

Mario Marafioti S.J.

## IL CASO EMMANUEL: STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA NON PROFIT

La mia è la relazione di un semplice uomo di strada che si aggiunge alla voce della scienza. In questo senso vorrei custodire uno stile semplice di comunicazione personale, diretta e di testimonianza. Sono contento e ringrazio gli altri relatori, parto da loro e cerco di applicare la scienza alla vita concreta, comunicando qualcosa di quello che la Comunità Emmanuel ha vissuto in questi anni: questo è il 20° anno dalla sua nascita. Per comodità di tutti racchiudo in alcuni punti la mia comunicazione: voglio dare uno sguardo previo, poi fornire dei dati, rispondere alla domanda su cosa ha fatto nascere le cooperative del Consorzio Emmanuel, anche se la Comunità Emmanuel va oltre la logica del no-profit.

Anzitutto lo sguardo previo: non mi basterebbero lavagne luminose, cineprese, per proiettare i volti che vorrei restassero impressi negli occhi e nell'animo di tutti quanti voi. Non posso parlare di no-profit senza dimenticare che noi ci siamo arrivati perché ci guardavano, ci interpellavano piangendo, gridando, sorridendo. Tanti volti di bambini, di adolescenti, di giovani, di donne, di coppie, di anziani. Visi di disabili fisici e mentali, di alcolisti, di tossicodipendenti, di carcerati, di immigrati. Se chiudo gli occhi arrivano da tutti i punti dello spazio queste migliaia e migliaia di volti. Molti di voi sicuramente li hanno conosciuti, siete a contatto per la parte vostra con

una società così varia, e spero che rimangano impressi nel nostro animo anche mentre io parlo.

Detto questo fornisco qualche dato: prima di tutto la comunità Emmanuel non è nata come ente no-profit, è nata come "ricerca dell'anima", la quale è stata così intensa da produrre un movimento di volontariato che è stato così concreto da produrre il no-profit. In questi vent'anni abbiamo anzitutto vissuto, tutti quanti insieme, un'intima e profonda ricerca dell'anima, questa ha poi prodotto il volontariato che ha operato a Lecce, poi in Puglia, poi anche al Nord, Milano e Torino, e in ultimo in Lussemburgo, Germania, e in Albania, in Africa (in Ciad soprattutto); senza contare piccoli progetti, microrealizzazioni e gemellaggi in diverse altre parti della Terra.

Quindi il no-profit è stato lo sviluppo di tutto questo percorso, uno sviluppo che proviene da due grandi radici, che si sono incontrate in una terra, hanno dato vita ad un germoglio, poi diventato un tronco con tanti rami e rametti. Queste due radici sono, da una parte, quei poveri, quegli occhi, quelle lacrime, che abbiamo incontrato, e, dall'altra, il volto di Colui che tutti racchiude in sé e dà un volto più dignitoso a tutti, ed è il volto di Cristo, povero tra i poveri. Quindi da queste due radici è nato un germoglio, poi un tronco, esattamente la Comunità Emmanuel; da questo tronco sono venuti fuori sei grandi rami, cioè i sei settori d'attività, cioè:

- il Settore Famiglia, con i minori a rischio, donne con disagi, ragazze madri, problemi di coppie, interventi a favore della famiglia;

- il Settore Disabili con tutte le attività di relazione, Centri Diurni e Case Famiglia e reinserimento socio-lavorativo;

- il Settore Alcoltossicodipendenza con tanti alcolisti, tossicodipendenti, malati di Aids, ragazze tossicodipendenti in gestazione, ragazzi agli arresti domiciliari e tante altre problematiche che è difficile individuare, con i quali facciamo un percorso arduo ma sicuramente carico di promesse

- il Settore per la Cooperazione Sociale, il nostro no-profit, sette cooperative raccolte in un Consorzio;

- il Settore per il Sud del mondo, ho accennato alla nostra attività in Ciad, in Albania;

- il Settore dei servizi generali di tipo trasversale, servizi tecnico-amministrativo, spirituali e formativi.

