



## Incontro inaugurale con Bernhard Scholz

Milano – Istituto Sacro Cuore

venerdì 21 ottobre 2011

### Monica Poletto

Buonasera a tutti. Saluto le trentasei sedi collegate in Italia, che vanno da Alcamo a Verona (in ordine alfabetico) e le sedi in Albania, Brasile, Lituania, Portogallo, Spagna, Venezuela, alcune delle quali per evidenti ragioni di orario non sono collegate in diretta, ma ci seguiranno in differita.

Quest'anno la Scuola Opere di carità affronterà il tema dell'apertura come fattore di sviluppo dell'opera. In un periodo di forte crisi, parlare di sviluppo sembra impopolare, ed evidentemente interpella una posizione umana che dalla crisi è sfidata, ma non vinta. Nel prossimo anno più che mai la posizione con cui affronteremo la realtà sarà determinante il futuro nostro e delle nostre opere: o una chiusura per difendere quello che si è costruito, o un'apertura che accoglie la sfida del cambiamento ed entra in rapporto con tutto. Affronteremo il tema del rapporto con alcuni interlocutori privilegiati per le nostre opere: il rapporto con il mondo profit, con le istituzioni, con la gente che incontra le nostre opere, e il rapporto tra opere.

Iniziamo ponendo alcune questioni a Bernhard. Come sempre, sono domande che nascono da punti di bellezza o di fatica che vediamo e che vogliamo affrontare insieme per aiutarci in modo autentico e adulto.

Bernhard, ti faccio la prima domanda: in un periodo di forte crisi come quello che stiamo vivendo e con le prospettive peggiorative che ormai stiamo intuendo un po' tutti, la tentazione spesso è quella di tirare i remi in barca, tentando di difendere l'acquisito. Nello stesso tempo ci rendiamo conto che questa è una posizione inadeguata a un soggetto libero e responsabile, e che è invece dettata dalla paura. Come e in che condizioni è ragionevole continuare a sviluppare e intraprendere?

### Bernhard Scholz

Prima di rispondere a questa domanda, vorrei fare un'osservazione. Come ha detto Monica, noi ci troviamo di fronte all'esigenza di cambiare, per fare in modo che le nostre opere possano fiorire, anche in condizioni difficili. Quindi è un cammino che facciamo insieme. Io cercherò di rispondere alle domande che Monica mi farà, però ci tengo a dire che è l'inizio di un lavoro: io risponderò con ciò che sento in questo momento, però è un lavoro da fare insieme. Ed è proprio in questo lavoro comune che faremo, che sta tutta la bellezza che incontreremo nei prossimi anni perché, se una condizione ci è data, ci è data per un bene, anche se è difficile, e quindi sarà una scoperta comune.

La prima domanda che Monica mi ha posto è: come è possibile continuare a sviluppare e intraprendere? Io penso che la prima questione sia ripartire dallo scopo per cui l'opera è nata. Ogni opera è nata per un bene, per il bene di ragazzi disagiati, per il bene di persone che erano tossicodipendenti, per tutte le ragioni insomma per cui le opere sono nate. Questo è importante, perché lo scopo sta al centro: le modalità e le condizioni con le quali noi rispondiamo possono cambiare, ma questo scopo rimane. E questo ci apre anche con curiosità a comprendere quali siano le nuove modalità, le nuove risorse, i nuovi rapporti che possono aiutare in questo.



Una crisi per sua natura tende, se la consideriamo nell'immediato, a chiuderci; dobbiamo invece prendere la crisi per quello a cui può portare, cioè un'apertura. Di fronte a ogni crisi - familiare, personale, sociale, anche economica - siamo messi di fronte a un'opzione: o ci apriamo o ci chiudiamo. Noi dobbiamo aiutarci reciprocamente a rimanere aperti, anzi, a diventare ancora più aperti di quanto lo siamo stati negli ultimi anni. Da dove nasce questa forza? Nasce se guardiamo le persone che abbiamo incontrato e che ci è stato dato il dono di poter aiutare. Tutti noi possiamo guardare i volti di persone bisognose che hanno visto nell'opera che ci è stata data (l'opera è nostra, ma ci è stata data) la possibilità di guardare a loro volta il mondo con libertà e apertura seguendo il loro desiderio.

In questo senso, la possibilità di ripartire dipende dalla nostra capacità di guardare i volti delle persone che ci sono affidate, perché al centro ci sono loro, non l'opera in sé. L'opera non è fine a se stessa, il centro sono loro: quelli che abbiamo incontrato, quelli che vivono con noi, quelli che incontreremo domani. Da lì nasce il coraggio, da lì nasce la curiosità. Se noi diventiamo difensori di certe modalità organizzative, rimaniamo deboli, perché siamo attaccati a ciò che abbiamo costruito, non allo scopo per cui costruiamo giorno per giorno.

