

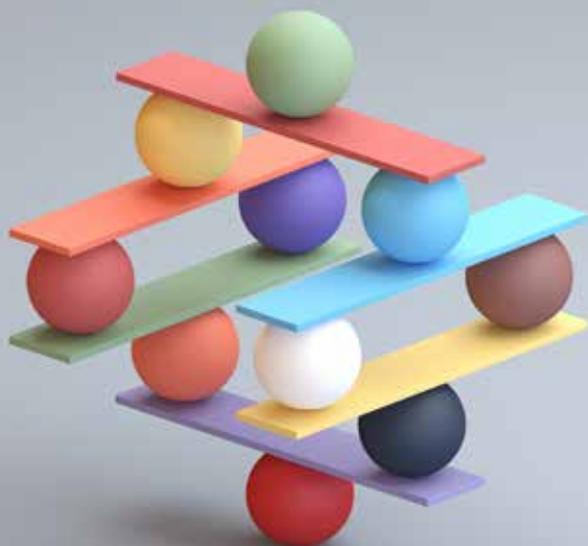
3

cooperazione sociale

La fatica di essere cooperativa sociale oggi

10 domande per discutere su come portare avanti
il progetto culturale, sociale, politico

Intervista a **Luca Fazzi**
a cura di **Animazione Sociale**



Nel welfare italiano le cooperative sociali sono un attore prezioso. Ma queste realtà vivono oggi una crisi seria. La crisi riguarda la sostenibilità economica, il rapporto con l'ente pubblico, il progetto culturale e politico, la relazione con le nuove generazioni di lavoratori/trici. Come affrontare questa fase? Come rilanciare il valore della cooperazione? Come esserci ancora nel welfare di domani?

vista, abbiamo toccato con mano nell'«Agorà delle educatrici e degli educatori», promossa a Torino nel maggio 2023 proprio a seguito del rilevare da un lato la difficoltà di molte cooperative a trovare personale educativo, dall'altro la fatica di tante educatrici/tori a svolgere con dignità la propria professione in queste organizzazioni. Nel solco dell'Agorà ci soffermiamo in quest'intervista su presente e futuro della cooperazione sociale oggi. Lo facciamo con **Luca Fazzi**, uno dei più autorevoli studiosi di terzo settore, organizzazioni della società civile e della cittadinanza attiva.

La cooperazione sociale, una delle più belle storie civili e imprenditoriali del nostro Paese, attraversa una fase di profonda crisi. Da più parti si registra una fatica delle organizzazioni cooperative a portare avanti il progetto culturale, sociale e politico, a garantire la tenuta e qualità dei servizi attivati nei territori, a svolgere la mission di soggetti che perseguono «l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini», come recita la storica legge 381 che nel 1991 riconobbe la cooperazione sociale.

Questa crisi, che riguarda tanto il senso quanto la sostenibilità, impatta sulla tenuta delle organizzazioni e di quanti vi lavorano. Appalti con margini di guadagno risicati fanno sì che le retribuzioni siano spesso inadeguate, lo stress di stare sul mercato comprime gli spazi di parola e condivisione del progetto in cooperativa, con il risultato che anche le motivazioni dei professionisti che vi lavorano si affievoliscono fino a portare a un esodo dalle cooperative.

Sono evidenze che, come ri-

UN'UNICA FORMA GIURIDICA, TANTE DECLINAZIONI

Per anni si è parlato di cooperazione sociale come di una forma di impresa con caratteristiche proprie. Oggi si osserva una forte differenziazione di comportamenti, modelli e strategie di azione. Esiste ancora una cooperazione sociale come soggetto distintivo in Italia?

La domanda potrebbe essere forse riformulata in questo modo: bisognerebbe chiedersi non se esiste ancora, ma se mai è esistita una cooperazione sociale come soggetto distintivo.

