

CHIESA E OPERE NEL TEMPO PRESENTE

PREMESSA

Gesù nel Vangelo invita ad una lettura del tempo presente, in prospettiva di discernimento, e dunque di rinnovamento dell'azione apostolica: "Quando si fa sera, voi dite: "Bel tempo, perché il cielo rosseggia!" e la mattina dite: "Oggi tempesta, perché il cielo rosseggia cupo!" L'aspetto del cielo lo sapete dunque discernere, e i segni dei tempi non riuscite a discernervi?"

Questo discernimento è sempre indispensabile, specie in momenti, come questo, dove si assiste ad una sostanziale rottura dei modelli tradizionali di approccio alle questioni sociali. Quella che sovente viene chiamata "crisi" potrebbe in realtà essere semplicemente la sembianza superficiale di una trasformazione molto più profonda, nient'affatto catastrofica, mossa dallo Spirito Santo, e dunque espressione di una chiamata di Dio ad un nuovo modo di essere e di agire nel mondo.

Già Albert Einstein, da una prospettiva filosofica e sociologica, aveva intuito il nucleo nascosto del fenomeno della crisi, identificandolo nella chiamata all'inventiva, alla scoperta e all'innovazione dei modelli: "Non pretendiamo che le cose cambino, se facciamo sempre la stessa cosa. La crisi è la migliore benedizione che può arrivare a persone e Paesi, perché la crisi porta progresso. La creatività nasce dalle difficoltà nello stesso modo che il giorno nasce dalla notte oscura. È dalla crisi che nasce l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera se stesso senza essere superato. Chi attribuisce alla crisi i propri insuccessi e disagi, inibisce il proprio talento e ha più rispetto dei problemi che delle soluzioni. La vera crisi è la crisi dell'incompetenza. La convenienza delle persone e dei Paesi è di trovare soluzioni e vie d'uscita. Senza crisi non ci sono sfide, e senza sfida la vita è una routine, una lenta agonia. Senza crisi non ci sono meriti. È dalla crisi che affiora il meglio di ciascuno, poiché senza crisi ogni vento è una carezza. Parlare della crisi significa promuoverla e non nominarla vuol dire esaltare il conformismo. Invece di ciò, dobbiamo lavorare duro. Smettiamola definitivamente con l'unica crisi che ci minaccia, cioè la tragedia di non voler lottare per superarla».

San Luigi Orione, che apriva Piccoli Cottolengo in un periodo storico di devastante crisi economica (ovvero all'indomani dell'ondata del '29), da una prospettiva teologica di fede e di visione profetica, nega la categoria umana della crisi, ovvero la trasforma nell'esigenza di non stare fermi, ma andare avanti: "Pochi giorni fa, il 23 dicembre, ero a Venezia. Là c'erano parecchi Vescovi, Ministri, Podestà, molte autorità religiose e civili per il giubileo del Patriarca di Venezia; parecchi si alzarono per parlare esprimendo i loro auguri... Quando si alzò Monsignor Celso Costantini, quello che era Nunzio Apostolico in Cina, parlò della miseria che c'è nel mondo, della crisi che imperversa ovunque; e poi, rivolto a me, disse: «Ma lei, Don Orione, non sente la crisi?» «Ma io no!», gli risposi. «Capisco», egli insistette, «non dico della salute, perché vedo che di salute sta bene, ma intendo di borsa...». Risposi ancora: "Ma io no, non sento la crisi...". Ed egli: «Ma come mai, tutti si lamentano della crisi, e lei invece...». Voi capite che la mia risposta fu facile: «Ma che crisi!... Le crisi l'hanno gli uomini; la Divina Provvidenza non sente crisi!...». Infatti ci è forse mancato – cari figlioli – il pane o vi è diminuita la pietanza? Noi non sentiamo crisi!... Vedete non stiamo fermi, ma andiamo avanti. A Genova abbiamo cinque Case e la Provvidenza dà pane a più di mille persone tra Suore e ricoverati". (Don Orione - Tortona, 27.12.1933)

In questa prospettiva, e in un tempo di profonde inquietudini e trasformazioni, è nuovamente probabile che il tradizionale e consolidato modo di essere e di agire della Chiesa italiana nel contesto delle questioni sociali possa non essere più un segno efficace di quel motore che pure ancora innegabilmente la ispira, ovvero l'amore di Gesù per l'uomo e per il popolo.

Altra faccia della stessa medaglia, la testimonianza viva della carità della Chiesa in Italia potrebbe essere per così dire opacizzata da alcuni fenomeni sociali la cui lettura è indispensabile per rinnovare, con nuovo slancio apostolico, il ruolo della Chiesa stessa nel tempo presente.