Da questi sei grandi rami sono nate tante piccole ramificazioni, tante quanti sono i servizi diffusi nel territorio regionale, nazionale e internazionale.

Il Consorzio di cooperative della Comunità Emmanuel è uno di questi rami e raggruppa sette cooperative, due di tipo A e cinque di tipo B. Quelle di tipo A sono "La Strada" e "Alberto Tuma", mentre quelle di tipo B sono "L'Eco", "Sol.Car", "Ecosalus", "Vita più", "Il sogno di Giacobbe". C'è un'altra cooperativa di tipo B, non ancora entrata nel Consorzio che è "Il Mandorlo" e altre che pensiamo di costituire se Dio ci darà tempo, vita ed energia sufficiente. La cooperativa "L'Eco", con sede a Lecce, è costituita da disabili fisici e mentali, svolge attività di legatoria, artigianato vario; l'"Alberto Tuma" ha sede ad Alliste, la cooperativa "La Strada", ha sede a Lecce e si occupa di attività di prevenzione, formazione, informazione, animazione, lavora con i Comuni, quartieri, associazioni; la cooperativa "Vita più", ha sede a Eboli, si occupa di agricoltura, allevamento, zootecnia; la cooperativa "Ecosalus", con sede a Lecce, lavora con il ferro, il legno e l'alluminio; la cooperativa "Sol.Car", ha sempre sede a Lecce e lavora alla produzione di funghi, piante e fiori, la cooperativa "Il Sogno di Giacobbe" ha sede a Guagnano e si occupa di restauro di libri antichi, di materiale cartaceo particolarmente degradato, conservazione e restauro di mobili, tessuti.

Spero di aver inquadrato in maniera semplice il no-profit all'interno della Comunità Emmanuel, all'interno della sua storia e del suo quadro operativo. Rispondo ora ad alcune domande: quello che può interessare è, forse, ciò che ha mosso il nostro animo, i nostri pensieri, le nostre ricerche, i nostri dubbi, le nostre incertezze e poi le nostre vittorie e la volontà di proseguire verso il futuro, intensificando e allargando questo impegno di realizzazione.

Rispondo alla domanda: cos'è che ha fatto nascere queste cooperative e poi il Consorzio che le ha messe insieme? Tre cose: un'esperienza, un'utopia e una strategia. Anzitutto un'esperienza. Un'esperienza esterna del mondo come si presenta, bellissimo e terribile, scandalosissimo. Questo mondo è scandaloso e certi momenti lo vorrei polverizzare. È insopportabile ciò che avviene in questo mondo, dove si produce, si occulta e si escludono milioni di esseri umani. Gli emarginati non esistono per caso, sono un prodotto del mondo in cui viviamo e poi sono occultati per la bella visibilità dei mezzi di comunicazione sociale e quindi esclusi. Domenica, 19 no-



vembre 2000, abbiamo fatto venire a Lecce gli autori di un libro intitolato: *Un uomo chiamato Clochard*, due francesi che hanno lasciato il loro lavoro, decidendo di vivere come quelle persone che noi chiamiamo "barboni", occultati dai ponti in cui vivono ed esclusi, perché non si potranno reinserire mai più nei processi sociali e produttivi di questo mondo. Questo mondo è scandaloso e l'esperienza di questo scandalo ha mosso la ricerca dell'anima che molti di noi, sentivano dal profondo. E questa esperienza, esterna ed interna, ha fatto accendere nella mente di tanti un'utopia: quella di un mondo diverso, di un mondo non diviso ma condiviso, un mondo cambiato da selvaggio in umano e da umano in cristiano. Un mondo che può diventare, in qualche modo, terra abitabile per tutti.

