

La cooperazione sociale secondo noi

Riflessioni e approfondimenti su ruolo, funzione, sfide della cooperazione sociale con cinque operatori marchigiani (a cura di Fabio Ragaini)

Giorgia Sordoni, coordinatrice di Centro diurno e comunità residenziale per persone con disabilità è vice presidente della Cooperativa Papa Giovanni XXIII, di Ancona

Paola Fabri, presidente cooperativa Progetto Solidarietà, Senigallia

Roberto Frullini, presidente di due cooperative di tipo b e di Confcooperative federsolidarietà - Marche

Stefano Trovato, presidente della Cooperativa IRS-l'Aurora, Ancona e del Coordinamento Nazionale Comunità di Accoglienza (Cnca), Marche

Vittorio Ondedei, responsabile Area socio-educativa, Cooperativa Labirinto, Pesaro.

Per cominciare forse è utile capire la tua storia nella cooperazione, quello della cooperativa in cui lavori e, se c'è un perché, la ragione di questo lavoro

Giorgia: La nostra cooperativa nasce nel 1997 su iniziativa parrocchiale. Molti di noi che oggi ne fanno parte sono gli stessi che 16 anni fa in gruppo nel tempo libero, passavano del tempo con i ragazzi disabili che frequentavano la nostra parrocchia ed il nostro quartiere. La necessità di ascoltare i bisogni di queste persone e delle loro famiglie, ha fatto sì che su iniziativa del parroco Don Giancarlo Sbarbati, ancora oggi presidente della nostra Cooperativa, ha iniziato a prendere forma la creazione di una forma "organizzata" per la gestione del tempo di queste persone. E' nato così il primo Centro diurno (Papa Giovanni XXIII) , che nel tempo sono diventati due e le comunità *Il Samaritano* e *Don Paolucci* per persone disabili privi di sostegno familiare. Io come molti altri siamo in cooperativa sin dall'inizio. Ognuno con le sue specificità e percorsi di studio. Da amici fuori in parrocchia ci siamo ritrovati amici dentro in cooperativa. Per la maggior parte di noi la cooperativa è diventata la vera seconda casa, a volte anche di più. Non è solo un luogo dove lavorare , ma un luogo dove vedere realizzati i propri ideali e dove poter con gli strumenti giusti, investire nel benessere comune.

Paola: Sono una persona che ha scelto di lavorare in una cooperativa appena conclusi gli studi sociali trovandomi a condividere con altri giovani la stessa passione per la creazione di opportunità destinate alle persone svantaggiate della mia città. Negli anni 80/90 fare cooperazione significava trovarsi coinvolti in un bel dibattito di tipo culturale oltre che economico: insieme ad un gruppo di amici tentiamo di iniziare un'esperienza che dal volontariato ci potesse trasferire verso una scelta professionale, continuativa nel tempo e adatta a corrispondere ai bisogni di integrazione reale dei disabili che conosceamo. Costituirci in cooperativa fu una scelta naturale, significava rispondere a bisogni molto evidenti, ci sentivamo appoggiati dalle istituzioni pubbliche e dal contesto relazionale che avevamo intorno. Appena organizzati non ci sono mancate opportunità: le idee erano tante, le energie diffuse, le risorse presenti; organizziamo servizi diurni con giovani disabili a Senigallia e Ostra; a Corinaldo affrontiamo l'avventura di "mettere su una casa" per disabili molto gravi e iniziamo ad organizzare interventi di assistenza e di animazione in case di riposo per anziani. In quegli anni studiamo, incontriamo altre cooperative del nord, siamo a Firenze e ad Arco di Trento a formarci con il Consorzio Nazionale Gino Mattarelli; conosciamo Felice Scalvini; aderiamo a Federsolidarietà ed entriamo nel vivo del dibattito che porterà alla definizione della legge 381 nel novembre 1991 che definirà le caratteristiche delle cooperative sociali in Italia. Seguono gli anni del tormento sulla Qualità totale, sul miglioramento continuo come prassi organizzativa interna per garantire servizi efficaci ed efficienti, sulla definizione dell'importanza di formare leadership e diffondere managerialità in una delle organizzazioni più significative del panorama imprenditoriale italiano: la cooperativa sociale appunto. Dopo gli anni 90 assistiamo alla fase del consolidamento, alla scelta della specializzazione rispetto ai servizi. E' questo clima favorevole che ci convince ad andare avanti : da "Casa della Gioventù", che resta legata ai

servizi per i disabili e i minori, prendono il via per "spin off": "Progetto Solidarietà" con i servizi agli anziani; "Progetto Lavoro" per l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate; il Consorzio Solidarietà come realtà autonoma per il coordinamento, lo sviluppo e la formazione delle prime associate e per quelle che si sarebbero poi inserite in futuro. Progetto Solidarietà nasce nel 1994; il mio percorso inizia nel 1989 in Casa della Gioventù, passa per il Consorzio nel 2000 per poi riapprodare nel 2003 nella cooperativa del gruppo Progetto Solidarietà).