Insisto su questo, perché l'opera, attraverso questo momento, deve diventare sempre più autentica e sempre più se stessa. Questo potrebbe essere in alcuni casi la riscoperta dello scopo: se facciamo così, diventiamo anche più intelligenti, perché un'opera non ci è stata data per essere ripetuta nelle sue modalità, ma per essere riscoperta in modo sempre nuovo per lo scopo per cui è nata.

Questo favorisce anche una collaborazione: se, nei nostri Consigli, ci mettiamo insieme con i nostri collaboratori e ci chiediamo veramente cosa è possibile fare, quali sono le opportunità - e ce lo chiediamo con realismo - possiamo anche valorizzare tutti quelli che lavorano con noi e intorno a noi: ognuno può dare un contributo ed è in grado di scoprire nuove modalità e nuove risorse. Questo dice anche che la modalità deve essere sempre più collaborativa e comunionale: non è questione di uno che dirige tutto, ma è una collaborazione, dentro e fuori l'opera. Se affrontiamo le questioni in questo modo, la crisi stessa diventa una possibilità di crescita personale e professionale. Una crisi non è un verdetto, è una situazione che può creare tante difficoltà, ma queste difficoltà non ci determinano, sono una possibilità e un'occasione per aprire gli occhi e la testa e aprire nuove possibilità. Con realismo: non partiamo da sogni, partiamo da reali possibilità e andiamo fino in fondo a quello che c'è.

È molto importante che questa diventi la posizione personale di chi lavora dentro l'opera, una posizione che apre, che esce anche da certi schemi, da certi tradizionalismi. C'è una grande differenza fra tradizione e tradizionalismi: il tradizionalismo è la ripetizione di cose che sono state già fatte e pensate, mentre la tradizione vuol dire proporre continuamente nel presente l'origine per la quale una cosa è nata. Quindi la tradizione è una forza, il tradizionalismo è un handicap, una misura. È in nome della tradizione della nostra opera che possiamo diventare più innovativi, più intelligenti, e possiamo rispondere molto meglio ai bisogni per i quali l'opera è nata. È quindi anzitutto una questione personale, non organizzativa: l'organizzazione è una conseguenza, prima sta la persona. Il coraggio nasce - ci tengo a sottolineare - dal volto delle persone che in quest'opera hanno trovato una risposta al loro bisogno. E questo ci ridice di nuovo che il bene che abbiamo potuto portare loro è stato dato anche a noi; quindi non facciamo l'opera né per



autoaffermarci né per affermarci in quanto opera, ma per metterci al servizio di chi ci è stato affidato.

### **Monica Poletto**

Approfondiamo ora il tema dell'apertura nei rapporti che tipicamente le nostre opere intrattengono.

Ci rendiamo conto che è una realtà nuova quella che si sta prospettando, e che oggi più che mai non la si affronta da soli. Perciò ci stiamo accorgendo che è importante per le nostre opere la capacità di stare in relazione con il contesto, primo fra tutti il mondo profit. Un certo sistema di relazione per il quale il profit fa i soldi e li dà al non profit (sempre auspicabile!) non può più funzionare.

Secondo te, su quali nuove basi si può costruire una relazione stabile nella quale entrambi i soggetti trovino una reale utilità per sé? Noi questo lo sentiamo come un problema estremamente importante e intuiamo che da questa collaborazione può derivare per le nostre opere la possibilità di stare in piedi in modo autonomo dall'ente pubblico.

### **Bernhard Scholz**

Se io voglio lavorare con un'altra realtà, prima di tutto devo capire di che cosa quest'altra realtà è fatta. Per questo voglio fare una breve riflessione sul termine «profit».

Il profit, l'impresa profit, non ha come scopo il profitto. Questo nome è un inganno. Il profitto è lo strumento per raggiungere lo scopo, ma lo scopo di un'opera è rispondere a certe esigenze con dei beni e dei servizi, in modo che l'impresa abbia una durata nel tempo, una posizione stabile nel mercato creando occupazione, creando dei beni per il contesto in cui è presente. Perciò, come abbiamo detto anche nell'Assemblea della CDO del 2009, un'opera profit è un bene per tutti. Se io guardo un'opera profit in questo modo, può darsi che essa stessa cominci a guardarsi così, anche se magari non si percepisce ancora in questo modo. Se incontro un imprenditore e gli faccio notare che la sua impresa è un bene per tutti, per il fatto stesso che esiste, venga gestita bene e crei occupazione, forse aiuto lui stesso a capire una cosa di cui non era cosciente fino in fondo. Gli faccio scoprire un valore ulteriore della sua impresa. Questo si vede dalla modalità con cui molte delle nostre opere lavorano con le aziende. Quando i nostri ragazzi cominciano a lavorare nelle imprese profit, l'imprenditore che con tanta fatica li fa lavorare scopre un valore della propria impresa del quale prima non era cosciente.

