

6

verso un riposizionamento

Mettere al lavoro l'ingegnosità della cooperazione

**Moltiplicare connessioni
per innescare evoluzioni inattese**

Testo di
**Nicola Basile, Giuseppe
Imbrogno, Stefano Tassinari**

Testo da inserire.

Una cooperazione sociale confinata nello stretto ruolo di *fornitrice delle pubbliche amministrazioni* non rappresenta solo un'ipotesi politicamente indesiderabile e scarsamente incisiva rispetto alle sfide nei territori, ma risulterebbe poco competitiva e a forte rischio di marginalizzazione e di superamento da parte di altri attori in un contesto radicalmente mutato rispetto agli anni '90 e a quelli successivi, in cui spesso ci si è interpretati competenti *manager dei servizi*. Non solo per la contrazione delle risorse pubbliche o per la concorrenzialità nel *mercato del sociale*, ma soprattutto

II

* Facciamo spazio alle riflessioni nate lungo il percorso Il valore aggiunto del sociale promosso dall'ufficio Terzo settore, Cooperazione, Impresa sociale e Volontariato delle Acli nazionali, con la partecipazione di oltre 30 organizzazioni locali. Hanno contribuito allo sviluppo di questi «appunti», oltre agli autori dell'articolo, Matteo Altavilla, Cristiano Cozzolino, Alessandro Giussani, Riccardo Jacquemod, Marco Livia, Emiliano Manfredonia, Paolo Martinelli, Stefania Sacchi, Vittorio Saraco, Andrea Villa. Hanno partecipato come relatori Lorenzo Biagi, Marco D'Aloe, Franco Floris, Andrea Marchesi, Valerio Mari, Riccardo Mariani, Francesca Painsi, Paolo Pezzana, Flaviano Zandonai.

perché, nei cambiamenti sociali e culturali in atto, se non si immaginano e disegnano nuovi posizionamenti e strategie, si è destinati alla residualità.

Il paradosso è che la cooperazione da una parte subisce critiche e attacchi, rischia di smarrire o non riuscire a rendere visibile la propria diversità e rilevanza fino a perdere capacità di attrazione (anche *politica*) nei confronti dei giovani lavoratori, dall'altra vede altri soggetti utilizzare linguaggi tradizionalmente propri (si pensi al *mutualismo comunitario* evocato dalle destre) e anticiparla su questioni che l'hanno vista in prima linea, come l'innovazione sociale, la sostenibilità, la generatività.

La forza connettiva da cui passa il futuro

Come può dunque la cooperazione sociale inserirsi nella complessità dell'oggi, con i suoi vincoli e le sue possibilità?

Dentro la complessità delle situazioni ci si può aprire al futuro solo con la complessità del pensiero e della strategia, evitando di cedere a false promesse che derivano da una tecnologia di successo, da un manager più o meno carismatico, da un finanziamento che potrebbe riequilibrare i conti, da una protezione politica. D'altra parte non ci si può affidare all'improvvisazione, né al rifugiarsi nei circoli viziosi del «finora ha sempre funzionato», per poi scaricare gli insuccessi su qualche capro espiatorio, senza riconoscere che ogni effetto può essere alimentato da una pluralità di cause, a volte sconosciute, mentre ogni causa può avere effetti diversi a seconda dei reticoli entro cui agisce.

Sintonizzarsi con esperienze intrise di futuro

Il nodo, anche per la cooperazione, è prendere sul serio la complessità e imparare a muoversi dentro la poliedricità dei suoi reticoli valorizzando le possibilità, senza nascondersi i *venti contrari*. E valorizzare le possibilità implica un modo di collocarsi al loro interno che rimanda a una concettua-

lizzazione secondo cui il futuro si apre con il moltiplicarsi delle «connessioni» tra attori, aumentando in tal modo il numero delle opportunità per tutti. Non si tratta di connettersi per carpire un vantaggio, ma per accrescere le possibilità di ogni attore, con positive ricadute per tutti.