Roberto: Lavoro nella cooperazione, perché in nessun altro contesto mi è stato possibile lavorare con la mia disabilità. La mia esperienza di vita lavorativa nella cooperazione sociale inizia nel 1990 in Lombardia, con una cooperativa d'inserimento lavorativo. Dal 1995 sono presidente di alcune realtà della cooperazione di tipo "b" in provincia di Ancona e dal 2012 Presidente di Confcooperative Ancona e Vicepresidente di Federsolidarietà-Confcooperative Marche. Sono stato uno dei soci fondatori della cooperativa in cui lavoro e, spesso ho partecipato a progetti di gemmazione di nuove realtà cooperative. Le aree del disagio in cui ho sempre lavorato sono quelle della disabilità e della salute mentale. Ho sempre ricoperto ruoli gestionali e amministrativi, con un focus sulle relazioni con le realtà del territorio: enti pubblici, associazioni, cooperative, associazioni di rappresentanza, imprese e persone.

Stefano: Il mio rapporto con cooperazione parte già alla fine degli anni ottanta quando ho iniziato i primi rapporti con cooperative sociali che gestivano servizi in particolare nel settore della salute mentale. Sono arrivato all'Irs L'Aurora solo nel 1998. Questa cooperativa era sorta nel 1983 per iniziativa di persone vicine all'esperienza di Don Gaudiano di Pesaro. Quando arrivo io è già una esperienza consolidata. La prima nelle nostra regione per storia e quantità di servizi nel settore delle dipendenze patologiche. Il perché del mio arrivo in questa cooperativa è legato al mio interesse per questo settore di intervento e perché da sempre penso che la cooperazione possa essere un ottimo strumento per costruire servizi di prossimità, ma anche perché può rappresentare una organizzazione economica all'interno della quale possano coesistere valori di responsabilità sociale e imprenditorialità sociale.

Vittorio: All'inizio sembra sia tutto cominciato per caso. Un'amica che viene chiamata da un'altra amica comune per sostituirla come educatrice in una struttura residenziale per persone disabili...la mia amica non se la sente e mi chiama ... io ero lì, a 21 anni, in attesa di capire dove fare dichiarazione di obiezione di coscienza e conseguente domanda di servizio civile ... venivo da molti anni di scoutismo e volontariato...TAC! Ci sono, vado io, cosa devo fare? Era il 1988, primavera. A settembre ho iniziato a fare volontariato nella struttura, poi le prime sostituzioni, poi a febbraio dell'89 era in cooperativa! Pagamento a ritenuta d'acconto. Servizio in appalto con Asur. Appalto tutti gli anni, tra Natale e Capodanno. Solo offerta economica. La cooperativa si chiamava Archimede: ci ho lavorato fino al 2005, facendone il presidente dal 2001, per poi confluire dentro Labirinto, la mia cooperativa attuale, presso cui lavoro come responsabile d'area socio-educativa. In mezzo tante cose, tante storie che ho attraversato ed in cui ho portato pensieri ed azioni. Perché sto in una cooperativa sociale? Per la ricchezza di incontri e situazioni che mi ha fatto vivere ed in cui ho potuto sentirmi, pur con tutte le fatiche e frustrazioni e le disperazioni, persona attiva, in grado di fare scelte e di poter far coincidere il dire ed il fare. Anzi, trasformare il fare in un dire: più solido e più vitale. E' stare nelle cose complesse, nella giungla dei vincoli e delle possibilità

Se doveste tratteggiare un bilancio del vostro percorso all'interno della cooperazione e della vostra cooperativa cosa ritenete di evidenziare?

Giorgia: La Papa Giovanni quando è nata rappresentava il normale proseguimento dell'attività di volontariato di alcuni giovani della Parrocchia. Poi nel tempo siamo cresciuti, ed anche tanto. Ci siamo affacciati al mondo della cooperazione in punta di piedi ma ne abbiamo da subito condiviso i principi cardine che in qualche modo coincidevano con i nostri. Ci siamo accorti che il nostro gruppo non poteva fare altro che essere cooperativa, sposandone i valori dell'autosufficienza, dell'auto-responsabilità, della democrazia, dell'eguaglianza, dell'equità e della solidarietà e aderendo ai valori etici dell'onestà.

Paola: Bilancio? In "utile", direi. Anzi un utile che permette investimenti. La storia percorsa fino a qui è fatta di moltissime soddisfazioni anche sul piano personale. Nel cooperare abbiamo

messo in gioco le relazioni costruite in questi anni, la fiducia data e ricevuta da un numero sempre crescente di persone. Il gusto per le novità, il guardare avanti dopo che si è osservato il presente, gli errori commessi, il patrimonio di idee scambiate e il momento di crisi attuale sono tutti ingredienti che valorizzano l'esperienza cooperativa. La forza della cooperazione, e di quella sociale in particolare, sta nel suo patrimonio genetico. Questa semplice organizzazione è la sintesi dei valori fondamentali dell'economia di tutti i tempi. Un sistema economico "buono" perché produce dei beni "essenziali" alla società in cui opera; una buona impresa se agisce senza fini speculativi ma di equa remunerazione del lavoro; se pone attenzione al benessere dei suoi operatori; se ha consapevolezza del pregio dei prodotti che offre; se è preoccupata di creare un valore per il benessere diffuso attorno alla sua realtà. Nella nostra esperienza cooperativa il modo in cui abbiamo preparato e seguito i servizi e la fiducia costruita in questi anni rappresentano il dato più positivo.