È quindi molto importante che il rapporto da parte nostra non nasca dalla pretesa che il profit ci dia degli aiuti o altro, ma nasca da una valorizzazione di quella realtà, in modo che chi è imprenditore, dirigente o responsabile in un'impresa, scopra tutto il potenziale che c'è dentro. È sorprendente che un imprenditore, che lavora insieme con imprese profit, si senta molto valorizzato perché scopre che lui porta un bene del quale non era neppure cosciente. Se lo guardiamo così, entriamo in una reale collaborazione, altrimenti è semplicemente la richiesta di una beneficenza: ci sta anche, ma è molto meno di quello che potrebbe essere.

Perché CDO profit e non profit vanno insieme? Perché noi siamo convinti che qualsiasi impresa sia per sua natura espressione della creatività umana, che sia di per sé un bene per tutte le persone che ci lavorano e un bene per la società. Abbiamo diversi strumenti - una gestione diversa, per la diversità che caratterizza profit e non profit, per lo strumento con cui l'impresa va avanti - però c'è una consonanza comune, che è la



creatività delle persone. Se io comincio a creare un rapporto così, diventa stabile; diversamente, non ci sarà mai una stabilità.

Incontrare le imprese a questo livello è interessantissimo: anche se in un primo momento l'altro non sa neanche di avere questo potenziale, lo scoprirà lavorando con noi; qualcuno poi potrà dare di più, qualcuno di meno, qualcuno potrà non dare nulla, neanche per beneficenza, perché in questo momento non potrà farlo; ma io sollecito in lui un'apertura, una curiosità, un rapporto, da cui un giorno potrà nascere qualcosa di interessante. Quindi non è un rapporto sbilanciato, dove c'è uno che ha bisogno che l'altro gli dia qualcosa: è una reciprocità. Cominciamo allora - e abbiamo tanti esempi in cui questo avviene - a vedere le esperienze in cui le imprese profit e non profit lavorano insieme. È una cosa nuova, possiamo scoprire nuove modalità e renderle efficienti. Ma riusciremo a farlo solo partendo da questa considerazione positiva, altrimenti il rapporto tra profit e non profit diventa una dialettica al fondo sterile tra l'eterno mendicante e l'imprenditore di turno sempre spronato a dare qualcosa. Alla fine il rapporto diventa moralistico e non di utilità reciproca.

Questa esperienza è nuova, tutta da sviluppare, quindi non abbiamo modelli da applicare. Dobbiamo noi creare questo rapporto in modo nuovo, scoprire le modalità di collaborazione; ma ci riusciremo, perché... ci stiamo già riuscendo. È una strada da percorrere, ma penso sia l'unica strada che valorizza entrambe le parti in modo consistente. Penso che sia anche la modalità del futuro. C'è una riduzione del concetto di impresa a "generatrice di profitto", ma questa è una riduzione, tanto è vero che se l'impresa esiste solo per generare il profitto, perde la sua natura, come vediamo in questo periodo di crisi. Chi invece governa la sua azienda con la prospettiva di dare una stabilità duratura creando beni e servizi che hanno una risposta interessata sul mercato, e concepisce il profitto come strumento per rendere possibile questo, allora sviluppa un'azienda utile a tutti.

Questo fa riscoprire anche l'impresa non profit in tutto il potenziale che ha: un'impresa sociale ha una grandissima utilità. Pensiamo alle persone che vivono in queste opere, ai ragazzi che ad esempio vengono accompagnati e introdotti in un modo bello nel mondo del lavoro, cioè in un modo interessante per il mondo profit, non profit e per la società: da quelle esperienze nascono nuove modalità.

Insisto su questo punto delle nuove modalità. Il mondo sta cambiando e chiede a noi di cambiare. Il cambiamento è sempre la scoperta di qualcosa di nuovo. In questo senso penso che la nostra esperienza sia un contributo interessante: si tratta di innovare veramente e ciò che succede in tante nostre opere è una reale innovazione. Ognuno di noi è invitato a essere protagonista in terreni anche nuovi, di essere pioniere. Dobbiamo avere il coraggio di essere pionieri, di non utilizzare i vecchi modelli. Dobbiamo essere coraggiosi e affrontare nuove modalità.

