



Associazioni  
Cristiane  
Lavoratori  
Italiani  
LOMBARDIA APS

# Contributi al percorso congressuale 2020

*la cultura del dialogo come via,  
la collaborazione comune come condotta,  
la conoscenza reciproca come metodo e criterio.*

## **Premessa**

I contenuti del presente documento sono **una raccolta delle riflessioni e dei contributi** emersi dagli incontri realizzati a livello regionale per **accompagnare la fase congressuale e fornire preziose indicazioni programmatiche** per il prossimo mandato.

Un ringraziamento particolare va a tutte le persone che hanno condiviso pensieri e proposte, hanno dedicato il loro tempo agli incontri e messo in comune le proprie sensibilità, sollecitando al lavoro collegiale per valorizzare il livello regionale come raccordo dei territori della Lombardia.

In particolare, oltre ai documenti già trasmessi ai territori con i contributi e i primi spunti predisposti dalla Presidenza regionale per il Consiglio regionale di dicembre 2019, facendo tesoro delle istanze del territorio e dell'esperienza maturata durante il mandato 2016/2020, questa raccolta contiene:

- le **sintesi dei tavoli di lavoro del Consiglio regionale aperto** del 11 gennaio 2020, sui alcuni temi chiave;
- il **documento di indirizzo programmatico e strategico** elaborato dalla Presidenza regionale coi Presidenti provinciali durante un lungo percorso di confronto iniziato nella prima metà del 2019 e conclusosi con il Consiglio regionale di dicembre.

Auspichiamo che questi contributi possano favorire il dialogo durante la fase congressuale ai diversi livelli e fornire alcune piste per orientare il lavoro dei prossimi anni a beneficio di tutta l'Associazione.

**Alcune proposte dei Gruppi di Lavoro**  
**Consiglio regionale aperto**

**11 gennaio 2020**

## Essere e agire da cristiani nella Chiesa di Papa Francesco

Il lavoro di gruppo è stato introdotto con un richiamo all'articolo 1 dello STATUTO delle Acli:

*"Le Acli fondano sul Messaggio Evangelico e sull'insegnamento della Chiesa la loro azione di promozione ...."*

e ai primi seguenti articoli che lo sviluppano.

Cosa significano oggi queste parole per noi?

Si respira una certa indifferenza nei confronti di una spiritualità partecipata, condivisa, capace di dare testimonianza al Vangelo di Gesù e agli insegnamenti della Dottrina Sociale della Chiesa, con particolare riferimento allo slancio innovativo avviato dal Concilio Vaticano II.

Non mancano esperienze di buone pratiche a livello individuale ed associativo, stimolanti percorsi formativi proposti con una certa continuità, come pure le lectio divine della Parola di Dio, che a volte costituiscono anche un punto di riferimento all'interno della comunità cristiana territoriale. Ma si tratta di esperienze molto localizzate e non in grado di diffondersi nella nostra associazione: ne è la riprova la difficoltà di riprendere e sviluppare nei territori le iniziative proposte a livello nazionale e regionale.

Inoltre si ha l'impressione che neppure le sollecitazioni e le indicazioni del magistero di papa Francesco, testimoniate anche dal suo esempio, ed incentrate sulla Parola di Dio, sulla figura di Gesù e sull'attuazione del Concilio, siano in grado di scuotere e rianimare la vita della Chiesa. Anzi si stanno accentuando ed organizzando forme di contrapposizione nei suoi confronti, rinverdendo quegli integralismi che si ritenevano superati con il rinnovamento avviato dal Concilio Vaticano secondo.

Noi aclisti da che parte stiamo?

I fenomeni di opposizione al papa e di risorgente integralismo sono riscontrabili non solamente nelle nostre comunità parrocchiali, ma anche all'interno della nostra associazione: c'è la necessità pertanto di superare l'indifferenza e la 'abitudine' che spesso caratterizza anche i momenti di vita spirituale.

Troppo spesso ci si accontenta di assolvere degli obblighi o delle consuetudini, di partecipare a pratiche devozionali per 'essere a posto' con l'osservanza dei comandamenti e con la propria coscienza. Si mantiene un atteggiamento distaccato rispetto alle problematiche della vita quotidiana. Di conseguenza le nostre azioni sono spesso condizionate da preoccupazioni, valutazioni, paure, che nulla hanno a che vedere con il Vangelo. In questo modo vanifichiamo e disattendiamo i continui inviti di papa Francesco ad essere una 'Chiesa in uscita', che va incontro ai poveri, agli esclusi, agli scarti e che pratica la misericordia, l'accoglienza, la solidarietà, la giustizia, la fraternità, che ci fanno essere tutti 'uguali' davanti a Dio e tra di noi.

Il Cristianesimo non può ridursi a pratiche di 'religiosità' che escludono il Vangelo.

Il Vangelo, inteso seriamente, più che dar delle risposte, pone delle domande, interpella ciascuno di noi, facendoci sentire amati dal Padre; illumina ed incoraggia i nostri passi, come ha fatto Gesù con i due discepoli di Emmaus, ci apre gli occhi e il cuore.

