



## Cooperazione sociale con le Acli: tra essere comunità e fare impresa –

### Un'ipotesi strategica di lavoro

Nel 2017 le ACLI nazionali hanno dato avvio a **un lavoro di condivisione e collaborazione con e tra le cooperative sociali promosse dal proprio sistema o che stabilmente vi collaborano**. Si è venuta così a creare una rete leggera, un gruppo di lavoro allargato e “misto” (cooperatori, aclisti, esperti di settore) capace di mettere in relazione **idee, pratiche, problemi e opportunità** e di generare una condivisione di senso, valori e una coerente prospettiva strategica di sviluppo. Nella sua forma ampia oggi il gruppo di lavoro vede la presenza stabile di una trentina di imprese cooperative e altri soggetti del sistema ACLI e presenta già oggi le caratteristiche di **un think tank nazionale aperto e diffuso** teso da un lato **all'elaborazione di conoscenza e visione strategica** dall'altro a **supportare le cooperative rispetto a specifiche attività**, in primis la formazione e l'accompagnamento allo sviluppo e al confronto con il contesto.

#### UNA POSSIBILE

#### VISIONE

#### STRATEGICA

Nell'elaborazione di un'ipotesi strategica si è partiti da questa considerazione: il ruolo della

cooperazione intesa come **semplice fornitore delle pubbliche amministrazioni** non è solo politicamente poco desiderabile e incisiva in questi nostri tempi, ma rischia di andare in crisi sia, più in generale, rispetto alle scelte e ai criteri verso cui si stanno orientando gli enti appaltanti, sia, nello specifico delle caratteristiche dimensionali della cooperazione aclista, rispetto a concorrenti più strutturati per questo tipo di competizione. Si rende dunque necessario provare ad allargare lo sguardo, immaginare diversi possibili scenari, tracciare, all'interno di questi, delle ipotesi di **nuovi posizionamenti**.

Se dunque l'esternalizzazione è una situazione caratterizzata da un basso livello di **capitale sociale** (inteso come capacità di costruire relazioni che accompagnino e arricchiscano i servizi territoriali) e da un alto livello





di **dependenza dal soggetto pubblico** (in senso finanziario, economico, politico), muovendosi lungo questi due assi si possono tracciare almeno quattro scenari e relativi posizionamenti.

- a) Il già menzionato scenario della **esternalizzazione**, che comprende le forme di affidamento classiche (gare d'appalto e accreditamento) ed è quello dove storicamente le cooperative sociali sono cresciute in numeri, dimensioni, fatturati. La cooperazione è un ente gestore e/o erogatore di servizi, ma non determina o influisce più di tanto sulle strategie di welfare. Anche rispetto alla semplice erogazione di servizi, la centralità è solo apparente perché sono stretti i margini per creare valore attraverso personalizzazione, relazione con il territorio, diversificazione e, dunque, in quanto **costretti allo standard**, ci si espone ad essere facilmente **sostituibili**. Ci si muove insomma in termini **residuali e sostitutivi** rispetto all'azione pubblica, anche quelle rare volte in cui si opera sul mercato privato (Zandonai). I margini operativi stretti vincolano gli investimenti in progettazione, nuovi mercati, etc.;
- b) Lo scenario della **coprogettazione** comprende le forme innovative di collaborazione tra pubblico e privato, ovvero modalità di relazione nelle quali la PA riconosce **la specificità, il ruolo e il potere della cooperazione sociale** nella produzione di valore nei territori. Si tratta di situazioni in cui viene elaborato un **know-how comune locale** e dove si sviluppano dinamiche complesse di inter-dipendenza che rendono nei fatti **complicato l'ingresso per soggetti nuovi**, con tutti i pro e i contro del caso. Un altro limite di questo scenario è rappresentato dal carico di lavoro (normativo-burocratico, ma anche di governance e pensiero) che esso comporta per l'EELL. Da una parte si ha qui una **istituzione istituyente** (Floris) e co-protagonista di processi sociali, dall'altra i contesti territoriali in cui oggi si diano le condizioni per un simile scenario sono assai pochi con il rischio che risorse e innovazione siano attratte solo là dove sono già presenti e quindi si ampli la **disuguaglianza fra territori**;
- c) Mantenendo elevata la componente di capitale sociale, ma in un contesto di minore dipendenza dai soggetti pubblici, si dà spazio e possibilità a un processo di **investimento nel territorio e nelle sue reti** che, da una parte, può nascere se e solo la cooperativa non si concepisce solo come soggetto erogatore di servizi, dall'altra, nei suoi successi e nei suoi insuccessi, agisce retroattivamente sull'impresa e la trasforma sia in termini di mission e funzioni chiave, sia rispetto alle persone, dirigenti e operatori. Questo investimento nei legami è quello che consente di **contrastare i processi in atto di erosione del capitale sociale** (Biagi) prodotti da forme economiche sempre più sganciate dai territori e dalle relazioni di prossimità. Diventano indispensabili e/o fattori competitivi **nuove competenze e visioni**, nuovi modi di interpretare il proprio ruolo individuale e organizzativo. Si assume e recupera l'essere **soggetti politici**, ovvero soggetti capaci di **trasformazione dei problemi sociali**, promotori di policies territoriali e, in parte, rappresentanti di determinati interessi, bisogni, comunità. Si pone qui e con grande forza la questione



