella del Tempio di Gerusalemme. Alla richiesta dell'elemosina Pietro rivela la sua competenza: «Non possiedo né argento né oro, ma quello che ho te lo do: nel nome di Gesù Cristo, il Nazareno, alzati e cammina!». Il gesto di prendere per mano e di rimettere sulla strada della vita il paralitico rende bene l'idea. Una comunità educante non si occupa in prima istanza di cercare fondi, ma di ridare dignità alle persone. Occorre saper leggere non la domanda superficiale (elemosina), ma quella profonda (camminare): solo così la Chiesa interpreta il suo impegno nel sociale con stile di servizio. Ecco perché l'insegnamento sociale della Chiesa mette al centro la persona! Non per una visione individualistica, ma per una sua restituzione alla pienezza delle relazioni sociali in cui è inserita.

*L'ultima immagine è la fede di una donna pagana* (Mt 15,21-28). La cananea chiede con insistenza che la figlia venga liberata dal male che la tormenta. Gesù sembra reagire d'istinto ricordandole il limite della sua azione nella cerchia degli israeliti. Fa problema la non appartenenza al popolo d'Israele. La supplica della donna giunge a toccare il cuore di Cristo. Essa si paragona al cagnolino che mangia le briciole che cadono dalla tavola del padrone. Stupisce un Gesù che si lascia convertire da una donna straniera e appartenente a un'altra tradizione religiosa. L'episodio evangelico aiuta a capire l'importanza del dialogo trasformante, anche con le altre culture. Ne ha parlato in modo approfondito Francesco nel discorso alla Chiesa italiana a Firenze il 10 novembre 2015:

«La società italiana si costruisce quando le sue diverse ricchezze culturali possono dialogare in modo costruttivo: quella popolare, quella accademica, quella giovanile, quella artistica, quella tecnologica, quella economica, quella politica, quella dei media... La Chiesa sia fermento di dialogo, di incontro, di unità. Del resto, le nostre stesse formulazioni di fede sono frutto di un dialogo e di un incontro tra culture, comunità e istanze differenti. Non dobbiamo aver paura del dialogo: anzi è proprio il confronto e la critica che ci aiuta a preservare la teologia dal trasformarsi in ideologia. Ricordatevi inoltre che il modo migliore per dialogare non è quello di parlare e discutere, ma quello di fare qualcosa insieme, di costruire insieme, di fare progetti: non da soli, tra cattolici, ma insieme a tutti coloro che hanno buona volontà. E senza paura di compiere l'esodo necessario ad ogni autentico dialogo. Altrimenti non è possibile comprendere le ragioni dell'altro, né capire fino in fondo che il fratello conta più delle posizioni che giudichiamo lontane dalle nostre pur autentiche certezze. È fratello».

Mai come in questo tempo avvertiamo la necessità di una Chiesa credibile che sappia dialogare con tutti. Il dialogo culturale è cemento per la società e alimento per l'evangelizzazione. Occorre accantonare ogni pretesa di vincere il braccio di ferro numerico con altre realtà per sposare l'idea di essere minoranza qualificata e profetica. Soprattutto, rimane vero che il dialogo autentico non rimane a livello intellettuale, ma si cala nel concreto, attraverso iniziative condivise. Il fare qualcosa insieme è il modo migliore per esprimere un cammino percorso insieme. Ciò comporta il darsi tempo, l'esplicitazione delle differenze, la conversione al bene di cui l'altro è portatore e la capacità di spendersi perché il progetto trovi realizzazione. Come scrive Michel de Certeu, «non si vive senza gli altri»<sup>6</sup>.

### Esercizi di pastorale

A partire da tali indicazioni del Magistero pare utile provare ad identificare alcuni elementi che possano caratterizzare ed esemplificare le modalità attraverso le quali dare concretezza ad un'azione pastorale coerente.

### Contesti

Uno degli elementi che rende fondamentale la necessità di stare dentro a reti sociali e progetti comunitari, riguarda l'esigenza di essere presenti nella *quotidianità* dei giovani. Non è più pensabile che possano bastare poche ore di frequentazione significativa e di relazione di qualità per contrastare e compensare messaggi che con sistematicità propongono modelli e valori antitetici non solo ai quelli cristiani, ma anche a quelli della società civile nella quale viviamo. Dobbiamo in qualche modo riuscire a contrastare l'invasione della rete, come in passato - per la verità non sempre con grande successo - avremmo dovuto contrastare l'invasione e il ruolo della televisione. La presenza di figure adulte



6 M. DE CERTEAU, *Mai senza l'altro*, Qiqajon, Magnano 2007<sup>2</sup>, 43.



pronte a supportare i giovani ragazzi e ragazze, deve essere sistematica e quotidiana, riguardare il tempo feriale e non relegata solo ai giorni festivi, deve riguardare tutto il tempo di vita dei giovani, nella scuola e nel lavoro così come nello sport, nella festa e nella cultura.

Contesti caratterizzati da una così intensa presenza, presentano “costi” di manutenzione assai elevati. È un fattore da non sottovalutare, perché il tempo che abbiamo a disposizione “non ci basta mai” e destinarlo ad una priorità piuttosto che ad un’altra esige scelte consapevoli e lungimiranti. Eppure, investire nella manutenzione di reti sociali e comunitarie, appare una scelta ineludibile affinché il nostro agire possa avere qualche possibilità in più di generare un impatto positivo nella realtà sociale e giovanile. Investimento che, vedremo, necessita - per essere credibile - di caratterizzarsi tanto per l’agito quanto per lo stile collaborativo dell’azione.

Pare utile individuare alcuni contesti nei quali ordinariamente esprimere la capacità di fare rete.

Il primo, da un certo punto di vista il più innovativo perché soltanto più recentemente ha avuto una sua formalizzazione sia in contesti progettuali che nella letteratura sociale, e che si sviluppa in relazione alla condivisa percezione della diffusa emergenza educativa, è quello delle iniziative della cosiddetta “comunità educante” e che sempre più spesso si manifesta in quelli che vengono chiamati “*Patti educativi di comunità*”. Si tratta di iniziative caratterizzate dalla stipula di un accordo fra tutti i soggetti sociali che svolgono una funzione educativa all’interno della comunità a partire dalle famiglie, le scuole, gli oratori, l’associazionismo sportivo e culturale.

Un secondo contesto interessante, e che durante la pandemia si è manifestato in molte situazioni come un punto di riferimento fondamentale, è quello delle iniziative assunte nell’ambito dei cosiddetti *Forum territoriali del Terzo Settore*. Si tratta di iniziative che tendono a

valorizzare e ad orientare tutte quelle iniziative rivolte agli adolescenti e giovani portate avanti dalle organizzazioni non profit del terzo settore territoriale.

Ulteriore contesto particolarmente interessante è rappresentato dai tavoli di partecipazione alla *coprogrammazione* e *coprogettazione* promossi dagli enti locali nell'ambito Piani sociali di Zona previsti dalla legge 328. I Piani sociali di zona sono quei particolari contesti nei quali le politiche territoriali, in particolare in ambito sociale, vengono, o meglio dovrebbero essere, concordate tra tutti gli enti di un territorio a prescindere dalla loro forma giuridica ma uniti dal fatto di condividere finalità sociali. In questo ambito, come sarà ben delineato in altre parti del fascicolo, la recente Riforma del Codice del Terzo Settore indica una chiara e rinnovata direzione per la messa in atto di pratiche collaborative nell'ambito della co-programmazione e co-programmazione, offrendo ampi spazi per sviluppare interventi capaci di proporsi con approcci comunitari.

Infine un ulteriore ambito nel quale la pastorale si può declinare in un contesto comunitario riguarda la collaborazione con la *cooperazione sociale* territoriale, sia per la propria spiccata *mission* orientata alla promozione della comunità e della partecipazione attiva dei soggetti che vi operano e sia perché la cooperazione, più di altre forme sociali, vanta una speciale vocazione ad occuparsi dei cittadini in tutto l'arco della propria vita: dalla prima infanzia e via via nell'adolescenza, in gioventù e poi da adulti e anziani, nell'ambito di servizi istituzionali storicamente strutturati come quelli scolastici ed educativi, sia in contesti meno strutturati come quelli dei centri di aggregazione giovanili che, tra l'altro, frequentemente collaborano con gli oratori.

### **Elementi qualificanti**

È però utile anche provare ad identificare alcuni degli elementi che qualificano, o che dovrebbero qualificare, le esperienze di collaborazione e di alleanza tra i diversi soggetti sociali finalizzati a promuovere uno sviluppo armonico e consapevole di adolescenti e giovani. Tali elementi riguardano, prima di tutto, l'opportunità di mettere a disposizione dei giovani ambienti nei quali possano godere della *fiducia* degli adulti, nei quali possano sperimentarsi, nei quali gli errori e gli sbagli vengono vissuti come *opportunità di crescita* e di apprendimento.

Un ulteriore elemento particolarmente significativo è rappresentato dalla possibilità di svolgere un'*esperienza di gruppo*, e che consenta di sperimentare relazioni promuoventi e una buona partecipazione e azione.

È chiaro quanto poco facile sia riuscire a costruire situazioni con queste caratteristiche, eppure è proprio nella dimensione della collaborazione e dell'alleanza comunitaria che è da ricercare la caratteristica che può garantire la maggiore efficacia degli interventi.

Aldilà dei contesti formali, più o meno strutturati e istituzionalizzati, pare importante sottolineare l'urgenza di uscire dai propri ambiti

di vita, la cosiddetta *comfort zone* nella quale tendiamo non di rado a richiuderci, per andare ad incontrare i giovani in quelli che sono ogni giorno i loro *luoghi di vita ordinari*. In questo è importante evidenziare quanto, anche come effetto delle modalità di contrasto alla diffusione della pandemia, assistiamo ora a comportamenti giovanili che si sono ulteriormente polarizzati tra una socialità che si esprime in luoghi all'aperto e in situazioni di massa, e, dall'altra parte, una vita sociale che si ritrae nelle proprie abitazioni, quando non nelle proprie stanze, e che sempre di più utilizza canali di comunicazione digitale quale strumento privilegiato di partecipazione alla vita sociale. Per tale motivo appare evidente quanto una delle sfide fondamentali per stare dentro al mondo e incontrarvi giovani e adolescenti, oltre che nella dimensione dell'infrastruttura socio istituzionale, si deve giocare nella capacità di *farsi presenti* nei nuovi ambienti di vita naturale del mondo giovanile. In tali contesti, un ulteriore elemento che appare fondamentale e deve caratterizzare il nostro modo di stare all'interno delle reti e in relazione con il mondo giovanile, riguarda l'utilizzo di codici di comunicazione, un *linguaggio* che renda comprensibile i messaggi che proponiamo. Non basta praticare le reti fra soggetti sociali e i canali di comunicazione che ci introducono alla relazione con il mondo giovanile, bisogna anche fare in modo di essere comprensibili oltre che credibili. Per questo dobbiamo mettere in discussione e ripensare il linguaggio con il quale ci rivolgiamo al mondo giovanile, per evitare di rivolgersi soltanto a quelli che dispongono del medesimo nostro vocabolario, parlando una lingua oramai straniera e incomprensibile alla maggioranza dei giovani e dei soggetti sociali.