Come configurazione giuridica, le cooperative sociali sono ancora oggi una forma di impresa con regole e finalità proprie. Fin dall'inizio degli anni '90, però, la forma cooperativa è stata usata per scopi e con filosofie profondamente diverse. La diatriba storica sulla percentuale di soci volontari da computare nelle basi sociali nel dettato della legge 381/91 dà un'idea plastica delle diverse rappresentazioni attribuite allo stesso strumento da gruppi di interesse e di rappresentanza differenti.

Come si ricorderà, infatti, la legge 381/91 aveva introdotto all'art. 2 la possibilità di includere nella base sociale la figura del *socio volontario*, ma questa opzione era stata profondamente dibattuta. Da una parte il mondo cattolico vedeva nel volontariato una garanzia di altruismo e solidarietà, dall'altra il fronte laico temeva che i volontari potessero ostacolare la

funzione occupazionale e lavorativa delle cooperative.

È vero che in passato c'erano elementi ideologici sicuramente più aggregatori, che in parte hanno stemperato queste differenze e fatto passare l'immagine di una cooperazione sociale come attore omogeneo. Ma oggi la realtà è che ci sono diversi modelli che stanno insieme come forma, ma poco altro. Basti pensare alle grandi cooperative che operano su più territori per aumentare il fatturato, alle cooperative a vocazione occupazionale, ad altre con finalità di produzione e generazione di valore non solo per i soci, ma per la comunità. Alcune cooperative sono un braccio esecutivo del pubblico, altre operano nella vendita di servizi al mercato come normali imprese profit. Il panorama è così frastagliato che è veramente difficile trovare *minimi comuni denominatori* che riguardino aspetti di sostanza e non siano nominali e formali.

UN UNICO SCOPO, TANTE INTERPRETAZIONI

Tutte queste forme di cooperazione sociale hanno cittadinanza, oppure no, nel quadro della legge 381/91?

La legge indica all'art. 1 che le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini. Bisogna capire che cosa significa oggi il concetto di «interesse generale» che è il cappello sotto il quale la legge 381/91 tiene insieme le cooperative.

Per esempio, è di interesse generale che qualcuno venda servizi alla domanda pagante nel settore degli asili nido o delle prestazioni per la non autosufficienza perché il pubblico non interviene più? È interesse generale? Sotto certi aspetti sì perché rispondere a bisogni insoddisfatti è comunque importante, sotto altri bisogna capire *come* si risponde a questi bisogni: se con un'attenzione a permettere l'accesso anche ai più deboli o semplicemente fornendo servizi che consolidano le discriminazioni tra i diversi ceti sociali.

Bisogna anche chiedersi se, preso atto che siamo in presenza di politiche pubbliche in molti ambiti chiaramente regressive, e che in qualche modo è indispensabile pensare a mix di risorse provenienti dal mercato e dalla domanda pagante, abbiamo ancora in mente che esiste una *immensa questione sociale* e che a fianco dell'erogazione e della vendita dei servizi è necessario promuovere e organizzare un dibattito e una pressione affinché la sfera dei diritti non si restringa.

In altri termini c'è ancora coscienza che la cooperazione sociale, prima di essere un soggetto economico e imprenditoriale, è un attore politico?

È ORA DI TORNARE A DOMANDE DI FONDO **Per interrogarsi rispetto a queste questioni cosa è importante fare?**

Uno dei grandi problemi della cooperazione sociale è la difficoltà crescente di ragionare oltre i servizi protocollati e la tempistica delle gare e dei bandi per riprendere in mano le questioni del *dove* si vuole andare e del *perché* si vogliono affrontare determinate sfide. Spesso l'impressione è che questi interrogativi, centrali per qualsiasi forma di impresa e di agire sociale, siano considerati secondari rispetto all'urgenza del risolvere i problemi quotidiani.

C'è ancora coscienza che la cooperazione sociale, prima di essere un soggetto economico e imprenditoriale, è un attore politico?

