

necessario attivare delle strategie che consentano anche di stabilire alleanze inedite e permettano di intercettare nuove domande e nuovi bisogni»¹⁸.

Dalla ricerca risulta che le cooperative stanno già cercando di smarcarsi dalla dipendenza dall'ente pubblico, individuando altri committenti per dare lavoro alle persone svantaggiate. Un modo per cercare di sopravvivere ma anche di continuare a svolgere la propria mission a favore delle fasce svantaggiate. Vi è un 44,9% di cooperative che già oggi lavorano con soggetti privati (graf. 3). Una percentuale minoritaria ma tutt'altro che residuale, che decostruisce l'immaginario della cooperazione sociale associata all'unicità del committente. Una percentuale che andrà rinforzata negli anni a venire, come dichiarano le stesse cooperative (graf. 17).

Fare rete per sviluppare processi di co-innovazione e co-investimento

Costruire network allargati consente non soltanto di recuperare spazi di autonomia, ma anche di fare sistema per reggere la crisi. Sempre più le imprese del Nord Est oggi si confrontano con una crisi economico-finanziaria che, per poter essere affrontata e gestita, richiede loro di non pensarsi da sole, ma collocate all'interno di una rete di soggetti imprenditivi¹⁹. Fare rete-sistema è visto da molte imprese – tra cui le stesse cooperative sociali – come la modalità per sviluppare apprendimenti organizzativi e sociali, per favorire lo scambio delle conoscenze e dei saperi guadagnati negli anni nell'affrontare le criticità aziendali, per individuare obiettivi e ricercare progettualità condivise. Fare rete permette inoltre di utilizzare risorse

¹⁸ S. Ripamonti., *L'approccio al territorio: interpretazioni e negoziazioni*, in G. Scaratti, F. Zandonai (a cura di), *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*, Roma-Bari, Laterza, 2007, pp. 77-91.

¹⁹ Si veda D. Marini, S. Oliva (a cura di), *Nord Est 2010. Rapporto sulla società e l'economia*, Venezia, Marsilio, 2010, p. 16.

e potenzialità già presenti nel contesto socioeconomico, creando forme eque e sostenibili di distribuzione dei rischi, degli investimenti e dei risultati. Come afferma Enzo Rullani: «La scommessa sulle proprie capacità è sempre, in qualche misura, una scommessa collettiva, un atto di coraggio che si basa sulle credenze e sull'affidabilità di una rete sociale, fatta di persone e imprese interdipendenti. Persone e imprese che non solo accettano di dipendere l'una dalle altre, ma che fanno della loro condizione di interdipendenza una condizione di forza»²⁰.

La costruzione di reti tra persone e tra aziende costituisce oggi una sfida importante per immaginare una prosecuzione possibile di molte esperienze imprenditoriali, oggi messe sotto pressione dalla crisi. Più che pensarsi da sole e far leva unicamente sulle proprie risorse, la strada indicata come più promettente sembra essere quella di sviluppare processi di co-innovazione e di co-investimento che i singoli non avrebbero la possibilità e la convenienza di portare avanti da soli. Avviare processi cooperativi tra più attori del sistema produttivo è dunque una strategia per immaginare innovazioni a livello organizzativo e produttivo. Essere rete per affrontare la crisi può rivelarsi una risorsa sia per lo sviluppo delle singole imprese che per la vitalità e sostenibilità del tessuto produttivo locale.

Di fronte alla prospettiva di allargare la rete di interlocutori come strategia per affrontare la crisi, la ricerca segnala chiusure insite sia nelle culture organizzative che dei dirigenti delle cooperative sociali. Pochi sono i dirigenti delle cooperative che hanno cariche di responsabilità in altre organizzazioni del tessuto locale: la tab. 6 mette in evidenza come sia effettivamente scarsa la partecipazione in altri organismi sociali, politici, economici. Questo atteggiamento di chiusura trova conferme anche in un'altra indagine sul mondo della

²⁰ E. Rullani, *Il Nord Est alla ricerca di un nuovo inizio*, in D. Marini, S. Oliva (a cura di), *op. cit.*, pp. 277-278.

cooperazione. «Un primo tipo di chiusura si ha nei confronti del territorio, della comunità sociale in cui sono inserite le imprese cooperative. (...) Come se la cooperativa potesse prescindere dalle relazioni con il territorio in cui è sorta. (...) Viceversa, proprio per le trasformazioni in corso diventa necessario in misura crescente alimentare una relazione positiva con la società, la comunità locale. Perché anche la cooperativa si nutre del capitale sociale in cui è inserita e, a sua volta, con le sue iniziative lo sostiene e lo alimenta»²¹.

Costruire fidelizzazioni al prodotto sociale

Una terza strada per attraversare la crisi è individuata nel costruire fidelizzazioni al prodotto sociale (ovvero gli inserimenti lavorativi). L'ipotesi è che organizzazioni così particolari come le cooperative sociali, che oltre al prodotto economico (la fornitura di un bene o servizio) offrono anche un prodotto sociale (l'inserimento di persone svantaggiate), debbano costantemente rendere visibile e apprezzabile dal contesto (ovvero ai committenti, dagli abitanti della città, dalla politica locale...) il prodotto sociale, che costituisce la loro mission organizzativa. Altrimenti gli spazi della loro azione rischiano di restringersi sempre più.

La sensazione di trasmettere un'immagine di sé a luci e ombre

Questa strada è stata messa a fuoco a partire dalla lettura di un dato preoccupante che la ricerca segnala: la staticità degli inserimenti lavorativi e delle borse lavoro. Questa staticità dipende da molti fattori, non ultimo le attese sempre più elevate dei committenti che spesso non tengono conto – lamentano le cooperative sociali – che oltre al servizio materiale (es. le pulizie, il giardinaggio,

²¹ D. Marini (a cura di), *Il lavoro in un'impresa di valore. Le cooperative di produzione e lavoro in Italia*, Venezia, Marsilio, 2008, pp. 19-20.

l'assemblaggio...) le cooperative sociali producono anche servizi immateriali (cioè opportunità di lavoro per le persone svantaggiate, attivazione di percorsi di autonomia e affrancamento da situazioni di disagio).