della **connessione con gli altri soggetti del sistema ACLI** in un contesto in cui la **generazione di valore e di nuove soggettualità** non avviene unicamente secondo processi di catena, ma sempre più spesso nella connessione e messa in rete delle isole di un arcipelago (Pezzana). Se da una parte è ancora poco diffusa la consapevolezza che il territorio possa rappresentare un asset indipendentemente dal rapporto con l'Ente Locale, dall'altra è necessario che si sia attenti e realistici rispetto alle dimensioni dell'investimento territoriale;

- d) Il quarto scenario, infine, è quello del **mercato, di norma** posizionato all'incrocio tra un basso livello di capitale sociale e di dipendenza dal pubblico. In realtà, in un contesto in cui sono diverse le sollecitazioni e non sempre facile distinguere tra opportunità effettive e «bolle», **arrivare al mercato attraverso il territorio** può rappresentare un approccio capace di agire positivamente in termini di **lettura/conoscenza dei bisogni, competitività, mantenimento della propria identità e dei propri valori**. L'ancoraggio al territorio e alla comunità consente insomma di non smarrirsi nell'anonimo *mercato dei servizi di welfare* e, allo stesso tempo, di essere capaci di sperimentazione, proposta, innovazione. Anche attraverso la creazione di nuovi mercati si può essere attori di politiche.

## TEMI DI APPROFONDIMENTO

Dal percorso fatto emerge come questi quattro scenari, se contemplati e coordinati insieme, possano essere un'ipotesi strategica che delinea **una nuova imprenditorialità** capace di definirsi "sociale" non solo, o tanto, per il fatto di occuparsi prevalentemente di alcuni temi (art. 2 Decreto legge 112/2017 sull'impresa sociale), ma perché interpretano l'essere impresa non solo come una necessaria impostazione organizzativa, ma come una sfida, una convocazione più ampia della società, una tessitura di alleanze, attorno ai problemi e alle domande di giustizia, convinti che non c'è modo migliore di lottare per delle cause civili e politiche che quello di cominciare a praticarle ed organizzarle, per generare nel coinvolgimento attivo una nuova coscienza popolare.

Per **mettere alla prova** questa impostazione occorre provare a calarla nella quotidianità locale delle cooperative, per testarne la praticabilità, per capire proprio se questa quotidianità continua ad essere un terreno nel quale sprofondano spesso i nostri intenti più ideali, oppure, in mezzo alla fatica e alla tirannia dei tempi, riusciamo anche a reinventarla in una logica più generativa e meno solo gestionale. Per questo all'interno dei quattro scenari sopra descritti si declinano alcune **tematiche trasversali**, che sono oggi rilevanti soprattutto per le domande che sollecitano e che possono rappresentare aspetti di evoluzione del percorso che vogliamo insieme continuare.