Roberto: L'elemento distintivo della cooperazione deve essere il non lasciare indietro nessuno. Molto più semplice da declamare, che da praticare nelle scelte quotidiane. Eppure credo sia l'unica ragione per cui ho potuto trovare una dimensione lavorativa e anche la miglior leva motivazionale che, nonostante la crisi economica, ci tiene ancora uniti nel lottare per il proprio lavoro. Personalmente non posso che essere soddisfatto del mio percorso professionale, anche per il riconoscimento e la rappresentanza affidatami dai cooperatori di Confcooperative Ancona e di Federsolidarietà.

Stefano: Come dicevo prima il mio percorso all'interno della cooperazione è stato diversificato. Non sempre le organizzazioni sociali riescono a rispondere ai valori di responsabilità sociale, di democrazia interna. La cooperativa dove oggi sono socio lavoratore ha cercato sempre di muoversi invece su questo filone, tenendo insieme democrazia e necessità territoriali. Penso di essere stato fortunato ad aver incontrato questa esperienza. Chiaramente anche la nostra cooperativa ha dei limiti. Molto importante è stata la volontà di definire ed attivare servizi propri più che in gestione per conto dell'ente pubblico. Questo ha prodotto dinamiche positive, anche se non sempre facili da gestire. Il mio bilancio è comunque positivo.

Vittorio: Ho attraversato tutti le funzioni, da quelle più operative progressivamente verso ruoli di responsabilità più ampia. E' una tensione che mi riconosco perché ritengo che, senza un lavoro sul contesto e sulle condizioni in cui vengono realizzati e svolti i servizi, si indebolisce il lavoro educativo. Rimane circoscritto all'intensità della relazione. Ma se non si cambiano le condizioni di vita (e le condizioni di lavoro!), dopo un po', senza 'prospettive', la relazione inaridisce, si disumanizza. Da qui la tensione alla conoscenza ed alla partecipazione. Io poi non riesco troppo a stare fermo. In ogni senso. Nel positivo e nel negativo che ciò può rappresentare. E vorrei che la mia organizzazione fosse così. Oggi arrivo a 25 anni di lavoro tutto stracciato: ancora mi stupisco di tante cose belle ed ancora mi arrabbio di fronte ad altre meno belle. Ma la fatica è sempre di più: i processi si fanno sempre più complicati, l'incertezza viene trasferita sui servizi, che diventano precari, formalistici, tesi verso una 'sicurezza' che troppo spesso non riesce a raccogliere il valore del rischio e dell'informale. Talvolta ho pensieri apocalittici e penso che le cooperative sociali siano destinate a sparire presto, sostituite da soggetti diversi, che forse già ci sono o forse no. E le cooperative, schiacciate da una tensione irrisolta fra progetto e realtà, rischiano davvero di diventare soggetti residuali, di piccole dimensioni, gioiellini da indossare la domenica

Cooperazione tra cambiamento e conservazione

Giorgia: Fin dalla loro nascita le cooperative sono state non solo organizzazioni di natura economica ma veri e propri protagonisti sociali, da sempre impegnati nella costruzione del benessere comune in ascolto dei bisogni delle categorie più svantaggiate. La storia mondiale ed italiana delle cooperative offre, quindi, insegnamenti utili per comprenderne il fondamento logico. Essa dimostra che il motivo principale del successo e della longevità delle cooperative va ricercato nel fatto che il loro scopo non è la massimizzazione del profitto per gli investitori, ma il soddisfacimento dei bisogni delle comunità. Tanto che molte politiche del welfare hanno attinto ed attingono tutt'oggi alle esperienze delle cooperative. Esse anche dal punto di vista economico rappresentano oggi un vero e proprio esempio di resilienza alla crisi economica.

Lasciare che le cooperative siano ancora le ispiratrici delle nostre comunità, potrebbe essere il vero cambiamento.

Paola: Il cambiamento va agito soprattutto in ordine alla capacità di sentirsi "parte" di un sistema più complesso di relazioni e di interdipendenze. Nessuno può permettersi di essere autosufficiente e particolarmente nei servizi alle persone vanno sempre costruite alleanze e dato ascolto ai beneficiari quanto ai diversi portatori di interesse. C'è poi l'aspetto dell'innovazione: occorre avere coraggio e visione per dare slancio ad iniziative mobili e affidabili allo stesso tempo. Oggi più che mai si chiama in causa il buon vivere nella propria comunità locale: ebbene la cooperazione sociale ne ha fatto un vanto da sempre, di essere agente di sviluppo locale, del territorio nel quale vive ed è cresciuta. Questa dimensione presuppone la costanza nello studio e nello scambio di esperienze e si basa sulla trasparenza e l'onestà di difendere ad ogni costo la dignità dei lavoratori e del riconoscimento contrattuale del lavoro svolto. L'innovazione non può che passare attraverso delle organizzazioni coese, formate nel tempo e pronte a tenere testa al cambiamento. Quando gli operatori hanno consapevolezza del valore del proprio lavoro sono in grado di mutare e migliorare senza troppe confusioni. La conservazione poi la dovremmo lasciare solo alla memoria del patrimonio finanziario, umano e professionale che ogni nostra impresa sociale ha acquisito nel corso della sua esistenza.