Il fare detta naturalmente molti ritmi del governo e del funzionamento delle cooperative. Progetti da presentare in pochi giorni, emergenze organizzative e produttive, telefonate e chiarimenti con gli enti pubblici condizionano l'agenda e sono problemi che chiedono di essere risolti. Ma se è vero che la gestione della quotidianità è importante, bisogna essere consapevoli che essa deve alimentare e interrogare anche il pensiero più strategico e politico, altrimenti rischia di trasformarsi in una gabbia da cui è difficile uscire.

1. «QUAL È IL NOSTRO PENSIERO STRATEGICO?»

Iniziamo dal «dove andare». C'è una direzione che la cooperazione sociale dovrebbe seguire?

Il «dove andare» apre una duplice questione: di prospettiva e di metodo.

La *prospettiva* è quella delle dinamiche sociali ed economiche e dei loro prodotti in termini di qualità della vita, cittadinanza, inclusione ed esclusione sociale. È necessario guardare cosa succederà nei prossimi anni nella società: è nella società e nel magmatico corpo sociale che si possono trovare le risposte per ripensare le cooperative.

Per esempio: la società italiana è destinata nella sua struttura sociodemografica a implodere molto rapidamente. Ci saranno in una quindicina di anni cinque milioni in meno di abitanti e uno su tre avrà

più di 65 anni. Questo pone un problema di riconversione radicale di spazi e processi di vita con l'emergere di tematiche completamente diverse da quelle attuali come la solitudine, la necessità di vivere in autonomia, la costruzione di nuovi servizi per l'invecchiare dignitoso, eccetera.

Anche i processi educativi non avverranno più in larga parte, se mai ancora avvengono, in famiglia e a scuola, ma dipenderanno dall'educazione digitale dei ragazzi e delle ragazze e questo a sua volta apre l'esigenza di riformulare l'offerta dei servizi educativi in modo radicale. Si potrebbe andare avanti su ogni fronte: l'impovertimento dilagante, la frantumazione dei legami sociali, le nuove disabilità e malattie...

La conclusione è che va riposto al centro del lavoro delle cooperative sociali il pensiero strategico, che non è qualcosa che si improvvisa e ha a che fare con le competenze, gli strumenti e le capacità di agire delle imprese, di leggere i bisogni e costruire forme di rappresentanza reale degli stessi.

Questo passaggio rimanda a un secondo che è il problema del *metodo*. Come fare a leggere i bisogni e la complessità sociale? È sufficiente l'esperienza acquisita per riuscire a capire quali sono i problemi da affrontare?

L'impressione è che a guidare la riflessione sui bisogni siano spesso le competenze acquisite nello svol-

gere specifici servizi e che vi sia una certa presunzione, da parte di non tutte ma di molte cooperative e di non tutti ma di molti operatori, di essere i titolari della lettura dei bisogni e della comprensione delle dinamiche sociali. Il coinvolgimento sostanziale dei cittadini, degli utenti/clienti e di altri attori che esprimono punti di vista diversi da quelli prevalenti nei processi di analisi e progettazione degli interventi è debole e questo inevitabilmente porta a rappresentazioni dei bisogni stereotipate e che rischiano di essere codificate all'interno degli schemi di lettura consolidati e che replicano gli assetti esistenti dei servizi.

2. «PERCHÉ ESISTIAMO COME COOPERATIVA?»

Il «perché» affrontare certe sfide invece di altre è il secondo passaggio.

Ogni sfida richiede consapevolezza: posso dedicarmi allo studio della medicina, per esempio, per curare le malattie, oppure perché la professione di medico è remunerativa. Non significa che un medico che si fa pagare non sia capace di risolvere i problemi, solo che se il criterio di selezione dei pazienti è il tariffario, inevitabilmente qualcuno più fortunato riceverà le cure, mentre i più negletti ne resteranno sprovvisti. Per la cooperazione sociale valgono gli stessi argomenti: affronto le sfide

per creare lavoro per i soci e i dipendenti, o perché voglio concorrere a dare risposte anche a chi è più in difficoltà? Le due strade non sono mutualmente esclusive, ma è necessario attrezzarsi con dispositivi organizzativi e di governance coerenti se le si vuole tenere insieme.