È la filosofia della scienza a ricordarci che le epoche di grandi transizioni mettono in luce le criticità del vecchio sistema, senza però offrire soluzioni facilmente praticabili. Un sentiero stretto ma promettente, inedito per la stessa scienza, è quello che porta a leggere e interpretare le pratiche del tempo che, nella loro singolarità e unicità, forse hanno incorporato «pezzi di futuro», sono esperimenti di un nuovo mondo e quindi esperienze da esplorare per aprirsi la strada.

Ripensarsi agendo come reti neurali

Per questo può essere fecondo ricorrere alla metafora delle *reti neurali*, intese come strutture complesse formate da strati di neuroni interconnessi e collegati da sinapsi che, con l'andare del tempo, producono apprendimenti ed evoluzioni del sistema.

La cooperazione, dal nostro osservatorio, dovrà sempre più immaginare uno sviluppo basato sull'aumento delle connessioni, sul costruire sinapsi in grado

di valutare e pesare i segnali lanciati dal contesto e soprattutto sull'apprendimento continuo dalla propria azione. È necessario che le cooperative si evolvano in ecosistemi di apprendimento e in sistemi intelligenti, capaci di analizzare dati differenti e muoversi in maniera diversificata nell'ambiente. Per renderlo possibile però, come avviene nelle esperimenti più innovativi delle reti neurali, bisogna aver chiari «regole» e un «obiettivo» attrattivo – per noi si declina in una *mission* chiara e radicale – in modo che il sistema possa trasformarsi.

L'innesco di processi dirompenti

La connessione di soggetti, di occasioni, di relazioni permette di misurarsi con il contesto, senza subirne in maniera deterministica i vincoli, può altresì attivare processi *disruptive* creando uno «scarto» in una vicenda che sembra già scritta. Tutto questo è coerente con la storia della cooperazione che ha visto nell'incontro tra famiglie della disabilità uno spazio per allestire inedite risposte per tutti i figli; nella capacità di connettere la produzione di beni con il loro impiego la nascita delle cooperative di consumo o ancora nell'incontro tra piccoli capitali e necessità di abitazioni l'occasione per modalità originali per garantire alle persone una casa.

La teoria della complessità sottolinea insomma che, pur nella consapevolezza dei rapporti di causa ed effetto, esiste nel lavoro sociale uno spazio di «indeterminato» dove equilibri dinamici, *feedback* e *loop* aprono a evoluzioni inattese e inaspettate.

Orientarsi tra quattro possibili scenari

Lo sviluppo organizzativo della cooperazione non si esaurisce nel rafforzamento manageriale o nel risolvere tutto con un semplicistico: «è necessario far impresa in maniera più efficace». Piuttosto, non è più rimandabile immaginare diverse possibilità e, prima ancora, capire quali possano essere

gli scenari alternativi. In qualche modo si tratta di affrontare quello che i neo-istituzionalisti definiscono isomorfismo istituzionale.

Per abbozzare tali scenari ragioniamo alla luce di due assi determinanti e degli incroci che vengono a prodursi, spesso inconsapevolmente. L'asse verticale rimanda alla presenza alta o bassa di capitale sociale in una cooperativa, quello orizzontale al legame di dipendenza o indipendenza con la pubblica amministrazione (in senso finanziario, economico, politico). Muovendosi lungo i due assi si possono individuare quattro scenari con relativi posizionamenti della cooperazione sociale.



Il quadrante dell'esternalizzazione

Il quadrante comprende le forme classiche di affidamento (gare di appalto e accreditamento) ed è quello dove, dagli anni '90, le cooperative sociali sono cresciute in numeri, dimensioni, fatturati.

La cooperazione in questo quadrante è un soggetto gestore e/o erogatore di servizi, ma non determina o influisce in modo considerevole sulle strategie di welfare. Anche di fronte a volumi importanti di lavoro su un territorio, la centralità è solo apparente dato che stretti sono i margini per creare valore attraverso la personalizzazione degli interventi, il coinvolgimento del territorio, la diversificazione della proposte.