Senza questa lettura, inoltre, nei movimenti e associazioni ecclesiali si potrebbe insinuare un pericoloso, subdolo e nocivo modo di guardare agli eventi e alle situazioni, che potrebbe essere riassunto in una sorta di "sindrome del purtroppo". Purtroppo agire la carità non è più semplice come una volta. Purtroppo lo Stato, con leggi e regolamenti, rende asfittica l'azione sociale della Chiesa. Purtroppo i procedimenti autorizzativi e di accreditamento standardizzano l'agire caritativo, privandolo della sua originalità ed espressione tipica. Purtroppo la gente confonde l'opera ecclesiale mettendola alla stregua di altre organizzazioni, statali e del Terzo Settore, quando non sovrappo-
nendola ad altre ancora, che agiscono a scopo di profitto. Purtroppo l'opera di carità, che essendo realmente tale ha spesso una situazione economica pesantemente afflitta da debiti d'esercizio, è vista come uno strumento di potere economico, con il quale la Chiesa consolida la sua posizione, o addirittura lucra sui bisogni della popolazione.

Per uscire dalla "sindrome del purtroppo" occorre leggere i segni dei tempi, interpretando i cambiamenti in essere non come bastoni tra le ruote, ma come nuove sfide e opportunità, o, meglio ancora, come l'espressione storica della chiamata di Dio nel tempo presente. La riflessione che segue intende offrire un contributo a questo tipo di analisi, identificando alcuni fenomeni sociali, e cercando di portare a trasparenza la vocazione trasformativa che in essi potrebbe essere celata.

1. FENOMENI SOCIALI NEL CAMPO DELLA CARITÀ

1.1. *La secolarizzazione della carità*

Il primo fenomeno da analizzare è quello che potrebbe essere definito la “secolarizzazione della carità”, ovvero la rilettura in termini di giustizia statale dello slancio caritativo della Chiesa. Prima dell'avvento del cosiddetto Welfare State il popolo cristiano, attraverso l'intuizione dei santi sociali (tra i quali san Luigi Orione), esprimeva in modo diretto e limpido la premura di Gesù per i poveri, generando istituzioni che riuscivano ad essere un segno inequivocabile della gratuità dell'amore di Dio, anche quando le forme espressive assumevano, a ben vedere, sembianze in fondo discutibili.

Leggendo tra le righe dei resoconti e delle narrazioni (ovviamente non nella genuina intuizione carismatica dei Fondatori), in quelle istituzioni spesso riconosciamo forme di paternalismo e di assistenzialismo che oggi sarebbero facilmente criticabili, se non anacronistiche. In quel tempo e in quelle circostanze, tuttavia, esse erano comunque un segno efficacissimo della carità della Chiesa.

Cosa è accaduto dunque? perché oggi le stesse istituzioni, persino più equilibrate nelle loro vestigia, non rivelano più in modo così diretto la carità della Chiesa? Semplicemente, è accaduto che il bisogno del povero è diventato Livello Essenziale di Assistenza, che la relazione di aiuto è diventata dovere di giustizia e relativo diritto, all'insegna del passaggio, tipico della modernità (Tonnie, 2009), da compagine sociale come comunità (Gemeinschaft, società dell'appartenenza) a cittadinanza giuridica (Gesellschaft, società dei diritti e dei doveri, ovvero dei contratti).

Non si tratta certamente di un fenomeno negativo, ma di un nuovo ordine sociale, che affonda le sue radici nell'utopia illuministica, e, passando attraverso la nascita degli stati moderni, giunge sino ad oggi. Lo Stato sociale nasce per garantire il benessere dei propri cittadini, o per via diretta o per via di sussidiarietà (o forse sarebbe meglio dire per appalto di servizi pubblici). In questo scenario, le tradizionali istituzioni caritative ecclesiali sono state via via assimilate, per via di autorizzazioni ed accreditamenti, ad articolazioni operative del welfare statale, e come tali finanziate e regolate.

Naturalmente, lo Stato riesce a rivestire questo ruolo e ad esercitare questa funzione se, da una parte, i bisogni sono contenuti, e, dall'altra, accetta la logica dell'indebitamento. Queste condizioni sono oggi venute a mancare, e, di conseguenza, questo scenario è entrato profondamente in crisi. Prima di tutto perché era ed è utopico, ed ogni utopia è destinata ad incrinarsi, nell'ordine umano della fragilità e del peccato originale. Secondo, perché le regolamentazioni economiche oggi non consentono più la logica dell'indebitamento. Terzo, perché i bisogni oggi sono esplosi in modo vertiginoso, tra invecchiamento generale delle popolazioni, fenomeni migratori e diffusa fragilità esistenziale.