### **Formazione degli adulti**

Un'altra sfida importante a sostegno dell'azioni in tali contesti riguarda la nostra capacità di essere adulti di riferimento, esempi da imitare e ai quali i giovani si possano ispirare, per fare questo oltre a credibilità e autorevolezza, dobbiamo essere capaci, insieme alle reti comunitarie, di costruire palestre e laboratori nei quali ad adolescenti e giovani sia concesso di *apprendere dagli errori*, di mettersi in gioco e sperimentarsi facendo in modo che l'errore non diventi fattore che genera etichettamento o stigma sociale negativo, ma piuttosto possa essere condiviso ed elaborato, diventare elemento di maturazione e di apprendimento, sperimentazione e valorizzazione dell'intraprendenza.

In tali contesti è necessario prendersi cura di quanto gli adulti di riferimento e le loro infrastrutture sociali e comunitarie, siano in grado di andare incontro al mondo giovanile, che sappiano prima di tutto ascoltare, sintonizzarsi ed empatizzare con quelli che sono i bisogni sentiti da adolescenti e giovani, perché sarà soltanto a partire dalla capacità di ascoltare lealmente i giovani - come adulti e come reti comunitarie - e di entrare in connessione con tali bisogni che potremo sviluppare una significativa relazione educativa con loro.

La costruzione di contesti orientati da tali principi e opzioni educative,



prima e più urgentemente del costruito istituzionale, necessita della presenza di adulti (non necessariamente anagraficamente) consapevoli del loro ruolo educativo e competenti nella promozione e animazione di tali realtà.

Per questi motivi, è di importanza fondamentale la *formazione* degli operatori e delle operatrici, volontari e professionali, una formazione che sia integrata tra le diverse parti e profili, e capace di riconoscere e valorizzare il diverso ruolo, le diverse responsabilità, che ciascun soggetto sociale può e deve assumere nell'ambito del lavoro con i giovani. In assenza di reali competenze nella promozione e gestione delle reti e delle azioni collaborative, vi è il rischio di etichettare come tali pratiche sociali che in realtà sono definite su basi diverse e controproducenti.

Vi sono poi almeno altre due questioni fondamentali che ci pare opportuno tenere presente nella traduzione pastorale delle indicazioni del Magistero rispetto al lavoro di rete sociale.

La prima riguarda il senso delle iniziative che vengono proposte, cioè *l'intenzionalità pedagogica*, per la quale mettiamo in campo attività, azioni e progetti. Tale senso, anche quando non esplicitato, deve essere a noi molto chiaro e condiviso, affinché le attività non si riducano ad essere fini a sé stesse, ma siano invece in grado di concorrere al raggiungimento di obiettivi più alti, generativi.

L'altra questione riguarda la capacità di mantenere viva e fedele la nostra *identità*. L'utilizzo di un linguaggio diverso, di canali di comunicazione nuovi, la nostra capacità di rivolgerci a nuovi mondi giovanili e di interagire con nuovi soggetti sociali, non deve far venir meno la nostra volontà di presentarci per quello che siamo, per i valori nei quali crediamo, per la nostra fede che, anzi, impara ad esprimersi e ad essere comunicata nel nostro agire, nella vita quotidiana delle reti e dei giovani che in queste incontriamo.



## Terzo settore, diventa ciò che sei!

*Il Terzo Settore alla luce della Riforma  
per un rinnovato e inedito protagonismo  
economico e sociale*

ANDREA SEBASTIANI \*

### **Cosa è e cosa non è TS**

In questi ultimi tempi si parla molto della Riforma del terzo settore, un percorso avviato dal 2016 e non ancora terminato, che investe tante realtà del non profit e del volontariato del nostro paese in un processo di forte cambiamento culturale, organizzativo e normativo. Molte di queste realtà sono nate in contesti ecclesiali, operano all'interno o in stretta collaborazione con realtà ecclesiali o ne sono espressione diretta. È quindi opportuno riflettere sulle motivazioni che hanno portato alla necessità di una Riforma, su quali siano i cambiamenti più significativi per le organizzazioni e di quale significato questo abbia anche per il mondo ecclesiale.

\* Direttore Generale Salesiani per il Sociale aps

## **Breve panorama del terzo settore italiano: c'era proprio bisogno di una riforma?**

Il terzo settore italiano è una realtà articolata e variegata, si va dalle piccole organizzazioni basate esclusivamente sul volontariato, con bilanci di poche migliaia di euro ad enti di grandi dimensioni, con centinaia di dipendenti, bilanci di milioni di euro, strutture organizzative complesse. Si tratta di una realtà che negli ultimi anni è molto cresciuta: è aumentato il numero delle organizzazioni, è cresciuto il numero di persone che lavorano nel terzo settore, si sono moltiplicati gli ambiti di intervento. Alcuni numeri ci fanno capire la crescita che c'è stata. Secondo l'ultimo censimento permanente delle istituzioni non profit dell'Istat, al 31 dicembre del 2018 in Italia le organizzazioni erano quasi 360.000 (poco più di 301.000 nel 2011 e circa 235.000 nel 2001). È cresciuto il numero dei volontari (5,5 milioni, dato del 2015), ma anche dei dipendenti, che sono oltre 853.000. Dati che disegnano un nuovo scenario che si ramifica in forme vecchie e nuove di impegno civico e in iniziative di economia responsabile. Gli enti non profit in Italia sono perlopiù associazioni: se ne contano oltre 305.000 e rappresentano l'85% del totale ma che da un punto di vista occupazionale coprono solo il 19,2% dei lavoratori complessivi, con 164.000 persone. Da questo punto di vista, il vero motore sono le cooperative sociali, che pur rappresentando solo il 4,4% del numero di enti complessivo, offrono lavoro a oltre 450.000 persone, circa il 53% del totale. Le istituzioni non profit sono un fenomeno diffuso capillarmente in tutto il Paese ma la maggior parte degli enti si trova al Nord (182.000 enti) e lì si concentra anche la maggior parte dei lavoratori, segue il Centro (quasi 80.000 enti e 103.000 addetti retribuiti) e chiude il Sud (con oltre 63.000 organizzazioni, 103.000 lavoratori) e le isole. Se andiamo a vedere i settori di attività notiamo che il non profit in Italia interviene soprattutto in ambito culturale, sportivo e ricreativo con oltre 231.000 enti (64,4%), ma dove sono occupate poche persone (solo il 6,2% del totale, circa 52.000 persone), il settore con maggiore capacità di creare posti di lavoro è l'assistenza sociale e la protezione civile (oltre 33.000 enti, con oltre 319.000 persone retribuiti).

Aldilà dei numeri e delle diversità organizzative vi sono alcuni elementi che accomunano questo variegato mondo:

- **una lunga storia:** il terzo settore italiano ha radici antiche, in alcuni casi risalgono addirittura al medioevo (ad esempio le Misericordie che sono state fondate nel 1244 a Firenze) o all'impegno della Chiesa nel sociale attraverso la storia e l'impegno dei santi sociali di metà 800 (don Bosco, don Murialdo...); una storia che è un bene sociale e relazionale che deve essere tutelato e valorizzato e reso al contempo adeguato ai tempi attuali;
- **una forte presenza e radicamento territoriale:** il terzo settore italiano non nasce dalle multinazionali della solidarietà (ad esempio le charity inglesi o americane), ma da esperienze di aggregazione attorno a bisogni sociali del territorio; è un terzo settore che nasce dal basso, spesso

su base esclusivamente volontaria, come risposta a bisogni di socialità e aggregazione (si pensi ad esempio ai tanti circoli Arci o Acli sparsi sul territorio) o come risposta a bisogni sociali nuovi ed emergenti (gli enti nati negli anni '70 come risposta alla piaga delle tossicodipendenze);

- *una capacità di auto-organizzarsi e rappresentarsi*: ne è testimonianza la nascita del Forum Nazionale Terzo Settore soggetto di rappresentanza, nato nel 1997 per volere e per l'impegno delle tante organizzazioni che hanno avuto la capacità di superare le diverse matrici culturali e ideologiche di riferimento verso obiettivi comuni: coordinarsi, mettersi insieme, rappresentarsi in modo unitario nell'interlocazione politica e con gli altri attori sociali;

- *una forte capacità di innovazione*: un'ultima dimensione che caratterizza il terzo settore italiano è rappresentata dalla sua capacità di leggere i bisogni sociali e anticipare le risposte richiamando anche lo Stato ad un'assunzione di responsabilità (ad esempio: prima ci sono stati gli obiettori di coscienza e solo dopo 30 anni è stata approvata la prima legge che riconosceva tale esperienza). L'innovazione si ritrova anche nei processi organizzativi, basti pensare al tema della raccolta fondi: prima gli enti del terzo settore hanno avviato forme organizzative e continuative di raccolta fondi e solo successivamente la Riforma le ha riconosciute.

