

# La cooperazione dentro e oltre i nodi della crisi

## **Alla ricerca di nuove declinazioni del principio di cooperazione**

Intervista a  
**Luca Fazzi**  
a cura di  
**Franco Floris**  
**Fiorenzo Oliva**

Nella fase pionieristica del loro sviluppo, negli anni '70, le cooperative sociali hanno svolto una funzione di innovazione fondamentale nel settore delle politiche sociali in Italia. La gran parte dei servizi sociali territoriali, infatti, sono stati implementati da cooperative e associazioni, ossia da gruppi di cittadini che vedevano il vecchio modo di affrontare le problematiche sociali (come la disabilità o la malattia mentale) inappropriato a promuovere una moderna idea di dignità umana. Sono le stesse cooperative che oggi, per la prima volta nella storia, stanno vivendo una fase di flessione. Quali rischi e quali prospettive per la cooperazione in Italia?

La cooperazione sociale ha una grande capacità di adattamento all'*bumus* culturale ed economico in cui si sviluppa. Ciò è dovuto a un insieme di fattori. In primo luogo la sua presenza dentro le fatiche delle persone e le forme di esclusione. Infatti, nelle cooperative, prima dell'automantenimento viene la centratura sulla *mission* di servizio. In secondo luogo tale capacità di adattamento è imputabile al principio di mutualità, portatore di un'alleanza fra lavoratori che si esprime in modalità diversificate, con quel che ciò comporta in termini di capacità di governare i problemi con il contributo di tutti, ma anche di intenso confronto etico-culturale, prima che tecnico-operativo o finanziario-amministrativo. In terzo luogo la capacità di adattamento è dovuta al radicamento in un territorio che si esprime nel costruire interazioni profonde con la comunità e i suoi diversi attori, fino a dividerne il destino, diventando in tal modo un organismo, prossimo alle storie di vita, che non si limita a gestire servizi, ma sostiene la comunità con le sue risorse nel farsi carico dei problemi. Altri fattori generativi potrebbero essere messi a fuoco.

E tuttavia, in questo momento storico, anche la cooperazione sociale spesso vive in affanno, come se non fosse in grado di padroneggiare le dinamiche sociali, culturali ed economiche in atto e di adattarsi attivamente, senza rinunciare alla sua storia, ma domandandosi come essere fedele ai suoi «irrinunciabili» in un tempo che sollecita soluzioni innovative ai problemi.

La risposta rimanda a una nuova comprensione dell'oggi, partendo da un particolare punto di vista che stimola il pensarsi dentro un circolo evolutivo virtuoso entro cui «discernere» con lucidità pensieri e azioni generative. Senza neanche sottrarsi al conflitto nel rendere giustizia ai diritti di chi è

segnato da impoverimento, vulnerabilità, abbandono.

Tale circolo, per essere delineato e percorso in modo critico e costruttivo, impegna a sostare in modo riflessivo, assumere le domande di oggi e fare ricerca muovendo tra il «già fatto» e il «da fare» che può esigere soluzioni inedite, oggi forse impensate o ritenute impensabili. In tale operazione, se da una parte è necessario valorizzare il pensiero che può lievitare dentro la cooperazione, dall'altra è indispensabile confrontarsi con altri pensieri, alla luce dalla considerazione che in una comunità la cooperazione è un bene comune, un bene di tutti i cittadini, e che il pensiero di tutti è importante per aprirsi alla cooperazione di domani.

Anche se la crisi del Paese incide duramente, la cooperazione tuttavia non è immobile, anzi sta sperimentando, a macchia di leopardo e non senza affanno, inedite ipotesi di lavoro e forme organizzative, nuovi percorsi di mutualità e partecipazione e nuovi investimenti tra pubblico e privato, creative alleanze con attori sociali, economici, organizzativi e convergenze con i movimenti che cercano come «trasgredire» i miti dell'attuale assetto socio-economico e gli stili di vita che esso induce. E questo sembra ispirarsi a un diffuso «pensiero cooperativo», da più parti ormai rimesso al centro della pubblica discussione come via indispensabile per uscire dalla crisi. Siamo a un'evoluzione non facile, carica di possibilità, a tratti drammatica per la crisi delle risorse finanziarie e delle scelte politiche a monte, che stanno travolgendo il mondo dei servizi al cittadino e il livello di welfare conosciuto fino a un recente passato.

Alla luce di queste preoccupazioni abbiamo chiesto a Luca Fazzi, docente di politica sociale all'università di Trento e da sempre attento e partecipe osservatore dell'evolversi della cooperazione, una lettura che,

partendo dalla storia trentennale della cooperazione sociale, permetta di interrogarsi lucidamente sulla cooperazione «da fare» a servizio di un Paese alla ricerca convulsa di una prospettiva di sviluppo che possa fare suo il principio: «Nessuno escluso».