In quanto *costretti allo standard* ci si espone a essere facilmente *sostituibili*. Ci si muove quindi

in termini *residuali* e sostitutivi rispetto all'azione pubblica, anche le rare volte in cui si opera sul mercato privato. Gli stretti margini operativi vincolano gli investimenti in progettazione, innovazione e spesso la crescita/contrazione organizzativa è legata ai risultati degli appalti.

Il quadrante della coprogettazione

Questo quadrante comprende le forme innovative di collaborazione tra pubblico e privato, con modalità di relazione nelle quali la pubblica amministrazione e la cooperazione si riconoscono detentori di *specifiche competenze, responsabilità, potere* nella produzione di valore nei territori. In tal prospettiva si promuove insieme *l'elaborazione di know-how e di soluzioni condivise* e si attivano processi reciprocamente *re-istituenti*. Se da una parte, si tratta di alleanze capaci di contrastare operazioni puramente estrattive sui territori, dall'altra esiste il rischio di un'eccessiva chiusura a proposte esterne, di fuga di risorse e di innovazioni attrattive, con un conseguente ampliamento della *disuguaglianza anche fra territori*.

Il quadrante della generatività di comunità

Mantenendo elevata la componente di capitale sociale, ma

in un contesto di minore e non obbligata dipendenza dai soggetti pubblici, invece si dà spazio ai *processi generativi delle comunità e delle loro reti*. L'investimento nei legami consente di *contrastare* i processi in atto di *erosione del capitale sociale* e le stesse operazioni estrattive sganciate dai territori e, soprattutto, dalle relazioni di prossimità. In questa prospettiva la cooperazione recupera l'essere *soggetto politico* capace di *trasformare dei problemi sociali*, promotore di politiche territoriali, almeno in parte rappresentanti di bisogni, interessi e attese della comunità.

Si pone anche qui con forza la questione della *connessione* della cooperazione con altre realtà, in un contesto in cui la generazione di valore e di nuove *soggettività sociali* non avviene unicamente secondo processi di catena, ma nella messa in rete di *isole di un arcipelago*. In realtà, la consapevolezza che il territorio possa rappresentare un *asset* indipendentemente dall'esistenza di una relazione specifica con l'Ente locale non è oggi così diffusa.

Il quadrante del mercato sensibile al territorio

Il quarto scenario, infine, lo si intravede nel quadrante del mercato, che si immagina di norma all'incrocio tra un basso livello di

Si pone la questione della connessione della cooperazione con altre realtà, in un contesto in cui la generazione di valore e nuove soggettività non avviene unicamente secondo processi di catena, ma nella messa in rete di isole di un arcipelago.

capitale sociale e un basso livello di dipendenza dal pubblico.

In realtà, in un contesto in cui sono diverse le sollecitazioni ma non è sempre facile distinguere tra opportunità effettive e bolle pronte a scoppiare, *arrivare al mercato attraverso il territorio* può rappresentare per la cooperazione un approccio capace di agire 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 in un *anonimo mercato dei servizi* e, allo stesso tempo, di essere forza di sperimentazione, proposta, innovazione, azione politica.

Cinque mosse per un posizionamento

Quella delineata nei quattro quadranti non può essere una rappresentazione esaustiva della complessità dei contesti in cui la cooperazione può esprimere le sue potenzialità. Per la cooperazione non sarebbe possibile né auspicabile muoversi in un solo quadrante, perché ogni realtà locale ha le

sue ragioni d'essere. Consapevoli di questo abbiamo messo a fuoco quali possano essere dei *posizionamenti interessanti*, ovvero *capaci di sviluppare conoscenza, trasformare i problemi, lavorare sul futuro*. In questa direzione ritorna la metafora della rete neurale, con la necessità che la cooperazione diventi un sistema intelligente, capace di evolversi attraverso connessioni e apprendimenti continui.

I quadranti della *coprogettazione e delle iniziative generative con la comunità* rilanciano il ruolo politico della cooperazione permettendo una maggior produzione di valore condiviso sul territorio, valore a sua volta in grado di generare capitale sociale. Mentre muoversi nel quadrante del *mercato*, quindi cercando di diminuire la dipendenza del pubblico, spinge le cooperative a una maggior dinamicità e al rafforzamento del compito imprenditoriale.