### **Monica Poletto**

Altro rapporto: il rapporto con il mondo istituzionale e politico. Questo rapporto ci vede spesso come soggetti che subiscono decisioni altrui, o perlomeno in una posizione di non libertà. D'altro canto, dai rapporti con questo mondo discende in molti casi la possibilità per le nostre opere di sostenersi, nel senso che discendono possibilità di finanziamenti e di rapporti contrattuali.

Si può, secondo te, impostare un rapporto libero con questo mondo che ha diverse possibilità per tenerci in scacco?



## Bernhard Scholz

Sarò ripetitivo: bisogna capire chi è l'altro. Se voglio stabilire un rapporto stabile e proficuo con la pubblica amministrazione, devo conoscere qual è lo scopo della pubblica amministrazione.

Noi partiamo dalla sussidiarietà. Cosa vuol dire? Che il bene comune viene creato dalla società e la politica interviene per sostenere queste iniziative; che solo se non ce la fanno, interviene essa stessa come soggetto diretto con iniziative di sostegno e aiuto. Anche se questa considerazione è poco diffusa, dobbiamo essere coscienti di questo, altrimenti non comprendiamo la natura del rapporto.

Normalmente si dice: realizzare il *welfare* è compito dello Stato, dove lo Stato e il *welfare* non arrivano riconosciamo le opere. Questa viene spesso chiamata sussidiarietà, ma in realtà è l'esatto contrario. Se noi, senza pretesa di esclusività ma coscienti del bene che portiamo, cominciamo a dialogare con la pubblica amministrazione e con la politica, ci poniamo come un interlocutore vero. Anche se la pubblica amministrazione non è sempre cosciente di come dovrebbe essere impostato un lavoro vero tra pubblico e privato, noi dobbiamo metterci in quest'ottica, proponendoci per quello che siamo, come persone che cercano di rispondere ai problemi della società, attraverso la loro iniziativa, la loro coscienza e il loro lavoro.

Con il tempo, se ci poniamo così, qualcuno capirà che questa è la via migliore: anche la pubblica amministrazione è in crisi, i tagli incidono e quindi anch'essa è costretta a ripensare la modalità con cui lavorare sul territorio. La crisi è una possibilità per ripartire con pazienza e determinazione, per reimpostare la collaborazione vera, stabile e utile tra pubblico e privato. Il privato non va dalla pubblica amministrazione a mendicare, ma dice: "Noi siamo in questo territorio, facciamo quest'opera e questo servizio, che porta questi benefici. Questo è utile, è un bene per il territorio, e in nome di questo quindi ti parlo. Non chiedo favori o privilegi, ti chiedo che tu riconosca il bene oggettivo che portiamo". Altrimenti il rischio è sempre quello di andare a chiedere favori. Il vero tema è chiedere il riconoscimento di una positività che c'è, e parlare in nome di questa positività che si crea.

Poi, bisogna comprendere molto bene la logica della pubblica amministrazione anche dal punto di vista giuridico ed economico, per interloquire con competenza: bisogna conoscere le leggi e le possibilità che offrono e saper gestire i vari passaggi, essere insomma molto professionali. Ma il punto di partenza resta la richiesta del riconoscimento oggettivo di un bene che porto. Tanti collaboratori della pubblica amministrazione o della politica cominciano a rendersi conto che questa è l'unica strada che porta al futuro, perché il cambiamento dal *welfare state* al *welfare society* - la società che porta cose interessanti e per tutti - è un passaggio obbligato, non abbiamo alternative, è solo questione di tempo. Non c'è alternativa a questa strada.

La crisi costringerà ad accelerare questo passaggio, ma lo renderà anche difficile: è importante che abbiamo ben presente cosa vuol dire sussidiarietà, dobbiamo comprenderlo bene fino in fondo, in modo che il nostro contributo sia da una parte l'opera che facciamo e dall'altra un nuovo approccio al *welfare*. Dobbiamo, cioè, avere un'interloquazione che tenga conto della nostra singola esperienza e di un principio nuovo da introdurre. Un'opera non interloquisce con la pubblica amministrazione solo per sé, ma anche per le altre opere e per tutti i bisogni che sono presenti sul territorio.