Prendiamo l'esempio dei servizi per i *disturbi alimentari*: una delle moderne piaghe che dopo la pandemia Covid ha subito una enorme diffusione. Ci sono migliaia di adolescenti e giovani che soffrono di questi problemi, che hanno marcate connotazioni sia sanitarie che sociali, e non di rado i percorsi di cura e supporto sono drammatici per loro e le loro famiglie. Lo Stato che dovrebbe garantire il diritto alla salute ha appena tagliato i fondi per una ventina di milioni di euro a livello nazionale. Che cosa devono fare le cooperative di fronte a questo scenario? Stare ferme in nome del rifiuto a costruire offerte rivolte alla domanda pagante? Oppure cercare di costruire risposte tali da permettere un accesso che il libero mercato rischia di consentire solo a pochi? E ancora: siccome i processi di cura di molte di queste malattie sono complessi e hanno risvolti sociali evidenti, potrebbero le cooperative sociali alimentare risposte come i gruppi di auto aiuto per i famigliari o il supporto di volontari per la ripresa dei percorsi scolastici (facendo leva su legami con la comunità che in teoria dovrebbero essere elementi costitutivi del loro essere attori comunitari)?

3. «COME POSSIAMO SVOLGERE UN RUOLO ECONOMICO E SOCIALE?»

Rappresentanza degli interessi dei cittadini e capacità di mobilitazione delle risorse umane e materiali della comunità sarebbero in questo caso chiavi di lettura importanti di un possibile rilancio della cooperazione sociale.

Importanti e necessarie. In una società disconnessa e frantumata, per occupare un ruolo econo-

mico e sociale è inevitabile che la cooperazione debba sapersi porre come attore che mobilita e connette interessi e attori diversi: se non so leggere i nuovi bisogni, se non so rappresentare gli interessi, se non sono in grado di costruire alleanze e connessioni, è chiaro che sono destinato all'isolamento e nel medio periodo alla marginalità. Questo ovviamente ha forti implicazioni sotto il profilo organizzativo e di governance.

Negli ultimi due decenni è avvenuto un processo di forte adattamento dei modelli organizzativi e produttivi alle richieste della domanda pagante di parte pubblica. Molte cooperative hanno assunto la struttura e i modelli produttivi definiti dalle *logiche burocratiche e prestazionali* migliorando alcuni processi interni, ma pagando un prezzo alto in termini di flessibilità, capacità di costruire alleanze e mobilitare risorse del territorio.

Bisognerebbe avere maggiore consapevolezza degli effetti di queste dinamiche sull'agire delle imprese e sull'urgenza di lavorare su modelli flessibili, reticolari, capaci di interscambiare risorse e conoscenze a livello inter-organizzativo. Anche sotto questo profilo esiste una varietà di esperienze diverse, molte anche esemplari, ma che operano spesso sottotraccia perché non sono inserite nei canali di comunicazione adeguati, che

È nella società e nel magmatico corpo sociale che si possono trovare le risposte per ripensare le cooperative sociali oggi.

pure avrebbero molto da insegnare per attrezzare la cooperazione sociale verso le nuove sfide.

4. «IL FUTURO È TRASFORMARSI IN IMPRESE SOCIALI?»

L'impresa sociale è un'alternativa o uno sviluppo della cooperazione sociale?

L'impresa sociale è un concetto-cappello che nel dibattito attuale comprende sia le tipologie organizzative ipotizzate dal Codice del terzo settore sia i cosiddetti ibridi organizzativi che possono essere anche imprese profit. C'è una notevole ambiguità nell'uso del termine e spesso l'enfasi finisce sulle imprese sociali che svolgono attività a beneficio della collettività con una qualche forma di autocontrollo sulla distribuzione degli utili.