## *Una cooperazione “aclista”*

In cosa si distinguono e differenziano *le cooperative acliste*? Proviamo a nominare alcuni elementi: la missione della promozione dei diritti di tutti e per tutti, il nostro **lavoro come esperienza di trasformazione del reale**, saper produrre **gruppalità intorno ai problemi** ed estrarre **sapere locale ed esperto** da quello che facciamo, dividerlo, farlo diventare patrimonio comune, essere capaci di generare altre soggettualità (Circoli, Associazioni specifiche, Servizi...). Sono questi gli elementi in cui ci riconosciamo? Come possiamo produrre un processo di coinvolgimento e riconoscimento delle cooperative legate alle ACLI? Può essere utile un momento collettivo e ampio in cui ci si convochi, incontri e confronti? Come possiamo ridare senso e azione al nostro essere **corpo intermedio** in un'epoca caratterizzata da grandi processi di disintermediazione?

## *Reti e mutualità esterna, anche in relazione al sistema ACLI*

Perché si possa dare realmente capitale sociale, è necessario che qualcuno si prenda la responsabilità di **convocare e mettere al lavoro** (Floris) le altre risorse del territorio. Nello specifico delle reti acliste esiste il tema del **rapporto fra imprese e Associazione** e, più nello specifico, se una cooperativa possa (formalmente e sostanzialmente) assumere un ruolo di **rappresentanza** per il sistema stesso, ad esempio all'interno dei tavoli territoriali, oppure se la **responsabilità del convocare** resti comunque in capo all'Associazione. Un tempo questo lavoro di contatto e coinvolgimento, questo essere **laboratori di territorio** (Manfredonia) era anche e soprattutto la funzione dei Circoli che oggi, anche per l'anzianità dei propri soci e dirigenti, fanno fatica a svolgerla ancora (pur con delle potenzialità, non sempre espresse, nell'ambito del welfare). All'Associazione viene comunque in genere riconosciuto dalle cooperative questo «primato» questa «vocazione», rispetto allo **stare sul territorio**, non a caso assistiamo a situazioni in cui sono le stesse cooperative sociali a dare vita o a contribuire nel rinnovare di senso e forma alcuni soggetti associativi (Circolo-blog, Circolo-community). Le cooperative, d'altra parte, sono oggi in molti casi i **soggetti esperti** sui temi, ma, anche qualora questa competenza venga riconosciuta, si è portati a pensarle comunque come **residuali e strumentali** rispetto al sistema locale ACLI.

Possono oggi le cooperative sociali, in collaborazione con l'Associazione, svolgere questa funzione di **incontro ed elaborazione di bisogni e domande** del territorio? Il loro **know-how** può diventare patrimonio condiviso al resto del sistema? A che condizioni? Quali possono essere gli **oggetti di lavoro comune** tra cooperative e ACLI, in particolare con la sua parte associativa? Come riuscire a **ri-portare le cooperative al centro del Sistema**? Come la cooperazione/cooperative possono rappresentare un'importante **porta d'accesso** alle ACLI, soprattutto per i giovani, e, viceversa, in che modo possiamo far avvicinare i giovani delle ACLI (Servizio Civile, Garanzia Giovani) al mondo dell'impresa sociale?



## *Quale (nuovo) rapporto con i soggetti pubblici?*

Nell'attuale congiuntura politica (nazionale, territoriale), di frequente ostile a determinati temi e proposte, in un contesto in cui vi è ormai alta variabilità e imprevedibilità rispetto agli esiti delle elezioni locali, una alta **autonomia dal finanziamento pubblico** rappresenta sicuramente un elemento di riduzione del rischio. Più complesso quando questa autonomia si traduce in **reciproca indifferenza** tra cooperativa ed EELL. Siamo sicuri che possiamo fare a meno delle istituzioni? Se non è il pubblico a svolgere la funzione **istituente** e **redistributiva**, chi può farlo (Floris)? Si rende forse necessario impegnarsi in un processo di **capacitazione reciproca**?

## *La mutualità tra limite e risorsa: compagine sociale e competenze*

La mutualità in questi anni rischia di essere vissuta solo nel suo aspetto burocratico, di adempimento, in alcuni casi addirittura come un **limite** rispetto alla necessità di decisioni veloci e governance snelle. Sembra che le cooperative siano oggi in difficoltà nel porre la mutualità interna come **elemento di forza e identità**. Si lamentano situazioni di **contribuzione diseguale** tra i diversi soci-lavoratori alla vita della cooperativa, casi in cui la formazione interna viene letta come obbligo, possibilmente retribuito, e non come opportunità oppure in cui sono soprattutto gli operatori a determinare, anche solo con forme di resistenza passiva, l'insuccesso o la scarsa valorizzazione di alcune iniziative.