Ma cosa fare nel prossimo quadriennio per rilanciare, rafforzare la dimensione 'fondante' propria della nostra vita associativa, come rivendicato nel primo articolo dello Statuto? A livello regionale (e provinciale) quali strumenti attivare o rafforzare?

Dal confronto sono emerse alcune indicazioni da riprendere ed approfondire.

Per certi aspetti il contesto lombardo dei nostri giorni non è molto diverso da quello che incontrò il cardinal Martini quando, nel 1980, divenne arcivescovo della Diocesi ambrosiana. Restano pertanto molto coinvolgenti ed attuali le parole pronunciate nella sua prima lettera pastorale del 1981 intitolata 'La dimensione contemplativa della vita'.

*"Vorrei dire loro (ai cittadini ai cristiani della diocesi) che ammiro l'impegno stressante per la costruzione della città, per la difesa e la diffusione del benessere, per il trionfo dell'ordine contro la minaccia sempre incombente del disordine e dello sfascio. [...]"*

*Tuttavia vorrei approfondire ulteriormente il discorso alla luce della fede, esplorando le profondità della persona redenta da Cristo, mostrando gli orizzonti reali e meravigliosi su cui ci fa aprire gli occhi la riflessione sul mistero della preghiera, in particolare sulla "preghiera eucaristica silenziosa".*

Alla luce di questa sollecitazione, un primo impegno potrebbe essere quello del rilancio del CEEP (Centro Ecumenico Europeo per la Pace) rinnovando il suo ruolo propulsivo nell'ottica dell'ecumenismo e dell'incontro interreligioso;

Un secondo impegno è quello di rendere più partecipate le iniziative significative svolte nei territori e di diffonderle meglio in rete, come ad esempio:

- il percorso di 'Molti fedi sotto lo stesso cielo' organizzato da diversi anni dalle Acli di Bergamo;
- le giornate di spiritualità di particolare spessore, realizzate in diverse province, che possono essere riproposte anche altrove, con l'indicazione di temi e di relatori;
- i percorsi di approfondimento di testi biblici. Ne è un esempio la Fractio Panis promossa dalle Acli di Varese, che dal 2000 propone, ogni anno, una decina di incontri;

Interessanti e da divulgare sono anche altre iniziative che accompagnano il cammino della vita spirituale. Ne sono un esempio la produzione dei due libretti, realizzati dalle Acli di Bergamo in occasione dei periodi dell'Avvento e della Quaresima, che quotidianamente propongono delle riflessioni e alcune preghiere.

Altro possibile impegno da diffondere a partire dagli aclisti, di facile applicazione, è la lettura quotidiana della riflessione sul Vangelo del giorno, proposta dall'accompagnatore spirituale delle Acli nazionali, don Giovanni Nicolini, tramite internet, whatsapp, facebook. È bello pensare che migliaia di persone iniziano la propria giornata condividendo una semplice ma significativa riflessione spirituale!

Queste semplici iniziative e pratiche quotidiane ci introducono nel solco dell'insegnamento di Don Tonino Bello, il quale coniò per i cristiani una parola originale che indica «una grande missione». Gli piaceva dire che noi cristiani «dobbiamo essere dei 'contemplattivi', con due 't', cioè persone che non separano mai la preghiera dall'azione, cristiani adulti e responsabili che partono dalla contemplazione per incarnarla nell'azione», cristiani che non entrano in azione 'al buio', senza la luce della contemplazione, ma neppure si chiudono in una contemplazione disincarnata e sterile.



## Le ACLI come impresa sociale, imprese di lavoratori

L'ipotesi di partenza è: essere impresa sociale (così come da Riforma Terzo Settore) per le ACLI in Lombardia si declina innanzitutto nel loro essere imprese (pluralità di soggetti) di e per lavoratori. Non è solo un tema dimensionale (si tratta comunque di 1000+ lavoratori), non è solo un tema di mission e di riattualizzazione della propria identità (la L dell'acronimo).

Partendo da queste considerazioni le questioni da affrontare sono: quali sono le specifiche problematiche e le possibili declinazioni operative, progettualità di questa ipotesi alla luce del contesto esterno e interno attuale? Quale risorse possiamo mettere in campo? Con quali obiettivi di lungo periodo?

### Il contesto generale

Il lavoro oggi è "sotto attacco" (riduzione occupati e ore lavorate, lavoro precari e intermittente, difficoltà all'ingresso delle nuove generazioni, donne che escono dal mondo del lavoro e/o faticano a rientrarvi, aumento emigrazione verso estero, aumento working poors...) e, allo stesso tempo, sempre più centrale nell'idea che gli individui hanno di sé (mentre perde centralità rispetto al posizionamento socio-economico), soprattutto se guardiamo alle nuove generazioni.

Per le nuove generazioni oggi il lavoro è il principale/unico attaccamento organizzativo: gli elementi valoriali, ideologici sono sicuramente meno rilevanti che in passato o, comunque, il terzo settore non viene visto come l'unico ambito in cui è possibile realizzare queste dimensioni. In alcuni casi anzi l'elemento valoriale è vissuto come minaccioso, escludente.