Quindi bisognava affiancare a questa utopia anche una strategia, ed è questo che ci ha portati al no-profit all'interno della Comunità Emmanuel; una strategia che ha dei punti molto semplici, il primo è: "cambia il mondo da dove puoi, comincia da te"; il secondo è "comincia da te, ma non proseguire solo ma con gli altri, per gli altri, a iniziare dagli ultimi"; il terzo è: "per gli ultimi, ma non facendo dell'assistentzialismo, ma ordinariamente quindi mettendo vita-con-vita"; il quarto: "chi aiuterà poi l'handicappato, il tossico, il carcerato a recuperare quel posto sulla terra che gli spetta di diritto? Allora bisogna lavorare a valle per creare occasioni di inserimento sociale e lavorativo e a monte per impedire che altri cadano in queste emarginazioni, quindi prevenendo". Quindi a monte: l'animazione, la formazione, l'informazione, l'offerta di servizi; e a valle tutte le opportunità di reinserimento. Un ultimo punto: "rendi concreto questo procedimento, che la vita-con-vita va a monte e a valle, incarnandolo in imprese di cooperazione sociale a partire dai giovani, quindi dall'imprenditorialità giovanile".

Come sentiamo oggi il no-profit nel quadro della società in cui viviamo e del mondo associazionistico? Lo sentiamo al centro di una chiamata e di una tentazione: da un lato c'è un qualcosa che ci chiama e dall'altro, qualcosa che ci tenta continuamente. Noi siamo convinti che l'anima del no-profit appartiene al volontariato, molto del no-profit perde il suo spirito venendo fagocitato dal profit. Noi sentiamo che lo Stato e il mercato sono i luoghi dove siamo chiamati a vivere e operare, ma possono esercitare una tremenda tentazione su di noi, perché continuamente ci propongono anche le lusinghe e le logiche del profit, e poi tutte le ambiguità e i giochi di una politica

amministrativa di basso livello con cui ci scontriamo dappertutto. E siamo continuamente tentati dalla voce comune "è così, lo fanno tutti, questo è il mondo"; tuttavia per noi rimane sempre forte la voce del volontariato che è partita da quell'antica ricerca dell'anima, ha acceso le nostre vite e le ha messe insieme, perciò noi vogliamo giocarci per i prossimi anni nell'affrontare questa sfida, entrando con tutte le forze possibili nello Stato e nel mercato, rimanendo però diversi, mentre quindi la voce del volontariato ci ricorda le nostre origini, la bellezza, la purezza, il respiro, l'orizzonte di una vita diversa vivibile per tutti, dall'altro lato la voce tentatrice che ci circonda e noi siamo chiamati a lottare prima dentro di noi e poi all'esterno di noi.

E allora come faremo ad affrontare il futuro in mezzo a queste tensioni? Prima di tutto, promuovendo ancora il no-profit, quindi controllando le cooperative che abbiamo formato, consorziandone altre, creandone altre se possibile, per esempio guardando al mondo dell'immigrazione, o a quello del carcere, poi cercando di operare perché il no-profit sia sostenuto, come dicevo prima, dal volontariato e radicato sempre nel suo "humus". Siamo diversi, siamo contenti di essere diversi e speriamo di essere diversi per l'eternità.

Quelli che hanno fondato la Comunità Emmanuel sono venuti, e non solo non sono stati pagati, ma hanno pagato per servire, perché hanno messo in gioco la loro vita, la loro casa, il loro stipendio, la loro pensione; qualcuno è morto ma continua ancora a mettere qualcosa di se stesso perché i morti parlano e quando sono morti incarnando questo ideale, parlano ancora di più. E gli altri che sono vivi, di quelli che hanno fondato la Comunità, ancora vivono questo prodigio per noi, e di riflesso per tutti, perché continuano a pagare per servire.

Ogni tanto qualcuno mi chiede: "ma come fai con i tuoi volontari? Quanto li paghi?" "Niente, sono loro che pagano, pagano con la loro vita", se la Comunità ha un senso, questo senso è la gratuità, la condivisione, quindi di beni relazionali, spirituali, economici. Così il no-profit almeno, sente i battiti del cuore di chi l'ha originato; reggerà alle tentazioni del mondo che ci circonda, si difenderà. Noi abbiamo bisogno che decidiamo per i prossimi vent'anni di sviluppare il no-profit, mantenerlo collegato all'anima di volontariato che l'ha visto nascere. Certamente non chiediamo agli operatori del no-profit che fondano le cooperative oppure che producono e devono