C'è purtroppo, anche all'interno di alcune élite dei movimenti cooperativi, la tentazione di vedere in questo tipo di imprese sociali i moderni sostituti delle cooperative sociali. *Cooperazione sociale* e *impresa sociale* sono due forme diverse di impresa complementari e non alternative: la prima si basa sul principio della partecipazione assembleare, di una testa un voto e della limitazione della distribuzione dell'utile, la seconda può essere tante cose. La differenza semantica è sfumata nel momento in cui anche le cooperative sociali sono di per sé imprese sociali, ma sul piano di realtà parliamo di soggetti potenzialmente molto differenti.

Sicuramente l'impresa sociale può essere uno strumento plurifunzionale, e in diversi casi più flessibile

della cooperativa sociale tradizionale. Le interazioni/integrazioni/competizioni tra le due forme di impresa sono però largamente da esplorare sul piano empirico e gli elementi di novità nominale della formula impresa sociale rischiano di diventare l'unico fattore di discriminazione tra le due opzioni. L'impressione è che nel dibattito regni così parecchia confusione.

Qualcuno sceglie l'impresa sociale per stare sul mercato, ma non sta scritto da nessuna parte che una cooperativa non possa farlo; oppure c'è la convinzione che l'impresa sociale sia uno strumento più efficace per generare innovazione, dimenticando che per fare innovazione servono idee e che le idee non sono connaturate a una forma giuridica specifica. O ancora esiste l'idea che le imprese sociali possano raccogliere più finanziamenti da investitori privati rispetto alle cooperative. Le imprese sociali possono essere una soluzione aggiuntiva per risolvere alcuni problemi, ma sostenere che il futuro delle cooperative sociali sia la trasformazione in imprese sociali è un'affermazione demagogica, e anche abbastanza pericolosa.

5. «QUANTO ENTRIAMO NEL DIBATTITO PUBBLICO?»

Il dibattito pubblico che si è sviluppato in questi ultimi anni intorno all'esigenza di rinnovare la cooperazione sociale e di sperimentare

una maggiore biodiversità nel mondo delle imprese sociali concorre molto a influenzare le opinioni e le percezioni relative al futuro della cooperazione sociale?

Il dibattito pubblico è il luogo privilegiato dove i fenomeni e gli attori sono caricati di aspettative, giudizi e valori e nella società dei nuovi media questo tratto è assolutamente centrale da comprendere se si vuole sperare di articolare un minimo di discorso di senso.

C'è chiaramente un'opera di sostituzione linguistica importante in atto da diversi anni a questa parte nel dibattito pubblico sulle cooperative sociali e sul welfare in generale di cui sono protagonisti, consapevoli o meno, gruppi di interesse, agenzie di informazione, opinion maker e anche diversi leader della cooperazione. Il welfare per esempio è trattato sempre più come un *costo* invece che come un *investimento* e nell'immaginario collettivo la spesa sociale logicamente si carica di attributi pericolosi e negativi.

Parole come diritti, giustizia, eccetera sono sostituite con grande facilità con altre come business, investimenti, social bond, democrazia con il portafoglio, senza minimamente confrontarsi con i risultati della ricerca empirica che rivela la grande problematicità dell'applicazione di questi strumenti per quanto riguarda sia l'efficacia che il senso stesso delle politiche di welfare.

In questo gioco retorico, la ricerca più recente ha messo in luce come il ruolo delle *immagini* utilizzate per delineare il cambiamento sia importante da considerare e tematizzare, perché ingloba anche valori impliciti di cui spesso non si è pienamente coscienti. Un'immagine fortemente utilizzata per indicare il welfare tradizionale è, per esempio, quella di un sistema vecchio, burocratico e costoso.