Nei due seminari (cui hanno partecipato dirigenti del profit e del no profit) ci si è chiesti, alla luce dei dati, quanto di fatto le cooperative sociali riescano a rendere visibile e apprezzabile il fatto che, oltre a produrre servizi materiali, producono anche servizi immateriali a beneficio della collettività. Nella parte del questionario relativa all'immagine che le cooperative ritengono diffusa presso l'ente pubblico, non sono residuali immagini di sé piuttosto negative (graf. 15). Questo dato apre la questione di come le cooperative veicolino le proprie produzioni sociali e culturali nei territori, attraverso i mass media, nell'immaginario collettivo. Tenendo conto che per un'impresa la comunicazione dei propri prodotti è oggi un fattore strategico di sviluppo²².

In società frammentate come la nostra, l'apprezzamento e il riconoscimento verso la funzione sociale svolta dalle cooperative sociali non si possono più dare per scontati, ma dipendono da quanto queste organizzazioni riescono a produrre narrazioni capaci di rendere apprezzabile il valore sociale dell'inclusione attraverso il lavoro. Un prodotto, questo, che è immateriale e che per poter essere percepito richiede alle cooperative uno sforzo di produzione culturale in grado di far apprezzare la funzione che esse svolgono nello sviluppo sociale ed economico di un territorio.

²² Cfr. G. Sapelli, *Un racconto apocalittico. Dall'economia all'antropologia*, Milano, Bruno Mondadori, 2011; R. Normann, *La gestione strategica dei servizi*, Milano, EtasLibri, 1994 («Affinché si possa agire opportunamente su un cliente per suscitare in lui le preferenze auspiccate, dal punto di vista dell'azienda, è necessario comunicare con lui e influenzare la sua percezione della realtà in modi più raffinati della semplice esibizione di un prodotto», p. 138).

In questo senso si tratta di sviluppare una rappresentazione dell'economico più articolata, non appiattita unicamente sulla sola dimensione capitalistica. Come osserva Zamagni, l'economia di mercato non postula di necessità che i mercati debbano essere darwiniani. «Ci sono infatti anche i mercati civili, quelli cioè che tendono a colmare divari economici e sociali, consentendo a tutti – gruppi o singoli – di prendere parte al gioco economico attraverso l'attivazione di meccanismi di inclusione. Nei mercati civili, l'attenzione nei confronti dei soggetti meno dotati di risorse o meno efficienti si realizza non nel momento in cui si procede alla redistribuzione della ricchezza prodotta dai soggetti più dotati, ma nel momento stesso della produzione della ricchezza, consentendo anche agli svantaggiati di prendervi parte»²³.

L'importanza di creare immaginario sul prodotto

Fare cultura sul prodotto sociale di una cooperativa è la strategia per attivare processi di fidelizzazione dei cittadini di un territorio. Costruire fidelizzazione al valore sociale di ciò che una cooperativa produce fa sì che la continuità di queste esperienze non costituisca un fatto privato di chi vi lavora, ma diventi un fatto collettivo perché costituisce la possibilità per la nostra società di avere luoghi e contesti in cui i soggetti in difficoltà possano ritrovare un'identità sociale che non sia schiacciata sullo svantaggio, sulla malattia, sulla sofferenza.

Produrre cultura significa produrre immaginari positivi. Non è un discorso astratto, perché, come le teorie sulla produzione dei servizi evidenziano, i servizi sono un prodotto immateriale rispetto al quale la dimensione simbolica e culturale è la leva principale per acquistarlo. Questa strada è oggi da intraprendere con maggior vigore di quanto si sia fatto finora, dal momento che se l'immaginario intorno alle

²³ S. Zamagni, V. Zamagni, *La cooperazione*, Bologna, il Mulino, 2008, p. 12.

cooperative sociali non è positivo, questo indebolisce la loro capacità competitiva e mina il loro sviluppo. Ad esempio, rende il contesto meno tollerante rispetto a queste esperienze, le costringe in logiche al massimo ribasso che rendono impossibile accompagnare le persone a essere produttive, e così via. Di qui l'importanza di attivare azioni culturali sul territorio. La sfida oggi, per imprese che vendono un prodotto con un così alto livello di simbolizzazione sociale, è come creare immaginari positivi su ciò che offrono. Come riuscire a rendere percepibile e apprezzabile il perché quel servizio sia meglio acquistarlo da una cooperativa sociale, anziché da un altro fornitore che magari è economicamente più vantaggioso.

Cercare di simbolizzare socialmente il prodotto che le cooperative vendono sembra essere una strada promettente, più che quella del fare lobby politica o dell'assumere modalità operative tipiche del profit. Naturalmente è una strada impegnativa perché richiede alle cooperative sociali di investire sulla formazione al proprio interno, dal momento che produrre valore simbolico al prodotto richiede livelli culturali non da poco. E richiede alle cooperative di far proprio «il senso della celebre metafora marshalliana dell'albero e della foresta: non ci può essere crescita duratura della cooperativa-albero al di fuori dello sviluppo armonico della foresta del cooperativismo»²⁴. Da questo punto di vista sarebbe interessante chiedersi, quando le cooperative sociali individuano il «formare dei consorzi con altre cooperative» come strategia per affrontare il mercato (tab. 38), qual è il valore in più che esse intendono costruire attraverso il consorzio: fare massa critica per abbassare i costi? Oppure per fare pressione politica? Oppure nel consorziarsi c'è anche l'idea di riuscire a veicolare maggiormente il valore di quello che si sta producendo?

²⁴ Ivi, p. 14.

Costruire una governance multiprospettica

Una quarta strada suggerita dalla ricerca riguarda la necessità di rivedere i modelli di governance tipici delle cooperative sociali (tab. 35). Intendiamo qui la governance come la «capacità di tenere assieme persone, merci, tecnologie, simboli, valori per raggiungere compiti complessi»²⁵. Da questo punto di vista si delinea per le cooperative sociali una governance necessariamente multiprospettica.