Spesso le giovani risorse fanno fatica ad autorizzarsi ad avere voce all'interno dell'organizzazione, sono timorosi, impauriti, la precarietà resta comunque una condizione e minacciosa e spesso non si risolve con un contratto a tempo indeterminato. Si fa inoltre molta fatica a passare dalla parte (lavoro con obiettivi specifici) al tutto (ruoli di responsabilità, CdA, etc.) e, parallelamente, dirigenti e lavoratori anziani sono restii a farsi da parte, un circuito vizioso che in alcuni casi determina la fine dell'organizzazione stessa (Circoli, Cooperative).

Nel complesso, rispetto al passato oggi le organizzazioni sono più fragili o anche solo meno attente ai nuovi lavoratori, non riescono (non vogliono?) a farsi carico delle giovani risorse, delle loro aspettative, ad accompagnare adeguatamente i percorsi di crescita. Non è quindi sempre chiaro quale sia lo scambio reciproco tra lavoratore e organizzazione: cosa diamo? Cosa chiediamo in cambio?

Nell'incertezza dei contenuti e delle modalità dello scambio, si inseriscono tutti i consueti rischi e patologie organizzative oggi in aumento: insoddisfazione del lavoratore/datore, percezione di scarso riconoscimento, disinvestimento, percezione di ingratitudine, etc.

### Il contesto specifico

Le ACLI faticano complessivamente ad essere attrattive per risorse giovani e alte competenze

- per l'esaurirsi dei canali di reclutamento tradizionali (parrocchie, circoli, ...)
- per la fatica nel comunicarsi adeguatamente, anche in virtù della propria complessità/ricchezza e della compresenza di diverse culture organizzative, ma spesso per lo scarso investimento in questo aspetto
- per la "concorrenza" di soggetti che si sono recentemente affacciati con forza sul sociale (ong internazionali, soggetti a cavallo tra profit e non profit, fondazioni d'impresa, etc.).

In virtù delle diverse culture organizzative presenti (e diversi “mercati” di riferimento), tra i soggetti del Sistema ci possono essere anche grandi differenze in termini di criteri di selezione del personale (e, dunque, ovviamente, di premialità e crescita delle carriere). L'appartenenza è un criterio nei Servizi sempre più residuale (a volte vissuta con un certo fastidio), la professionalità non è sempre considerata primaria nei contesti più associativi.

Durante la lunga Crisi le ACLI si sono dimostrate resilienti e anticicliche, in molti casi si è garantito il mantenimento del posto di lavoro, ma spesso a questo ha corrisposto la chiusura di prospettive di crescita. Gli inquadramenti (anche contrattuali) spesso appiattiscono troppo rispetto alla differenza delle responsabilità e degli investimenti personali e, in mancanza di un'appartenenza, o anche solo di un coinvolgimento, il rischio di perdere risorse valide è molto alto.

Per i motivi di cui sopra, il coinvolgimento ex post risulta davvero impervio, lo dimostra la scarsa conoscenza e interesse dei lavoratori dei Servizi rispetto alla storia e alla cultura aclista (di cui, magari, si condividono comunque i valori). È anche vero che raramente queste tematiche sono presenti nella formazione continua lavoratori, mentre lo sono maggiormente in quella di figure quali giovani in servizio civile o volontari (e in questo caso l'investimento viene spesso ripagato con una maggiore disponibilità e partecipazione della persone alle attività “extra”).

## Le ipotesi di lavoro

Sulla base di questo contesto, ci sono alcune strade di lavoro percorribili.

Intanto possiamo concentrarci sulla fase di selezione: quali criteri prioritari? Quali modalità? “Chi” vogliamo nella nostra organizzazione e cosa stiamo facendo perché sia interessato a noi? Un fattore sempre più determinante è quello di riconoscere che le competenze non sono solo tecniche, ma che occorre porre grande attenzione anche alla dimensione relazionale.

Un ulteriore elemento su cui riflettere è: quali sono i percorsi di accompagnamento in ingresso e di carriera che stiamo mettendo in campo? Ci sono delle formalizzazioni minime che consentono di evitare da parte dei lavoratori la percezione di arbitrarietà, ingiustizia? Quanto stiamo assumendo la fragilità e i bisogni dei lavoratori (e non “soltanto” dell'utenza che si rivolge a essi)?

Per fare tutto ciò, quali leve stiamo utilizzando? Non sono molte, ma qualcuna ce l'abbiamo:

- si può e deve recuperare il significato politico (trasformativo) del proprio agire sociale, sia per dare maggiore motivazione a chi già lavora nelle ACLI restituendo un quadro di senso più ampio (si pensi agli operatori ma non solo), sia per offrire ai più giovani un motivo di interesse e appartenenza che oggi è affievolito;
- promuovere il coinvolgimento dei lavoratori riflettendo su quali forme si stiano mettendo in campo per farlo e con quali obiettivi.

Un ulteriore elemento di riflessione è legato ai giovani, spesso lasciati soli invece di ricevere un accompagnamento strutturato e competente. Siamo in grado di farlo? Ci interessa farlo? E cosa implica a livello organizzativo?

Non ci può essere incoerenza tra il dichiarato e le condizioni lavorative reali. Bisogna trovare il tempo e le competenze adeguate, lasciando spazio reale (di crescita, di assunzione di responsabilità, di potere di influenzamento) a chi arriva (tema decisivo rispetto alle generazioni più giovani).