Ma se tutta questa realtà è così positiva, dinamica, evoluta, perché ad un certo punto si è sentito il bisogno di fare una Riforma? La necessità di una Riforma dal mio punto di vista è determinata da almeno 3 fattori:

- *delimitare in modo più chiaro l'identità, non solo giuridica, del terzo settore*, specificando meglio i confini tra volontariato e cooperazione sociale, tra associazionismo di promozione sociale e impresa sociale, inquadrando la miriade di soggetti assai diversi fra loro che nel loro insieme rappresentano il prodotto della libera iniziativa dei cittadini associati per perseguire il bene comune. Il terzo settore negli ultimi 30 anni è cresciuto attraverso successive stratificazioni normative (solo per citarne alcune: legge sul volontariato n. 266/1991, legge sulla cooperazione sociale n. 381/1991, decreto Onlus n. 460/1997, legge sulle associazioni di promozione sociale legge n. 383/2000), generando nel corso degli anni una notevole *eterogeneità legislativa e disarmonia amministrativa* nell'applicazione delle norme tra i diversi livelli statali e tra le diverse amministrazioni, producendo confusione tra gli operatori e trattamenti diversificati tra gli enti. C'era bisogno di regole chiare e precise e di un quadro di riferimento unitario e condiviso per superare la frammentazione legislativa;

- *colpire il "falso" terzo settore e tutelare il "vero" terzo settore*: occorre sgomberare il campo da una visione idilliaca del mondo del privato sociale e dirci con sincerità che anche in questo ambito agiscono soggetti non sempre trasparenti che talvolta usufruiscono di benefici o attuano forme di concorrenza utilizzando spregiudicatamente la forma associativa per aggirare obblighi di legge. Penso che tutti abbiamo avuto espe-



rienza di finte onlus che chiedono soldi per inesistenti cause sociali o circoli sportivi (forse anche dentro qualche oratorio) che utilizzano la sigla onlus solo per evadere le tasse. Vi era quindi la necessità di poter prevenire e contrastare situazioni di abusi e al contempo difendere il vero terzo settore. C'era bisogno di un intervento normativo e amministrativo che permettesse di separare "il grano dal loglio", ciò che è degno di tutela, riconoscimento e sostegno da ciò che non lo è;

- ma, a mio parere, la Riforma si è resa necessaria, soprattutto, per *offrire al terzo settore un quadro di riferimento unitario che gli consentisse di poter esprimere tutte le potenzialità e possibilità* di cui è capace, di fargli assumere il ruolo di soggetto economico e sociale (l'ordine dei termini è voluto) che in questi anni ha dimostrato di poter assumere. In altri termini la Riforma è conseguenza di se stesso e di ciò che ha dimostrato di saper e poter fare, conseguenza del ruolo che il terzo settore ha assunto nella società italiana. In questo senso considerare la Riforma come un insieme di regole e norme alle quali adeguarsi è un approccio miope e riduttivo. La Riforma è la possibilità di valorizzare il principio di sussidiarietà verticale e orizzontale, riconoscendo ai cittadini la capacità di organizzarsi per dare risposte ai bisogni sociali in un rapporto di distinzione, autonomia e leale collaborazione con la pubblica amministrazione. Superando le vecchie dicotomie tra pubblico/privato e Stato/mercato e passando da un ordine civile bipolare a un assetto "tripolare". La Riforma intende riconoscere il valore e la funzione sociale degli enti di terzo settore quali espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo. Non si tratta, quindi, di una mera congerie di norme a cui uniformarsi, per ottenere ora questo ora quell'altro beneficio o riconoscimento, ma di un processo ri-fondativo che, partendo da solidi e storici ancoraggi valoriali, offre al mondo del volontariato, dell'associazionismo e dell'economia sociale la grande opportunità di ri-pensarsi e innovarsi, nonché agire in sinergia e in modo sussidiario con lo Stato, le Regioni, le Province autonome e gli enti locali per perseguire finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.

## Le novità della riforma

Entriamo ora nel merito della Riforma, vediamo come è articolata e quali sono i nuovi scenari che si aprono per le nostre organizzazioni, siano esse associazioni, cooperative o fondazioni. La Riforma terzo settore è un processo articolato e complesso ancora in corso e non completato. Nasce dalla legge delega 106/2016 che indica i contorni e i riferimenti ai quali i successivi decreti attuativi dovranno ispirarsi; è una legge delega perché delega il Governo a esercitare la funzione legislativa su di un determinato oggetto. Gli ambiti sui quali il Governo deve intervenire sono 4 (art. 1, comma 2 legge 106/2016): *a) revisione della disciplina del titolo II del libro I del Codice Civile in materia di associazioni, fondazioni e altre istituzioni di carattere privato senza scopo di lucro, riconosciute come persone giuridiche o non riconosciute; b) il riordino e alla revisione organica della disciplina speciale e delle altre disposizioni vigenti relative agli enti del Terzo settore, mediante la redazione di un apposito Codice del Terzo settore; c) alla revisione della disciplina in materia di impresa sociale; d) alla revisione della disciplina in materia di Servizio Civile Nazionale.*

Nell'articolo approfondiamo in modo particolare il punto 2, il nuovo Codice del terzo settore (in seguito CTS) che delinea un quadro unitario che supera e abolisce le precedenti normative specifiche e definisce un quadro di riferimento univoco per tutte le organizzazioni, definendo i contorni di cosa è il terzo settore, di cosa può fare, di come lo deve fare, di cosa può diventare. Si tratta di un percorso ancora incompiuto perché mancano ancora diversi decreti attuativi (in totale ne erano previsti più di 40) e alcuni processi organizzativi (come l'avvio del Runts), ma il quadro mi sembra già sufficientemente chiaro e il processo ormai irreversibile. Il CTS (Decreto 117/2017) sancisce il perimetro, i soggetti coinvolti, le regole di funzionamento, il regime fiscale, gli spazi di coordinamento normativo e decisionale, di questo sistema sociale ed economico; è la norma che va a definire il volto del nuovo terzo settore. È allora opportuno descriverne i tratti salienti.

### Il perimetro e i confini

Il CTS ci permette finalmente di dire cosa è il terzo settore e quali sono le sue caratteristiche. È un passaggio necessario proprio per la storia eterogenea e frammentata dalla quale si proveniva. La Riforma del terzo settore perviene ad una *definizione giuridica di ente del Terzo Settore* e posiziona gli enti del terzo settore non più in "area" residuale rispetto al settore profit e a quello pubblico e fa questo chiarendo i confini del terzo settore. In questo senso uno dei pilastri della nuova normativa è l'istituzione della qualifica di ente del terzo settore (ets in sigla) superando anche una certa confusione terminologica. Per entrare a far parte di questa nuova, grande famiglia, bisogna:

- essere associazioni, fondazioni o altro ente di carattere privato (quindi gli enti pubblici e le società non possono essere e non possono dare vita ad ets)

- non perseguire scopo di lucro
- essere iscritti al registro unico nazionale del terzo settore (Runts)
- perseguire finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale
- svolgere una o più attività di interesse generale (art. 5 D. Lgs 117/2017): un elenco di 26 aree di intervento centrali per la comunità, aggiornabile, che mette ordine nelle attività consuete del non profit (dalla sanità all'assistenza, dall'istruzione all'ambiente) e ne aggiunge alcune emerse negli ultimi anni (housing, agricoltura sociale, legalità, commercio equo ecc.).

Quindi non qualsiasi attività è meritevole di attenzione e di essere considerata terzo settore ma solo ed esclusivamente le 26 nell'elenco. Poi il CTS individua alcune sottocategorie di ets, tenendo conto anche delle precedenti normative e introducendo nuove tipologie (in corsivo): le organizzazioni di volontariato (Odv), le associazioni di promozione sociale (Aps), gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, e in ultimo c'è la categoria altri Ets, aperta tutti gli enti che non rientrano in quelle precedenti (nella quale potranno iscriversi anche gli enti ecclesiastici che decideranno di aprire un ramo ets)<sup>1</sup>. Pertanto oggi usare ancora espressioni del tipo "organizzazioni no/non profit"<sup>2</sup>, "privato sociale", "organizzazioni dell'economia sociale" o simili è anacronistico perché vi è una sola categoria alla quale tutti apparteniamo: ets. Tutti questi enti sono poi accomunati dall'iscrizione al registro unico nazionale del terzo settore (Runts) che supera la disomogeneità dei registri precedenti (odv regionali, aps regionali e nazionali, anagrafe onlus), prevede regole uniformi per potersi iscrivere e sarà consultabile on line da tutti i cittadini: ogni cittadino avrà la possibilità di conoscere chi sono gli amministratori di un ente, vedere i bilanci e quindi le modalità di utiliz-

**1** All'interno del nuovo assetto del terzo settore vi è uno spazio anche per gli enti religiosi, cioè gli enti ecclesiastici (legge n. 222/1985), ma anche gli enti delle altre confessioni religiose riconosciute dallo Stato: questo ci fa capire che gli enti religiosi non sono tout court, automaticamente, enti del terzo settore, sono enti non commerciali da un punto di vista fiscale ma non appartengono alla tipologia degli ets e quindi non beneficiari delle opportunità e delle agevolazioni previste per gli ets; possono però acquisire la qualifica di ets aprendo un ramo ets (attraverso una specifica procedura) e iscrivendosi nell'apposita sezione del Runts.

**2** In alcuni casi la dizione "No profit" è utilizzata come equivalente a "Non profit", ciò non è corretto perché le due modalità di esprimere la negazione hanno sfumature differenti: "Non profit" è la contrazione di "Not for profit", non nega la possibilità di profitti ma si afferma come questa non sia l'obiettivo ultimo di un ente che non può redistribuire i profitti; invece la locuzione "No profit" sottintende invece una negazione assoluta, perentoria nel rifiutare l'ipotesi di produrre un qualunque profitto, quest'ultimo significato. Questo secondo significato benché mai esistito nel mondo del terzo settore è ulteriormente superato dalla riforma: augurarsi che un ente non arrivi ad avere un saldo positivo a fine anno significa rendere quell'organizzazione non operativa ad inizio anno fintanto che non riesca a raccogliere i primi fondi; la presenza di un profitto (che non può essere distribuito) è anzi indice di oculata amministrazione. Ciò che è vietato non è avere utile o avanzo di gestione (anzil), altrimenti con quali risorse potrebbe portare avanti la propria mission l'anno successivo? Ciò che è tassativamente vietata è la distribuzione (diretta e indiretta) degli utili/avanzi di gestione tra gli associati. Tutte le risorse che un ets recupera vanno utilizzati esclusivamente e soltanto per realizzare le attività di interesse generale e non spartite tra gli associati.

zo delle risorse economiche, le attività svolte per adempire le attività di interesse generale. Una grande operazione di trasparenza.