Tenere in equilibrio i due codici: quello sociale e quello economico

Per introdurre la questione della governance come sfida per il futuro può essere interessante partire da questo brano di Zamagni: «La cooperativa è un autentico Giano bifronte. Unisce in sé due dimensioni distinte sia pure non rivali: quella economica di soggetto che opera dentro il mercato, accettandone la logica, e la dimensione sociale di ente che persegue fini metaeconomici e che genera esternalità positive a vantaggio di altri soggetti e virtualmente dell'intera collettività. È questa sua duplice natura che rende la cooperativa una realtà difficile da spiegare e complessa da governare. Se la scienza economica ufficiale si trova a disagio quando deve spiegare il comportamento di un soggetto che non intende perseguire fini solamente egoistici, la scienza sociale stenta a comprendere come possa essere che un attore come la cooperativa riesca a creare legami forti di solidarietà, forme avanzate di democrazia per mezzo dell'agire di mercato.

La duplicità di codici simbolici – quello del mercato e quello della socialità – che contraddistingue l'identità dell'impresa cooperativa è anche ciò che rende arduo il suo governo (...) Riuscire a tenere in

²⁵ G. Sapelli, *Un racconto apocalittico*, op. cit., p. 13.

equilibrio i due codici, facendo sì che dalla loro contaminazione derivino complementarità strategiche, è la vera grande sfida per il movimento cooperativo del XXI secolo»²⁶.

Quest'affermazione conferma quanto emerge nella ricerca, ovvero l'importanza strategica oggi, per affrontare la crisi, di rivedere i modelli di governance, ossia l'insieme di modalità e di processi gestionali, formalizzati o meno, che permettono di prendere le decisioni rilevanti riguardo all'attività, tanto ordinaria quanto strategica, di una organizzazione.

È possibile tuttavia constatare una certa ambivalenza rispetto a questa dichiarata necessità. Sia nella ricerca, sia in un'altra indagine relativa sempre alle cooperative (*Il lavoro in un'impresa di valore*), si mette infatti in luce una chiusura, fra i dirigenti, relativamente alla governance dell'impresa. Scrive Daniele Marini: «Il rafforzamento e la migliore strutturazione della gestione è uno degli obiettivi prioritari del management al fine di garantire la competitività della cooperativa. Tuttavia, esso sembra prefigurato solo per linee interne, attraverso azioni e interventi mirati a consolidare e a migliorare l'esistente. (...) L'idea è che la governance della cooperativa deve essere migliorata, ma non aprendosi ad altre competenze, non alimentando innesti di capacità e professionalità esterne, ma quasi esclusivamente mediante una sorta di formazione continua di chi è già all'interno»²⁷.

Che cosa si intende con governance multiprospettica?

Nel confronto avuto nei seminari con i dirigenti di imprese sociali sono emerse alcune linee di indirizzo che permettono di caratterizzare la governance in senso multiprospettico.

²⁶ S. Zamagni, V. Zamagni, *op. cit.*, pp. 10-11.

²⁷ D. Marini (a cura di), *Il lavoro in un'impresa di valore*, *op. cit.*, p. 20.

- i) *Costruire una partnership forte tra direzione strategica e livelli gestionali dell'organizzazione.* Per affrontare la crisi è importante che la direzione strategica (presidente, direttore, coordinatore generale o consiglio di amministrazione) condivida con coloro che hanno responsabilità gestionali (responsabili di cantieri, responsabili dell'ufficio amministrativo, dell'ufficio paghe, dell'ufficio tecnico...) una analisi delle criticità a livello economico, che minano oggi la sostenibilità dell'impresa.
- ii) *Costruire una task force (gruppo di lavoro) di governo per sviluppare ipotesi solide su come affrontare la crisi.* La gestione della crisi implica la presenza di un gruppo di persone che non solo sostenga le scelte e le decisioni, ma anche sia in grado di contenere le ansie e le angosce che queste situazioni producono nelle singole soggettività. Ciò vuol dire che la direzione strategica lavora molto sia sul contenuto delle decisioni da prendere ma anche sul processo con cui si arriva a prenderle (si tratta di ascoltare e dare spazio ai dubbi di ciascuno, di curare le relazioni tra le persone del gruppo). Decisivo per costruire il futuro dell'impresa è sostenere lo slancio e la creatività che un gruppo produce.
- iii) *Dare dinamicità ai dispositivi organizzativi.* Per affrontare la crisi occorre costruire un'organizzazione del lavoro dinamica, capace di interagire attivamente e non passivamente con la posta in gioco nella crisi (i posti di lavoro, la sopravvivenza dell'azienda stessa). Costruire una organizzazione dinamica vuol dire: a) rivedere i processi di lavoro, le filiere produttive per individuare economie possibili nella produzione, b) ridefinire i profili professionali in modo da aumentare la capacità dei soggetti di affrontare le sfide che la crisi propone, c) non accentrare il potere a livello dei vertici ma diffonderlo tra chi ha responsabilità gestionali (in modo che chi ha funzioni gestionali sia in grado di intraprendere nel suo ambito e non sia mero soggetto esecutore). Conferire e riconoscere potere ai livelli gestionali è una risorsa importante in una situazione di

crisi per far sì che più persone siano in grado di individuare che cosa fare nel quotidiano, non bloccandosi di fronte agli imprevisti o ricorrendo sempre alla direzione per chiedere che cosa fare.