Ma siamo in grado di conoscere il lavoratore, anche nell'evoluzione delle sue competenze, spesso acquisite in autonomia, situazione e obiettivi di vita e, dunque, di riconoscere il suo valore attraverso modalità di riconoscimento non solo reddituali (ad esempio in questo il welfare aziendale può essere un'opportunità)?

Alcune ipotesi operative sono rappresentate da:

- una possibile collaborazione/connessione tra soggetti del Sistema (Servizi-Associazione, ma anche con le Cooperative, vedi percorso nazionale) rispetto a criteri e modalità di selezione e accompagnamento, interrogandosi su cosa riusciamo a condividere, mettere in comune, quindi rendere più sostenibile (anche economicamente);
- Iniziative di formazione interorganizzativa, sulla falsariga di alcune esperienze provinciali, introducendo anche temi e contenuti non legati esclusivamente a competenze tecniche
- Immaginare alcuni servizi per lavoratori, ma anche più in generale rideclinare il welfare aziendale in ACLI come luogo di benessere, di relazioni positive, in cui non si è costretti a scegliere tra lavoro e famiglia, potrebbe essere anche una leva di competitività rispetto all'attrazione delle risorse.



## Animare le comunità per promuovere partecipazione e responsabilità civica

Questo contributo è frutto di un appassionato confronto e scambio tra aclisti lombardi con responsabilità e sensibilità differenti: da un lato c'è chi ha costruito le ACLI nei decenni precedenti e oggi ha ruoli dirigenziali; e poi c'è chi, invece, anche per motivi anagrafici, frequenta le ACLI da meno tempo e opera fattivamente sul territorio.

In apertura e in chiusura all'incontro si pongono due metafore riferite al mondo ACLI proiettato nella società. La prima immagine è quella dell'ape: laboriosa, parte di un proprio sistema complesso e rigido, funzionale ad un contesto ampio su cui ha alcuni, non tutti, margini di intervento diretto. La metafora conclusiva è quella del serpente, che cambia pelle quando cambia la stagione, perché la pelle rinsecchisce e lui deve rinnovarsi, ma avvenuto il cambio esterno nulla è modificato nella sua identità, serpente era e serpente rimane.

Riflettere sull'impatto della e nella partecipazione e responsabilità civica implica necessariamente affrontare la realtà sociale all'interno del quale le ACLI operano e sono parte: una società che si compone di innumerevoli necessità, latenti o esplicitate, la cui soluzione viene spesso pretesa.

L'aclista, per propria natura e formazione riscontra con immediatezza il bisogno di relazionalità, legami, aggregazione e tutto ciò che è connesso a questa sfera; ma altri bisogni, anche se intuiti, non emergono con la stessa forza, forse perché meno conosciuti e riconosciuti. Questa è un'impressione diffusa e suffragata dall'esperienza, ma non ci deve far cadere nella supponenza di chi ha fatto delle relazioni positive il proprio essere e vede in esse la massima e costante priorità.

Ecco perché non si possono sottovalutare anche quelle necessità dichiarate sempre più diffusamente dai cittadini, come la proprietà, i soldi, la sicurezza ecc... Occorre considerarli come un dato di realtà e rileggerli nella prospettiva della voglia e ricerca di essere felici.

Le ACLI storicamente si sono adoperate per rispondere ai bisogni della società, ma anche identificarli: c'è stato un tempo in cui sapevano e potevano fornire risposte onnicomprensive ai bisogni, ma è un'epoca lontana, non solo per la perdita di incisività delle ACLI ma soprattutto perché ci troviamo oggi in una società molto più composita e complessa. Più difficile da affrontare.

Ciò non può e non deve scoraggiarci perché la risoluzione di questa complessità è essa stessa una necessità latente dei cittadini e della società.

Dipanare la complessità è una competenza e missione di una buona parte dei settori aclisti. Si pensi alla funzione dei servizi: non è forse quello ciò di cui si occupano il Patronato, il CAF e la formazione?! Ricomporre lo scollamento tra associazione e Servizi non diventa quindi una questione di principio ma un'urgenza per l'azione.

Appoggiarsi vicendevolmente sviluppa i diversi livelli fornendo dati/letture e soluzioni.

Affrontando questa consolidata sfida non bisogna cadere nella tentazione concentrarci unicamente sul nostro interno, perché se no si perde il contatto con la realtà finora citata; bisogna ripensare i rapporti interni, allargando a diverse fasce la struttura aclista.

Includere, anche nei canali decisionali, volontari, lavoratori, soci con frequentazione occasionale delle ACLI. In definitiva ammorbidire la settorializzazione del potere decisionale.

In quest'ottica non si può prescindere dall'osservazione di un'adesione al mondo del volontariato e dell'associazionismi in generale più leggero e informale del passato e questo cambio di passo potrebbe (o sta già) interessare anche la nostra realtà.

Lo scenario entro cui muoversi appare come una grande sfida: appare evidente che le risposte che le ACLI sono in grado di dare alla società non sono superate, ma lo sono le modalità di offerta.