### **La trasparenza e l'accountability**

È l'altro grande filo rosso della Riforma e ritorna in tanti articoli e passaggi del CTS. La Riforma chiede e sfida l'intero mondo del terzo settore di dotarsi di *nuovi e diversi strumenti di accountability* per rendere ancora più evidente e misurabile il livello di democraticità, trasparenza ed eticità, principi ai quali gli ets devono isperarsi nelle finalità e nelle modalità di gestione. In altri termini un'organizzazione è un ets se è *trasparente*: nel modo di gestire le risorse economiche (l'obbligo di depositare i bilanci così che qualsiasi cittadino possa controllare l'uso delle risorse economiche), l'obbligo di redigere il bilancio sociale, la valutazione di impatto sociale sui contesti e sulle comunità, la comunicazione degli emolumenti dati alle figure dirigenziali e a coloro che ricoprono cariche sociali, le regole per l'utilizzo dei volontari tutelando al contempo il loro ruolo e funzione (viene introdotto l'obbligo del registro volontari per tutti gli ets e l'obbligo di assicurarli contro gli infortuni e le malattie connessi allo svolgimento dell'attività di volontariato, nonché per la responsabilità civile verso i terzi), alle regole interne di democrazia e partecipazione. Gli strumenti di trasparenza e accountability rappresentano pertanto gli strumenti che tutti gli ets devono riporre nella loro "cassetta degli attrezzi", imparando a farne buon uso, unitamente all'acquisizione di nuove ed evolute competenze in termini di capacity building. Il CTS va dunque a delineare un modello di ets che è sì un ente privato ma non privatistico o autoreferenziale, è un soggetto privato che svolge una funzione sociale e pubblica e il suo operato deve essere improntato a criteri di pubblicità, trasparenza e correttezza, dove la dimensione reputazionale diventa centrale nell'attrazione di risorse provenienti dalle donazioni ed erogazioni liberali. Tutto questo richiede un grande cambiamento culturale e organizzativo negli enti, che per tradizione non sono troppo abituati a rendicontare quello che fanno e come lo fanno.



## La sostenibilità: un nuovo orizzonte

Soprattutto in questo momento dove le risorse di natura pubblica sono indirizzate su altre priorità, il fatto che gli enti possano in qualche modo affrancarsi o comunque iniziare la loro attività avendo la sostenibilità come orizzonte penso sia fondamentale. La Riforma apre per gli ets delle possibilità nuove rispetto ai temi della sostenibilità economica, cioè del modo di pensare il reperimento delle risorse per portare avanti le attività di interesse generale. Per alcuni aspetti si tratta di una rivoluzione copernicana. Con le novità introdotte gli ets possono definire il proprio modello di business... sì, avete capito bene, "business", e già parlare di questo è una novità. Per un mondo che ancora si identifica esclusivamente con il volontariato, con la gratuità, con un certo pauperismo sociale parlare di business sembra una cosa strana e forse anche fuori luogo. Invece è proprio questo che la Riforma ci dà la possibilità di fare. E se ci pensiamo bene è anche un modo per dare concretezza a tante espressioni con le quali definiamo il terzo settore (soggetto economico, generatore di ricchezza...). Se è così e se non vogliamo cadere nella retorica diamo sostanza e concretezza ai termini che usiamo. La Riforma ci permette di pensare e definire il modello economico-finanziario del nostro ente; ci consente di farlo perché amplia, chiarisce e innova gli strumenti e opportunità che abbiamo a disposizione per finanziare le nostre attività. A fianco di quelle tradizionali (contributo da enti pubblici su progetti convenzioni e quote associative; anche se nel rapporto con la pubblica amministrazione introduce una grande novità della quale parleremo tra poco), si aprono altre due possibilità: la raccolta fondi e le attività diverse. L'ets potrà, dunque, definire un suo modello di sostenibilità economica *tripartito*: accanto ai tradizionali canali derivanti dai finanziamenti pubblici (per questo motivo ritengo che oggi parlare solo ed esclusivamente di progetti e contributi pubblici sia anacronistico e poco lungimirante), l'ente può e deve prevedere entrate da raccolta fondi e da attività diverse. Vediamo le novità che ci sono rispetto a questi due aspetti:

- **raccolta fondi, ora possiamo farla!** Nel CTS (art. 7 del Decr. 117/2017, nel momento in cui scrivo siamo in attesa dell'emanazione delle Linee guida) la raccolta fondi trova finalmente una sua definizione giuridica (sembrerà strano ma finora mancava) e viene superato il concetto di occasionalità (art. 2 del Decr. Onlus 460/1997). Il Codice riconosce all'ets la possibilità di realizzare una raccolta fondi in modo *continuativo e in forma organizzata* coinvolgendo volontari, dipendenti e forze terze. Quindi l'attività di sollecitazione del pubblico, affinché la propria organizzazione possa essere destinataria di donazioni, può essere fatta con tutti i crismi scientifici del fundraising. Rimangono occasionali (quindi non possono essere realizzate in via continuativa) le sole attività di raccolta fondi di piazza (es. banchetti in occasioni di giornate ed eventi...) dove si frappone tra il donatore e l'ente un bene di modico valore a cementare la relazione tra i due soggetti. Con la Riforma possiamo fare raccolta fondi e possiamo farla in modo organizzato e

continuativo, possiamo avere uffici e personale dedicato, possiamo sviluppare piano e strategie di raccolta fondi, possiamo fare investimenti. È un cambiamento notevole perché offre la possibilità agli ets di diversificare le proprie entrate secondo un modello di business articolato, di garantire continuità alle proprie attività, di renderle autonome dal solo finanziamento pubblico, di dare quell'autonomia di leggere nuovi bisogni e fornire risposte innovative e tempestive senza dover dipendere dal pubblico. La raccolta fondi, così come delineata dalla Riforma, diventa condizione e possibilità di *profezia* perché l'ets sarà libero di portare avanti la propria mission, indipendentemente dall'amministrazione amica o vicina, dal finanziamento pubblico che ci può essere o può venire meno. Tutto questo è finalmente riconosciuto, possibile, praticabile;

- *il volano delle attività diverse*: ora gli ets possono svolgere attività economica (art. 6 del D. Lgs n. 117/2017 e decreto interministeriale n. 107/2021). Prima era una forzatura, un muoversi negli interstizi, un'attività residuale (art. 10 D. Lgs. 460/1997). Ora si apre una nuova frontiera che permetterà alle organizzazioni di intraprendere attività che nulla hanno a che fare né con le attività tipiche (ora chiamate attività di interesse generale) né con le attività ed entrate da raccolta fondi. Ovviamente bisogna stare attenti alla strumentalità delle attività diverse: le possiamo fare e possiamo fare tutto, ma gli utili devono essere destinati a sostenere le attività di interesse generale. Gli ets potranno vendere beni e servizi che nulla hanno a che vedere con la propria missione, una possibilità nuova e inedita di raccogliere risorse economiche con attività commerciali da destinare alle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale perseguite dall'ente medesimo e per la realizzazione delle attività di interesse generale. E le possibilità sono davvero ampie perché il recente decreto n. 107/2021 specifica che la natura secondaria, dal punto di vista quantitativo, è verificata se ricorre una delle due seguenti condizioni (la scelta di quale condizione è libera): i relativi ricavi non siano superiori al 30% delle entrate complessive dell'ente del Terzo settore; i relativi ricavi non siano superiori al 66% dei costi complessivi dell'ente del Terzo settore.

### ***Una nuova relazione con la Pubblica Amministrazione: la co-programmazione e co-progettazione***

Il CTS modifica e innova profondamente anche i rapporti tra ets e pubblica amministrazione. Gli articoli 55-56 (confermati autorevolmente dalla sentenza della Corte Costituzionale n. 131/2020) definiscono una nuova visione del rapporto con le istituzioni pubbliche, grazie alla possibilità di *co-programmare* e *co-progettare* nella prospettiva del perseguimento di finalità di interesse generale che *diventano le modalità privilegiate di relazione tra sfera pubblica e sfera del privato sociale*. Gli articoli rappresentano un'innovazione particolarmente significativa in quanto introducono gli istituti della c.d. "Amministrazione condivisa", mediante la quale si dà piena applicazione al principio di sussidiarietà



orizzontale (principio inserito per la prima volta nella Costituzione con la riforma del 2001, art.118). Gli articoli 55 e 56 ridefiniscono il ruolo dell'ets che passa da mero fornitore di un servizio attraverso il ricorso a procedure di tipo concorrenziale e mercatista, a "partner di progetto", con procedimenti ad evidenza pubblica finalizzati alla creazione di rapporti collaborativi mediante gli strumenti della co-progettazione. In una fase in cui la pubblica amministrazione è chiamata ad abbandonare forme di allocazione competitiva, riorientandosi verso modalità di relazione fondate su processi collaborativi, è abbastanza evidente che per il mondo della filantropia istituzionale si pone il problema di come collocarsi anch'esso su questa lunghezza d'onda. I tradizionali bandi per la selezione di progetti andranno ripensati, e il dialogo coi destinatari delle risorse andrà costruito su nuove basi, improntate a visioni e strategie di lungo periodo. In sintesi, quando un'amministrazione pubblica vuole realizzare e affidare ad un ets un servizio o un'attività di interesse generale, deve avvalersi prioritariamente degli art. 55 e 56 del CTS e non del Codice degli appalti. La novità dell'art. 55 non riguarda soltanto la Pubblica Amministrazione ma anche il mondo del Terzo Settore che deve riflettere attentamente su se stesso e attivare processi e trasformazioni che possano renderlo all'altezza di una nuova fase. C'è necessità di dotarsi di competenze e metodologie per comprendere meglio il contesto entro cui si opera; di disporre di capacità progettuali in grado di uscire dai particolarismi per fare propria e integrare la prospettiva universalistica e plurale di cui è portatrice, indispensabilmente, la PA; significa riformulare in chiave strategica e non solo opportunistica le forme di collaborazione tra le organizzazioni (come si può immaginare di sedersi al tavolo di collaborazione con le PA se prima non si è attivato un tavolo di collaborazione tra gli ets?). Prioritario appare quindi la costruzione di forma di rappresentanza diffusa e articolata nei diversi territori. Strutture organizzative che possano diventare palestre di collaborazione tra i diversi ets rendendoli capaci di partecipare insieme alle interlocuzioni con la PA su un piano di effettiva parità, formulando



elaborazioni e proposte organiche, anche grazie ai supporti di cui si è parlato al paragrafo precedente.

### ***E per gli enti religiosi cosa cambia?***

Il CTS quanto il Decreto sull'Impresa Sociale (d. Lgs. 112/2017, che in questo articolo non ho presentato) hanno previsto che la possibilità di istituire un ramo ets sia riconosciuta non solo ai tradizionali enti ecclesiastici civilmente riconosciuti (Legge 222/1985), ma anche al novero più ampio degli enti religiosi: categoria che attende di essere meglio definita per poter procedere all'iscrizione del ramo nel Runtis o nel Registro delle Imprese. Agli enti religiosi, che al momento sono iscritti con il ramo Onlus nell'Anagrafe Onlus, si può applicare "immediatamente" la normativa promozionale del terzo settore e dell'impresa sociale. Poi questi enti, come tutte le altre organizzazioni Onlus, dovranno iscriversi nel Runtis, quando sarà operativo per poter continuare a beneficiare delle opportunità e agevolazioni previste. Per assicurare che la normativa di favore sia applicata solo alle attività dell'art. 5 del Codice e a quelle dell'art. 2 del Decreto sull'Impresa Sociale, il legislatore ha prescritto tre condizioni: 1) l'adozione di un regolamento (con la forma dell'atto pubblico o della scrittura privata autenticata) che recepisca le norme della Riforma "nel rispetto della struttura e della finalità di tali enti"; 2) la costituzione di un patrimonio destinato (che il D. L. n. 77 del 2021 in sede di conversione ha chiarito debba essere considerato come patrimonio legalmente segregato nella prospettiva bidirezionale dei beni che lo compongono; 3) la tenuta di scritture contabili separate. Pertanto anche per gli enti ecclesiastici si apre la possibilità di essere inseriti all'interno di questo processo riformatore.