- iv) *Sviluppare dei processi di corresponsabilità.* Per affrontare la crisi è importante che ciascun socio della cooperativa si senta responsabile del suo compito di lavoro, ma anche si senta responsabile del destino della cooperativa. Quel che si tratta di attivare è una corresponsabilità sul futuro. Proprio sviluppando la corresponsabilità si alimenta il capitale sociale di un'organizzazione, ossia quel patrimonio di fiducie e di motivazioni che è una grande risorsa per continuare a credere nella possibilità di un futuro.
- v) *Vedere la crisi come opportunità di apprendimento.* La crisi può anche essere una opportunità per sviluppare apprendimenti, comprensioni. Nell'esperienza di molte cooperative sociali si è verificato che il non aver accettato facili vie d'uscita al problema di esubero di personale (come la cassa integrazione), ma l'aver cercato alternative gestionali al proprio interno (ridefinizione dei tempi di lavoro, redistribuzione dei carichi, messa in ferie alcuni giorni al mese da parte di ciascun responsabile gestionale...) ha offerto alla cooperativa e ai soci la possibilità di consolidare degli apprendimenti sulla gestione dei cantieri di lavoro. Ha permesso di sperimentare l'assunzione di corresponsabilità, di avviare processi di crescita delle persone, di presa di potere, di assunzione di rischio diffusa, di riconoscere anche come le persone si muovono per affrontare le situazioni di crisi e dunque in un certo senso di «contarsi», ossia di capire chi sono le persone sulle quali si può «contare» per continuare a immaginare e progettare il futuro della cooperativa.

Imprese sociali che producono un senso al proprio lavoro

Le cooperative sociali si sono caratterizzate storicamente come organizzazioni tese a valorizzare il proprio «capitale umano». Anche oggi l'investimento sulle persone e la valorizzazione delle competenze presenti al suo interno sembrano costituire una strada che non si può non percorrere.

Valorizzare le risorse umane in tempi di risorse scarse

A fronte di tendenze a investire meno di un tempo nel capitale umano delle organizzazioni, molte esperienze imprenditoriali (non solo del no profit) si sono caratterizzate in questi anni per un'attenzione contraria. Si ritiene che oggi, in contesti di risorse scarse, sia sempre più decisivo capire come utilizzare al meglio le risorse già presenti nei contesti organizzativi e produttivi, in primis i lavoratori. Aiutare le persone a capire il senso del proprio lavoro, alimentare le motivazioni, riconoscere e valorizzare le competenze di ciascuno nell'affrontare in modo originale i molteplici problemi che si pongono nella quotidianità lavorativa, si rivelano spesso fattori decisivi per l'innovazione di un'organizzazione.

Nel mondo della cooperazione sociale, in questi anni, ci si è resi conto di come gestire le risorse umane voglia dire prima di tutto accompagnare processi di attribuzione di senso al lavoro. Si è rivolta una costante attenzione a far sì che le persone riescano a dare un significato alla fatica quotidiana, a rigenerare le motivazioni, a valorizzare le competenze di cui ciascuno è portatore. Questo orientamento si traduce dal punto di vista organizzativo nel costante coinvolgimento delle persone rispetto al lavoro: individuando con loro quale sia la collocazione migliore, aiutandole a capire quali siano le attese dei committenti, suscitando processi di responsabilizzazione rispetto al lavoro come «bene comune» da tutelare, e così via.

Valorizzare le risorse umane implica presidiare e promuovere dentro l'organizzazione processi di scambio e integrazione tra i diversi operatori e professionisti per affrontare in modo innovativo le criticità (ad es. incontri tra coordinatori di squadra, incontri tra lavoratori appartenenti alla stessa squadra di lavoro, incontri tra responsabili dell'area amministrativa contabile e responsabili dell'ufficio sociale...).

La sfida di sostenere processi di senso al lavorare in cooperativa

Sostenere processi di senso al lavorare in cooperativa, ossia far sì che l'esperienza di lavoro non sia alienante, ma promuova la partecipazione (alla vita organizzativa, compreso il rischio di impresa), è una sfida cruciale per queste organizzazioni, costantemente alla ricerca di un punto di equilibrio tra democrazia interna e competitività sui mercati. Oggi queste due dimensioni è vitale tenerle insieme, non solo per una questione valoriale, ma di sopravvivenza.

Investire sul capitale umano permette, infatti, di contenere la scissione tra soci lavoratori e dirigenti. Tra i tanti che lavorano e i pochi che dirigono. Una scissione che oggi non sembra garantire la sostenibilità di queste imprese. Per reggere i ritmi di lavoro, le richieste dei committenti, la necessità di garantire qualità ai servizi, è indispensabile che i soci lavoratori non siano schiacciati su compiti meramente esecutivi. Occorre che sappiano quel che succede intorno: le trasformazioni economiche, il diffondersi di logiche mercificatorie nell'economia, la crisi dei diritti, la perdita di un certo interesse sociale rispetto alle cooperative. Sono gli stessi dirigenti che oggi chiedono ai propri soci lavoratori una condivisione delle difficoltà e delle progettualità.

Ma, come è emerso nei seminari di discussione, oggi le persone all'interno della cooperativa sanno ancora poco delle sfide che si pongono. E di fronte alla scarsità di conoscenze che si possiedono su ciò che succede intorno non è possibile né giusto richiamare i

lavoratori ad assumersi il rischio di impresa. Oggi allora si chiede al management delle cooperative sociali la capacità di produrre senso per aiutare i lavoratori a comprendere i cambiamenti in atto e le strategie necessarie per farvi fronte. Sostenere processi di comprensione e corresponsabilità costituisce la strada per far sì che la proprietà sia effettivamente di tutti. Non solo perché nelle cooperative sociali ogni socio è un voto, ma perché è un soggetto in grado di contribuire alla prospettiva e al futuro di un mondo oggi «alla prova della crisi» e alla ricerca dei modi per attraversarla.

CONVEGNO REGIONALE

Prima ricerca sulla Cooperazione sociale in Veneto

L'ALTRO VOLTO DEL NORD EST: LE COOPERATIVE SOCIALI ALLA PROVA DELLA CRISI

Padova, venerdì 10 giugno 2011, ore 9.30-13,00

Centro Conferenze alla Stanga c/o Camera di Commercio I.A.A.,
Piazza Zanellato 21 (all'interno del complesso La Cittadella).