L'obiettivo che ci si pone oggi è pertanto quello di costruire interazione con la realtà esterna, per definire la nostra identità futura (recuperando così l'identità acilista originale).

Le azioni che concorreranno al raggiungimento potrebbero essere quelle di investire maggiormente nel "fuori", leggere la realtà esterna, ascoltare, esplorare. Non da soli, ma costruendo luoghi comuni (gruppalità riflessive) in cui confrontarsi su ciò che si trova. E nel farlo, prestare attenzione a ciò che di generativo e di senso si trova, fuori da noi, di già esistente, costruendo relazioni significative con altri.

Da questo emergeranno alcune piste utili a comprendere cosa ci serve modificare e su cosa ci serve concentrarci.

Così i fondamentali resteranno intatti, mentre le forme potranno (almeno in parte) cambiare.

# Autonomia, decentramento e potere: quale governance di sistema?

## Punti di partenza

Oggetto del confronto del tavolo di lavoro sulla governance sono stati i concetti di:

- autonomia, non come indipendenza o indifferenza, ma intesa come interdipendenza, relazione fiduciosa, spazio di possibilità;
- decentramento, come prospettiva di prossimità ai luoghi dell'azione e costruzione di senso;
- potere, nella sua condizione di responsabilità, servizio e sussidiarietà.

Nel tentativo di ridisegnare l'orizzonte di lavoro delle ACLI, un orizzonte reale e non ideale, è emersa l'esigenza di ripensare la governance sia a livello regionale (ragionando sulla specificità e originalità della Lombardia), che generale (territorio e nazionale), nella consapevolezza e nella responsabilità (corresponsabilità) di riconoscersi sistema complesso, composito, da ri-generare e, in qualche modo, da ri-fondare, chiamato a scelte ed azioni coerenti.

Occorre un'alleanza nuova, sincera e seria, capace di mettere in campo nuove energie e di valorizzare quelle esistenti, di ricomporre le volontà intorno ad una prospettiva unitaria e sostenibile.

## Alcuni nodi e spunti

Una sfida con cui misurarsi è dunque quella di superare, come sistema, le tante (troppe) polarizzazioni, separazioni, fratture, anche molto profonde, che caratterizzano le ACLI: siamo tante isole e neanche un arcipelago. Quasi tutto nelle ACLI è letto e raccontato in chiave dialettica ed oppositiva: politica e tecnica, lavoro e volontariato, gruppo dirigente e "resto del mondo", nazionale e locale, soci e utenza...

La divisione più forte è però forse quella che si manifesta proprio tra Associazione e Servizi: la prima, per quanto rappresenti il punto di origine e l'orizzonte di senso dell'intero sistema, appare affaticata e fragile, impegnata in una strenua azione di resistenza e manutenzione, lontana dal conseguire obiettivi di sviluppo, animazione, rigenerazione; i Servizi, spesso autoreferenziali e non organizzati in modo unitario e analogo, pur non manifestando in Lombardia particolari sofferenze sotto il profilo economico (anzi!), appaiono distanti rispetto alla dimensione identitaria, poco disposti a investire nello sviluppo associativo e nell'essere rete / sistema / corporate, incapaci di coinvolgere i propri lavoratori al di là di rapporti professionali e prestazionali, o di valorizzare l'apporto dei volontari in modo armonico.

Da qui la necessità di uno sguardo differente, più fraterno, più centrato sui "legami che uniscono" rispetto ai "confini che separano" e descrivono le singole autonomie sotto il profilo geografico, amministrativo, economico, istituzionale. Su tutto, una priorità importante è quella di lavorare per rinsaldare e rifondare il legame tra l'Associazione e le diverse componenti d'impresa del sistema, chiarendo quali siano le attese e necessità reciproche, i ruoli da agire internamente e verso le comunità, gli spazi di relazione e di interazione, presidiando quei luoghi in cui si manifestano criticità e attriti, soprattutto rispetto al potere di governo e alla gestione delle risorse.

Altro aspetto su cui lavorare è legato alla cura dei processi, compresi ad esempio quelli di passaggio e avvicendamento nelle responsabilità direttive, accompagnando chi ha incarichi di governo, chi esercita un potere, in percorsi di cambiamento e uscita, individuando nel contempo delle modalità per essere attrattivi e accogliere, con continuità, i giovani offrendo loro delle prospettive di impegno e crescita.

## Proposte e spazi di lavoro

Provando a immaginare dei possibili spazi di lavoro, consapevoli che il percorso da compiere richiede comunanza di intenti e investimenti, il movimento / cambiamento da promuovere è quello di un avvicinamento, adottando la cultura del dialogo come via, la collaborazione comune come condotta, la conoscenza reciproca come metodo e criterio.