## **Tutto bello e interessante, ma ora che facciamo? Cosa manca al nuovo terzo settore**

Da queste poche pagine spero sia emerso come la Riforma più che essere regole, norme, cavilli è invece opportunità, possibilità, crescita, che permettono al terzo settore di diventare, veramente, soggetto economico e sociale riconosciuto e significativo del paese. Gli ets non lo erano neppure prima, ma ora non hanno più scuse per non esserlo, non sono la stampella del pubblico e non sono solamente gruppi di volontari impegnati in cause sociali, sono un soggetto economico e sociale del paese, sono una realtà che produce ricchezza sociale, relazionale, culturale ma anche, non bisogna avere paura di dirlo, economica. Personalmente, in tutta onestà, non credo che il mondo del terzo settore sia completamente pronto ad affrontare questi cambiamenti, sia perché in parte non è stata colta la portata innovatrice della Riforma fermandosi ad aspetti formali ed esteriori, sia perché gli operatori del terzo settore (dagli organi direttivi al personale impiegato) non sempre hanno una visione e competenze adeguate. Ecco allora alcune ipotesi di lavoro e di sviluppo che rappresentano anche tre sfide per il futuro.

### ***Cultura e competenze manageriali***

Per approcciarsi alle opportunità che la Riforma mette a disposizione degli ets occorre una nuova generazione di amministratori, o meglio di amministratori con una nuova cultura e nuova visione. Amministratori che abbiano una prospettiva di medio-lungo termine e che non si preoccupino solo della gestione dell'immediato che poi diventa sopravvivenza stentata, che sappiano ragionare di investimenti in termini di risorse umane ed economiche e in termini di impresa con un orizzonte temporale di ampia prospettiva. Se in un'ottica di breve periodo tutto può verificarsi, nel medio e lungo termine la continuità aziendale, e quindi la durabilità di qualsiasi impresa, non può verificarsi mediante atteggiamenti non rispettosi degli interessi di tutti gli stakeholder (sia quelli interni che quelli esterni). L'idea è fare impresa all'interno di un nuovo framework concettuale in cui sapientemente coniugare economia, felicità, relazioni e bene comune, non tanto secondo una logica top-down, ma bottom-up che consenta di dare un nuovo spirito alle economie locali e globale. Imprese ed ecosistemi più virtuosi e inclusivi che producono beni comuni e benessere, coniugando profits e social impact nell'ambito di nuovi business models aventi veramente al centro le persone. Allora dobbiamo chiederci quali percorsi formativi intraprendere, quali e abbiano una visione del terzo settore come soggetto economico che produce ricchezza e benessere. Saranno questi i temi sui quali nei prossimi anni saremo chiamati ad operare un grande investimento formativo e di accompagnamento alle organizzazioni.

### ***Approccio imprenditoriale***

Gestire un ets come se fosse un'impresa vuol dire realizzare contemporaneamente importanti risultati economici e sociali per la comunità. La

sfida starà tutta nel disegno strategico, nella progettualità, negli indicatori della gestione e nella formazione di un management di alta qualità. Se un'impresa non fa utili non ha certamente futuro, e neppure un ets che non ha una chiara mission e un modello di business sostenibile ha futuro. Non si tratta di appiccicare un po' di attenzione imprenditoriale ad un oggetto sociale; si tratta invece di concepire l'intero business in modo più ampio includendo sempre tre dimensioni nei processi di progettazione strategica, di intervento e di controllo: quella economica, quella sociale e quella ambientale. Non è un problema di forma giuridica (l'approccio imprenditivo non è esclusivo delle imprese sociali) ma di "software" e cioè di valori e di approccio strategico al business e alla società. Tutti questi nuovi paradigmi infatti possono assumere qualsiasi forma organizzativa (associazione, fondazione, cooperativa sociale...). Non vi è infatti una forma di ets a priori migliore di un'altra, vi sono solo organizzazioni nelle quali questi ragionamenti sono più sviluppati e imprese (profit o non profit) in cui lo sono meno. Come sempre, il nocciolo della questione sta nei valori dell'imprenditore e del management che poi vengono portati nei progetti strategici, non un problema di norme e di assetti organizzativi o giuridici. E in questa prospettiva non si può non affrontare il tema del personale impiegato nel terzo settore.

### ***Il personale***

Su questo tema bisogna partire da una constatazione onesta e dirci con franchezza che si è molto indietro. Per una qualche ragione velata di falso moralismo e di un certo pauperismo si pensa che il personale degli ets possa essere poco qualificato, debba avere basse retribuzioni, non si debba parlare di percorsi e progressioni di carriera. Per troppo tempo il terzo settore è stato percepito (e lui stesso si è considerato) come un'aggregazione di interlocutori "buoni ma eventuali", benché venisse diffuso il messaggio della centralità degli ets nella gestione e produzione del welfare, non si era mai arrivati ad un vero e proprio riconoscimento ufficiale in materia. La Riforma, affermando la dignità economica del terzo settore, rimanda agli enti la necessità di affrontare in modo serio il tema del personale. Quando si trattano questi temi sembra che si stiano perdendo i valori (solidarietà, cittadinanza, gratuità...) dei quali il terzo settore è portatore. Invece ritengo che, se vogliamo dare la possibilità al terzo settore di diventare ciò che è chiamato ad essere, dobbiamo renderlo attrattivo anche da un punto di vista professionale e non essere considerato il ricettacolo degli sfortunati di turno che si accontentano di lavorarci perché non potrebbero aspirare a meglio. Nelle nostre organizzazioni dovremmo iniziare a parlare e ad affrontare in modo serio, concreto e operativo, oltre la retorica, di: diversificazioni e formazione specifica delle figure (nei prossimi anni avremo bisogno di esperti analisti finanziari, esperti di fundraising, social media manager...); di quali percorsi formativi specialistici mettere in piedi; di progressioni di carriera e di retribuzioni (entro i limiti

previsti dal CTS) adeguate, che possano diventare interessanti e appetibili anche per chi viene dal mondo profit; di piani strategici di qualità che mettano al centro la persona; di ibridazione profit-non profit, abbandonando atteggiamenti di superiorità; di partecipazione reale di tutti gli stakeholder (donatori, dipendenti, volontari, beneficiari, ...) nei processi decisionali. In questa prospettiva credo che siamo in linea con le sfide poste dalla recente "economy of Francesco", con le strategie e i comportamenti di *corporate social responsibility* attuati sempre di più dalle imprese, ma anche dalle società cooperative (che gestiscono importanti volumi di attività industriali e di welfare) o dal fenomeno delle imprese sociali recentemente riformate in Italia. Il problema è sempre lo stesso e cioè *coniugare in modo nuovo e virtuoso performance economica e performance sociale*, senza sbilanciarsi sull'uno o sull'altro estremo.

### Per concludere

Da questo articolo spero sia emerso come la Riforma dischiuda un mondo di possibilità e opportunità per il terzo settore, sia uno strumento che libera la sua energia, la sua capacità di produrre ricchezza e benessere sociale, comunitario, economico. Una realtà che non solo possa rispondere in modo inedito ai bisogni sociali ma che diventi luogo di produzione di beni relazionali e comunitari, luogo di sviluppo di benessere economico e quindi anche occupazionale. Si tratta di una sfida che ora è quasi totalmente nelle mani degli operatori del terzo settore, di cosa e di come essi lo sapranno costruire. Ora abbiamo gli strumenti e le possibilità. Il resto dipende solo da noi. Alle organizzazioni di rappresentanza e più in generale alle persone e organismi che hanno compiti di animazione e coordinamento (anche in ambito ecclesiale) il compito di accompagnare i processi con gradualità, competenza e lungimiranza.

### Per approfondire:

- A. FICI, E. ROSSI, G. SEPIO, P. VENTURI, *Dalla parte del Terzo Settore. La riforma letta dai suoi protagonisti*, Editori Laterza, Bari, 2019.
- P. CONSORTI, L. GORI, E. ROSSI, *Diritto del terzo settore*. Nuova ediz., Il Mulino, Bologna, 2021.
- A. MAZZULLO, *Il nuovo codice del terzo settore. Profili civilistici e tributari* (D. Lgs. 3 luglio 2017, n. 117), Giappichelli Editore, Torino, 2017.
- A. MAZZULLO, *Diritto dell'imprenditoria sociale. Dall'impresa sociale all'impact investing*, Giappichelli Editore, Torino, 2019.
- A. SANTUARI, *Le organizzazioni non profit e le forme di partnership con gli Enti pubblici nella riforma del Terzo settore*, Bononia University Press, Bologna, 2018.
- A. SANTUARI, *Manuale di diritto dell'economia degli enti non profit*, Bononia University Press, Bologna, 2020.
- [www.quinonprofit.it](http://www.quinonprofit.it)
- [www.cantiereterzosettore.it](http://www.cantiereterzosettore.it)
- [www.terzjus.it](http://www.terzjus.it)
- [www.italianonprofit.it](http://www.italianonprofit.it)



## LA RACCOLTA FONDI NEL QUADRO DELLA RIFORMA TERZO SETTORE

SARA BERNABEI \*

Il non profit ha finalmente una legge organica che promuove la raccolta fondi quale elemento centrale nelle organizzazioni. Ma che cos'è la raccolta fondi? Il termine "raccolta fondi" è la traduzione dall'inglese di *fundraising* che vuol dire, tradotto letteralmente, raccogliere, aumentare, far crescere (Raising) i fondi (Fund), cioè è l'insieme di azioni che permettono a un'organizzazione di raccogliere risorse economiche e materiali (immobili, cibo, arredamenti...) per sostenere i propri progetti e realizzare così la propria causa, quelle che ora si chiamano attività di interesse generale. La raccolta fondi permette quindi agli enti non profit di assicurarsi donazioni da parte di privati, individui e aziende, per portare avanti i propri progetti sociali in modo indipendente, sostenibile ed efficace; non è quindi solo un modo per ottenere maggior fondi possibili, ma è soprattutto un modo per guadagnare alla propria organizzazione libertà e indipendenza.