Ci sono immagini che entrano nel dibattito anche in relazione alla forza dei media utilizzati per promuovere la novità, evocando sentimenti di consen-

so quasi inevitabile: chi potrebbe dire di essere contrario a imprese nuove e moderne che perseguono fini sociali e non di profitto, capaci di intercettare la domanda e di recuperare in autonomia finanziamenti per rispondere ad essa, senza nessun lacciolo o prezzo da pagare per ottenere le risorse con cui operare che non sia l'impegno a essere creativi e la fantasia a immaginare nuovi interventi e progetti?

Questa immagine suadente delle nuove imprese sociali, quasi del tutto slegata da evidenze empiriche che dimostrino l'efficacia su larga scala dello strumento, è problematica per due ordini di ragioni.

Il primo è che essa porta con sé l'idea che la cooperazione sia vecchia e l'impresa sociale nuova, attribuendo a dei meri contenitori giuridici contenuti che possono essere completamente differenti in base a modelli di governance, obiettivi, processi e strategie specifiche.

Il secondo è che si rischia di occultare in questo modo una posta in gioco nascosta che solo in parte riguarda la maggiore efficacia di questa nuova forma di impresa nell'affrontare i problemi di esclusione e diseguaglianza sociale e che concerne principalmente uno spostamento del baricentro da una prospettiva incentrata su una presenza e una responsabilità pubblica nelle politiche di welfare

L'inverno demografico della cooperazione sociale è uno dei grandi rischi attuali e dovrebbe occupare il centro dell'agenda.

verso una più privatistica in cui il ruolo dei finanziatori privati diventa dominante.

Nessuno naturalmente dice che non sia necessario innovare i sistemi di welfare, e che aumentare la cosiddetta biodiversità dei produttori di welfare sia sbagliato. Ma le soluzioni troppo semplificate rischiano, se non approfondite e discusse, di lasciare il palco alle migliori doti oratorie e al sistema di interessi non palesato che spinge verso le diverse direzioni.

6. «COME AFFRONTARE IL NOSTRO INVERNO DEMOGRAFICO?»

L'idea della cooperazione sociale come modello vecchio può essere una causa della crisi di attrattività delle cooperative nei confronti dei giovani?

L'inverno demografico della cooperazione sociale è purtroppo uno dei grandi rischi attuali e, come nel caso del declino della popolazione, anche esso dovrebbe occupare il centro dell'agenda.

È un dato di fatto che l'appello delle cooperative sociali nei confronti dei giovani è in fase calante. Ricerche in corso indicano che il 50% delle cooperative sociali incontra grandissime difficoltà a reclutare giovani lavoratori e circa i due terzi hanno un problema di ricambio generazionale dei quadri e dei dirigenti. Si fatica sempre di più a trovare educatori, operatori socio sanitari ma anche quadri e figure professionali nuove che potrebbero fare la differenza nella capacità di ideazione e innovazione della cooperazione.

Le cause dell'allontanamento dei giovani dalla cooperazione sono sicuramente anche addebitabili

all'immagine che viene promossa nel dibattito pubblico. Continuare a parlare di impresa sociale come evoluzione della cooperazione sociale qualche prezzo lo comporta e bisognerebbe chiedersi se chi porta avanti questi discorsi sia consapevole dei rischi ad essa connessi.

Il problema del reclutamento però ha anche altre ragioni: i salari bassi, le prospettive di carriera limitate, un certo appiattimento sulle figure sociali e socio-educative che preclude lo scambio con altre figure professionali magari più dinamiche rispetto a certi contesti e problemi.

Un altro fenomeno nuovo è la maggiore attrattività del pubblico rispetto a talune professioni, come gli educatori e gli infermieri, che dopo la pandemia è diventata sempre più un problema per molte cooperative e l'emergere di processi di ri-pubblicizzazione di servizi che sembrava impossibile fino a poco tempo fa solo immaginare e che oggi la nuova disciplina dei contratti di lavoro rende un orizzonte quanto mai attuale. In alcune regioni del nord per esempio si parla apertamente di re-internalizzare la gestione delle RSA.