Questa è una strada lunga, però se nessuno inizia a percorrerla non si arriverà mai: se in una determinata località, regione o provincia, si comincia a introdurre questo modo di



pensare, lentamente cambieremo questa mentalità. Abbiamo un grande vantaggio: se un'opera funziona e porta beneficio, noi rendiamo evidente che è la strada migliore. Questo non vuol dire che vogliamo essere esclusivi, al contrario, vogliamo essere inclusivi, e se chiediamo qualcosa alla pubblica amministrazione è qualcosa che vale per tutti: non chiediamo favori, ma che "tu" pubblica amministrazione, provincia, città, riconosca, per tutte le iniziative che portano positività, di essere riconosciute e sostenute. È un passaggio importante: se non è chiaro che chiediamo non solo per noi, ma per il tentativo che tutti portano, si scade nel vecchio clientelismo e si finisce per cercare le scorciatoie del momento. Ma questo non cambierà mai nella sostanza né la politica né la pubblica amministrazione in più porta a farsi sgarbi reciproci. Noi dobbiamo assolutamente evitare questa modalità. Noi chiediamo regole che rispettino tutti i tentativi meritevoli, ispirate a criteri chiari e trasparenti per tutti, in modo che ogni tentativo rispettoso di quei criteri possa vivere alla luce del sole.

### **Monica Poletto**

Noi abbiamo spesso a che fare con interlocutori pubblici (pubbliche amministrazioni) che hanno a tema la difesa della loro offerta di servizi e non la risposta alle domande e ai bisogni; sono strutture pubbliche che hanno a tema la perpetuazione di se stesse. Quello che dici della sussidiarietà è importante: si stanno esternalizzando dei servizi dicendo che questa è sussidiarietà. È veramente difficile un certo livello interlocazione. C'è una fatica culturale: molte delle persone con cui parliamo sono convinte che questa sia la sussidiarietà. Noi vediamo una grande utilità nel far vedere le nostre opere, perché un principio culturale nuovo non nasce in astratto.

### **Bernhard Scholz**

Sono cosciente che, in molte situazioni, questo è un ideale lontano. Un cambiamento avviene quando si conosce il punto a cui si vuol arrivare e si fanno i passi possibili. Un conto è stare fermi, un conto è dire: "Devo arrivare lì, adesso faccio un passettino, poi un altro, e so dove voglio arrivare". Altrimenti sono totalmente determinato.

In alcune situazioni le cose magari non cambiano per molto tempo, però dobbiamo avere chiaro cosa sia la sussidiarietà. A volte siamo semplicemente condizionati da quello che c'è. Non si tratta di pensare a cambiamenti rivoluzionari che, oltre a essere impossibili, sono sempre distruttivi, ma di interloquire con chi ci sta in questa prospettiva, in modo che lentamente cambi quello che è possibile cambiare. Però dobbiamo avere un criterio di arrivo.

Questo vale anche per le nostre opere, che spesso vivono situazioni difficili. Non si può mettere tutto a posto subito, ma bisogna sapere dove andare, a piccoli passi, congiungendo le varie parti in vista di un disegno nuovo. Altrimenti non si realizza nulla e si è, semplicemente ma drammaticamente, determinati dall'immediato.

Quindi è importante avere le idee chiare sul punto di arrivo di un'interlocazione, col mondo profit e con la pubblica amministrazione. Poi costruiamo la strada, con pazienza e determinazione, ma sapendo dove vogliamo arrivare. Così diventiamo interlocutori interessanti, perché se non portiamo nessuna novità ci uniamo al gruppo di quelli che chiedono senza essere propositivi. Nella realizzazione dobbiamo siamo creativi, ma nello scopo determinati.



## Monica Poletto

Altro tipo di rapporti: quello tra noi.

La nostra amicizia, la Compagnia delle Opere, è un luogo fattivo di collaborazione. In un periodo come questo, questa collaborazione sta svelando tutte le sue possibilità. Ci accorgiamo che ci sono delle posizioni ancora da correggere: e mi entusiasma l'idea che ci si possa correggere, perché vuol dire che c'è una trama di rapporti autentici in atto.

Dico quindi quali sono i punti di correzione che intravvedo.

Il primo: in un territorio dove sono presenti opere importanti, grandi e storiche, talvolta è difficile lasciare spazio alle piccole e alle giovani. Soprattutto si fa fatica ad accettare qualcosa di diverso da sé. D'altro canto, ci sono anche tanti problemi legati alle opere piccole, che fanno fatica a crescere e a strutturarsi.

Un secondo tipo di problema che stiamo vedendo è che il rapporto tra opere, anche quando c'è ed è operoso, può essere solo strumentale. È evidente che ci si mette insieme per un'utilità, ma il rischio dell'amicizia *corporativa* è sempre in agguato.

Terzo: a volte ci si mette insieme per farci compagnia, ma in un modo un po' consolatorio e senza uno scopo chiaro.

Rispetto a queste fatiche, ti faccio qualche domanda.

La prima molto ampia: ci aiuti a scoprire la potenzialità del rapporto tra opere?

La seconda un po' più precisa: ci aiuti a capire la differenza tra il giusto perseguire un'utilità per sé e le proprie opere e il muoversi per conquistare spazi in modo corporativo?