Ci sono solo tre modi per fare raccolta fondi: cercare nuovi donatori, aumentare il valore medio della donazione di coloro che sono già donatori e prendersi cura di ogni donatore in modo da aumentare la frequenza delle donazioni. Ma non si deve pensare che sia soltanto una semplice richiesta esplicita di soldi, né che basti fare comunicazione per avere donatori. Farsi conoscere, comunicare non vuol dire necessariamente fare raccolta fondi. Non si ottengono donazioni semplicemente raccontando la propria *mission*: è necessario sollecitare le donazioni coinvolgendo i potenziali donatori nella propria causa.

Henry Rosso, italo americano, fondatore della più famosa scuola di raccolta fondi nel mondo, definisce la raccolta fondi come "la nobile arte di insegnare alle persone la gioia di donare". Fare raccolta fondi, di cui lettere, email, strumenti digitali, ecc. sono solo strumenti e tecniche, non significa soltanto chiedere una donazione, ma riuscire a creare con i donatori una relazione e coinvolgerli sempre più nella nostra organizzazione. Per questo non può essere un'attività improvvisata, ma deve avere persone competenti e dedicate all'interno dell'organizzazione, ci deve essere all'interno dell'organizzazione un approccio strategico.

\* Responsabile area Raccolta Fondi, Salesiani per il Sociale aps

## IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE ALLA LUCE DELLA RIFORMA

MICAELA VALENTINO \*

La Riforma del Terzo Settore si colloca in un periodo di profonda evoluzione del settore non profit in Italia e anche in un contesto di fiducia nelle sue potenzialità e nelle prospettive che può offrire. Tale evoluzione si riscontra nell'ampia portata degli investimenti del settore pubblico e privato, nella tipologia e incremento di interventi messi in atto nei diversi contesti di fragilità sociale, nel numero di beneficiari raggiunti e nella misurazione dell'impatto sociale realizzato. Quest'ultimo rappresenta il *file rouge*, presente all'interno delle richieste dei finanziatori pubblici e privati, ed è in qualche misura anche uno tra i principali elementi, motore della Riforma. Conoscere l'impatto sociale dei progetti può permettere di migliorare le performance e raggiungere maggiori risultati.

Tra i primi decreti attuativi, sui 40 previsti, che sono stati formalizzati, compare il Decreto legislativo 6 marzo 2017, n. 40 "Istituzione e disciplina del servizio civile universale" che istituisce e disciplina il *Servizio civile universale*, completamente riorganizzato sia in termini di governance che operativi.

In particolare il decreto istituisce un nuovo processo di progettazione, o per meglio dire di coprogettazione e coprogrammazione, per favorire maggiori sinergie, relazioni tra gli enti coinvolti per aumentare l'impatto delle progettazioni in essere, al fine di evitare sempre più frammentazioni a livello territoriale e tematico, in un'ottica di valorizzazione di economie di scala.

Tra le novità, seguendo tale ottica programmatica e più organica, il decreto istituisce un *Piano triennale* e un *Piano annuale*, organizzato per programmi di intervento, composto a sua volta da progetti, ossia quelli sviluppati dagli enti. Un programma consta di più progetti interrelati e rispondenti a settori specifici e in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Il decreto prevede anche una definizione di compiti tra Stato e Regioni, che non sono ancora completamente definiti. Inoltre chiarisce anche la terminologia, non più volontari, ma *operatori volontari*, che porta con sé una significatività di ruolo. Il decreto ha comportato anche la diminuzione delle ore di Servizio Civile da 30 a 25 per poter bilanciare e favorire anche altre attività di studio, formative e di lavoro. Il Servizio Civile è così rappresentato come un'opportunità di crescita per il giovane, un'occasione professionalizzante, di accrescimento delle competenze trasversali e apprendimenti, che considera il giovane in una dimensione integrata, dando spazio a tutto il suo vissuto in maniera complementare.

Dal punto di vista pratico, lo SCU non è assimilabile ad alcuna forma di rapporto di lavoro di natura subordinata o parasubordinata e non comporta la sospensione e la cancellazione dalle liste di collocamento o dalle liste di mobilità; gli assegni attribuiti agli operatori in servizio civile universale sono esenti da imposizioni tributarie e non sono imponibili ai fini previdenziali.

Il tema del riordino investe in pieno il Servizio civile istituendo un nuovo albo, riducendo i 12 mesi di servizio anche fino ad un minimo di 8 e inserendo delle misure aggiuntive legate al tutoraggio, alle minori opportunità e alla possibilità di poter trascorrere un periodo in un paese dell'UE (per i progetti che si svolgono in Italia), permettendo in qualche modo un'armonizzazione con quanto è già presente nei contesti della progettazione europea.

Inoltre un'altra novità è rappresentata dall'accordo sancito in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, in cui sono definiti i criteri per il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze acquisite dagli operatori volontari durante lo svolgimento del servizio civile universale, in funzione del loro utilizzo nei percorsi di istruzione e in ambito lavorativo.

Un operatore volontario in effetti è un giovane che cresce, investe su se stesso, promuove il suo sviluppo personale e allo stesso tempo si impegna per realizzare il bene comune e supportare le comunità in cui opera.

\* Referente Servizio Civile Universale Estero, Salesiani per il Sociale aps

## CONTABILITÀ, BILANCI E CONTROLLO DI GESTIONE DI UN ETS

FRANCESCA MAREGGIATO \*

Nel 2021 abbiamo avuto conferma che gli enti di Terzo Settore (ETS) sono necessari per lo sviluppo e il sostegno ad un'economia moderna di un paese. Bisogna uscire dall'ottica che tali enti siano 'fratelli minori' delle aziende, e pertanto è importante iniziare a trattare gli ETS come tali.

Diventa, quindi, necessario avere una struttura manageriale capace di uno sguardo sia su una struttura amministrativa solida che sul futuro, imparando a programmare e gestire.

Gli ETS, ma più nello specifico chi ci lavora e li compone, sono chiamati a fare un salto di qualità in cui è richiesto di unire il carisma proprio del non profit con quello tipico del profit. Ad oggi è sempre più evidente quanto questa contaminazione sia necessaria. Contaminazione da far partire dalla base delle organizzazioni degli ETS, andando sempre di più ad uniformare la gestione amministrativa dei due mondi.

Cosa significa?

Significa che la gestione dovrà essere manageriale, e che le due condizioni necessarie e sufficienti sono la professionalità e l'organizzazione. Svolgere un'attività professionalmente significa renderla costante e sistematica. Deve essere organizzata secondo una struttura e degli iter che permettono la gestione secondo il criterio del 'buon padre di famiglia'.

Parallelamente, è altrettanto importante e di supporto avere una contabilità strutturata. Le scritture contabili sono tutti i documenti che contengono la rappresentazione monetaria dell'ETS in riferimento a singoli atti (movimenti contabili) in determinati periodi (esercizi contabili). Avere una buona contabilità equivale a dire che si ha una struttura organizzata e gestita in modo efficace ed efficiente, che sappia camminare insieme all'ente nel quotidiano e che sia in grado di supportare le decisioni future relative alla vita dell'ente. Ultimo tassello, per una buona gestione, sono i controlli periodici sull'andamento economico finanziario dell'ente, in modo da avere sempre la percezione della reale situazione e della solidità dell'ente. Fotografia della buona gestione e della tenuta delle scritture contabili è il bilancio d'esercizio (Decreto ministeriale del 5 marzo 2020 "Adozione della modulistica di bilancio degli enti del Terzo settore"). Con la riforma, gli ETS sono soggetti ad obblighi in merito alla redazione del bilancio. Questo, a primo impatto, può essere interpretato come una restrizione, ma in realtà si tratta di una grande opportunità. Opportunità perché il bilancio d'esercizio offre agli stakeholders la possibilità di leggere la vita passata e presente dell'ente, e allo stesso tempo trasmette - a chi lo legge - la solidità, l'efficienza e la crescita dell'ente, donando così un'immagine di affidabilità. Altro strumento a sostegno degli ETS è il bilancio sociale (Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali del 4 luglio 2019 "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore"): si tratta di un documento che racconta le attività dell'ente, tutte le attività, da quelle quantificabili con i numeri del bilancio d'esercizio a quelle che sono di difficile quantificazione economica, ma che comunque creano valore nella società dove l'ente va ad operare.

Con il bilancio sociale l'ente racconta quanto valore ha contribuito a generare.

Questo non significa che i due bilanci, quello d'esercizio e quello sociale, viaggino separatamente. Al contrario, sono uno ad integrazione dell'altro. Si può concludere affermando che gli ETS sono chiamati per continuare a creare valore in modo più strutturato e 'professionale', utilizzando tutta l'esperienza del profit per quanto riguarda la managerialità delle scelte e la gestione della propria struttura, e continuando sempre ad avere lo sguardo attento e lungimirante tipico di chi lavora in questo settore. Questo attraverso degli strumenti di legge che danno a tutti la possibilità di conoscere e capire l'importanza dell'impatto dell'operato degli ETS.

\* Responsabile area amministrazione, finanza, controllo, Salesiani per il Sociale aps



## Mani invisibili dell'economia, e mani "con anima" degli operatori sociali

MARCO MENNI \*

La Chiesa produce da sempre responsabilità sociali: anche tra le nostre cooperatrici e i nostri operatori, le biografie sono piene di manifestazioni di questa chiamata. Veniamo da una storia di impegno, sostanza, opere comuni che sono state rese possibili da una forte volontà di "fare". È una storia che si alimenta tutti i giorni e che parte dalle esperienze e dalla formazione.

Anche la mia storia è disseminata da percorsi formativi e umani, spesso nati e animati "nella sagrestia" di una parrocchia e capaci di generare volontà di impegno sociale e civile. Volontà che si sono espresse in vari modi nel Paese generando pratiche, oggi strutturate fino ad essere considerate "storiche", incarnando una responsabilità sociale nata dal protagonismo attivo di sacerdoti e laici delle comunità locali.