## **Lo stato attuale della cooperazione**

**La cooperazione sociale si trova di fronte a un bivio epocale, questo lo dicono sia i dati esterni sia quelli interni alla cooperazione stessa. Ci puoi riassumere cosa sta succedendo?**

L'esperienza delle prime cooperative è iniziata ormai 35 anni fa, sull'onda lunga dei movimenti degli anni Sessanta e Settanta che si basavano sull'idea di ampliamento della sfera dei diritti sociali e del *welfare state*. Il terreno fertile per la crescita della cooperazione si è venuto a creare grazie a due passaggi epocali: da una parte il grande sviluppo economico, dall'altra una forte tensione riformista della società civile culminata emblematicamente di lì a poco con la legge sulla chiusura dei manicomi.

Nella fase pionieristica del loro sviluppo, le cooperative hanno svolto una funzione di innovazione nel settore delle politiche sociali in Italia. La gran parte dei servizi sociali territoriali sono stati avviati da cooperative prima di solidarietà sociale, poi sociali, costituite in prevalenza da gruppi di cittadini che vedevano il vecchio modo di affrontare problematiche sociali inappropriato a promuovere una moderna idea di dignità umana. Lo spirito emancipatorio e libertario incentivava a focalizzare l'attenzione verso soluzioni innovative di intervento che prendevano la forma della deistituzionalizzazione dagli istituti per i disabili, dell'apertura di servizi territoriali per

i malati psichiatrici, dell'apertura dei primi centri per i minori. Questa onda politico-culturale si è poggiata su un sistema che ha visto nell'istituzione e nella diffusione dei servizi sociali una sorta di linea di sviluppo naturale di quello che era il *welfare state*, alimentando tutto il movimento cooperativo. Con l'approvazione della Legge 381/91 il ruolo delle cooperative sociali è stato formalmente riconosciuto nell'ambito del sistema legislativo nazionale e negli anni Novanta la cooperazione sociale è stata caratterizzata da una fase di fortissima crescita che la ha portata a diventare il principale produttore di servizi sociali e sociosanitari territoriali in Italia.

Oggi i fattori che hanno sostenuto la diffusione delle cooperative sociali sono però cambiati: innanzitutto stiamo vivendo una fase di forte crisi economica. Nel 2012 la spesa sociale degli enti locali ha subito una flessione del 13%, dopo venti anni di crescita continua, e molte cooperative stanno pagando il conto sul proprio bilancio economico. Ci sono stati momenti di difficoltà anche in passato, ma è la prima volta che la crisi economica si accompagna a una così forte crisi politico-culturale. La crisi oggi taglia le risorse per i servizi sociali.

Ma c'è a mio avviso anche qualcosa di più e di più profondo. I tagli ai trasferimenti economici – assegni di accompagnamento, per i ciechi, per gli invalidi, ecc. – sono stati toccati fino a oggi poco. La riduzione della spesa si è concentrata invece sui servizi con la scomparsa del Fondo nazionale per la non autosufficienza fino a tagli e blocchi di spesa in quasi tutte le Regioni. È come se a venire meno fosse la stessa ideologia del *welfare* che vedeva nei servizi una risposta ai problemi dei cittadini. Questo colpisce al cuore il mondo della cooperazione molto più dei tagli economici, perché è l'idea della risposta professionale organizzata ai

bisogni sociali a essere messa in discussione prima ancora che il suo costo economico.

**Quindi la cooperazione sociale oggi sta vivendo – con estrema difficoltà – la congiunzione tra crisi economica e crisi di un disegno politico che aveva come idea di base il trionfo di diritti-welfare-servizi?**

Credo di sì. Ma la situazione è ancora più complessa: c'è anche una situazione interna alla cooperazione sociale che è problematica. Il *Panel Isnet*, realizzato dal 2007 su un campione di 400 cooperative sociali rappresentative della popolazione statistica nazionale, mostra che già nel 2010 circa un terzo delle cooperative erano in situazione di difficoltà economica, un terzo in situazione di stasi, un ultimo terzo in crescita. Per leggere adeguatamente questo dato occorre tenere presente che, nella metà degli anni Ottanta le cooperative erano circa 500-600. Il Rapporto sull'impresa sociale pubblicato in questi giorni da Irisnetwork censisce oggi 12.000 cooperative sociali. Ciò significa che abbiamo attraversato 30 anni di costante crescita della cooperazione sociale. Nel 2010, per la prima volta si è entrati in una situazione di criticità diffusa e questo dato apre molti interrogativi sulla tenuta di un sistema di imprese largamente finanziato da parte del settore pubblico in una fase di crisi dell'economia nazionale.