## Bernhard Scholz

Un'opera prima di tutto è "mia" nel senso che io ne sono responsabile, cioè rispondo allo scopo per il quale è nata attraverso le responsabilità che ne derivano. Questo vale per il fondatore: l'opera non è mia nel senso di un possesso o di una autoreferenzialità ma per una responsabilità.

Quindi, chi lavora in un'opera, o la crea, deve obbedire all'opera che ha creato e dove lavora. La parola «obbedire» viene dalla parola ascolto: deve ascoltare, osservare cosa succede, per poter servire al meglio. Questo vuol dire che io mi assumo la responsabilità per un bene che mi è stato dato, e questo non può mai essere esclusivo. Se l'atteggiamento con cui seguo la mia opera è vero, non può mai essere ad esclusione di altri. Altrimenti sarebbe un atteggiamento sbagliato già rispetto alla mia opera, perché sarebbe un possesso che difendo e non un bene che creo. In questo senso, chi ha un'opera è sempre per sua natura attento a ciò che gli succede intorno, e il rapporto è naturale. Come faccio io che ho un'opera a non essere interessato all'opera degli altri? Questa cosa non si può imporre, deve nascere "dal di dentro".

Se sono interessato a fare del bene sul serio, non posso non essere interessato al bene che fanno gli altri. Al contempo chi crea un'opera, o ha l'idea di creare un'opera, deve essere così attento alla realtà da capire se il bisogno a cui vuole rispondere ha già trovato una risposta nelle vicinanze, così da non creare duplicati. Poi, chi crea un'opera deve essere anche cosciente che ci vuole realismo, l'opera deve essere sostenibile. Se queste condizioni sono date - un bisogno cui non c'è risposta e una sostenibilità - un'opera ha tutte le ragioni di essere.

Da qui nasce una collaborazione tra diverse opere che hanno come scopo che ognuno possa dare il contributo e il servizio migliore rispetto alla sua natura. Da qui nasce uno scambio di esperienze e di vedute, ad esempio sul modo di affrontare un certo problema, sulla *governance*, sulla gestione finanziaria o sulla crescita dei collaboratori.



Nasce, cioè, un interessamento reciproco per fare in modo che ciascuno, dentro un'amicizia operativa, possa dare il meglio. Un'amicizia è tale se ognuno è aiutato a raggiungere il suo destino. Il nostro destino, infatti, si realizza attraverso la realtà che ci è stata affidata: se io sono tuo amico, ho un grande interesse che attraverso l'opera che ti è stata affidata o il lavoro che fai, tu possa emergere professionalmente. Un'amicizia operativa tra persone è questa, ed è lo stesso tra le opere.

Questo implica anche un confronto molto aperto, perché tra amici ci si corregge. Io sono così interessato al tuo bene che ti dico anche se tu non stai realizzando questo bene. Il dialogo, quindi, è molto aperto. Se c'è questa apertura e questo reale interesse, allora le opere lavorano insieme, nasce una reale collaborazione. Questo vuol dire che ci si confronta anche apertamente e senza retro pensieri su tutti i problemi, anche quelli di finanziamento. Non si può ragionare col criterio del *mors tua vita mea*, pensando di andare avanti a scapito di un altro. Dobbiamo andare avanti insieme, parlando di tutto, anche delle sponsorizzazioni.

Questo è un grandissimo aiuto per tutti, perché fa riprendere più autenticamente la propria opera. Richiede un dialogo, un confronto che forse non desideravi immediatamente, ma è proprio questo dialogo che permette di essere autentici nella gestione dell'opera. Capire che l'opera "è tua ma non è tua" aiuta a gestirla in modo più disinteressato, e quindi più interessato. Ecco il paradosso: più l'opera non è mia, più diventa mia. Questa posizione personale sarà decisiva per gestire più autenticamente le opere. Se ci sono due scuole, due cooperative che lavorano con gli handicappati, lavorare insieme è meglio, è meglio per tutti e due. C'è sempre il rischio di pensare che lavorare insieme con gli altri diventi un limite per sé. Dobbiamo superare questo: non è vero! Non è vero se parto dai destinatari dell'opera; se parto dall'opera in sé, si potrebbe pensare che è così, ma se parto dagli utenti no.

Questo richiede un grande passo di lucidità e di realismo e che un'opera arrivi al punto di cambiare il tipo di attività prevalente che svolge. Possono nascere scambi, sinergie alle quali nessuno ha pensato. Noi parliamo di reti di imprese: le reti possono nascere anche tra le opere non profit. Le reti non nascono solo tra opere profit per competere sul mercato internazionale nella sfida della globalizzazione, possono anche nascere tra opere non profit, in modo da valorizzare le rispettive competenza specifiche, lavorando insieme. Questo non è un di meno per qualcuno, è un di più per tutti. Anche se richiede un cambiamento.