- h. 9.30-10.00 Registrazione dei partecipanti
- h. 10.00 INTRODUZIONE
Stefano Bognesi, Presidente Cooperativa Solidarietà di Padova
- h. 10.30 PRESENTAZIONE DELLA RICERCA
L'altro volto del Nord Est
Daniele Marini, Università di Padova,
Direttore scientifico Fondazione Nord Est
Davide Girardi, Fondazione Nord Est
- h. 11.00 TAVOLA ROTONDA
La cooperazione sociale: sfide e opportunità
Franco Balzi, Presidente Consorzio Prisma di Vicenza
Giovanni Bertin, Università Ca' Foscari di Venezia
Cristina Bonetti, Madruzzo&Associati
Carlo Dell'Aringa, Università Cattolica di Milano
Fabio Gava, Commissione Attività Produttive, Commercio e Turismo
Margherita Miotto, Commissione Affari Sociali
MODERA
Eleonora Vallin, Vice direttore Nordesteuropa.it
- h. 12.30 CONCLUSIONI
Francesco d'Angella, Studio APS di Milano

DIECI RIFLESSIONI SUGLI ESITI DELLA RICERCA

Considerazioni emerse dal Convegno regionale

A cura di Roberto Camarlinghi

La ricerca *L'altro volto del Nord Est: le cooperative sociali alla prova della crisi* è stata presentata e discussa in un Convegno regionale (svoltosi il 10 giugno 2011 a Padova) che ha visto la partecipazione di realtà significative del contesto socioeconomico veneto: banche, aziende, fondazioni, sindacato, organizzazioni cooperative...

L'eterogeneità dei partecipanti ha messo in luce come la cooperazione sociale si collochi in una rete sociale, economica e politica vasta e articolata e come vi sia oggi un interesse da parte di diversi soggetti del territorio a confrontarsi sulle vie di uscita dalla "grande crisi" (esplosa nel settembre 2008, ma di cui si avverte ancor oggi l'onda lunga: 61.000 i posti di lavoro persi nell'ultimo biennio in Veneto). Ciò conferma una considerazione emersa dalla ricerca: soltanto creando connessioni tra diverse organizzazioni e competenze, è possibile trasformare la crisi in opportunità di ripensamento del modello di crescita economica e di convivenza sociale.

Le riflessioni emerse nel Convegno hanno arricchito gli esiti della ricerca, interpretandone lo spirito. In fondo l'obiettivo della ricerca sull'"altro volto del Nord Est" non era farne una fotografia statica, bensì offrire spunti interessanti per ri-attivare il dibattito sulla funzione della cooperazione sociale in Veneto. Tra l'altro proprio questa regione – si è detto nel Convegno – è una di quelle in cui la cooperazione sociale è nata, ha sperimentato percorsi innovativi e ha avuto le prime leggi (ancor prima della legge 381/1991, che ha introdotto nell'ordinamento giuridico italiano la figura della cooperazione sociale).

Qui di seguito il racconto per punti delle principali considerazioni esposte dai relatori.

1. La ricerca – è stato detto – fotografa bene la situazione che stanno vivendo oggi le cooperative sociali e che è oggetto di discussione vivace dentro questo mondo. Le cooperative si stanno infatti interrogando su uno scenario in rapido cambiamento, che le costringe a ripensare la propria identità. Ciò induce stati d'animo contrastanti. Da un lato la paura di venir meno alla propria storia, alle proprie radici, dall'altro la consapevolezza che qualcosa di ineludibile viene avanti e chiede di cambiare.

2. Un nodo critico (ribadito in più interventi) è oggi il rapporto con la pubblica amministrazione. La cooperazione sociale ha svolto in questi anni una funzione pubblica di inclusione dei soggetti svantaggiati. L'ente pubblico, riconoscendo questa funzione, ha favorito lo sviluppo di un mercato sociale per le cooperative sociali (affidando loro commesse, introducendo la clausola sociale negli appalti, ecc.). Oggi questo rapporto è in crisi perché i forti vincoli di natura finanziaria cui è sottoposto l'ente pubblico non lo rendono più un partner affidabile. Con grande preoccupazione il mondo della cooperazione sociale guarda alle tabelle contenute nella Legge Finanziaria che prospettano tagli drastici alla spesa sociale. Il futuro non sembra più prevedere la possibilità (del resto troppo rischiosa per qualunque azienda) di lavorare con un unico committente.

3. Quali strategie adottare per sopravvivere? Preso atto che la partnership con l'ente pubblico è diventata problematica, una prima strategia – indicata dalla ricerca e confermata dalle relazioni del Convegno – consiste nell'aprirsi con più decisione al mercato. Analogamente a ciò che fanno le imprese profit, si tratta di affrontare due versanti: 1) differenziare i prodotti e i servizi, ossia ampliare il proprio bacino di utenza potenziale; 2) mettersi insieme, trovare sinergie, fare rete con altri soggetti, compreso il

mondo profit con il quale si tratta oggi di cercare una maggiore reciprocità.

4. La crisi tende infatti a rompere le categorie tradizionali con cui eravamo abituati a pensare il mondo profit e quello no profit. Fatte salve le distinzioni identitarie (i motivi e le finalità per cui nasce un'impresa sociale non sono gli stessi per cui nasce un'impresa privata), questi due mondi tendono oggi progressivamente a compenetrarsi, a vivere le medesime logiche. In questo senso le categorie profit e no profit – è stato osservato – non riescono più a spiegare correttamente il funzionamento dei due mondi. Ad esempio, se un'impresa sociale non si dà criteri economici di funzionamento rischia di non riuscire più a rispondere alla propria mission, che è inserire al lavoro persone altrimenti escluse.

5. Questa compenetrazione – ammettono gli esponenti della cooperazione sociale – da un lato fa paura, dall'altro affascina. Il rischio dell'isomorfismo, ossia dell'assumere le medesime logiche del privato, è temuto perché porta con sé lo snaturamento dei propri codici, l'oblio della propria specificità. D'altro lato, la consapevolezza di dover sviluppare la propria imprenditorialità per sopravvivere fa oggi volgere lo sguardo verso il settore profit, per mutuarne schemi organizzativi e regole di gestione. Il futuro della cooperazione sociale di tipo B chiede allora di tenere in equilibrio le due esigenze emerse bene dalla ricerca: la capacità di stare nel mercato e la capacità di catalizzare i valori e gli interessi dei soggetti che partecipano all'impresa cooperativa.