Roberto: Non credo sia un binomio che attanaglia la cooperazione o, perlomeno non in misura così significativa. La cooperazione è fatta prioritariamente dalle persone e dai valori e comportamenti che le accompagnano ed è impossibile cristallizzarli o isolarli, pertanto movimento e cambiamento sono nel suo dna più profondo. Nella storia delle cooperative abbiamo visto due comportamenti tipici di contrasto a questa natura: slegare le persone dall'appartenenza e dalla partecipazione, in nome di una imprenditorialità più veloce e moderna, oppure ancorare le scelte a visioni di comunità non contestualizzate con i cambiamenti socio-economici. Entrambe le scelte hanno affossato lo spirito cooperativo, anche in presenza di una cooperazione formalmente sopravvissuta.

Stefano: La polarizzazione tra cambiamento e conservazione rischia di essere forzata. Negli ultimi anni per esempio il diritto societario ha imposto una nuova visione della cooperazione. Nell'onda privatistica e liberista questo modello organizzativo ha subito una parziale omologazione alla struttura delle società per azioni. Questo nel tempo, a mio avviso, determinerà un cambiamento non positivo. Il rapporto deve rimanere sempre prima su un piano mutualistico e solidaristico. Il rischio è che l'interesse personale prevalga in una struttura orientata all'idea dell'azionariato e delle quote di partecipazione. In tal senso è importante che la cooperazione mantenga decisamente il proprio tratto democratico e partecipato. Certo c'è la necessità di una crescita del settore sul piano imprenditoriale e di gestione, ma ritengo che la forza anche economica risieda ancora nel legame che ogni cooperativa instaura con i propri soci, con i lavoratori, ma anche con le esigenze del territorio di riferimento.

Vittorio: Negli anni la cooperazione sociale (ed i operatori sociali!) è cresciuta, si è stabilizzata, si è vincolata sempre di più agli enti pubblici ed alla continuità del lavoro. Si è un po' fermata. I servizi li stiamo gestendo, ed in tanti casi anche bene (facciamo che tutti capiamo cosa intendo con 'bene' ...), ma è venuta a mancare quella frizione con la realtà, che animava l'azione quotidiana e che portava a pensare e sperimentare cose e situazioni nuove. Credo che questo sia ciò che ci può 'salvare' e trasformare, senza richiami nostalgici (ah i tempi belli dell'occupazione degli uffici ASUR!!) o passati mitologici da onorare. E questo compito deve essere preso e portato avanti da ciascun operatore di cooperativa - non serve a niente che lo facciano dirigenti o coordinatori. Occorre andare verso (dentro) il contesto e le persone che lo *animano*. Non può più esistere un centro diurno per persone disabili che non lavori quotidianamente ed a fondo con i genitori. Sapendo individuare ovviamente tempi e spazi di autonomia della persona (anche dalla sua famiglia!), ma sapendo che il luogo di cura va curato. Quindi occorre trovare energie e immaginazioni per riportare alcune questioni lì a fianco del lavoro quotidiano, anche se è faticoso e tocca impegnare anche del tempo 'extralavorativo'. Ma senza questo 'dispendio' di sé, non si potrà trasformare nulla (e nessuno), perchè le nostre prestazioni lavorative sono ovviamente strutturate per il mantenimento (e per

il mantenersi) e la persistenza. Limitandosi ad esse non potrà mai crearsi quello spazio per il cambiamento, che, se non appartiene alla nostra prospettiva, rende impossibile definire il nostro come un lavoro di cura. Che è azioni quotidiana per la trasformazione, la crescita, il miglioramento.

Quali secondo voi le sfide che la cooperazione non può perdere?

Giorgia: Riprendo una frase di uno dei più famosi padri cooperatori francesi C. Gide: "Una cooperativa è un gruppo di persone che persegue comuni scopi, economici, sociali ed educativi, mediante lo spirito imprenditoriale". Da sempre le cooperative si sono rivolte ai bisogni della comunità, anche e soprattutto in quei settori dove il privato imprenditoriale non sembrava assolutamente interessato ad entrare. Oggi sta succedendo il contrario, vediamo di frequente soprattutto nel sociale la tendenza ad affidare servizi e attività alle aziende profit. Questa secondo me è la sfida più grande che le nostre cooperative non devono perdere, così come diceva Gide, continuare a perseguire comuni scopi, economici, sociali ed educativi mediante lo spirito imprenditoriale. Le cooperative sociali oggi devono far capire che solo chi non lavora secondo le logiche egoistiche del mercato globale potrà rispondere meglio ai bisogni delle persone e delle comunità, devono essere pronte a dire che investire nelle persone anche quelle deboli vuol dire investire in benessere comune.

Paola: La prima sfida è la svolta sociale dei servizi, ancora e sempre. Servizi che con coraggio riprendano il carattere relazionale, educativo, aperto verso tutto ciò che si muove attorno a coloro che ne fruiscono. Dobbiamo riprendere a fare servizi con le persone e con le comunità locali, perché il benessere "ricada" il più lontano possibile dagli incontri istituzionali e recuperi lo stare bene delle famiglie, dei nuclei amicali e delle realtà del quartiere o della città. La seconda sfida è ripensarsi come organizzazione senza fini di lucro ma con l'assillo del reinvestimento degli utili (anche se scarsi) a beneficio di nuove e vecchie esigenze locali, senza trascurare l'informazione, la diffusione di idee, la collaborazione con realtà diverse e anche apparentemente lontane dalle consuete azioni cooperative.