L'idea di lavorare insieme, di creare nuove forme di collaborazione tra opere grandi o piccole, senza che questo diventi un obbligo o un'imposizione (che tra l'altro non è possibile), nasce proprio dal desiderio di servire al meglio. Questo è il criterio: che io serva al meglio con tutto quello che posso dare. Perché l'autoaffermazione e l'autoreferenzialità sono inadeguate rispetto al vero valore che le nostre opere portano. Anche su questo sono convinto che approderemo a "nuove terre", a nuove modalità, e dobbiamo avere il coraggio di farlo. Viviamo un momento molto difficile e per certi aspetti doloroso, ma anche affascinante, perché ci farà scoprire nuove modalità di lavorare insieme, di dialogare con la pubblica amministrazione, di lavorare con il profit. Sono tutte cose nuove da scoprire.

Per questo saranno anni interessanti, difficili ma interessanti. Io non so cosa succederà, ma sono certo che se le nostre opere sono nate per un bene e se noi affrontiamo questo in modo autentico, non possono non nascere nuove possibilità. Però dobbiamo metterci al servizio di questo, senza "se" e senza "ma", con una grandissima apertura e una grandissima semplicità, per poter fare emergere tutto il potenziale che c'è.



### **Monica Poletto**

Faccio forse un passo indietro, perché voglio fugare ogni possibile ombra, tornando alla questione del modo corporativo di stare insieme.

Noi abbiamo un problema di concorrenza: molte opere, infatti, hanno “in comune” interlocutori e finanziatori. In questa situazione, il fatto che l'altro possa essere sentito come un collaboratore o come un competitore, da cosa nasce? E come non è un “buonismo” quello che ci dici tu?

Secondo me, questo approfondimento ci serve.

### **Bernhard Scholz**

La CDO è nata per il fatto che don Giussani ha detto: “Fate in modo che tutto possa esistere”. Il nostro interesse è quindi questo, che tutto possa esistere. Però don Giussani ci ha anche detto di agire con realismo e prudenza, tenendo conto di tutti i fattori. Se io sono autenticamente interessato a valorizzare quello che di positivo c'è e incontro nella mia vita, non posso escludere il bene dell'altro. Allora lavoro insieme. Se, invece di creare concorrenza, ci mettiamo intorno a un tavolo cercando di affrontare insieme un problema, non è buonismo. Anzi, non c'è altra via, non c'è alternativa. L'unica cosa richiesta è che un'iniziativa sia in se stessa realistica e quindi sostenibile e che non vada a puntare su questioni che hanno già trovato risposta da un'altra parte. È realismo, non è un'esclusione. È realismo.

Tra l'altro, l'idea di voler fare un'opera a tutti i costi è sbagliata in sé: io faccio un'opera non perché a tutti i costi la voglio fare, altrimenti è un'affermazione di sé e basta. È un errore concettuale. Invece, se io incontro un bisogno e vedo una possibilità reale, cerco di rispondere, con tutti gli altri intorno. Da questo possono nascere davvero possibilità di una collaborazione reale e uno scambio di esperienze, per creare, ad esempio, sinergie per quanto riguarda la pubblica amministrazione.

Quando io voglio veramente contribuire al bene comune attraverso le mie capacità, la soluzione la trovo. Se invece parto dall'idea che voglio affermare me stesso, un mio possesso, una mia padronanza, allora diventa difficile tutto. Non dico che la collaborazione sia qualcosa di facile: dico però che la collaborazione è sempre occasione di una maggiore autenticità dell'opera e la possibilità di servire veramente. Ma ripeto: questa collaborazione vuol dire che non siamo delle isole che ogni tanto negoziano tra loro, ma che possiamo lavorare sul serio insieme. Il modello delle reti - mettersi insieme rimanendo autonomi rispetto allo scopo della propria realtà, ma lavorare insieme per trovare modalità più efficaci - sarà il futuro. Lo sarà per le piccole e medie imprese, ma lo sarà anche per il mondo profit. Secondo me, è una cosa affascinante. Questo vuol dire abbandonare certi personalismi, certi schemi che sembravano irreversibili. Può comportare un certo cambiamento, ma può aiutare a rispondere con maggiore efficacia e con maggiore enfasi, con maggiore passione, alle persone che ci sono affidate. Questo è il punto. Il punto è che le nostre risposte siano vere, interessanti e utili.