Tuttavia, la crisi non ha ancora ispirato un ripensamento del modello, ma solo un suo ambiguo ridimensionamento. Le conseguenze di questo approccio, falsamente riformista, sono davanti agli occhi di tutti: le istituzioni ecclesiali sono finanziate sempre meno e regolate (irregimentate?) sempre di più. È come se, di fronte al contrarsi delle risorse economiche, la Chiesa debba pagare il fio dell'obolo che riceve, dovendo essere in un certo modo riconoscente del fatto che riceve denaro dallo Stato, sottoponendosi alla sua giurisdizione, obbedendo in modo pedissequo alle sue norme e regolamenti.

La realtà, nel frattempo, è un'altra. I cosiddetti Livelli Essenziali di Assistenza sono un costrutto che rimane largamente sulla carta, mentre il servizio che la Chiesa svolgeva molto al di là di quanto lo Stato finanzia (a ben vedere, la stessa obbedienza ai regolamenti costa molto di più di quanto previsto dai contratti e dalle convenzioni).

La Chiesa ne è doppiamente danneggiata: sia come immagine, perché appare come uno dei tanti soggetti appaltatori nel settore della cosiddetta economia sociale, che come sussistenza, perché il denaro che spende è molto più di quanto riceve.

1.2. La professionalizzazione dell'aiuto

Conseguenza della secolarizzazione della carità, negli ultimi decenni abbiamo assistito ad un crescente tasso di professionalizzazione (di tecnicizzazione, dunque) della relazione di aiuto. Si tratta di un fenomeno ambiguo, promettente da una parte (per la finezza e la preparazione che reca con sé), molto pericoloso dall'altra, in quanto foriero di un grande e pericolosissimo equivoco: che l'aiuto alla persona sia diventato un fatto professionale, e non più dunque l'espressione primigenia del farsi prossimo; ancora più bruciante, che aiutare la persona senza lo schermo di una professione sia un'operazione illegittima (come dimostra la crescente marginalizzazione del volontariato).

Il tutto della relazione di aiuto si è frantumato in singoli ambiti professionali, maldestramente ricomposti attraverso il concetto di equipe multidisciplinare. Medici, infermieri, psicologi, educatori professionali, fisioterapisti, psicomotricisti, logopedisti, terapisti della riabilitazione, operatori sociosanitari ed altro ancora sono i molteplici rappresentanti di questa specializzazione, che mette di fatto in stato di subalternità chiunque non abbia un titolo o una qualifica. Al di là di questo, mentre si riconoscono i potenziali vantaggi della specializzazione, la possibile deriva è la riduzione della carità a fatto tecnico, a mestiere, a compito professionale, affidato dallo stato non a comunità di uomini di buona volontà (sussidiarietà), ma ad una congerie organizzata di professionisti (appalto di servizi).

È evidente il collegamento tra i due scenari, il Welfare statale e la professionalizzazione. Individuata tecnicamente una condizione di bisogno, attraverso le griglie ritagliate dai Livelli Essenziali di Assistenza, la risposta è altrettanto tecnica, mediante l'individuazione di requisiti e standard. Con queste coordinate, il concetto di sussidiarietà si sfuma: infatti, i cosiddetti corpi intermedi non possono avere una reale iniziativa, se non all'interno dell'asfittica cornice della delega statale, oppure, in alternativa, in ambiti non ancora intercettati dai Livelli Essenziali.

Il vuoto della sussidiarietà, di fatto, sta aggravando le proporzioni della crisi: privo del contributo primigenio delle solidarietà comunitarie, il Welfare si appesantisce di costi, che esso stesso a sua volta produce, appesantendo l'apparato dei requisiti tecnici e professionali. Anche qui il rischio di neutralizzazione dello slancio apostolico della Chiesa è evidente. Le organizzazioni ecclesiali non rivelano più immediatamente la premura spontanea e foriera di iniziative di una comunità di religiosi e laici, ma rischiano di rappresentare il contenitore (in fondo sostituibile) di un apparato professionale, che ottempera a requisiti ed eroga prestazioni ineccepibili. I destinatari del servizio, simmetricamente, non si rivelano in prima sembianza come prossimi, accolti in una comunità inter-umana, ma come utenti di prestazioni, alle quali hanno diritto in quanto cittadini.