La sostenibilità, ma in realtà anche la capacità di mantenere fede alla propria mission, si gioca nel muoversi «tra» gli scenari, evitando di restare prigionieri di uno soltanto. Potersi muovere nei diversi mondi produce maggiori gradi di libertà, attraverso i quali le cooperative possono scegliere il proprio posizionamento politico (senza temere ricatti) e avviare processi imprenditoriali di medio periodo dando concretezza a una propria visione di sviluppo sociale e di welfare.

Integrare i quadranti in un proprio modello di impresa richiede un salto culturale e organizzativo notevole. In altre parole, affinché gli scenari siano agiti le cooperative sono chiamate a mettere in atto alcune *mosse*, termine per indicare movimenti che sono sì frutto di un pensiero, ma allo stesso tempo questo pensiero alimentano, con elaborazioni che sono immediatamente prassi e di prassi vivono, con azioni che partono dal riconoscimento di vincoli e condizioni. Sono alcune delle mosse per agire nell'indeterminato di cui parlavamo all'inizio e possono essere interpretate come regole in grado (certo non le uniche) di far evolvere il sistema.

La capacità di convocare e allearsi

Primo movimento. In un contesto in cui da più parti si fa a gara a chi arriva prima in periferia per «dimostrare» chi sta davvero dalla parte della gente, le cooperative spesso faticano a trovare un posizionamento che consenta loro di essere in contatto con i problemi, di esprimere la propria autonomia nello svolgere il lavoro sociale e di muoversi con un approccio non emergenziale ma preventivo e promozionale.

Anche nel sociale bisogna fare i conti con *anni di disintermediazione*, per delineare un nuovo modo di accogliere le persone e le loro storie di profonda sofferenza, per poi far emergere istanze non meno profonde che non sollecitano solo rappresentanza forte e rivendicazione, ma piuttosto *rappresentazione e co-costruzione dei problemi per mettersi al lavoro insieme*, in una logica di politicità dal basso, non meno che dall'alto.

Su questa costruzione e comprensione dei problemi è possibile *convocare le risorse attive della comunità*, non nel senso di chiamare qualcuno/qualcosa che è già aprioristicamente risorsa, ma nel senso che allestendo dei dispositivi (progetti, servizi, la cooperativa come *piattaforma abilitante*) si possono sviluppare

alleanze che consentono alle risorse di mettersi al lavoro. Si dà così senso ai tanti *co-* che altrimenti sono destinati a restare vuote retoriche (si veda lo stato in cui versano i Piani di zona e i «tanti tavoli») o delle reti puramente strutturali, troppo isomorfe, autoreferenziali. È chiaro che attivare processi per non subire passivamente i flussi globali del neoliberalismo, non significa tornare a una società di carattere novecentesco in cui tendono a rifugiarsi non pochi soggetti sociali nella logica di una sicurezza anche a costo di «rinunciare» alla libertà, alla giustizia, alla democrazia.

È necessario immaginare e sperimentare nei territori nuove forme di intermediazione con inediti legami, alla luce dei nuovi «temi generatori» del nostro futuro, facendo spazio a un'ampia gamma di attori portatori di diversità e somiglianze.

Il trasformarsi come spinta per trasformare

Secondo movimento. La sensazione diffusa è che i cambiamenti in atto abbiano colto impreparata la cooperazione e che spesso ci si limiti a porre l'accento su alcune *condizioni esterne* (dimensioni ridotte, lunghezza dei processi decisionali, riduzione delle risorse) che sono sì reali e pesanti, ma non possono divenire alibi per non ripensarsi, per non cercare altri sguardi sul futuro della cooperazione, prima ancora di questo modello di società.

Attraversare questa «fase» storica senza modificazioni è velleitario, quindi la scelta è tra *trasformarci o lasciarci trasformare*, tra determinare almeno in parte il futuro come cooperazione, oppure il subirlo. Non possiamo sottrarci alle spinte ambivalenti dei *driver esterni*, con sfide sociali che crescono e non sono rinviabili, con una finanza che seleziona organizzazioni sociali in cui investire, l'impatto sociale come criterio anche di competitività, con l'accento sulla capacità di trasformazione rispetto

a quella di redistribuzione.