6. Del resto la motivazione dei soggetti partecipanti alla cooperativa – come riconoscono gli stessi economisti – è un fattore competitivo cruciale. È la risorsa – tra l'altro – che ha consentito fino a oggi di ammortizzare l'urto della crisi sui livelli occupazionali, grazie all'attivazione di processi di mutualità interna anche fantasiosi (redistribuzione dei carichi di lavoro, messa in ferie

tre giorni al mese da parte di ciascun responsabile gestionale...). Certamente in prospettiva la buona occupazione esigerà buona impresa, cioè impresa stabile, strutturata e dinamica. Non basterà la spinta solidaristica interna. Nei discorsi del Convegno ha fatto più volte capolino questa duplicità di codici simbolici – il mercato e la mutualità – che contraddistingue l'identità dell'impresa cooperativa e che rende arduo il suo governo.

7. Tocchiamo così un nodo cruciale messo in luce dalla ricerca: la *governance*. Senza dubbio un'area di riflessione cruciale: sia perché non si è mai investito in modo sistematico e adeguato sull'elaborazione di un management cooperativo (ancor oggi la teoria dell'organizzazione “vede” la cooperativa per differenza rispetto all'impresa capitalistica), sia perché la *governance* di una cooperativa sociale, in uno scenario che si è fatto “liquido” (privo cioè dei riferimenti abituali), richiede di tenere insieme molte competenze: economiche, relazionali, strategiche, di politica sociale, culturali, di vision anche... Se la crisi è strutturale e non congiunturale – si è detto – si tratta di governare i processi organizzativi, sia interni che esterni, in maniera del tutto nuova. In particolare si tratta di:

- cambiare radicalmente i modi di approcciare i mercati (assumendo un atteggiamento più proattivo, potenziando in particolare la propria capacità commerciale, aspetto – questo – che costituisce un punto di debolezza su cui lavorare);
- ripensare la relazione con l'ente pubblico (uscendo da una posizione di mero fornitore di servizi, per riconoscersi come attore di politiche sociali territoriali insieme all'ente locale);
- riprogettare le relazioni con gli altri soggetti economici, profit e non (crescere dimensionalmente non significa tanto crescere in grandezza, ma in relazioni di partnership con altri soggetti economici);

- curare le relazioni con i cittadini e con l'opinione pubblica.

8. Quest'ultimo punto merita uno spazio a sé. Più volte nel Convegno si è riconosciuto che le cooperative sociali devono porsi oggi il problema di narrarsi, di produrre cultura su ciò che fanno, di affermarsi attraverso una rappresentazione che restituisca il loro vero valore sociale, che è quello di essere uno strumento fondamentale per la coesione sociale. In tal modo possono non solo ottenere un maggior consenso sociale intorno alla propria funzione di tutela dei diritti (il che costituirebbe un fattore di sviluppo non da poco), ma anche promuovere un modello di impresa di comunità (vale a dire l'impresa che assume una responsabilità verso i bisogni della comunità nella quale è radicata) che potrebbe contagiare positivamente il mondo profit. Da ultimo, saper comunicare il valore della propria esperienza potrebbe avvicinare maggiormente il mondo giovanile che, stando agli esiti della ricerca, considera poco la cooperazione sociale come ambito interessante di lavoro.

9. Le cooperative sociali – è stato opportunamente ricordato – nascono dentro la cornice del welfare. E se oggi risentono di una forte incertezza, è anche perché le prospettive del nostro sistema di welfare si sono fatte più precarie (come dimostra il mancato riconoscimento dei livelli essenziali di assistenza). Sviluppatesi dentro il welfare, alla sua modernizzazione hanno dato in tutti questi anni un forte impulso, promuovendo il passaggio da un vecchio modello di welfare migliorativo delle condizioni di vita dei cittadini a uno migliorativo delle capacità di vita degli stessi. In altre parole, grazie alle cooperative sociali di tipo B, l'attenzione nei confronti dei soggetti meno dotati di risorse o meno efficienti si realizza non nel momento in cui si procede alla redistribuzione della ricchezza prodotta dai soggetti più dotati, ma nel momento stesso della produzione della ricchezza, consentendo anche agli

svantaggiati di prendervi parte. Letta in questi termini, l'esperienza della cooperazione sociale diventa una leva di sviluppo locale. Offrendo una precisa linea di indirizzo alla governance del territorio: investire sulle politiche di welfare non vuol dire solo riequilibrare gli squilibri prodotti dal mercato, ma è un modo per investire sulla ripresa economica

10. Per la cooperazione sociale il tempo sfugge. Il futuro non è garantito ma va costruito. È una ricerca e questa ricerca – si è detto – deve avvenire già da subito. È urgente ipotizzare i cambiamenti, anche se definire i passi del cambiamento non è facile. Si tratta di distanziarsi dalle routine mentali e operative per mettersi in un atteggiamento di ricerca. Di rinnovare le mappe per orientarsi in un territorio dalle geografie continuamente mutevoli. Di incrociare le proprie mappe con quelle altrui per tracciare coordinate di viaggio più affidabili, e magari trovare nuovi compagni con cui proseguire il cammino. Si tratta di fare come il signor Palomar, che quando in cielo si vedono le stelle indossa i panni del ricercatore. Con la lettura di questo brano di *Palomar*, racconto di Italo Calvino e metafora del soggetto (individuo, gruppo, organizzazione) in ricerca, si è concluso il Convegno:

«Quando c'è una bella notte stellata, il signor Palomar dice: - *Devo* andare a guardare le stelle-. Dice proprio: - *Devo* ,- perché odia gli sprechi e pensa che non sia giusto sprecare tutta quella quantità di stelle che gli viene messa a disposizione. Dice “*Devo*” anche perché non ha molta pratica di come si guardano le stelle, e questo semplice atto gli costa sempre un certo sforzo.