1.3. La standardizzazione dell'aiuto

Estrema conseguenza degli scenari già descritti, giunge l'ultima deriva, che consiste nell'accurata definizione di requisiti di processo, che ingabbiano l'azione di aiuto dentro i concetti di appropriatezza e conformità, surrogati inappropriati del valore antropologico della responsabilità dell'uomo, di ogni uomo, sul prossimo. Chi non ha assistito alla singolare scena di un gruppo di professionisti scontenti di un verbale ineccepibile da parte delle autorità di vigilanza? Chi non conosce, in realtà, che lo stesso verbale non dice nulla sulla qualità delle relazioni, quanto invece sulla mera esecuzione di prestazioni (o meglio ancora sulla pedissequa registrazione delle stesse)? Ancora, chi non si accorge come in questo circolo vizioso si rischi di smarrire il senso stesso dell'agire professionale, preoccupandosi maggiormente dell'adeguatezza dei processi, e meno dei risultati, in termini di promozione umana e spirituale della persona?

Insomma, che posto trova l'originalità e la globalità della carità ecclesiale dentro la meticolosa elencazione di requisiti e standard organizzativi? Il rischio per la Chiesa è evidente: standard significa identico! La conformità a standard produce dunque, se non accompagnata da un altro tipo di progettazione, una velenosa condizione di uguaglianza (rispetto ad altre organizzazioni), che illanguidisce se non annulla la possibilità stessa di essere profezia.

2. GERMI DI SPERANZA DEL TEMPO PRESENTE

Nel campo più vasto della convivenza civile lo Spirito Santo muove nuove dinamiche di bene, che è bene leggere, per riportarle, se possibile, entro l'ambito più specifico della carità ecclesiale. Nei desideri dell'uomo, infatti, si cela sempre la scintilla della grazia, che attraverso l'uomo opera dentro la storia.

Come è noto, il tempo presente è letto o come l'apice della modernità oppure come la rottura della modernità stessa, porta di ingresso nel cosiddetto postmoderno (Jameson, 2007). Felice ambiguità, in quanto la visione sul presente riscontra ambedue le facce della medaglia: da una parte, l'estremizzazione della volontà di potenza del tardo capitalismo, dall'altra il cambiamento radicale delle parole chiave che lo stesso capitalismo impiega, oltre che, più importante ancora, il risorgere di desideri esistenziali che mettono in dubbio la logica del profitto e del consumo come surrogato della felicità esistenziale.

In ogni modo, il dilagare trionfante dell'industrializzazione e dei suoi prodotti standard a basso costo sembra aver arrestato in questi ultimi anni la sua marcia. Dopo aver emarginato l'artigianato e omologato spazi, tempi e relazioni, generando una serie di "non luoghi" (Augè, 1993), il fenomeno industriale ha, malgrado sé, ispirato nostalgie e desideri di altro tipo, che vanno diffondendosi al punto tale da essere sfruttati dalla stessa macchina commerciale, che nel suo meccanismo di comunicazione va sempre più utilizzando slogan che mettono al centro l'unico, il differente, il relazionale.

Insomma, nell'alveo del rallentamento del fenomeno industriale, o forse causa del suo stesso rallentamento, nascono desideri nuovi (antichi?), che faticano a trovare risposta, ma sono forse la via per uscire dalla crisi, rintracciando un nuovo paradigma di convivenza tra uomini. Dall'acquisto di prodotti omologati e di massa alla ricerca del prodotto unico ed artigianale; dall'ammirazione per la produzione seriale alla ricerca

del pezzo unico ed espressivo; dal mito della “soluzione tecnica conveniente” al valore della vivibilità e del qualitativo: cosa si nasconde dentro al desiderio di sottrarsi all’identico e al ripetibile?

Mentre i non luoghi come gli iper-magazzini e le grandi catene di ristorazione diminuiscono le loro fortune, fenomeni sociali a maggior tasso artigianale e relazionale attirano l’attenzione delle persone e delle famiglie. Agriturismi, centri benessere, botteghe artigianali e strani portati relazionali (come ad esempio Facebook e Bla Bla Car) raccolgono, in modo non sempre limpido, i desideri esistenziali più profondi, ovvero l’eterna ricerca se non del bene e del vero almeno del bello e delle relazioni. Anche il modo di “produrre servizi”, ovvero di agire la carità ecclesiale nel mondo di oggi, deve tenere conto di queste dinamiche, moderne o postmoderne che siano. L’equivalente sociale del mondo industriale è stata ed è la grande istituzione, chiamata ad accogliere, su grande dimensione, tutte le persone che il mondo del lavoro non era in grado di impiegare, in quanto anziani, disabili o comunque a rischio di esclusione. L’industria chiedeva al mondo dei servizi (e al suo interno anche alla Chiesa) di salvaguardare i deboli, custodendoli per così dire a parte, fuori dalla produzione, e donando per questo, in modo benevolo e un po’ pietistico, una parte dei propri profitti. Il Welfare State ha modificato lo schema, senza modificarlo: il mondo del lavoro continua a pagare per i deboli, non più in primo luogo per via di beneficenza, ma sotto forma di tassazione.