Ma come non misurarci con gli stessi *driver interni* alla cooperazione sociale, dall'emergere di nuove professionalità e di modelli organizzativi ibridi al ricambio generazionale tra operatori, dalla ristrutturazione di mercati alla valorizzazione della funzione delle reti orizzontali?

Il rischio, altrimenti, è una *sterile operazione di retroguardia*, di una cooperazione confinata in concezioni riduttive quale *il mercato del welfare come somma di servizi e risposte*, stretta dalle mes-sinscena securitario-assistenziali degli ultimi contro i penultimi e incapace di trasportarsi in un presente-futuro fatto da servizi e prodotti *aperti alla possibilità di contribuzione di ciascuno*.

Ci si muove in un quadro complesso in cui è necessario valorizzare di continuo i feed-back che arrivano dagli altri soggetti e dalle persone con le quali si lavora, tenendo conto che oggi i soggetti profit, indipendentemente dalle motivazioni, stanno occupando un terreno tradizionalmente del Terzo settore, con esiti spesso spiazzanti.

Pena l'estinzione, come avviare un «ciclo virtuoso» in cui si agisce sulla propria organizzazione mentre si cerca di trasformare il contesto? Se si vogliono ridurre le disuguaglianze non si può non modificare la propria or-

ganizzazione, sapendo che non è con le nuove *parole o slogan* (impresa sociale, domanda privata, ecc.) che si risolvono i problemi, ma solo attraverso una continua elaborazione di ipotesi, sperimentazione, estrazione di sapere, rilancio di ulteriori ipotesi. In fondo, trasformarci e trasformare chiede di farci raffinati e pazienti ricercatori.

La forza istituyente e il compito di re-istituire

Terzo movimento. Pur non nascondendo situazioni di eccessiva contiguità e interdipendenza, va riconosciuto che nell'attuale congiuntura politica (nazionale e territoriale) un'alta *autonomia dal finanziamento pubblico* può rappresentare un elemento di riduzione del rischio imprenditoriale. Ma questo non basta, dato che una cooperazione che si precluda più o meno intenzionalmente un dialogo strutturato con l'Ente pubblico solleva non poche questioni rispetto all'*interpretazione da dare alla propria azione* e al suo impatto sociale.

La questione non è *chi* tra pubblico e privato *eroghi servizi migliori*, ma a quali processi di *capacitazione reciproca, re-istituzione, creazione-distribuzione del valore* si riesce a dar vita, allestendo setting (che passano anche dagli strumenti amministrativi e di diritto privato) in cui ci si riconosce competenze, ruoli e responsabilità.

L'Ente locale è un alleato prezioso con il quale, sulla base di principi e norme trasparenti, costruire un sistema di accoglienza, risposta, accompagnamento che alleggerisca *i cittadini tutti nella loro condizione di isolamento, frustrazione e rabbia*.

La cooperazione non può esonerarsi dal mettere al centro la rilevanza politica dei problemi. E oggi, a nostro avviso, pur non esaurendola, una parte significativa di essa si gioca nella *relazione dialogica* che la cooperazione istituisce con l'Ente locale. A seconda di come si immagina la relazione,

Ci si muove in un quadro complesso in cui è necessario valorizzare di continuo i feed-back che arrivano dagli altri soggetti e dalle persone con le quali si lavora, tenendo conto che oggi i soggetti profit, indipendentemente dalle motivazioni, stanno occupando un terreno tradizionalmente del Terzo settore, con esiti spesso spiazzanti.

si modifica il modello di welfare. Un'eccessiva enfasi sul mercato e sull'iniziativa privata o un'ecedente insistenza sulla richiesta di ulteriori risorse pubbliche sottendono concezioni che, nel primo caso, rischiano di decostruire lentamente le politiche pubbliche, nel secondo invocano una centralità dell'Ente locale per molti versi non agibile.