Roberto: Spesso assistiamo a raffronti tra modelli economici, imprenditoriali e sociali, dove la dicotomia è tra individuo e comunità. Nessuna scelta di campo a favore di un elemento sull'altro, sino ad oggi, ha prodotto risultati di umana convivenza soddisfacenti per tutti. La cooperazione dei padri di Rochdale contiene tutti gli elementi utili a contemperare il benessere individuale in una comunità inclusiva e accogliente, non serve altro per il nostro futuro salvo che riaffermare noi stessi e smetterla di scimmiettare modelli provatamente fallimentari.

Stefano: La crisi economica e finanziaria i questi ultimi anni già ci dice che la cooperazione sociale è un soggetto che reagisce meglio di altri alle difficoltà. Questa capacità di "reggere" è dovuta a molti fattori, non tutti positivi. Il fatto che una cooperativa non abbia la necessità intrinseca di sviluppare profitto le concede un elemento di vantaggio rispetto ad organizzazioni profit che su quel "valore" definiscono la propria mission. In un momento di crisi questo è un vantaggio. Accanto a questo è doveroso dire che la cooperazione sociale negli ultimi anni sia stata associata molto al tema della precarietà svolgendo, in alcuni casi, il ruolo di intermediatore di mano d'opera per conto dell'ente pubblico. Siamo in un momento complesso dove forse la sfida più grande è quella di promuovere la cooperazione non solo come impresa sociale, ma anche come modello sociale capace di definire rapporti diversi all'interno del tessuto culturale, sociale ed economico del territorio. Si ripresenta quindi il tema della sfida sul piano dei contenuti alti.

Vittorio: Uno, superare il collateralismo con gli Enti Pubblici e acquistare una nuova posizione critica, in cui venga messo in gioco tutto il sapere e l'esperienza acquisita in tanti anni di gestione di servizi e di relazioni e di difficoltà affrontate e superate. Due, sbilanciarsi un po', rimettendosi in movimento, non attraverso i gruppi dirigenti, ma piuttosto attraverso gli operatori, che devono essere di nuovo in grado di immaginare possibilità diverse, per loro e per le persone di cui si occupano.

Grandi e piccole cooperative. Gli utenti dei servizi, la comunità locale, le istituzioni

Giorgia: Riprendo ancora Gide "un gruppo di persone che persegue comuni scopi, economici, sociali ed educativi". Non è facile lavorare assieme, non è facile andare all'unisono, non è facile perseguire scopi comuni. La fatica di ogni giorno delle nostre piccole cooperative è proprio quella di mettere insieme le motivazioni, mettere insieme le esigenze per arrivare ad avere un obiettivo di gruppo, altrimenti si fallisce ancora prima che economicamente anche umanamente. Un gruppo, quindi un luogo dove si discute, ci si contamina, ed allo stesso tempo ci si accoglie ci si scopre si sorregge ci si incontra e ci si scontra. Un luogo democratico dove le idee si incontrano e dove ogni singolo socio è artefice del cambiamento. *Gli scopi economici:* Questo non è sicuramente il periodo migliore per parlare di economia, ma secondo me è proprio qui che si dovrebbe vedere la cooperativa grande e piccola che sia. Prima di tutto nella scelta economica. Una scelta giusta, onesta, che non è fatta di compromessi del tipo, "io ti dò tu mi dai" o una scelta che si basa su quella necessità di farsi "appoggiare" o "sostenere" da una politica che fa solo così "politica". Le Istituzioni dovrebbero essere i garanti di questa onestà e di questa trasparenza, mettendo in campo risorse e mezzi tramite un modello di governance che favorisce la cooperazione e non la ostacola a favore del mondo profit. *Quelli sociali ed educativi:* Dove prima di tutto siamo noi quelli che si dovrebbero lasciar educare. Lasciarsi plasmare da tutti quei visi delle persone che incontriamo nelle nostre cooperative, dalle loro debolezze, dalla loro capacità di stupirci, dalla loro capacità di perdonare i nostri errori e dalla loro inesauribile fiducia. Anche quella che a volte perdiamo noi. Lasciarci educare e coinvolgere.

Paola: Per me la differenza tra grandi e piccole c'è e si sente: sarei più sbilanciata a favore delle "medie" per questione di solidità, una certa dose di multiprofessionalità e la certezza della riconoscibilità/appartenenza delle persone all'organizzazione; sarei ancor più favorevole alle medie dialoganti e collaboranti su progetti nuovi... Incoraggerei a continuare le piccole, se specializzate; inviterei le grandi ad interrogarsi sul reale peso che potrebbero esercitare nella prospettiva di un contributo importante alle politiche sociali, che purtroppo sono molto spesso tralasciate. Certamente per gli utenti una cooperativa sociale "comunità di relazioni" sarebbe l'ideale; una cooperativa luogo nel quale siano possibili dialogo e accoglienza dei diversi problemi che attraversa l'utente e i suoi familiari; ideale una cooperativa in cui gli utenti siano inclusi e capaci di dettare il passo alle scelte di sviluppo. Sulla comunità locale il pensiero fisso è sempre lo stesso: ragioni delle sue esigenze con una cooperativa del territorio; non abbia esitazioni nel pretendere attenzione ai suoi problemi; non dubiti sugli effetti moltiplicatori delle risorse che vorrà mettere a disposizione della cooperativa per il suo intero sviluppo... Altro capitolo sono le Istituzioni: troppo sorde in questi anni al riconoscimento del rapporto virtuoso che si sarebbe potuto avviare con collaborazioni trasparenti e leali; troppo incagliate sui problemi di bilancio e sul conferimento di dirigenze e coordinamenti funzionali all'apparato più che ad una reale ricerca del bene comune; istituzioni povere di idee e poco dialoganti. Istituzioni brillanti, determinanti, autorevoli solo quando incarnate da persone brillanti, determinate, autorevoli: a queste riconosciamo merito.