Forse è venuto il tempo per ripensare il servizio della Chiesa al popolo, all’insegna di nuove parole chiave: casa, non istituzione; abitare, non ricoverarsi; lavoro e capacitazione (Sen, 1993), non protezione e custodia; relazioni, non prestazioni; bellezza, qualità di vita, non clinica e riabilitazione. Le stesse parole chiave emergono anche dalla riflessione sociale sul cosiddetto secondo Welfare, che va allontanandosi dal modello statale, ri-definandosi di volta in volta in chiave relazionale, comunitaria e inclusiva (Franchini, 2016).

3. LE SFIDE APOSTOLICHE DEL TEMPO PRESENTE

3.1. Dal cosa al come

Come già affermato, oggi non basta aprire e gestire un’opera per anziani, disabili o minori a rischio per offrire un segno inequivocabile della carità ecclesiale. Lo Stato fa questo, come anche il Terzo Settore (nel quale vengono ricomprese anche le istituzioni caritative della Chiesa), e persino il mercato. Una possibile via d’uscita è dismettere le opere ricomprese nel raggio d’azione dello Stato e delle sue articolazioni territoriali, per dedicarsi soltanto alle attività non comprese nei Livelli Essenziali di Assistenza, o comunque a maggiore tasso sussidiario (e dunque meno regolamentate, o per nulla regolamentate).

Via drastica, anche necessaria in qualche caso, non è forse l’unica percorribile. Per sostenere la possibilità di un’alternativa, occorre rispondere responsabilmente ad una domanda: si può riqualificare apostolicamente un’opera sostenuta dallo Stato? ci sono i gradi di libertà sufficienti per mettere in luce l’originalità dell’opera ecclesiale nel settore sociale, sanitario e sociosanitario? quali sono, in questo caso, i possibili ingredienti per caratterizzare in senso apostolico le opere che la Chiesa conduce nello scenario dei servizi pubblici?

Insomma, occorre passare dal “che cosa” al “come”, senza nostalgie e sterili pas-satismi, aperti a tutte le istanze di bene che possono aiutare a dare un’identità chiara e trasparente alle opere, curandone così la loro caratteristica di segno efficace della carità della Chiesa per il popolo. In questa direzione, di seguito sono elencate alcune linee di azione, non tutte indispensabili né tanto meno esaustive, ma che rappresentano un tentativo di conversione apostolica delle opere:

- **DAL PARADIGMA TECNICO AL PARADIGMA ESISTENZIALE** (Franchini, 2016b). Le opere ecclesiali, intese come opere di promozione umana integrale, non possono assestarsi sul tradizionale paradigma riabilitativo, o tecnico-funzionale. Insomma, esse devono andare ben oltre alla classica logica problema-soluzione, attraverso la quale i cosiddetti tecnici rintracciano i problemi clinici e funzionali del “ricoverato” e pianificano soluzioni standard, rispondenti ai requisiti imposti dalle normative sull’accreditamento. Il costrutto di Qualità di Vita, inteso come esito dei percorsi di presa in carico, aiuta i professionisti a relativizzare il loro contributo tecnico, non solo e non tanto componendolo con il contributo di altre figure professionali, ma analizzandolo e rendendolo strumentale ad obiettivi più alti, come l’autodeterminazione, l’inclusione e la vita spirituale.

- **DAI TRATTAMENTI AI SOSTEGNI** (Schalock, 2010). La parola trattamenti, può indurre a pensare che gli interventi dei professionisti siano fini a se stessi, erogati per il loro valore intrinseco. Al contrario, la parola sostegni, in quanto termine transitivo, aiuta ad una doppia salutare relativizzazione:

- L’intervento professionale è relativo in quanto la sua efficacia si misura in base a come esso si traduce in sostegno effettivo alla Qualità di Vita (QdV) della persona che lo riceve;

- L’intervento professionale è relativo in quanto costituisce soltanto una tipologia di sostegno, quella cioè che viene erogata dai professionisti. Oltre ad esso, occorre considerare il ruolo dei sostegni non formali e informali che la persona riceve all’interno della propria comunità di appartenenza: volontari, famiglia, amicizie e altri tipi di solidarietà, questo tipo di sostegni hanno un’importanza per lo meno non inferiore a quella degli interventi professionali, e questo per molte ragioni, tra le quali la valorizzazione del cosiddetto capitale sociale (Putnam, 1993). Alle organizzazioni ecclesiali spetta dunque il compito di tornare a valorizzare il contributo dei mondi non formali, assegnando ad essi un ruolo nient’affatto marginale, ma strutturato all’interno del progetto d’opera.