Secondo tali prospettive, ciò che si ritiene necessario è:

- fare meglio e fare di più come sistema, coordinando l'attività delle imprese in modo più unitario sul piano regionale. Per farlo, alcune possibili ipotesi sono:
  - a. condividere attività e investimenti su scala più ampia di quella provinciale; valorizzare le partecipazioni societarie finalizzandole a progetti di sviluppo e supporto (nel documento di indirizzo della PREP si parla di un fondo ad hoc);
  - b. coordinare patronato e acli service sul piano regionale (un movimento dal territorio al regionale) e avvicinare maggiormente enaip al territorio (un movimento dal regionale al territorio);
  - c. invitare / coinvolgere stabilmente i direttori dei servizi a partecipare agli organismi di governo (es. riunioni di presidenza); modificare il rapporto con la sede nazionale, in modo che questa riconosca il livello regionale lombardo come un punto di governo più prossimo al territorio e più funzionale per lo svolgimento di alcune specifiche funzioni (è un riconoscimento legittimo e non una mera rivendicazione);
  - d. lavorare sulle zone di confine, immaginandole non come spazi di separazione ma come luoghi dell'incontro, del contatto, spazi per promuovere sperimentazioni e progetti di collaborazione, nei quali condividere funzioni e la gestione di alcune attività.
  
- investire in formazione, anzitutto e soprattutto in formazione sul senso, rivolgendosi ai diversi stakeholders interni e lavorando sulla relazione, sul tessere legami, sull'essere e agire come sistema, convocando le diverse energie del territorio per promuovere un generale cambiamento di stili, approcci e linguaggi, cambiando le attuali modalità di fare aggregazione, di animare le comunità, di presidiare il territorio, di erogare prestazioni. E' indispensabile investire nel reperimento e nello sviluppo di competenze e in processi di valutazione, a qualsiasi livello e per i diversi ruoli ricoperti nel sistema, favorendo processi di ascolto e collaborazione, testimoniando in modo coerente e qualificato quei valori universali che caratterizzano le ACLI e le rendono riconoscibili come soggetto impegnato nel superare le disuguaglianze, una porta aperta all'accesso ai diritti e per la costruzione di nuova e buona cittadinanza, di bene comune.

## **Democrazia e rappresentanza: quale spazio per essere e fare rete nel dialogo con le Istituzioni e il mondo del Terzo settore?**

Lo scenario entro cui si sviluppa la riflessione è quello di una fase complessa della vita sociale, politica ed economica del nostro Paese e di tutta l'Europa, ancora segnata dalle conseguenze della crisi finanziaria ed economica di dieci anni fa e dalla difficile gestione dei flussi migratori dall'Est e dal Sud del mondo che, da un lato, segnano l'ingresso nello spazio culturale ed istituzionale del nostro Paese e di tutta Europa di persone provenienti da tradizioni e culture diverse e, dall'altro, vedono l'ascesa di forze politiche spregiudicate che fanno leva sulle difficoltà della gestione dei processi di integrazione per incrementare le loro fortune elettorali sfruttando le paure fondate o meno dei ceti sociali più deboli, ulteriormente indeboliti dalle conseguenze della crisi.

Si pone quindi un problema – in Lombardia, in Italia, in Europa - di una lotta sistematica contro l'aumento esponenziale delle disuguaglianze sociali che costituisce il fenomeno più rilevante di questo decennio e che è alla base di quelle forme di malessere diffuso, di anomia, di violenza verbale e sporadicamente fisica che segnano il nostro tempo e portano a scelte politiche le quali potrebbero segnare un significativo indebolimento delle garanzie costituzionali e del coinvolgimento del nostro Paese nelle sue tradizionali alleanze europee ed atlantiche.

Proprio per questo come aclisti lombardi abbiamo la necessità di studiare con attenzione la fase attraverso i molti terminali di cui il Movimento dispone, tenendo insieme i molti mestieri delle ACLI, rispondendo alla domanda sociale immediata cercando di delineare una strategia complessiva e annodando le alleanze sociali possibili.

Anche nel rapporto con le istituzioni e le forze politiche, ferma restando la reciproca autonomia, le ACLI non possono assestarsi in una neutralità equivoca rispetto a chi fa della xenofobia e del razzismo la base del suo discorso politico e di fatto propugna un nuovo modello istituzionale che gli studiosi definiscono di “democrazia illiberale” nel senso che è basato su di una progressiva restrizione degli spazi di agibilità democratica per gli oppositori e per tutti coloro che non rientrano nell'idea di “nazione” o di “popolo” propagandata dai governanti.

Alla luce di tali premesse, gli interrogativi (già richiamati nel documento preparato per il Consiglio regionale di dicembre 2019) intorno ai quali continuare a promuovere una riflessione collegiale e su cui provare a individuare future piste di impegno sono:

1. Le ACLI, autonome ma non indifferenti: nel rapporto con la società e con le istituzioni con i nostri principi e le nostre idee
2. Aprire processi e non occupare spazi: in che modo dialoghiamo con la realtà sociale che ci circonda e siamo capaci di farci parte di essa?
3. Vecchie e nuove forme della politica: la rappresentanza, il ruolo dei partiti politici, i nuovi strumenti di comunicazione
4. Una nuova coscienza ambientale come parte di un nuovo umanesimo

## Documento di indirizzo strategico e programmatico – Congresso 2020

### Presidenza regionale e Presidenti provinciali ACLI

*La Presidenza delle ACLI lombarde, insieme ai Presidenti provinciali, a pochi mesi dalla conclusione del mandato, ha avviato un percorso di confronto e riflessione in vista del Congresso del 2020, per provare a ridisegnare il modello di governance e governo regionale per renderlo più efficace nel cogliere le sfide del cambio d'epoca che stiamo attraversando.*