Diventa importante ragionare in maniera attenta anche in relazione al **cambiamento di professioni, ruoli, attività** e alle attuali **modalità di appartenenza organizzativa**. Vale per i nostri soci e lavoratori (così come per i nostri utenti) l'importanza di ridare spazio e centralità ai loro **desideri** (anche di autonomia e di potere di influenzamento della propria organizzazione) e non più soltanto ai loro bisogni (Pezzana), così come a quelli degli utenti. Sebbene nell'ultimo decennio si sia in buona parte riusciti a mantenere posti di lavoro e, in alcuni casi, ad aumentarli, dall'altra la **crisi** ha portato alla contrazione delle prospettive di crescita professionale per un numero consistente di lavoratori, spesso i più giovani. Bisogna immaginarsi **forme e contesti di incontro, coinvolgimento e attivazione**, che siano «neutri, liberi»: anche e soprattutto i soci-lavoratori sono energie da mettere al lavoro. Quali modalità di attivazione e coinvolgimento dei soci? Quali competenze sono oggi richieste, anche guardando ai dirigenti di domani? Quali mancano? In che modo utilizzare la formazione? Esistono altre leve?



## *Il lavoro sociale come prassi trasformativa e processo di riflessione e apprendimento*

Come operatori e a maggior ragione come aclisti dobbiamo prendere atto della attuale **sofferenza del non lavoro** (Floris?) che oggi tocca anche chi è *occupato*. Siamo vicini ai lavoratori? Come li stiamo accompagnando a comprendere/progettare il senso del loro lavoro? Sofferenze e fallimenti sono davvero tali se e solo se non riescono a produrre **apprendimento condiviso**. Come possiamo funzionare quale sistema di apprendimento, rete di conoscenza?

## *Cooperative e mercato, prove di reciproche trasformazioni*

Il mercato è un **fluidificatore di relazioni** (Zandonai), è un contesto di forte ambivalenza (standardizzazione vs individualizzazione dell'offerta), è molto diverso operare in una logica **fixing (si aggiusta, si corregge)** e in una logica **building (si crea, genera)**.

**Ci trasformiamo o ci lasciamo trasformare? Determiniamo o subiamo i driver?** Alcuni driver sono esterni: sfide sociali crescono per scala e non rinviabilità, finanza intelligente che cerca (e seleziona) organizzazioni in cui investire, impatto sociale come nuovo criterio anche di competitività (accento sulla capacità di trasformazione rispetto a quella di redistribuzione), Riforma del Terzo Settore quale strumento di facilitazione fiscale (obiettivo iniziale di rendere più disponibili le risorse di cittadini e organizzazioni) e creazione di nuove soggettualità; altri driver sono interni: ricambio generazionale, ristrutturazione di mercati e reti (piattaforme, filiere), capacità di cofinanziamento gli investimenti.

Il fare impresa sollecita tutti i soggetti in campo ad organizzarsi in maniera differente, ma cercando di mantenere la propria identità, anche perché oggi fortissima è l'attenzione all'**efficacia e ampiezza del proprio impatto sociale**, minore rispetto alle **modalità organizzative** con cui questi risultati sono ottenuti. Questa pluralità di modelli ed esperienze non va solo accettata, ma incoraggiata. Così come non si può ridurre la complessità delle organizzazioni a un'unica accezione di **sostenibilità** (Zandonai), si rendono necessari nuovi criteri e strumenti di descrizione, valutazione, misurazione della propria **azione e impatto sociale** (Floris, Zandonai). Dobbiamo essere capaci di gestire noi la domanda e il cambiamento, senza farci fagocitare e determinare dall'offerta. Quali sono le esperienze di successo e/o quelle interessanti? Esemplari? Come condividerle? Circuitarle? Quanto siamo determinati dal contesto e quanto riusciamo a determinarlo? In che modo la connessione con le ACLI può rappresentare un elemento di **competitività**?