La cooperazione ha applicato la diversità di approccio che sentiamo essenziale come cattolici: il fenomeno sociale che precede la teoria, dove la testimonianza è più urgente della regolamentazione; e l'econo-

\* Vice Presidente Confcooperative

mia che è pratica comune, collettiva, profondamente “reale”. Le esperienze delle banche di credito cooperativo nascevano nelle parrocchie per gestire il risparmio e i bisogni finanziari in maniera equa; le cooperative agricole erano essenziali per dare ai piccoli agricoltori un giusto riconoscimento di valore per i loro prodotti; la cooperazione sociale nasceva da un desiderio di “fare di più” per rispondere al bisogno degli ultimi che traeva la sua forza ideale da tante esperienze di volontariato ecclesiale locale.

La nostra e la mia storia è questa storia.

Chiesa e cooperazione sono fortemente assonanti e producono ancora oggi, coi fatti, legittimazione reciproca. Confcooperative richiama nello Statuto (art.1) i principi della Dottrina Sociale della Chiesa; la Chiesa riconosce l’opera e l’apporto della cooperazione.

Nel ‘900 si è alimentata una dicotomia Stato / Mercato: ma oggi riconosciamo con chiarezza che non sono sufficienti questi due fattori se non fanno spazio ai concetti di bene comune, relazioni, fiducia. Ne parlava già Antonio Genovesi nel 1765 nelle sue “Lezioni di commercio o sia d’economia civile”.

Abbiamo visto come la mano invisibile dell’economia non basti e tenda a provocare fallimenti di mercato: l’interesse individuale non produce sempre il bene collettivo.

Abbiamo visto altresì come la “potenza” dello Stato non basti e le istituzioni siano alle volte inefficaci e inefficienti.

Ma la crescente percezione che Stato e Mercato debbano rispondere a tutti i bisogni sta portando a una progressiva riduzione della capacità “propositiva” della Chiesa con i suoi laici e sacerdoti.

Anche per questo nascono meno cooperative: i bisogni ci sono sempre stati, e ancora oggi ci sono; ma c’è meno “intraprendenza”, meno “profeti” in grado di aggregare e portare speranza. Da qui dobbiamo ripartire, con una vera politica formativa e propositiva.

Oggi tra le principali priorità c’è certamente il lavoro, unito alla tutela dei territori in condizione di spopolamento e alla cura delle persone.

### **Il tema del lavoro**

Sul tema lavoro, l’esperienza del Progetto Policoro è una manifestazione di questa intenzionalità a portare un contributo in questo senso. Rappresenta un Patto tra chiese locali e associazioni laicali. Nello specifico riconosce il fattore “lavoro” come centrale, da rafforzare, da orientare sui giovani. Dalle collaborazioni tra Chiesa e privato sociale sono nate moltissime esperienze esemplari.

Anche Papa Francesco, nel suo discorso davanti ai Giovani del Progetto Policoro, il 5 giugno 2021, ha sottolineato come occorra dare un’anima all’economia. Siamo chiamati a dare anima e senso a un’economia che sembra, soprattutto dopo la pandemia, dividere tra vincitori e vinti, tra aree forti e deboli, tra generazioni, tra generi.

L’economia a cui guardiamo è quella reale che si nutre di relazioni, di fiducia, di capitale umano. Il punto di atterraggio è sempre lo stesso:



il "lavoro", non a caso una delle 3 parole che caratterizza il Progetto Policoro assieme a "giovani" e "vangelo".

Come dice Papa Francesco, bisogna pensare al lavoro come "atto creativo", come "imitazione del Dio Creatore". E allora, su questa strada dobbiamo continuare ad operare per farlo di più, e meglio. Mettiamo assieme tutte le componenti che possono giocare un ruolo in questa creazione: il mondo della cooperazione rappresentato da Confcooperative, insieme ad altre associazioni che si fondano sulla Dottrina Sociale della Chiesa, ha questo obiettivo e questa responsabilità.

Sono diverse le realtà di ispirazione cattolica che si parlano, e parlano questo linguaggio. Nostro dovere è favorire questo processo di attivazione: crediamo che da questo confronto, che è prima di tutto incontro, possano emergere percorsi concreti sul tema del lavoro: prima formativi, poi di accompagnamento e supporto.

In questo senso dobbiamo sviluppare relazioni e collaborazione tra tutti i componenti la nostra Chiesa, triangolandole con gli attori associativi ed economici che hanno a cuore il tema giovani e "lavoro".

Il "lavoro" che abbiamo in mente ha alcune caratteristiche:

- come diceva il Santo Padre, è frutto di un atto creativo e va quindi creato, soprattutto dove scarseggia: abbiamo la responsabilità di creare le condizioni per cui i nostri giovani sappiano creare lavoro per sé e per (ma vorrei dire "con") gli altri;
- è elemento di realizzazione personale e collettiva: il lavoro permette la realizzazione di percorsi di vita, la costruzione di famiglia e la generatività; permette anche lo sviluppo in senso ampio dei territori e delle comunità;

• è frutto di un pensiero lungo: il lavoro che abbiamo in mente non è predatorio, non è inutile, non è dannoso, ma è costruttivo, solido, capace di durare nel tempo, frutto di un impegno comune.

Per questo crediamo che in linea con le parole di Papa Francesco abbiamo voluto mettere la componente "lavoro" al centro delle associazioni di ispirazione cattolica, rendendolo ancora più strategico nelle formazioni di ogni livello, negli obiettivi, nella misurazione dei risultati prodotti. Nel documento di audizione alle Settimane Sociali di Taranto abbiamo sottolineato la necessità di un patto di corresponsabilità tra le diverse generazioni, tra le diverse categorie lavorative, tra chi ha responsabilità educative e formative.

Papa Francesco nella *Fratelli Tutti* (162) dice che "Il grande tema è il lavoro. Ciò che è veramente popolare – perché promuove il bene del popolo – è assicurare a tutti la possibilità di far germogliare i semi che Dio ha posto in ciascuno, le sue capacità, la sua iniziativa, le sue forze." Il lavoro è una dimensione fondamentale per lo sviluppo integrale delle persone perché ci permette di garantire il sostentamento e il futuro della nostra famiglia, di esprimere i nostri talenti. Con esso ci poniamo al servizio della comunità di appartenenza secondo "un patto di reciprocità", contribuendo alla sua crescita e al suo sviluppo, dato che il lavoro implica sempre relazione e condivisione e non è mai fine a se stesso.

Confcooperative ha tra gli ambiti di maggiore cura, nella promozione, alcuni temi che sono a cavallo tra lavoro e tutela dei territori "fragili" che vanno spopolandosi. Pensiamo ai *workers buy-out* (imprese in crisi rilevate dai lavoratori e trasformate in cooperativa) e alle cooperative di comunità (presenti nelle aree interne e periferiche e capaci di rappresentare un argine allo spopolamento e impoverimento dei territori). Il *worker buy-out* ci consente di "ricreare" il lavoro, che rischia di scomparire, tramite la forma cooperativa. Si tratta di un insieme di processi, competenze, strumenti finanziati che anche Confcooperative fornisce per costruire opportunità cooperative. Dalle crisi a volte si può ripartire con speranza. Sono decine le esperienze di questo tipo e il protagonista è sempre il territorio, con gli attori che lo animano. In questo senso, serve la collaborazione di tutti: per questo sarebbe utile richiamare con forza come Papa Francesco abbia più volte sottolineato che il "lavoro recuperato" ha un valore particolare che ci vede tutti impegnati. Su questo fronte possiamo e dobbiamo crescere nella collaborazione.

### **I territori "fragili"**

Per quanto concerne la tutela dei territori "fragili": quello della cooperazione di comunità è un ambito di azione che intende contribuire alla nascita e alla crescita di realtà imprenditoriali nelle aree che più ne hanno bisogno.

Le cooperative di comunità si stanno diffondendo nelle aree interne, marginali, periferiche e di montagna del Paese, oltre che nelle periferie urbane. Sono realtà che necessitano di "cura" particolare.

Sono una manifestazione preziosa e rappresentano strumento di auto-organizzazione attiva dei cittadini per creare i presupposti dell'abitare i luoghi, o rigenerarli, attraverso la cooperazione. Nella loro azione le cooperative di comunità puntano alla valorizzazione delle risorse locali che costituiscono ed esprimono i caratteri peculiari e unici della tradizione e della specificità dei luoghi. In questo senso, le cooperative di comunità parlano un linguaggio di testimonianza e possono crescere nel confronto e nella collaborazione con le Diocesi.

Sulla cura della persona le manifestazioni sono molte, ma le possiamo raggruppare, per semplificazione, in alcuni macro-ambiti. Questi ambiti svelano la propositività della Chiesa nell'esserci e invitano tutti noi a rilanciare patti cooperativistici locali per rinnovare e garantire prossimità:

- strutture sanitarie. Sono tante quelle in cui cooperazione e Chiesa operano per fare la differenza, portando cure e speranza;
- residenze per anziani e case di riposo parrocchiali. Come abbiamo sostenuto nel documento di audizione alle Settimane Sociali di Taranto, la sfida a cui siamo chiamati oggi consiste nel delineare, pensare e realizzare una sanità e un welfare a misura di anziano. Gli anziani vanno sostenuti nelle loro fragilità e, al tempo stesso, valorizzati per il contributo che possono dare alla comunità. La fragilità è propria dell'essere umano e del creato e va accolta come dimensione umana. La fragilità va accettata, perché altrimenti anche la cura e l'assistenza diverranno azioni marginali, da tenere ai bordi, e quindi residuali della nostra società;
- abitazioni, in collaborazione con le diocesi di riferimento, e richiamando la logica dell'Housing sociale, che mette a disposizione alloggi a famiglie e a persone in condizione di fragilità.

Non possiamo e non dobbiamo dimenticare, in ultimo, quanto facciamo come Chiesa su:

- scuole parrocchiali. Questa collaborazione virtuosa tra mondo della cooperazione e Chiesa porta a una crescita del livello dei servizi, un'amministrazione sempre più efficiente, e rappresenta una manifestazione di presenza e azione nel panorama scolastico ed educativo dei bambini e delle loro famiglie;
- musei ecclesiastici delle Diocesi. Le cooperative sono al servizio nella gestione amministrativa e promozionale di questi beni di assoluto valore che sono un patrimonio per il nostro paese e che avvicinano cultura e fede;

Dalle esperienze che esistono possiamo partire per crescere, tenendo aperte le porte al "nuovo": tutti quegli spazi di creazione virtuosa che nascono dal confronto e dalla volontà di "fare" manifestata concretamente da Chiesa e cooperazione, la scommessa su un coinvolgimento da protagonisti dei giovani è la vera sfida che ci attende.