Un cambio d'epoca, non un'epoca di cambiamenti, come ben indicato da papa Francesco in un discorso tenuto a Firenze nel 2015 rivolto ai rappresentanti della Chiesa Italiana, nel quale invita la Chiesa (ma questo invito interessa l'umanità) ad essere *“inquieta, sempre più vicina agli abbandonati, ai dimenticati, agli imperfetti. [...] una Chiesa lieta col volto di mamma, che comprende, accompagna, accarezza”, da sognare, in cui credere, da innovare, che “afferma radicalmente la dignità di ogni persona come Figlio di Dio, stabilisce tra ogni essere umano una fondamentale fraternità, insegna a comprendere il lavoro, ad abitare il creato come casa comune, fornisce ragioni per l'allegria e l'umorismo, anche nel mezzo di una vita tante volte molto dura”.*

Una prospettiva rivoluzionaria, che richiede, guardando al complesso mondo delle ACLI di unire le forze, superare le logiche di autoreferenzialità che attraversano spesso le nostre esperienze associative e riconoscersi non più sufficienti, da soli, a rispondere alla complessità del nostro tempo.

Sulla scorta delle esperienze e degli apprendimenti di questi anni di lavoro, sono state tracciate alcune traiettorie e prospettive per il futuro, utili a dare un serio contributo al cambiamento di modello organizzativo e di scenario politico, provando a ridisegnare ruolo e funzione del livello regionale nel rapporto coi territori e la sede nazionale, con uno sguardo lungo, abitando da cristiani la città plurale, evidenziando ed esprimendo la differenza, l'originalità lombarda in nuova visione di associazione e società.

Il nodo, uno dei nodi, è quello del passaggio da un ego-sistema verso un eco-sistema, accreditando la funzione del regionale, insieme alle strutture territoriali, nella prospettiva di essere promotori del coinvolgimento delle comunità, attivando cambiamenti capaci di radicarsi nel tessuto delle varie organizzazioni del sistema, costruendo un clima di fiducia e di reciprocità, condizioni essenziali per rinforzare realmente le reti, per favorire e garantire nel tempo condizioni di tenuta e stabilità agli interventi di carattere sociale promossi dalle ACLI in Lombardia.

Le proposte emerse dal lavoro collegiale riguardano principalmente due profili:

- contenutistico, rispetto a senso, ruolo, funzione e prospettiva del livello regionale
- organizzativo, rispetto a struttura degli organismi, relative attribuzioni e raccordo con le altre strutture di sistema

L'obiettivo è quello di contribuire, cooperando con le altre componenti del sistema aclista, alla piena realizzazione dei cittadini, dei nostri associati, fornendo loro l'opportunità di riunirsi liberamente e pacificamente, come la nostra Costituzione ricorda, per sperimentare la pratica della democrazia a partire dalle piccole cose, tanto nelle esperienze di base che ai livelli provinciali, regionale e nazionale, trovando un buon punto di equilibrio, come corpo intermedio, tra il bisogno di salvaguardare la nostra identità storica e accogliere nuove energie vitali.



## I contenuti

Un primo punto cui porre attenzione riguarda la specificità ed originalità del sistema regionale delle ACLI lombarde rispetto all'intero panorama nazionale (cd. "differenza lombarda"): insieme a una buona tenuta e vivacità associativa, sono presenti in Lombardia consistenti volumi legati alle attività di servizio ai cittadini, capaci di generare valore sia in termini economici (buona parte della produzione nazionale legata alle attività di servizio viene generata in Lombardia, senza contare le numerose iniziative di impresa e cooperazione presenti sul territorio regionale), che sociali, offrendo risposte alle migliaia di persone che quotidianamente vengono accolte nelle nostre strutture.

In termini di funzioni da mantenere e/o sviluppare a livello regionale, mettendo a disposizione competenze qualificate, andrebbero riconosciute dai territori e dalla sede nazionale alle ACLI Lombardia alcune specifiche aree di intervento: si tratta di spazi riconosciuti per il regionale, che se si decide di individuarli e definirli, sono spazi comuni, ma rappresentano anche un vincolo a superare quelli dei singoli territori, in modo da contrastare fenomeni di autoreferenzialità e sterili sovrapposizioni. Sarà compito del Consiglio regionale e del prossimo gruppo di Presidenza individuare su quali aree investire prioritariamente, programmando, progettando e organizzando iniziative e percorsi ad hoc per realizzarli.