Roberto: La dimensione è un elemento di valutazione e dibattito nel mondo cooperativo da sempre, in particolare nella cooperazione sociale. Esistono due elementi da considerare in modo indissolubile, per valutare l'elemento dimensionale: il mercato e la partecipazione. La dimensione minima aziendale per affrontare i propri competitori è spesso determinata da fattori tecnologici, organizzativi e finanziari non sempre modificabili, costringendo un'impresa a crescere o soccombere. La partecipazione dei soci, e non solo, alla vita della cooperativa, determina il mantenimento dello spirito cooperativo nell'agire imprenditoriale o il suo abbandono di fatto verso altre scelte organizzative e valoriali. Gli utenti, le istituzioni, la comunità locale percepiscono con chiarezza e rapidità tali comportamenti dando vita a splendide storie di coesione sociale e benessere diffuso o all'alternarsi di lobby politico-imprenditoriali focalizzate sulla tutela di interessi specifici.

Stefano: Il tema della contrapposizione tra grande e piccolo è un'altra dicotomia che ha impegnato e impegna la cooperazione anche nel nostro territorio. Partirei nel dire che una cooperativa ha senso solo se capace di sviluppare a pieno i valori del mutualismo e del vincolo del territorio in cui lavora. Tali valori però devono essere espressione di un percorso partecipato all'interno e all'esterno dell'organizzazione. A tale percorso devono essere chiamati

i soci, i lavoratori, ma anche gli utenti e gli interlocutori locali. Oggi il tema, secondo me, non è tanto, anche se in parte lo è, quello delle dimensioni, ma quello delle prassi che un'organizzazione sociale è capace di mettere in atto. La piramidalità delle organizzazioni è un problema che talvolta investe sia le grandi che le piccole. Insomma va messo in agenda il tema di chi "comanda". Accanto a questo c'è il rapporto anche con le istituzioni. È chiaro che nel tempo anche il settore pubblico ha riconosciuto alla cooperazione una capacità di proposta e di governo, soprattutto in alcuni settori e in alcune regioni italiane. Il problema è che tale rapporto ha significato, anche per vecchie idee, il perseguimento di una logica esclusivamente concertativa tra l'istituzione e la cooperazione. Questa prassi che tendeva a garantire ad ambedue i soggetti risultati di tenuta (il mantenimento dei servizi e il mantenimento del lavoro) ha prodotto il mostro di un certo collateralismo che ha imbrigliato ambedue i soggetti in un rapporto non più di soluzione, anche conflittuale, delle esigenze territoriali, ma di servizio alle esigenze dell'élite politiche che anche nei piccoli territori si generano. Questo è un tema sul quale riflettere in modo approfondito.

Vittorio: Ho attraversato tutte le dimensioni. Dalle 6 persone del 1990 alle 800 di oggi. Ho conosciuto cooperative grandi e piccole, attraverso i loro operatori o i gruppi dirigenti. A seconda del punto in cui la guardi, l'azione di una cooperativa ha una valenza diversa. Il ritornello dice che la cooperativa piccola è meglio, relazioni più strette, ci si conosce, ci sono meno vincoli, c'è più vicinanza tra consiglio amministrazione e soci. Eccetera. Sì, è vero, alcuni elementi possono determinare queste condizioni. Ma ci sono altrettante possibilità (gruppo fondatore arroccato in consiglio, poca mobilità, forte dipendenza da pochi vincoli ma molto 'solidi', approssimazione,...) per cui anche una piccola cooperativa può essere un luogo irrigidito, fermo sulla prestazione e poco dinamico. Conservatore. Credo quindi che occorra fare un passo doppio: servizi che siano vicini al contesto e che si pensino (e vengano svolti) come servizi della comunità sociale di riferimento, a cui occorre abbinare un'organizzazione, tale da svolgere funzioni analoghe a livello di conoscenza, gestione del lavoro, progettualità, ecc....Ovviamente cambiano le vicinanze, ma non deve ridursi l'intensità. E nessun livello funziona senza l'altro...

La cooperazione in generale e nella nostra Regione

Giorgia: Nella nostra Regione secondo me oggi abbiamo bisogno di esempi di cooperazione innovativa, giovane, sana e pulita. Prima fra tutti rappresentano una bella sfida le cooperazioni tra cooperative. Le cosiddette reti di collaborazione su progetti ed attività. Penso che nella nostra realtà territoriale l'ideale siano proprio questi connubi tra cooperative di non grandi dimensioni che mettono insieme risorse e voglia di fare condividendo gli obiettivi. Lavorare assieme arricchisce sempre. Altra iniziativa secondo me apprezzabilissima, la nascita dell'Associazione dei Giovani Cooperatori", all'interno di Confcooperative, rappresenta anch'essa un modo nuovo e pulito di fare e parlare della cooperativa.