La prima difficoltà è quella di trovare un posto dal quale il suo sguardo possa spaziare per tutta la cupola del cielo senza ostacoli e senza l'invasione dell'illuminazione elettrica: per esempio una spiaggia marina solitaria su una costa molto bassa.

Altra condizione necessaria è il portarsi dietro una mappa astronomica, senza la quale non saprebbe cosa sta guardando; ma da una volta all'altra egli dimentica come si fa a orientarla e deve prima rimettersi a studiarla per mezz'ora. Per decifrare la mappa al buio deve portarsi anche una lampadina tascabile. I frequenti confronti tra il cielo e la mappa lo obbligano ad accendere e spegnere la lampadina, e in questi passaggi dalla luce al buio egli resta quasi accecato e deve riaggiustare la sua vista ogni volta.

Se il signor Palomar facesse uso d'un telescopio le cose sarebbero più complicate sotto certi aspetti e semplificate sotto altri; ma, ora come ora, l'esperienza del cielo che interessa a lui è quella a occhio nudo, come gli antichi navigatori e i pastori erranti. Occhio nudo per lui che è miope significa occhiali; e siccome per leggere la mappa gli occhiali deve toglierseli, le operazioni si complicano con questo alzare e abbassare degli occhiali sulla fronte e comportano l'attesa di alcuni secondi prima che il suo cristallino rimetta a fuoco le stelle vere o quelle scritte...

Si aggiunga che le mappe celesti che lui ha bisogno di consultare sono due, anzi quattro... Insomma il localizzare una stella comporta il confronto delle varie mappe e della volta celeste, con tutti gli atti relativi: levare e mettere gli occhiali, accendere e spegnere la lampadina, dispiegare e ripiegare la mappa grande, perdere e ritrovare i punti di riferimento» (I. Calvino, *Palomar*, Torino, Einaudi, 1983).

APPENDICE

TRACCIA D'INTERVISTA SOMMINISTRATA ALLE COOPERATIVE SOCIALI OPERANTI IN VENETO

La situazione congiunturale

1. Qual è stato l'andamento dei seguenti parametri nel 2010 rispetto al 2009?

	In forte crescita	In leggera crescita	Stabile	In leggera flessione	In forte flessione
Fatturato	<input type="radio"/>				
Ordini/commesse	<input type="radio"/>				
Occupazione	<input type="radio"/>				

2. Può indicare l'andamento previsto dei seguenti parametri aziendali nei prossimi sei mesi?

	In forte crescita	In leggera crescita	Stabile	In leggera flessione	In forte flessione
Fatturato	<input type="radio"/>				
Ordini/commesse	<input type="radio"/>				
Occupazione	<input type="radio"/>				

3. Gli incassi, rispetto ai termini di pagamento concordati, sono:

- Normali
- In ritardo
- In forte ritardo.

4. I tempi di pagamento, nell'ultimo anno, si sono allungati: (sì/no)?

- Con il pubblico
- Con il privato

5. Nell'ultimo anno ha realizzato/attivato: (sì, no)?

- Inserimenti lavorativi
- Borse lavoro

6. Rispetto agli anni precedenti, nell'ultimo triennio, il numero di inserimenti lavorativi e di borse lavoro è aumentato, rimasto uguale o diminuito?

- Inserimenti lavorativi
- Borse lavoro

7. (solo per le cooperative che rispondono “diminuito” anche a solo una delle variabili precedenti) A Suo giudizio, la diminuzione degli inserimenti/borse di lavoro nelle cooperative sociali è dovuta soprattutto:

- Alla diminuzione delle risorse disponibili
- Alla scarsa efficacia del modello organizzativo delle cooperative
- A un minore sostegno da parte dei servizi pubblici
- All’aumento della complessità dei problemi/disagi delle persone
- Alla difficile situazione congiunturale

8. Rispetto agli anni precedenti, nell’ultimo triennio, il turn over dei soggetti inseriti è?

- Aumentato
- Rimasto uguale
- Diminuito

L’azienda cooperativa

9. In che misura Lei si direbbe d’accordo con ciascuna delle seguenti affermazioni? (*per nulla, poco, abbastanza, molto d’accordo*)

- Gli ideali della cooperazione hanno minore presa sulle nuove generazioni
- Oggi è più difficile che in passato far comprendere ai giovani i valori della cooperazione
- Il desiderio dei giovani di lavorare nelle aziende cooperative si è ridotto negli ultimi anni

10. Sulla base della sua esperienza, fra gli enti pubblici (comuni, consorzi, servizi sanitari....) in che misura sono diffuse le seguenti idee/immagini nei confronti della cooperazione sociale? (*per nulla diffuse, poco diffuse, abbastanza diffuse, molto diffuse*)?

- Le cooperative sociali sono una risposta ai bisogni della comunità
- Le cooperative sociali sono una modalità per pagare meno tasse
- Le cooperative sociali sono erogatori di servizi al pari di altre organizzazioni
- Le cooperative sociali sono solo interessate alla loro sopravvivenza economica
- Le cooperative sociali includono persone altrimenti a rischio di marginalità
- Le cooperative sociali conferiscono dignità e qualità al lavoro

11. Veniamo ora alle attività della cooperativa per cui lei lavora. Fatto 100% il totale delle attività in che misura esse si rivolgono:

- Ad aziende non cooperative:%
- Ad altri soggetti privati:%
- All'ente pubblico:%

12. (*solo per le cooperative che intrattengono rapporti anche con l'ente pubblico*) In quale misura l'acquisizione delle commesse presso l'ente pubblico avviene per (*inserire percentuale*):

- Affidamenti diretti:%
- Gare d'appalto:%

13. Ora le proporrò alcune affermazioni. Con quale tra esse si direbbe maggiormente d'accordo?

- In passato l'ente pubblico limitava fortemente i margini di azione della cooperativa
- In passato l'ente pubblico concedeva una buona progettualità alla cooperativa
- In passato la collaborazione tra ente pubblico e cooperativa era un ottimo esempio di *partnership*

14. Pensi ora alla situazione presente: con quale affermazione si direbbe maggiormente d'accordo?

- L'ente pubblico limita fortemente i margini di azione della cooperativa
- L'ente pubblico concede una buona progettualità alla cooperativa
- La collaborazione tra ente pubblico e cooperativa è un ottimo esempio di *partnership*