In particolare, le ACLI regionali lombarde dovranno occuparsi di:

- divenire un laboratorio di idee e uno spazio politico di rappresentanza e dialogo con le istituzioni regionali, specie riguardo ai temi di competenza regionale (es. socio-assistenziale e socio sanitario; ecologia / ambiente e mobilità; formazione professionale)
- supporto alle realtà territoriali più piccole, non per forza più fragili e problematiche, consapevoli che le debolezze possono essere sì economiche, ma spesso sono anche politiche o organizzative, ipotizzando anche un impegno nei confronti dei circoli di grandi dimensioni o per quelli tematici, in modo da favorire il raccordo tra soggetti e promuoverne lo sviluppo, nonché per intervenire su delle situazioni di criticità in termini di sussidiarietà e solidarietà, indagando anche sulle fratture tra città e provincia / periferia
- promozione di politiche legate allo sviluppo associativo e all'assistenza / supporto rispetto al sistema di regole (es. Riforma Terzo Settore) per il mondo del terzo settore, sia per la corretta gestione delle strutture, che per comprendere e cogliere le opportunità generate dalle nuove disposizioni normative per potenziare / qualificare l'aggregazione e l'attività sociale
- un consistente lavoro sulla dimensione identitaria, a partire dai valori cristiani di riferimento e operando delle scelte rispetto ad alcuni temi che stanno dilaniando il tessuto della socialità (es. immigrazione, povertà e ambiente come stimolo per la chiesa lombarda e come elemento caratteristico nel rapporto coi credenti)
- formazione dei lavoratori del sistema e formazione dei volontari, in particolare i giovani impegnati in percorsi di servizio civile e i promotori sociali; sempre in ambito formativo, particolare attenzione andrà inoltre rivolta ai dirigenti territoriali, sia con compiti istituzionali e di rappresentanza, che con responsabilità di governo e gestione
- coordinamento e riordino del sistema dei servizi e delle imprese, promuovendo forme di collaborazione / integrazione / aggregazione tra territori, provando a riflettere anche sulle "soglie", il confine tra territori, le aree spesso non presidiate che potrebbero diventare spazi per lo sviluppo dell'iniziativa sociale e di servizio condivisa
- promozione, valutazione e incentivazione, da parte del Consiglio regionale tramite un fondo dedicato, da destinare alle progettualità del territorio legate a specifici temi e obiettivi, valorizzando il patrimonio regionale e le partecipazioni societarie
- progettazione, intesa come attività di ricerca, sperimentazione e innovazione su varie aree tematiche (es. rispetto alle politiche del lavoro, all'animazione di comunità, alla cooperazione sociale, al tema della cura e della salute, alla promozione della partecipazione), sia in stretta

sinergia con le sedi provinciali e gli enti di sistema, che in modo autonomo, tenendo conto degli indirizzi del Consiglio regionale e dei programmi di lavoro condivisi

- politiche per la promozione dell'impegno giovanile (es. servizio civile universale, sia verso gli enti di sistema che altri soggetti) e la rigenerazione associativa
- collaborazione con i livelli regionali delle altre reti associative, gli enti di servizio e rappresentanza regionali (Forum - CSV), nonché con il mondo ecclesiale
- coordinamento delle attività di comunicazione in una prospettiva unitaria e di promozione e tutela del marchio ACLI, compreso uso strumenti e media condivisi e integrati e la presa di posizione comune su determinate tematiche, con dichiarazioni unitarie, raccordando le funzioni provinciali dedicate alla comunicazione

Ultima considerazione riguarda la responsabilità delle ACLI lombarde nei confronti delle ACLI nazionali, per contribuire a una riorganizzazione sia in termini identitari, che nel funzionamento delle diverse componenti del sistema, per garantire maggiore efficacia, sostenibilità, futuro.

## Organizzazione

La prospettiva ipotizzata per la composizione della prossima Presidenza regionale è quella di un'architettura a 3, un Presidente e due Vicepresidenti (o al massimo 5 componenti), con compiti esecutivi e la responsabilità, insieme al segretario generale, di coordinare lo staff per l'attuazione degli indirizzi e delle deliberazioni. Investendo su figure di elevata e riconosciuta qualità e competenza, gli incarichi descritti verranno riguarderanno vari ambiti:

- istituzionale e di rappresentanza / raccordo, coordinamento con PREP
- coordinamento delle imprese e delle attività rivolte ai lavoratori
- sviluppo associativo, animazione e supporto ai territori

La Presidenza terrà in modo continuativo un dialogo con i Presidenti provinciali (PREP), concertando con loro programmi e percorsi per l'attuazione degli indirizzi del Consiglio regionale. Il dialogo all'interno della PREP sarà funzionale a fare del regionale uno spazio di elaborazione e produzione di pensiero, un luogo per concertare strategie comuni e progetti di sviluppo della proposta associativa e di servizio delle ACLI sul piano regionale.

Per quanto riguarda il Consiglio regionale, tenendo conto delle disposizioni dello Statuto e dei regolamenti e degli orientamenti maturati nel confronto coi Presidenti provinciali, si ipotizza di rivedere il numero dei Componenti per favorire una partecipazione più intensa e qualificata da parte delle figure individuate dai territori: ipotizzando una distribuzione su base quantitativa e proporzionale al numero medio di soci, si intende provvedere a una contrazione / redistribuzione del numero dei consiglieri, secondo criteri da definire nel confronto con il Consiglio regionale uscente.

Ai Consiglieri eletti in Congresso si aggiungeranno gli 11 rappresentanti eletti dai Consigli provinciali con diritto di voto (si ritiene essenziale siano gli 11 Presidenti provinciali) e i rappresentanti soggetti sociali (AVAL, FAP, CTA, US ACLI, ACLI TERRA, COORD. DONNE).