Paola: A livello nazionale si parla di cooperazione in maniera del tutto marginale: abbiamo l'abitudine di sentirci associati ai mondi nei quali operiamo: siamo sempre di serie b: ma questo non ci disturba molto, anzi. Ci preoccupa di più che passi l'idea da "Report" delle grandi cooperative che sfruttano gli operatori sottopagandoli e partecipando ad appalti da fame; ci inquieta non sentire parlare delle nostre realtà economiche nelle Università, relegandoci ad economie di nicchia e di lavoro poco qualificato; ci rendono orgogliosi i rari interventi pubblici di persone autorevoli che invece amplificano il potenziale del lavoro collaborativo, parlano del valore dell'impegno profuso da gruppi di operatori tenaci, attaccati al territorio e a difendere i servizi per i minori nelle periferie urbane, disponibili a fare volontariato forzato perché gli enti pubblici non rispettano i pagamenti; sappiamo e leggiamo di tantissimi progetti realizzati dalle cooperative che questuano finanziamenti dalle fondazioni bancarie e se ne inventano di tutti i colori per fare nuove proposte, per provare e reagire alle tante disfunzioni pubbliche... Se facciamo attenzione emerge la virtuosità di un settore economico in tempo di crisi, perché la cooperazione nella stragrande maggioranza, quando non è implicata nelle cordate affaristiche e non possiede dimensioni transregionali, è un settore di guadagni onesti, di poche speculazioni, di gente operosa che costruisce la solidarietà con i fatti più che con le parole ma possiede una cultura piuttosto contrita e schiva. Inserimento lavorativo, marginalità carceraria, dipendenze di ogni genere, assistenza e promozione degli

anziani, educazione ai minori, supporto alla vita disabile... non vi è condizione di disagio che sfugga alla sensibilità delle cooperative sociali. Una domanda: come vivremo senza la loro passione? Invece, l'impressione che riceviamo ascoltando altri amici extramarchigiani è di avere avuto sempre la Regione Marche dalla parte delle cooperative. Credo che senza i parametri fondamentali: pianificazione delle politiche sociali condivisa; serio monitoraggio dell'esistente verso la valorizzazione delle differenze territoriali in un quadro di riferimento di servizi di eccellenza, con criteri di base e di miglioramento, con risorse equamente riconosciute e certe; netta presa di coscienza dell'imprescindibilità dell'integrazione socio-sanitaria in tutti i servizi... l'atto di regolamentazione delle gare d'appalto e l'indicazione di un tariffario di riferimento sia davvero il minimo che si potesse pretendere.

Roberto: Le cooperative attraversano oggi un periodo di crisi economica e identitaria. Il nostro Paese affronta tutte le sue debolezze economiche strutturali ignorate dai tempi della crescita del debito pubblico, con una classe imprenditoriale molto frammentata, assistita, divisa ed un sistema politico svuotato di visioni e idealità. La cooperazione ha resistito nella difesa dell'occupazione in maniera più decisa rispetto ad altre tipologie d'impresa, ma nei settori più colpiti è dovuta anch'essa soccombere. Le Marche non sono state esentate dagli eventi negativi del Paese e così anche la cooperazione locale, con un'aggravante rappresentata dall'incapacità di costruire sistemi e distretti socio-economici in grado di impiegare risorse e rispondere alle richieste in maniera più efficace ed efficiente. Restiamo un territorio pieno di campanili e diffidenza, che forse dovrà imparare a cooperare forzatamente per tentare di preservare quanto costruito sino ad oggi.

Stefano: Seguendo il filo del mio ragionamento tutto ciò ha una sua diretta applicazione sul nostro territorio regionale. Positiva mi sembra essere la nascita di un'organizzazione che tenda a rafforzare la relazione tra le centrali cooperative a patto che non diventi il solito luogo in cui i vertici delle organizzazioni trovano una propria legittimazione nella relazione con la politica e l'economia. Se la appena nata associazione delle cooperative non si fa promotore di politiche di sistema e di modelli territoriali reticolari di servizi, e invece rincorre il tema della scarsità delle risorse e di sistemi generalisti e omnicomprensivi dei servizi alla persona, significa che sta scrivendo il suo testamento. Oggi la cooperazione anche nel nostro territorio deve porsi il tema del modello dei servizi e quindi del modello di sviluppo che vogliamo. Questo è il tema di fondo. Non si risponde alla crisi senza mettere al centro la qualità della vita delle persone. Il welfare o viene percepito come un motore di benessere e quindi di sviluppo oppure è merce di scambio e quindi vede di giorno in giorno deperire la sua valenza.