Poi c'è un problema più strutturale legato al fatto che le cooperative sociali sono spesso incentrate sul comando di generazioni di cinquantenni e sessantenni che faticano a dare spazio, ad accettare nuovi linguaggi e a capire il

mondo anche con gli occhi di chi oggi ha venti o trenta anni. I vertici dei sistemi cooperativi sono gli stessi da decenni e manca una cultura del passaggio intergenerazionale e della valorizzazione dei giovani e delle loro idee come motori di cambiamento: questo è un tema che viene sollevato, ma mai o quasi mai affrontato.

7. «SE NELLE GARE PUBBLICHE I MARGINI SI ABBASSANO, CHE COMPETIZIONE È?»

Le politiche pubbliche sono anche un motivo evidente della crisi attuale. La stagione degli appalti ha contribuito a un certo depauperamento del ruolo e dell'immagine delle cooperative sociali.

C'è stato un periodo di euforia in cui ha prevalso l'idea che attraverso la concorrenza si potessero risolvere distorsioni nel sistema della cooperazione come i rapporti corporativi, le rendite di posizione locali o la scarsa efficienza, da un lato, e si potesse controllare meglio la spesa, dall'altro. L'applicazione della *competizione* ha certamente anche portato a un riordino del sistema informale e caotico della fase pionieristica del welfare mix nazionale, ma la pressione economica è diventata nel tempo l'unico driver del cambiamento e questo ha prodotto effetti molto negativi.

Fino a una decina di anni fa, per esempio, la giurisprudenza indicava che per affidare un servizio attraverso gara bisognava computare un utile almeno del 10 per cento del valore economico messo a bando. Oggi i margini medi degli affidamenti di molte cooperative sono nell'ordine dell'1 o 2 per cento, ovvero una percentuale che porterebbe molti aziendalisti a consigliare di portare i libri contabili in tribunale e dichiarare fallimento. Con l'abbassamento dei margini si sono innestati processi di forte depauperamento delle tecnostutture organizzative e della stessa qualità del lavoro.

Il problema più grave di questi trend va oltre l'impatto sulle imprese e riguarda il sacrificio dell'im-

pegno a definire obiettivi di politica di medio lungo respiro. È un fatto che rispetto all'evoluzione di moltissimi bisogni, come l'invecchiamento degli anziani, l'allungamento della speranza di vita dei disabili, le nuove emergenze psichiatriche, l'offerta di servizi sia in grande ritardo. Quindi attraverso la competizione si è contenuta la spesa e forse favorito lo sviluppo di imprese cooperative più solide, ma la *visione* di come e dove intervenire in prospettiva è largamente svanita e l'immagine di un mondo cooperativo in affanno risulta inevitabilmente più plastica.

8. «COME COLLABORARE CON L'ENTE PUBBLICO?»

Secondo alcuni osservatori la nuova stagione della co-programmazione e della co-progettazione dovrebbe essere foriera di un modo diverso di pensare i rapporti tra pubblico e cooperazione sociale.

Siamo in una fase di sperimentazione difficile da interpretare. La *co-programmazione* che dovrebbe rappresentare il volano delle co-progettazioni è sostanzialmente ferma. Quindi si pone un enorme problema di riflessione sul significato della *co-progettazione*. A cosa serve? quando si utilizza? con che finalità?

Anni fa, la giurisprudenza indicava che per affidare un servizio attraverso gara bisognava computare un utile almeno del 10%. Oggi i margini medi degli affidamenti di molte cooperative sono nell'ordine dell'1-2%.

Sono domande a cui spesso non si trovano risposte e la sensazione è che molti enti pubblici usino la co-progettazione come sostituto funzionale delle gare per risparmiare e gestire localmente i servizi e che le stesse cooperative tendano a pensare spesso alla co-progettazione come sistema di difesa del territorio. Proposte di coinvolgimento di enti diversi da quelli iscritti ai registri del terzo settore ai tavoli di lavoro sono rare, così come sporadico è il coinvolgimento dei cittadini. Il rischio è di conseguenza che a collaborare siano gli stessi attori coinvolti nel processo di istituzionalizzazione dominante e che si innesti un circolo di ragionamenti mosso da interessi divergenti rispetto a quelli di costruire un nuovo welfare collaborativo.