- **ABITARE E LAVORARE:** dalla riabilitazione alla vita. La riabilitazione e la cura sono atti tecnici, di per sé strumentali a consolidare e promuovere la vita. Dalla riabilitazione come tale non si genera il senso dell’esistenza di una persona fragile: occorre dunque passare dalla pianificazione assistenziale e riabilitativa all’ottica del progetto di vita, non rinunciando alle tecniche e alle prestazioni, ma dando loro scenario e senso. Alla stessa stregua, occorre cambiare il linguaggio, come simbolo e veicolo di un cambiamento di cultura e di mentalità: da pazienti ad abitanti, da reparti ad abitazioni, da strutture a comunità. Passare da ricoverati ad abitanti significa riqualificare i luoghi, immaginando che accanto o al posto dei segni della tecnica (sale mediche, attrezzature e presidi) si identifichino spazi per il tempo libero, per il lavoro e per la socialità diffusa. Inoltre, occorre passare dal “fare per” al “fare con”, coinvolgendo le persone fragili in

progetti di imprenditoria che valorizzino ogni loro capacità, facendone pietra angolare di una nuova economia di taglio locale ed artigianale. In questa direzione, accanto alle abitazioni dovranno sorgere opportunità di lavoro, ad esempio generando cascine agricole, capannoni ed esercizi commerciali, dove le persone vulnerabili possano sperimentare forme di protagonismo in grado di mettere in discussione gli schemi dualistici della modernità (ovvero l'opposizione tra mondi della produzione e mondi della protezione assistenziale).

- **DALLA SPECIALIZZAZIONE ALLA COABITAZIONE.** Le logiche del Welfare Statale hanno spinto le istituzioni ecclesiali nel condotto forzato della specializzazione, deprivando le persone vulnerabili della ricchezza della prossimità. Anziani con anziani, disabili con disabili, e così via, mediante il dispiegarsi di condizioni esistenziali sottratte alla naturale condizione intergenerazionale e poliedrica che è tipica delle comunità umane. Le opere ecclesiali, spesso dotate di patrimonio immobiliare largamente inutilizzato, possono ripensarsi nella prospettiva della creazione di luoghi di coabitazione solidale, dove, ad esempio, una mamma maltrattata può aver cura di un anziano fragile, proprio mentre un altro anziano può aver cura del suo bambino, consentendole di trovare tempo e opportunità per intraprendere un percorso di inclusione lavorativa.

- **DA GRANDE A PICCOLO.** Le istituzioni ecclesiali sono qualche volta anch'esse, in misura diversa, dei non luoghi. L'alter ego della fabbrica, simbolo dell'era industriale, è la grande istituzione caritativa, che accoglieva coloro che in fabbrica non potevano entrare. Naturalmente si tratta di un discorso potenzialmente doloroso, che tuttavia non necessariamente conduce verso l'abbandono delle grandi istituzioni, quanto ad una loro possibile riqualificazione. La tendenza degli anni recenti è stata inevitabilmente quella verso il modello della residenza sanitaria, in quanto l'ospedale era quanto di più simile ci fosse alla fattispecie dei grandi istituti. Si è trattato di un grande equivoco, in quanto in ospedale le persone vivono solo alcuni giorni, mentre nelle istituzioni molte persone vivono l'intera vita che gli resta. Goffmann ha descritto in modo vivido e tagliente le derive esistenziali create da istituzioni dove le persone abitano in spazi per così dire pubblici, sottomesse a ritualismi che finiscono per togliere ogni elemento di autodeterminazione (Goffman, 1968). Alla luce di questa e di altre istanze critiche, sta entrando progressivamente in crisi anche il modello tradizionale della residenza sanitaria, e si fa largo il diritto delle persone fragili ad essere accolte in luoghi familiari, il più possibile rassomiglianti alle sembianze di civile abitazione. Occorre dunque trasformare i non luoghi in spazi di vita, forse diminuendo il numero dei cosiddetti "posti letto", diversificando la tipologia degli ambienti, per dare luogo a bisogni esistenziali profondi, come quelli della vita spirituale, del tempo libero, della socialità e talvolta anche del lavoro.

- **DALLA SICUREZZA ALLA BELLEZZA.** Forma strisciante di assistenzialismo, la sicurezza e i suoi regolamenti hanno comportato, oltre ad investimenti di risorse ingenti in adempimenti probabilmente ipertrofici e a volte inappropriati, anche l'impoverimento dei luoghi (o dei non luoghi, come più volte ci siamo espressi). Naturalmente nessuno ha diritto di pronunciarsi contro l'istanza della sicurezza, ma essa va temperata con altri principi, dallo spessore esistenziale forse più denso, come l'autodeterminazione, la bellezza e l'esplorazione del mondo. Nessun uomo, a meno di gravi patologie de-

pressive, vuole sottrarsi al rischio di vivere una vita piena, affidandosi a logiche semplicemente protettive e custodiali. Occorre dunque che le istituzioni ecclesiali ridimensionino la dinamica della prevenzione dai rischi, mettendola in sana dialettica con la Qualità di Vita, che va oltre la sicurezza, senza annullarne il valore strumentale interno al percorso esistenziale.