## Quando profitto significa gratuità: guadagnare facendo del bene agli altri

*L'esperienza dell'impresa sociale  
EAGiovani di Macerata*

MARTA ROSSI \*

“La nostra impresa sociale nasce per scardinare un’idea troppo spesso radicata nella mente delle persone: che non si può guadagnare da vivere facendo del bene agli altri”.

In questa frase c’è il cuore della missione di *EA giovani*, l’impresa sociale nata nel 2019 nella casa salesiana di Macerata, ma che ha radici lontane. La sua storia nasce nel 1998 con una associazione fondata da Marco Giachini (oggi presidente di *EA Giovani*), e ha vissuto un passaggio fondamentale nel 2014 quando il direttore dell’opera salesiana di allora, don Flaviano D’Ercoli, ha iniziato a sognare una impresa gestita dai giovani, con lo scopo di professionalizzare le attività dell’oratorio.

\* Ufficio comunicazione sociale Salesiani in Italia e Ufficio stampa Salesiani per il Sociale

Oggi ci sono tre persone alla guida dell'impresa sociale che attualmente dà lavoro a circa 45 persone, divise tra le attività: animazione delle mense scolastiche, centro diurno, animazione estiva, progetti sociale e sulla scuola.

"La *EA Giovani* nasce dentro un progetto educativo pastorale ben preciso, per aiutare a comprendere che l'oratorio non è solo luogo dove giocare, ma è un laboratorio di costruzione di cittadinanza che forma uomini e donne adulti del loro tempo. È il braccio operativo dell'esperienza salesiana sul territorio – racconta don Francesco Galante, direttore della casa salesiana di Macerata –. Per fare questo, la commissione economia della casa ha lavorato sulla corresponsabilità. Come rendere corresponsabili anche eticamente i giovani nella vita concreta della nostra casa? Abbiamo insistito su un punto fondamentale, sul criterio della gratuità. Non esistono cose gratis, esiste la gratuità di quello che ognuno ci può mettere. Per proteggere questo principio, abbiamo pensato di coinvolgere i giovani in qualcosa che gratuito non può essere. L'esempio sono le attività estive: noi facciamo tre settimane di estate ragazzi totalmente gratuita, con una offerta responsabile. Finita quella, comincia il centro estivo gestito dai giovani con il pagamento di una quota. Sono due esperienze nate insieme, per lavorare sul concetto di gratuità e di corresponsabilità. Nell'impresa sociale la casa salesiana non c'è, è totalmente gestita da loro, i soci fondatori sono quattro, tra i membri della commissione economia".

### **Dimensione sociale dell'evangelizzazione**

Ascoltando il racconto di questa esperienza, viene in mente la "dimensione sociale dell'evangelizzazione" della *Evangelii Gaudium* di Papa Francesco, dove si invita la Chiesa a rapportarsi con la società civile, a fare rete, a sedere ai tavoli istituzionali per concretizzare la comunità educativa. "Anche le istituzioni civili si stanno rendendo conto della solidità e serietà della nostra Impresa sociale – spiega Marco Giachini –. Il nostro interesse è il bene dei giovani, altro non viene preso in considerazione. Le istituzioni, soprattutto nelle città piccole, non erano abituate a questa gratuità, a fare le cose senza avere nulla in cambio. Sto vedendo in questo momento che le istituzioni hanno compreso questo concetto, cercano il dialogo e la collaborazione con noi. Avere una impresa sociale ci ha permesso di crescere nella credibilità nei confronti delle istituzioni pubbliche. La nostra mission è quella di dare un'opportunità seria ai giovani del mondo del lavoro, insegnando loro a dialogare e relazionarsi con tutti, anche con chi non ha la nostra identità".

Per la casa salesiana – ecco come ne è il braccio operativo – l'impresa sociale gestisce tutto quello che riguarda il Terzo Settore: la progettazione e la realizzazione di questi progetti, le attività che riguardano il mondo della scuola. Aggiunge don Francesco: "L'altro elemento per cui è nata, è di diventare un laboratorio di costruzione di lavoro per i giovani e per il loro futuro. Educazione e animazione: perché ciò che abbia-



mo di più importante – ovvero dare l’anima perché qualcuno possa crescere bene – non è semplicemente giocare con i ragazzi ma costruire qualcosa di spendibile per la propria vita. Quello che sappiamo fare, facciamo bene. Questo avviene quando la casa salesiana e l’impresa sociale lavorano bene, con gratuità e professionalità”. Non solo. Per rafforzare questa esperienza, la Casa salesiana di Macerata sta facendo un passo avanti: “Ci stiamo dotando di uno strumento del Terzo Settore – l’impresa sociale è uno degli enti di TS che abbiamo in casa – stiamo costituendo un Contratto di Rete, l’ente ecclesiastico contrattualizzerà la presenza di tutti quelli che portano avanti la stessa mission, pur mantenendo l’indipendenza di ciascuno. In questo modo, d’accordo con tutti, il direttore della Casa salesiana può muoversi nel mondo civile a nome di tutti, qualora serva. Si tratta di uno strumento operativo e di garanzia”, spiega don Francesco.

Uno strumento che ha riverberi sul territorio: “L’impresa sociale diventa uno strumento di dialogo importante che evita di fare barricate ideologiche, essere una presenza positiva anche laddove un ente ecclesiastico non potrebbe arrivare. Durante la pandemia siamo diventati il centro di assistenza principale della città, grazie all’impresa sociale e ai tanti volontari: in quella fase ci siamo spesi per la città”, ricorda don Francesco.

Ma è possibile coniugare profitto e gratuità nell’educazione al lavoro? “Sì, se coniughiamo il profitto con l’equa distribuzione per il bene comune. Il profitto è ciò che mi serve per sostenere questa realtà che quindi ha bisogno di una distribuzione del bene comune per esistere. Il profit-

to che noi otteniamo è per la manutenzione della realtà, e per l'impresa sociale stessa, per il sostentamento di chi spende la propria vita per questo. L'altro passaggio è tenere insieme la gratuità con la condivisione, non vuol dire che è gratis, vuol dire condividere quello che è mio per la realtà che non è di ciascuno, ma per farla crescere per il futuro e per gli altri. Ci chiede una grande capacità di dialogo, anche con le famiglie e con chi gira attorno alla nostra casa", aggiunge don Francesco.

Marco Core, 25 anni, è vicepresidente, progettista e amministratore dell'impresa sociale. Ci tiene a sottolineare come l'identità dell'*EA Giovani* è salesiana, salesiano è il recinto nel quale ha potuto crescere questa esperienza. "Nel nostro statuto c'è la traccia salesiana, quindi anche legalmente veniamo dall'esperienza di questa casa".

Anche lui evidenzia alcuni tratti del concetto di gratuità, principio fondante dell'*EA Giovani*: "Il discorso che noi facciamo spesso con i ragazzi che lavorano con noi è questo, riuscire a mettere a professione quello che fanno quotidianamente al servizio della casa salesiana come l'animazione o la gestione dei gruppi. L'esperienza di gratuità che si fa si vede anche nel modo in cui si lavora, resta nel bagaglio personale che si spende nel mondo professionale. Si tratta di competenze acquisite nel servizio ma che possono essere spese anche nel mondo del lavoro. Il volontariato viene visto dall'Unione europea come quella parte di lavoro non retribuito che ti dà *soft skill* valutabili nel curriculum. Mettere nel curriculum di avere svolto attività come animatore, come capo scout o altro alcune volte viene sminuito dell'effettivo valore ma in realtà si tratta di competenze relazionali ed educative importanti. Il nostro obiettivo è garantire a queste persone la possibilità di spendere queste competenze acquisite sul campo nel mondo del lavoro, quindi diventare un ente capace di accreditare queste competenze e farle diventare reali".

Gratuità, corresponsabilità, fare rete definiscono un modo di rispondere all'emergenza educativa alla quale la Chiesa è chiamata a rispondere. Un modo che guarda al futuro e al futuro dei giovani.

### **Ne vale la pena?**

Cosa lascia un'esperienza così nella vita di un giovane che si sta spendendo in prima linea? Marco "il giovane" risponde: "Noi ci teniamo che al centro estivo tutti possano partecipare, svolgendo un servizio per tutte le famiglie. Una delle esperienze più significative è sicuramente poter garantire anche a ragazzi con difficoltà economiche e di disabilità di poter partecipare alle attività estive. Grazie anche alle associazioni che ci sono intorno, lavorando in rete, questo è possibile. Dal mio punto di vista, riuscire a formarsi e a fare esperienze di gestione di una impresa è stata una possibilità unica. A 23 anni con solo la laurea triennale ho avuto la possibilità di interfacciarmi con un mondo che mi ha sempre interessato e affascinato e verso il quale ho indirizzato i miei studi, la soddisfazione più che dagli eventi capitati perché abbiamo tutti i progetti aperti, stiamo ancora imparando, è dal punto di vista personale è

riuscire a presentarsi da un assessore, riuscire a scrivere e presentare un progetto, pensare come l'impresa possa avere un impatto sociale e non solo essere commerciale, è appassionante dal momento in cui ogni azione deve avere un risvolto sociale, ogni attività deve essere fatta da impresa sociale. È stimolante, è una esperienza che mi sta formando per il Terzo Settore”.

Marco Giachini, invece, racconta la sua prospettiva da un altro punto di vista: “Io ho 52 anni, non mi occupo della gestione diretta delle attività, ma è bello scoprire di lavorare con giovani entusiasti che però scoprono come portare avanti un sogno e una passione sia faticoso, così come acquisire competenze e professionalità. Però dà gusto alla vita, è una prospettiva che mi sembra di qualità. Vedo in questi giovani una consapevolezza nuova, cominciano a essere persone mature che stanno facendo una scelta che dà soddisfazione”. Una dimensione, questa, che richiama l'accompagnamento salesiano: “Si recupera – aggiunge don Francesco – l'esperienza di Don Bosco di accompagnamento alla formazione lavorativa, lasciando che i ragazzi sbagliino, ma guardandoli da lontano, senza perderli di vista”.

E Marco Core aggiunge: “Sentirmi accompagnato dagli adulti in questa esperienza per me è stato tanto importante, il fatto che ci fosse una parte della CEP che si preoccupasse di *EA Giovani*, ci ha permesso di lavorare in un ambiente sicuro, che ha seguito e attutito i nostri errori, permettendoci di sbagliare”.

E quindi da che parte inizia la realizzazione di un “laboratorio di costruzione del futuro dei giovani”? Tutti e tre sono d'accordo: “Dalla relazione, dalla vicinanza, dall'accompagnamento”. E spiegando loro che la gratuità e la condivisione possono diventare l'architrave di una vita piena, costruita per il bene comune.