È un campo attraversato da tensioni e contraddizioni abbastanza marcate, che rischia di ricadere nella logica del management invece che in quella di una prospettiva politica la cui logica è leggere i bisogni, coinvolgere i cittadini, identificare priorità di medio periodo, allargare il campo degli attori coinvolgibili entrando anche dentro le contraddizioni dei sistemi sia pubblici che cooperativistici.

Inoltre, c'è grande fatica ad affrontare i problemi della applicazione dei nuovi strumenti collaborativi in una logica costruttiva per mancanza di competenze, tempo e risorse. Si preferisce di conseguenza, di

fronte alle naturali difficoltà di implementazione di un'innovazione nella pratica, ritirarsi rischiando di buttare come si dice il bambino con l'acqua sporca e di questo atteggiamento sono responsabili sia molti enti pubblici che le stesse cooperative e le loro centrali che in questa fase sono purtroppo spesso le prime a remare contro la sfida del cambiamento in nome di una qualche non meglio definita forma di status quo.

9. «NON RESTA CHE VENDERE SERVIZI AL MERCATO?»

Ma se l'innovazione dei rapporti tra pubblico e cooperazione sociale rimane anche difficile, cosa resta se non vendere servizi alla domanda pagante privata?

I nuovi finanziatori di mercato, assicurazioni, fondazioni, investitori privati non sono riusciti a sostituire la leva pubblica per sostenere l'innovazione su larga scala. Questo è il primo dato evidente, in parte per ovvi motivi. Molti servizi e interventi hanno bassi margini di redditività e gli attori economici sono disincentivati a investire se c'è poco ritorno. Il punto però è che la tensione tra pubblico e, diciamo, un mercato sociale è un tema che si trascina nel dibattito da quasi cinquanta anni a questa parte.

Da un lato ci sono i sostenitori

di un modello pubblico con un terzo settore collaborativo ma integrato nelle politiche, dall'altro i fautori di un modello che valorizza la sussidiarietà. I diversi periodi storici inevitabilmente fanno prevalere certi discorsi sugli altri, ma il punto è che per *relazionarsi allo Stato così come al mercato in una posizione non di sudditanza* servono da parte della cooperazione sociale competenze, strutture, investimenti in conoscenza e questo resta ancora oggi un punto cruciale.

Si potrebbe dire che, per navigare nel mare aperto e insidioso senza mappe che indichino una rotta sicura, innanzitutto bisogna avere una nave ben solida e poi degli equipaggi esperti e magari anche un po' ardimentosi.

10. «DA DOVE RIPARTIRE PER COSTRUIRE IL FUTURO?»

In sintesi: cosa è ineludibile allora oggi per pensare un futuro della cooperazione sociale?

Sicuramente ci sono tanti aspetti, ed è difficile pensare di fare sintesi che non finiscano nella retorica. Tre questioni però mi sembrano fondamentali. La consapevolezza di essere qualcosa che altri soggetti non sono, in primo luogo, e di essere orgogliosi di questo. Poi la capacità di pensare e agire in modo strategico, ovvero di dare senso al proprio essere soggetti distintivi. E, infine, la coscienza che le cooperative sociali agiscono nella sfera del pubblico interesse, ovvero non solo a favore di chi paga, ma anche di chi ha bisogno. Non vedo ragione per pensare alla cooperazione sociale in futuro al di fuori di questi principi e di questo perimetro. ■

i)

Luca Fazzi è professore ordinario di sociologia presso il Dipartimento di sociologia e ricerca sociale dell'Università di Trento: luca.fazzi@unitn.it