3.2. Imparare a comunicare

La dinamica della profezia, come è noto, richiede che oltre al segno (in questo caso l'opera di carità) ci sia anche la parola che lo riveli, indicandone l'origine e lo scopo. Su questo terreno, ovvero su quello della comunicazione, le opere ecclesiali incontrano un'altra ragione di difficoltà, in un tempo nel quale, come si afferma, il media è il messaggio (Mc Luhan, 1967). Nulla di più fuorviante, se si guarda in profondità, ma sulla superficie del pianeta comunicazione, senza il media non c'è il messaggio.

Così, mentre i grandi comunicatori hanno a volte molta vetrina e poco negozio, la Chiesa e le sue opere di carità rischiano di avere poca vetrina, anche quando hanno molto negozio. Si tratta di un'altra sfida delicata, in quanto richiede competenze inedite nel campo della comunicazione sociale, da tempo intasato da migliaia di messaggi che costituiscono una sorta di rilevante "rumore di fondo".

Probabilmente occorre rintracciare forme tipiche di comunicazione, che non vadano a competere, se non occasionalmente, sul terreno dei comunicatori di massa, ma trovino nel proprio specifico la peculiarità non solo del messaggio ma anche della forma e del codice. Promettete in questa direzione è lo strumento del Bilancio di Missione (Hinna, 2005): esso è appunto quel documento con cui l'organizzazione mostra come e in che misura abbia soddisfatto le proprie responsabilità così come descritte nei documenti che ne individuano la missione. Con esso quindi non solo rende conto di come rispetta la sua missione istituzionale, ma trova un nuovo modo per comunicarla, appoggiandosi all'evidenza dei segni, degli indicatori e dei numeri. Non si tratta semplicemente di legittimarsi nei confronti di coloro che hanno un interesse nelle responsabilità statutarie dell'organizzazione, ma di rivolgersi in modo più ampio e diffuso al proprio territorio, in ottica di profezia e testimonianza.

Al contempo, il Bilancio di Missione, oltre a supportare la comunicazione esterna, ha anche una forte rilevanza informativa interna, in quanto strumento di autodiagnosi e autovalutazione, e dunque di miglioramento continuo (di pianificazione apostolica, si potrebbe dire). In questo senso assume importanza non solo l'informazione contenuta nel documento, ma anche la procedura e l'analisi che portano alla sua redazione, poiché queste ultime impongono riflessioni su aspetti rilevanti per l'identità stessa dell'opera ecclesiale, oltre che per la delineazione di possibili nuove strategie. Il Bilancio di Missione, complementare al Bilancio Economico, diventa così necessario ed essenziale la cura delle "risorse invisibili" che costituiscono la vera origine, ma anche la ragion d'essere, delle opere stesse.

3.3. Le forme organizzative

Infine, persino le forme organizzative tradizionali potrebbero essere inadeguate per affrontare le sfide apostoliche del tempo presente. Sotto questo profilo si possono individuare tre assetti che corrispondono, in modo approssimativo e un po' schematico,

ad altrettante fasi vitali delle opere ecclesiali:

- **LO STATO NASCENTE:** al loro stesso sorgere, le istituzioni ecclesiali erano generate e poi gestite da figure carismatiche, religiose o anche laiche, le quali, spesso attorniate da uno stretto manipolo di collaboratori, tutti vicini all'intuizione originaria, conducevano direttamente l'opera, facendone uno strumento di immediata testimonianza del loro fuoco evangelico. L'assenza o la latitanza del Welfare statale dava loro, inoltre, un'ampia libertà di manovra, mentre il mondo della produzione industriale li considerava come il terminale privilegiato della beneficenza nei confronti di coloro che non potevano lavorare;