Come dunque investire in maniera trasparente e coerente sulla costruzione di alleanze, sullo scambio di competenze, sulla ricerca condivisa (e sui *momenti, luoghi, dispositivi* in cui questo può avvenire), rendendo così i territori e le comunità maggiormente capaci di costruire risposte e soluzioni in situazione? E come allestire *contesti di apprendimento condiviso* che puntino a

rafforzare istituzioni e soggetti del sociale per allargare il perimetro di intervento?

L'orizzonte non è un welfare mix in cui il «pubblico» si circoscrive al lavoro con i poveri e gli esclusi e il resto diventa appannaggio di un privato «diversamente convenzionato». Si tratta invece di re-immaginare un «pubblico sociale», un welfare bene comune, che si costruisce intercettando e mettendo a sistema risorse e apporti differenti in cui la cooperazione agisce «tra» i soggetti, come modello economico più giusto ed efficiente e, per essere tale, deve essere insieme «sociale» e «ambientale».

La leva dell'intelligenza dei lavoratori

Quarto movimento. Inutile negare la fatica, la sofferenza, la depressione che caratterizza molto del lavoro nel sociale, al punto che potremmo parlare di «sofferenza del non lavoro» che tocca anche chi è occupato nella cooperazione. Quanto il lavoro nella cooperazione è ritenuto da chi lo svolge «vero lavoro», un lavoro che mentre chiede di mettere in gioco la propria «intelligenza ingegnosa» dentro problemi impegnativi, è capace di dare senso all'esserci come lavoratori? E quanto la cooperazione è vicina ai lavoratori nel sollecitarli nel comprendere/progettare il senso del loro lavorare?

In fondo sofferenze e fallimenti sono tali solo quando non riescono a innescare apprendimenti condivisi. Ma con quale dispositivo di apprendimento, alla luce di quale sistema di conoscenza?

La mutualità e la contribuzione | La mutualità è una delle parole che hanno caratterizzato gli ultimi anni, ma rischia di essere vista nel suo aspetto burocratico, di adempimento, in alcuni casi addirittura come un *limite* rispetto alla necessità di decisioni veloci e di *governance* snelle (d'altra parte, si dice, «Ce lo chiede il mercato»).

Per non pochi versi le cooperative sono in difficoltà nel porre la mutualità interna come *elemento di forza e identità*. Si lamentano situazioni di contribuzione diseguale tra i soci-lavoratori alla vita della cooperativa, casi in cui la formazione viene letta solo come obbligo e non come opportunità, ma anche situazioni in cui sono gli operatori a «determinare», con forme di *resistenza passiva*, l'insuccesso o la scarsa valorizzazione delle iniziative.

La professionalità e l'appartenenza | La complessità delle questioni chiede di ragionare sul *cambiamento di professioni, ruoli, attività* e sulle modalità per dare spessore all'*appartenenza* nelle organizzazioni di lavoro.

Sebbene nell'ultimo decennio come cooperazione si sia riusciti, in buona parte almeno, a mantenere posti di lavoro e, in alcuni casi, aumentarli, nell'insieme la crisi ha contratto *le prospettive di crescita professionale* per un numero consistente di persone, spesso giovani. Bisogna immaginarsi *forme e contesti di incontro, coinvolgimento e attivazione* non giudicanti, liberi, creativi. È necessario ridare centralità ai *desideri* e non solo ai *bisogni*.

Dopo decenni in cui è stata raccontata la necessità di guardare la realtà con una concretezza a volte pericolosamente vicina al

cinismo, siamo forse a un punto di svolta in cui provare a *riportare l'incanto in quello che facciamo*. Non stiamo pensando a cooperative velleitarie, ma a organizzazioni che offrono servizi di qualità, ma insieme promuovere ecosistemi territoriali.

Alternatività e politicità | Riaffermando e rielaborando il senso del fare cooperazione, la posta in gioco non è solo la propria sopravvivenza o l'erogazione di un servizio quanto, invece, la costruzione di un mondo differente, un mondo che magari si declina all'interno di una parte di città o in un paese montano o in una scuola, ma porta con sé un capitale simbolico che supera i confini di quel contesto e vuol essere *alternativo alle narrazioni socialmente dominanti*. Un mondo che immagina persone attive, organizzazioni generative, soggetti con-correnti rispetto al *bene comune*.