15. Lei pensa che le cooperative sociali dovrebbero:

- Orientare la loro attività esclusivamente verso soggetti/committenti pubblici;
- Individuare modalità di diversificazione dei propri soggetti/committenti di riferimento;
- Orientarsi maggiormente verso soggetti/committenti privati

16. Con riferimento alla cooperazione sociale, lei pensa che la crisi abbia condotto a una diminuzione delle commesse da parte di (sì/no):

- Ente pubblico
- Altre aziende cooperative
- Altri soggetti privati

17. Con riferimento alla cooperazione sociale, con la diminuzione delle risorse pubbliche destinate al *welfare*, lei pensa che diminuiranno, rimarranno uguali, aumenteranno le commesse da parte di:

- Ente pubblico
- Altre aziende cooperative
- Altri soggetti privati

18. Pensando al futuro del modello cooperativo, lei ritiene che:

- Il modello funzioni così com'è
- Sia necessaria una revisione dei modelli di *governance* tipici delle cooperative sociali
- Sia necessaria l'assunzione di modalità operative tipiche di aziende non cooperative

19. Con quali strategie, soprattutto, le cooperative sociali devono affrontare oggi il mercato per rimanere competitive?

- Continuare ad agire sole sul mercato
- Formare dei consorzi con altre cooperative
- Creare fusioni con altre cooperative
- Acquisire nuove cooperative
- Cedere le attività ad altri

Il profilo del rispondente

20. Qual è il ruolo che Lei oggi ricopre all'interno della Sua azienda cooperativa?

- Presidente
- Direttore generale
- Direttore/coordinatore di funzione/divisione/reparto
- Quadro
- Altro (specificare): _____

21. Ad oggi, Lei ricopre una carica elettiva anche all'interno di: (sì o no)

- Strutture associative del mondo cooperativo;
- Enti pubblici o privati in rappresentanza del mondo cooperativo;
- Altre realtà del mondo cooperativo;
- Istituzioni pubbliche;
- Associazioni di categoria e imprenditoriali non cooperative (associazioni industriali, artigiane...)

22. Da quanti anni Lei lavora presso questa azienda cooperativa?

- Da 0 a 5 anni
- Da 6 a 10 anni
- Da 11 a 20 anni
- Da 21 a 30 anni
- Da oltre 30 anni

23. Da quanti anni Lei occupa un incarico dirigenziale all'interno di questa azienda cooperativa?

- Da 0 a 5 anni
- Da 6 a 10 anni
- Da 11 a 20 anni
- Da oltre 20 anni

24. Da quanti anni Lei è socio all'interno di questa azienda cooperativa?

- Da 0 a 5 anni
- Da 6 a 10 anni
- Da 11 a 20 anni
- Da oltre 20 anni

25. In precedenza, Lei aveva occupato altrove altri incarichi dirigenziali o affini a quello attuale di socio?

- Sì, presso un'altra azienda cooperativa
- Sì, presso un'azienda privata
- Sì, presso un ente pubblico o istituzione affine
- No, mai

Informazioni sulla cooperativa

26. La cooperativa per la quale lei lavora è:

- Una cooperativa di tipo B
- Un consorzio
- Una cooperativa ad oggetto misto

27. Tra i seguenti soggetti a quali si rivolge la sua cooperativa?

(sì, no)

- Soggetti con problemi di dipendenza
- Soggetti con esperienze di detenzione
- Soggetti con problemi psichiatrici
- Soggetti disabili
- Minori
- Altri soggetti deboli

28. Nella cooperativa per la quale lavora, quanti sono:

- I soci lavoratori.....
- I dipendenti.....
- I soci volontari.....

29. Con riferimento ai lavoratori quanti sono

(uomini, donne, totali):

- I lavoratori a tempo indeterminato.....
- I lavoratori a tempo determinato.....
- I co.co.pro o lavoratori con altri contratti affini.....
- I contratti di apprendistato.....

30. E quanti sono:

- I lavoratori italiani.....
- I lavoratori di origine straniera.....

Indicazioni socio-anagrafiche

31. Genere:

- Uomo
- Donna

32. Età:

- 18-30 anni;
- Da 31 a 40 anni
- Da 41 a 50 anni
- Da 51 a 60 anni
- Oltre 60 anni

33. Titolo di studio:

- Nessun titolo
- Licenza media o elementare
- Qualifica professionale
- Diploma di scuola media superiore (5 anni)
- Laurea e eventuale specializzazione post laurea

NOTA METODOLOGICA

La prima ricerca sulla Cooperazione Sociale in Veneto è stata svolta in *partnership* da Cooperativa Solidarietà di Padova e Fondazione Nord Est. Il gruppo di ricerca era composto da Daniele Marini, Davide Girardi, Silvia Oliva (Fondazione Nord Est), Stefano Bolognesi, Stefania Pasqualin (Cooperativa Solidarietà di Padova), Roberto Camarlinghi (Animazione Sociale), Francesco d'Angella (Studio Aps).

La ricerca ha coinvolto, attraverso un *panel on line*, 228 cooperative sociali operanti in Veneto, individuate all'interno di una lista di 398 cooperative sociali scelte in base ad un criterio territoriale e interpellate in qualità di testimoni privilegiati. La rilevazione si è svolta con tecnica C.A.W.I. (*Computer Assisted Web Interviewing*) nel periodo 3 – 18 febbraio 2011. Questlab s.r.l. ha curato la parte informatica e gestito la rilevazione via *web*. Fabio Marzella (Fondazione Nord Est) ha curato l'elaborazione dei dati.

I primi esiti di quest'indagine sono stati discussi in un seminario il 27 aprile 2011 con alcuni rappresentanti della cooperazione sociale veneta che hanno fornito elementi utili al miglioramento del prodotto conclusivo di ricerca.

*Stampato nel mese di Luglio 2011
da Grafiche Marchesini s.r.l. - Angiari - (VR)*