- **L'ISTITUZIONALIZZAZIONE:** con il nascere e il consolidarsi del Welfare Statale le opere ecclesiali, come già affermato, sono state spinte nel condotto forzato dei requisiti e degli standard, dovendo dotarsi di una struttura professionale a volte anche molto complessa, tra responsabilità tecniche e obblighi strutturali. Seguendo questo percorso praticamente obbligato, le opere ecclesiali si sono date un'organizzazione molto simile a quella delle aziende pubbliche: al direttore, molto spesso un sacerdote o un religioso, si sono affiancate figure gerarchiche come il direttore amministrativo, sanitario o del personale, con organigrammi e funzionigrammi esclusivamente tecnici, rispondenti a requisiti di salute, sicurezza e conformità. Seppure si è provato, spesso con buoni risultati, a innervare l'agire ordinario con uno stile caratterizzante, rimaneva (e rimane) il fatto che l'organizzazione ne risulta in gran parte centrata su responsabilità e compiti standard, identici a tante altre organizzazioni, di qualsiasi matrice esse siano. In un certo modo si potrebbe affermare: dimmi che organigramma hai e ti dirò chi sei! L'organigramma piramidale articolato nelle figure standard descrive opere che rischiano di occuparsi (e preoccuparsi) soltanto di salute, sicurezza e conformità.

- **LA CONVERSIONE APOSTOLICA DELLE FORME ORGANIZZATIVE:** alcune opere ecclesiali, storiche o allo stato nascente, stanno innovando la loro struttura organizzativa, chiedendo ai responsabili, religiosi e laici, di investire il loro tempo e la loro energia nel perseguimento di obiettivi e mete peculiari, caratterizzanti lo stile tipico della specifica istituzione, in risposta al carisma di fondazione. In questo scenario, la tendenza è quella di generare organigrammi circolari a matrice, all'interno dei quali si annoverano figure come ad esempio il Responsabile della Qualità di Vita, il Responsabile della Cura della Casa, della Pastorale o ancora della Comunicazione e della Ricerca Fondi. Si tratta senz'altro di un percorso promettente, che non annulla le cariche tradizionali, ma in un certo modo le mette al servizio di altre figure, che hanno il compito di perseguire le mete tipiche dell'organizzazione. Nella logica cliente interno/fornitore, cara alle norme ISO 9000, le cariche tradizionali svolgono funzione di fornitura di servizi interni (es. controllo di gestione, procedure e percorsi clinici, etc.) alle figure chiave, che invece hanno responsabilità di conduzione delle risorse umane e strumentali verso i valori e gli obiettivi che discendono dalla missione.

CONCLUSIONI

Le opere ecclesiali, incarnate nel loro tempo, sono oggi a tutti gli effetti imprese sociali. Da qui nasce la loro ricchezza ma anche la loro fragilità: strette tra vincoli economici e obblighi giuridici, esse rischiano di lasciare in secondo piano l'operazio-

ne più delicata, che consiste nella responsabilità di tradurre creativamente la loro identità, origine e scopo dentro alle forme storiche del presente che vivono. Per molti aspetti, e pur riconoscendo le mille peripezie dei gestori e degli amministratori in questo tempo difficile, molto più complessa è l'operazione di convogliare nel metodo la propria fedeltà al carisma. Obbedire e norme e raggiungere risultati economici, seppur complicato, è concettualmente semplice; incarnare i valori nelle farraginose forme della modernità è invece un'operazione talmente complessa che solo attingendo alla grazia del Signore, fonte di ogni bene, sarà possibile continuare a testimoniare la carità di Cristo nel mondo di oggi.

BIBLIOGRAFIA

- Augé M. Nonluoghi. Introduzione a una antropologia della surmodernità
Elèuthera editrice, Milano, 1993
- Franchini R., Le parole chiave del Welfare relazionale
in *Spiritualità e Qualità di Vita*, 2/2016
- Franchini R., Per un nuovo Welfare: il paradigma esistenziale nei servizi alla persona
in *Spiritualità e Qualità di Vita*, 1/2016
- Goffman E., *Asylums. Le istituzioni totali: meccanismi della esclusione e della violenza*
Torino, Einaudi, 1968
- Hinna L. (a cura di), *Come gestire la Responsabilità Sociale dell'Impresa*
Il Sole 24 ore, Milano 2005
- Jameson F., *Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism*
Duke University Press, Durham 1991;
trad. it.: *Postmodernismo, ovvero la logica culturale del tardo capitalismo*
Fazi, Roma 2007
- Mc Luhan M., *Gli strumenti del comunicare*
Torino, Mondadori, 1967
- Putnam R.D., *La tradizione civica delle regioni italiane*
Milano, Mondadori 1993
- Schalock R.I. et Alii, *Intellectual Disability. Definition, Classification and Systems of Support*
Eleventh edition, AAIDD, Washington 2010
- Sen, A. K., *Capability and well-being*, in: Nussbaum M.C. e Sen A.K. (a cura di), *The quality of life*
Clarendon Press, Oxford, 1993
- Tönnies F., *Comunità e società: brani scelti*
Kurumuny, Lecce 2009