Il rimettersi in gioco cedendo potere

Quinto movimento. La quinta mossa riguarda l'accesso di tutti al potere, fino a usarlo insieme responsabilmente. Quanto descritto in precedenza ha senso se nei vari contesti – dalle organizzazioni alle comunità locali, dai gruppi di cittadini alle istitu-

La posta in gioco è un mondo differente, un mondo che magari si declina all'interno di una parte di città o in un paese, ma porta con sé un capitale simbolico che supera i confini di quel contesto e vuol essere alternativo alle narrazioni dominanti.

zioni – si mette in campo una gestione di potere, differente rispetto a quella accentratrice verso l'alto, che inneschi una spinta liberatoria rispetto alle potenzialità di tutti gli attori. Sono certo presenti rapporti di verticalità, ma li si percepisce a servizio del responsabilizzarsi tra attori nel costruire un ecosistema. Insomma, solo attraverso una co-costruzione possiamo passare *da una sorta presepe sociale* fermo a un *ecosistema territoriale* dinamico, in grado di adattarsi ai bisogni emergenti.

Autorizzarsi ad agire e cedere potere | Mettere al centro delle dinamiche sociali rimanda a due operazioni: *autorizzare e cedere potere*.

Autorizzare significa facilitare percorsi in cui i soggetti si riconoscono la capacità di *agire in maniera interdipendente* con il contesto, senza mai rifugiarsi nella delega. Anche in questo caso centrale è la scelta di un dialogo che spinga un progressivo scambio di conoscenze, ipotesi e competenze. L'attenzione tuttavia non si limita all'efficacia delle azioni rispetto a un bisogno, ma ci si concentra sul comprendere con chi fruisce un servizio che ha il *potere di influenzarne il funzionamento* e partecipare

alla realizzazione di un dispositivo che serve alla comunità tutta.

Rispetto agli operatori, invece, l'autorizzare si declina come la possibilità di valorizzare un approccio *serendipity* che permette di scoprire cose nuove mentre si sta cercando altro, e la promozione di processi *pool*, meno programmati, meno centralizzati, maggiormente guidati dagli accadimenti in situazione.

Governance democratica e consenso sociale | Tutto questo ha come premessa ovvia, non sempre esplicitata, la disponibilità di chi ha il potere di *cedere una parte*, di condividere ambiti di decisione e di azione e, in maniera più radicale, di attrezzare modelli di governance più orizzontali e democratici.

Per altri versi l'uso democratico del potere si rivela una via stimolante per alimentare il *consenso sociale intorno al lavoro della cooperazione*. In tempi in cui il linguaggio populista sembra farla da padrone, è indispensabile *costruire democraticamente un nuovo «discorso sociale»* intorno all'azione corresponsabile dentro la comunità, in modo che non venga attaccata senza giustificazioni, decostruita e smontata in modo scorretto, strumentalizzata come pretesto per alimentare fratture. Un linguaggio in grado di formare nuovi *frame* all'interno

dei quali le persone possano riscoprire il valore del pubblico, della responsabilità nella comunità, della sostenibilità e del contrasto alle disuguaglianze.

L'impatto sulle generazioni e sulla sostenibilità ambientale | L'agire accedendo tutti al potere apre all'*intertemporalità*, ovvero al tener conto nelle scelte degli impatti e degli effetti per le generazioni a venire e per la sostenibilità dell'ambiente, ben sapendo che le due questioni sono inscindibili e confluiscono nell'accelerare le disuguaglianze.

Gestire il potere in maniera inter-temporale significa *darsi limiti, depotenziarsi in funzione di chi verrà dopo*. Tutto ciò ha a che fare con la responsabilità sociale e ambientale, ma crediamo sia anzitutto un approccio culturale e politico a tutte le sfide, a cominciare da quelle del quotidiano lavoro cooperativo. Ragionare in questa ottica è sollevare il problema sofferto dell'investimento tra generazioni del potere nelle linee di comando delle organizzazioni.