sostenersi per sé, per la propria famiglia, di agire come i fondatori della Comunità, ma chiediamo che almeno una parte si prolunghi di loro, che almeno un po' dello spirito passi in loro. Come questo si poteva realizzare? Abbiamo riflettuto a lungo, quindi dopo che ci si è messi in cooperativa, ci si è dati uno stipendio di solidarietà, anziché di mercato, si è spezzato il binomio profitto-salario, per muoverci invece nella direzione del dialogo, della solidarietà, che si fondono insieme. Quindi abbiamo elaborato i piani SOB.SOL (sobrietà/solidarietà), perché per diventare solidali bisogna essere sobri, perché la solidarietà è alimentata dalla sobrietà. Questo ci permette di essere moltiplicatori di risposte al disagio sociale ed è con questa dinamica che la Comunità Emmanuel si è diffusa; quindi noi vogliamo certamente sviluppare il no-profit, ma vogliamo difenderci dalle minacce e custodire l'anima, in modo tale che i volontari siano vicini agli operatori del no-profit e che almeno una scintilla del loro fuoco passi a loro e che loro si sentano da un lato aiutati e dall'altro responsabili e che in cooperativa si preoccupino non di accumulare denaro in più, ma di offrire servizi in più.

E finalmente, allora, possiamo lavorare perché lentamente questo Stato, questo mercato non ci si strumentalizzi ma possa cogliere il nostro apporto, mentre noi possiamo offrire quel senso di umanità di cui tutti spesso abbiamo bisogno in vari modi. Concludendo, per poter coniugare Stato, mercato, no-profit, solidarietà, noi cerchiamo di sviluppare un quadrinomio: persona, cittadino, volontario e imprenditore. Persona, perché praticamente non è affatto scontato che esista anche questo concetto, anzi. Bisogna che partiamo dal riconoscimento del diritto fondamentale di essere persone. E se questo diritto mi è riconosciuto, allora non posso che sentirmi cittadino, membro di una città, e quindi vivere un senso sociale e di appartenenza. E allora, se mi sento cittadino, partecipe e responsabile mi accorgerò di chi è accanto al mio portone di casa e se ha bisogno di me, perché non sarò mai un buon cittadino se non sono contemporaneamente e costitutivamente un volontario, che diventa fornitore di servizi e quindi un imprenditore. Quindi noi cosa facciamo per sviluppare questo quadrinomio? Prima di tutto la formazione alla partecipazione civile e sociale, e poi la progettazione per sé e per gli altri, in consorzi e cooperative, quindi la creazione d'impresa dando ad essa un animo sociale, secondo il trinomio: autopromozione, promozione e solidarietà. Quindi una cultura diversa dell'impre-

ditorialità e della solidarietà, che produrrà politiche sociali autentiche e tra queste, prima di tutto quelle per i giovani.

Ma per poter fare questo dobbiamo accettare le diversità e coniugarle. Dialogare con tutti per un bene comune, e una diversa qualità della vita e invece di pensare a sviluppare tutte le scienze di questo mondo, sviluppiamo un po' di sapienza della vita. Ormai si parla solo di professionalizzazione e monetarizzazione, invece di educarci un po' di più alla gratuità. Concludo allora, con due frasi del libro che vi ho segnalato prima: "Si pensa sempre che l'esclusione può essere combattuta con i decreti e le leggi, con una volontà politica o con un programma sociale, ma non è così. L'esclusione è prima di tutto nelle nostre teste, nei nostri cuori, nel nostro modo di pensare. I morti non stanno tutti al cimitero, ci sono tanti morti che camminano, che passano per la strada con gli occhi sbarbati, i loro passi non vanno da nessuna parte, la testa è vuota per essere stata troppo piena. Bisogna riaccendere la brace sotto le zolle, perché la terra sia meno girata, bisogna tirare fuori le mani dalle tasche, e non solo il portafogli, bisogna uscire di casa, l'amore non può più aspettare, è oggi che la libertà vi ferirà i piedi". È oggi che questa libertà nuova mi ferisce i piedi, mi muove un cervello capace di progettarsi imprenditore e un cuore capace di amare e di essere solidale. Auguri, grazie!