### **Monica Poletto**

Ti ringrazio moltissimo per tutte le sottolineature che hai fatto stasera. Il fatto che si debba cambiare innanzitutto noi è abbastanza estraneo alle nostre conversazioni. Ci accorgiamo sempre dei problemi del contesto, e raramente del fatto che dobbiamo cambiare noi.



Il tipo di cambiamento che questi dati che ci sono nella realtà chiedono a me è una cosa su cui ci dobbiamo mettere moltissimo al lavoro.

Anche arrivando a dirci con libertà “Non ci sono più i presupposti, se vai avanti fai danni”. Realmente, con il punto di partenza che ci hai richiamato questa sera, diventa possibile tutto.

Ti farei un’ultima domanda, che è più una considerazione che ti chiedo di approfondire. Abbiamo intorno gente spaventata e disillusa. Le nostre opere, quando agiscono autenticamente, diventano porti dove la gente cerca rifugio. Mi sembra importante che la nostra presenza non si sostituisca mai alla libertà di quelli che incontriamo, ma piuttosto la solleciti. Ci accorgiamo che non siamo esenti dal rischio dell’assistenzialismo, interno e nei confronti delle persone che incontriamo. Il metterci di fianco a chi incontriamo per favorire la libertà è una mossa che è una strada affascinante e faticosa. Cosa dici su questo?

### **Bernhard Scholz**

Tra le tante cose che scopro quando incontro le nostre opere, la cosa più affascinante è vedere che lo scopo dell’opera non è assistere la persona ma farla diventare libera, protagonista, più capace di “tirar fuori” i suoi talenti. L’interesse è di aiutare la persona a vivere tutto quello che può vivere. Questo vuol dire che io sono veramente al servizio della libertà dell’altro. Abbiamo delle opere dove persone handicappate fanno cose impressionanti; scuole che educano ragazzi così disagiati che nessuno avrebbe mai ritenuto in grado di far qualcosa, invece fanno cose altrettanto impressionanti.

Questo interesse per la libertà delle persone che incontriamo, deve anche essere la nostra libertà di fronte a tutto. Se l’opera mi è data, mi è data anche per tirare fuori me stesso con la massima libertà, per non essere determinato totalmente dalle condizioni in cui mi trovo. Sembra paradossale, ma forse in alcuni momenti sarebbe conveniente imparare dalla libertà delle persone che si sono “liberate” dentro le nostre opere, e quindi recuperare quella posizione originale che ci permette di affrontare tutto senza essere determinati totalmente dalle condizioni che abbiamo.

Fra noi il rapporto deve essere libero, nel senso di non pretendere di dire all’altro cosa deve fare o di ovattare le condizioni in cui vive. Il punto è mostrare all’altro la convinzione che il semplice fatto che lui ci sia, esista nella sua unità e irripetibilità, sia un bene per il mondo e quindi vorrei che lui emergesse così com’è, proprio per il bene di questa opera.

È il contrario di un’amicizia che si riduce a una “compagnoneria”, è una amicizia interessata a che l’altro diventi se stesso fino in fondo. Di fronte a un problema non voglio creare una zona di *comfort* (come si dice nel gergo dei formatori), ma voglio provocare l’altro affinché venga fuori con tutto se stesso, il suo talento, il suo coraggio e il suo temperamento specifico, perché questo è un bene per tutti. Se non è così, le condizioni difficili diventano dei verdetti e noi siamo schiavi, non siamo più liberi. Questo momento è una grande occasione per riscoprire la libertà, che non si “fa” da sola.

Ma la condizione per essere liberi è essere amici perché, d’altra parte, si è amici quando si è liberi: la nostra amicizia può portare a provocare - cioè “chiamare fuori”, proprio come la parola educare - la libertà di fronte alle situazioni nelle quali ognuno si trova.



## **Monica Poletto**

Non ci resta che iniziare un lavoro su quello che ci hai detto, secondo le modalità che hai suggerito, cioè un paragone il più possibile serrato. Abbiamo sempre voluto che il lavoro della scuola fosse libero, a maggior ragione dopo stasera.

L'idea del prosieguo della scuola, che abbiamo deciso obbedendo a quello che abbiamo intravisto l'altro anno, è di continuare con delle testimonianze di cambiamenti in atto, proprio perché non ci sono modelli, ma scoperte da fare. Dobbiamo fare delle scoperte e, per farle, dobbiamo vederle. In questo senso guardiamoci in giro, anche perché la CDO è un'amicizia operativa e non un rapporto centro-periferia.

Se ci sono rapporti interessanti con le imprese profit o l'ente pubblico, diciamocelo: possono essere raccontate a tutti e così ognuno è protagonista di questa scuola.