Vittorio: A me la cooperativa, come soggetto socio-economico, piace molto. Negli ultimi anni vedo che siamo molto concentrati sul lavoro da garantire ai soci, e quindi sulla stabilità di gestione e la patrimonializzazione. I gruppi dirigenti hanno acquisito un sapere, tecnico e relazionale, che però viene condiviso poco, e frequenti sono i conflitti interni. Questa tensione rende le cooperative soggetti fragili, potenzialmente 'ricattabili', dipendenti. Per uscirne occorre riprendere un nostro discorso autonomo e competente, anche rispetto al lavoro che siamo in grado di garantire ed alle condizioni a cui lo garantiamo. Il rischio, se non lo facciamo, è di diventare soggetti intercambiabili e sostituibili, anche attraverso cooperative economicamente più vantaggiose e 'obbedienti'. Cosa che sta davvero succedendo nelle Marche. Però certo, una cooperativa di Pinerolo non andrà mai a manifestare davanti agli uffici regionali...

Per finire. Una riflessione sulla Campagna regionale "Trasparenza e diritti" che vi ha visti protagonisti a partire dal ruolo della cooperazione

Giorgia: Come cooperativa che fa parte del comitato promotore della Campagna, posso dire che è stato sino ad oggi un vero e proprio cammino di crescita. Gli obiettivi della Campagna rappresentano e si incarnano con i principi della nostra e di altre cooperative che ne fanno parte: i principi di equità, di trasparenza e uguaglianza nel trattamento delle persone. Anche i soci sono cresciuti nella loro responsabilità sociale attraverso *Trasparenza e Diritti*, acquisendo più consapevolezza delle loro azioni, come ad esempio la partecipazione alla manifestazione della Campagna del 26 novembre. Ora più che mai sappiamo che se vogliamo le nostre azioni possono davvero cambiare le logiche delle istituzioni e la vita delle persone.

Paola: Che dire. Noi ci siamo. Ci siamo per dovere morale, civile, sociale. Perché crediamo che la politica sia la più alta forma di carità se serve i più deboli e lo vogliamo rilanciare facendo la nostra parte. Proprio in quanto cooperativa leggiamo le esigenze delle persone, ci industriamo per risolvere i problemi insieme, e pretendiamo che tutti facciano la loro parte perché responsabilità e ruoli non sono tutti uguali. Chi rappresenta lo Stato ha l'obbligo di rimuovere gli ostacoli che impediscono la piena partecipazione dei cittadini alla vita del Paese; chi è cittadino ha il compito di rispettare le leggi ma anche il dovere di migliorarle quando siano lesive della dignità e della giustizia umana; chi riveste il ruolo di organismo intermedio come una cooperativa sociale sa che la sua funzione è promuovere con ogni sforzo possibile il benessere dei cittadini più in difficoltà della comunità di cui fa parte.

Roberto: La campagna è un'occasione di speranza e una finestra verso il futuro che vorremmo. Siamo stanchi di subire decisioni che incidono profondamente nelle nostre carni, avvallate da una politica distratta dai ricevimenti e costruita nell'insipienza manageriale pubblica. Essere gestori, utenti o volontari non ha più alcun valore, se la tensione valoriale e ideale alla base del nostro agire viene considerata una debolezza su cui fare economia e tagli alle prestazioni. Non siamo più disposti a rinegoziare i nostri diritti, tantomeno per ripagare errori, incapacità e abusi spesso costruiti a nostro danno. In qualche maniera è necessario riappropriarsi del nostro destino, e per quanto sarà complicato e faticoso, noi intendiamo farlo.

Stefano: Penso che questa Campagna, proprio per le cose dette prima, sia utile non solo per il tema dei diritti, ma anche perché interroga i soggetti che l'hanno promossa sui temi che dicevo prima. La cooperazione è chiamata a una scelta di campo rispetto alle scelte ambigue che la Regione sta facendo nel settore socio-sanitario. Non a caso la Regione pensa di risparmiare risorse modulando il proprio intervento economico su ogni singolo servizio, e proponendo un modello stile "istituto" che fa l'occhiolino alla riduzione dei costi di gestione, ma che non tiene conto delle esigenze degli utenti. Questa logica, come spesso è avvenuto, se ci illude nell'immediato di un risparmio sul piano delle risorse, non fa che peggiorare sul fronte degli esiti e quindi in futuro non farà che aumentare la necessità di nuove risorse per coprire i danni di questa politica. Ritorna quindi il tema dei modelli e dei valori. Queste due parole non possono andare disgiunte

Vittorio: La Campagna rappresenta un'esemplificazione di quanto detto sopra (impegno nel contesto, disequilibrio, rischio, ...) e la manifestazione del 26 novembre ne è stata esemplificazione, vista la trasversalità della partecipazione e l'impegno che alcuni operatori si sono presi. Dal punto di vista più globale, credo che la Campagna sia una risposta seria ad una situazione che stava rendendo impossibile, ogni giorno di più, la gestione dei servizi. Precarietà, incertezza, non definizione dei 'bordi' dell'azione, condizionamenti. Non so quanto durerà con questa intensità, però credo che lo sforzo di coinvolgimento deve essere ancora forte, come pure la pressione portata attraverso la quotidianità della nostra esperienza. Ad oggi, 5 di un dicembre con un cielo arancione futuro, sono contento e stupito della Campagna. E questo per me è molto bene.

Per abbonarsi alla rivista, <http://www.grusol.it/appunti/abbonamenti.asp>

**5 per 1000 al Gruppo Solidarietà,
<http://www.grusol.it/informazioni/5X1000.asp>**