La sensibilità per quanto si muove

Le cinque mosse o movimenti lasciano intravedere che per la cooperazione la strada non è chiusa né obbligata. Possiamo sfuggire alla via stretta dell'erogazione esternalizzata ma anche, in termini più ampi, al rischio della paralisi, dell'inadeguatezza, della depressione, del restare bloccati nella dicotomia riformismo/rivoluzione. Una sterile dicotomia a cui sembra costringerci uno scenario di scambio tra minor libertà e maggior sicurezza, di autodifesa protettiva di alcuni piuttosto che di emancipazione per tutti, di conservazione delle posizioni di rendita piuttosto che di moltiplicazione di forme di economia della condivisione. Come tessere reti neurali sociali che permettano un'evoluzione verso un sistema sempre più raffinato e intelligente, capace di apprendere dal suo quotidiano lavoro?

Una cooperazione dirompente

| Dentro questo scenario ci sono movimenti rilevanti per uscire dalla dicotomia accennata. Ed è sintonizzandosi con tali movimenti plurali che la cooperazione può trovare una sua funzione per innescare cambiamenti nella vita sociale, culturale, economica, politica. Dove trovare le energie per autorizzarci a pensare *alternative*?

Dobbiamo ricordarci che la storia della cooperazione è quella di un soggetto *disruptive*, dirompente, critico quanto basta: *distruttivo* da una parte, *trasformativo* e *costruttivo* dall'altra. Dobbiamo *radicarci* in quella capacità che trova linfa nella storia della cooperazione e, allo stesso tempo, riconoscere che *qualcosa si muove* nelle comunità, nelle alleanze tra gruppi e associazioni, nel dialogo tra cooperazione e istituzioni. La cooperazione è la storia di chi, partendo da *ciò che non c'era o non era sensato* e costruendo alleanze tra cittadini e politica, ha fatto crescere una forma di welfare che ha stimolato lo sviluppo del Paese.

Imprese di nuova generatività sociale

| Forse una delle questioni principali sta qui: *quale welfare costruire in un Paese che ha smesso di crescere?* In maniera radicale diciamo che è necessaria un'ipotesi di lavoro che permetta di uscire da linguaggi e ragiona-

menti depressivi come quelli diffusi non solo dal punto economico, ma anche, soprattutto, dal punto di vista dell'aspirazione al futuro qui e ora, non domani e altrove. E se il dramma sembra la carenza del desiderare e dell'aspirare a un livello di benessere complessivo, allora quello è il nodo sul quale lavorare per delineare nuove proposte cooperative e nuove imprese sociali.

Senza contrapposizioni con il sistema di welfare tradizionale è necessario mettere in scena *dispositivi generativi e abilitanti* aperti al territorio e ai soggetti che lo abitano, capaci di alimentare la *conoscenza per un'azione* che sostenga il cambiamento, per *politiche sul welfare* che rimuovano le cause che impediscono l'autorealizzazione dei cittadini, per uno *sviluppo locale e un nuovo discorso sociale* come linfa di alleanze per il bene comune.

La vocazione politica e utopica | Questo è possibile al meglio quando le istituzioni pubbliche sanno mettersi in discussione e sperimentare nuove prosimità con i cittadini, ricevendo in cambio fiducia e collaborazione. Ma quanto le amministrazioni locali accettano la sfida di mettersi in gioco e quanto la cooperazione è pronta a giocare una partita diversa da quella giocata negli ultimi anni? Una partita che rimetta al centro *la vocazione politica e utopica della cooperazione* e consenta di contribuire a contesti sociali intessuti di relazioni e progettualità nei punti di convergenza dove allestire beni comuni.

i)

Nicola Basile, esperto in interventi di sviluppo di comunità e politiche giovanili: nicola.basile@torpedone.org

Giuseppe Imbrogno si occupa di sviluppo di nuovi servizi di welfare per Acli Lombardia: giuseppeimbrogno@hotmail.com

Stefano Tassinari, vicepresidente nazionale Acli responsabile per il Terzo settore: steutas-sinari@gmail.com