## **L'innovazione del welfare**

**Si dice che nei momenti di crisi si aprano anche nuove opportunità...**

Diversi osservatori anche all'interno dello stesso mondo della cooperazione sociale vedono soltanto gli elementi di crisi del mo-

vimento. Ma ogni crisi porta con sé opportunità. La ricerca empirica sta mostrando l'esistenza di un processo di forte differenziazione del comportamento delle cooperative sociali. Secondo i dati dell'indagine realizzata da *Euricse* sull'innovazione della cooperazione sociale in Italia, è immediatamente evidente che le cooperative stanno vivendo una fase di blocco dello sviluppo causata dalla crisi dei finanziamenti pubblici. Tuttavia una parte non residuale di cooperative stanno continuando anche a innovare con risvolti importanti anche in un momento di grave difficoltà. Questo significa che la riduzione delle risorse pubbliche non comporta gli stessi effetti per tutte le cooperative sociali. Chi ancora oggi parla della cooperazione sociale come di un soggetto unitario a mio avviso rischia di fare molta fatica a cogliere le dinamiche in atto.

**L'innovazione nelle cooperative va a intrecciarsi fortemente con un discorso più generale sull'innovazione nel settore dei servizi. Un settore che deve essere innovato da un lato a causa della crisi del welfare, dall'altro perché la domanda sociale in questi anni è mutata...**

Il sistema dei servizi sociali in Italia è molto problematico. Non c'è solo il problema dei tagli. I modelli burocratico-amministrativi e assistenziali di fornitura dei servizi richiedono di essere urgentemente innovati. In un momento in cui i bisogni si pluralizzano e diventano e sempre più dinamici, si assiste paradossalmente a un incremento fortissimo di burocrazia e vincoli normativi che stanno irrigimentando l'offerta dei servizi sociali all'interno di uno schema che a me ricorda molto da vicino un ritorno verso l'istituzionalizzazione. L'esempio degli accreditamenti, che sono diventati spesso gabbie che

irretiscono la creatività e il buon senso dei servizi e degli operatori, è esplicativo della cultura del formalismo che si è diffusa dalla fine degli anni Novanta. Al contempo, si è sedimentata, negli anni del finanziamento pubblico garantito, una cultura del nuovo assistenzialismo che non riesce a pensare la spesa sociale come un investimento da far fruttare nel tempo attraverso l'attivazione di nuove risorse umane o materiali, ma rimane intrappolata in una prospettiva che assorbe l'intera responsabilità del benessere sociale sulla spesa pubblica. Basta vedere cosa sta succedendo con l'esperienza dei Piani di zona: mancano le risorse pubbliche e i Piani girano a vuoto. Invece di ampliare i processi di partecipazione e mobilitare nuove risorse dal privato, dalle fondazioni e dalla comunità, tutti si limitano a lamentarsi che non ci sono più risorse. In questo modo il sistema è inevitabilmente destinato al tracollo ed è inutile nascondersi dietro la difesa delle poche rendite di posizione rimaste. È il paradigma stesso di produzione dei servizi a dovere essere ripensato. Per essere motore di sviluppo, i servizi sociali devono sapere rispondere anche ai nuovi bisogni in modo flessibile, e veloce, e con un approccio che non si limita a consumare le risorse disponibili, ma si pone seriamente anche il problema di come produrne di nuove.

## Quale innovazione?

**La capacità innovativa è stata considerata spesso come un tratto tipico delle cooperative sociali e meno una condizione influenzata da fattori come la cultura sociale o il contesto istituzionale. Rispetto agli inizi, cosa è cambiato?**

È un dato oggettivo che nel tempo la cooperazione sociale ha perso parte della sua

capacità di analisi dell'evoluzione dei fenomeni. Quali risposte ha dato per esempio la cooperazione al problema degli anziani non autosufficienti esplosi verso la metà degli anni Novanta? E come si stanno muovendo le cooperative sociali per rispondere al tema della disoccupazione giovanile o degli espulsi dal mercato del lavoro in crisi? È chiaro che le cooperative si sono caratterizzate ormai per una grande eterogeneità di motivazioni e modelli organizzativi e per la varietà dei modelli di erogazione dei servizi. Questo processo è in parte naturale, ma una quota crescente – anche se forse non ancora del tutto maggioritaria – di cooperative si è adattata a gestire servizi su domanda degli enti pubblici, attraverso la partecipazione a bandi di gara e all'adeguamento alle richieste dei nascenti sistemi di accreditamento regionali. La spinta ideale di molte di queste imprese è stata affiancata da legittime aspirazioni di tipo occupazionale e di stabilizzazione professionale. Questa trasformazione è stata particolarmente evidente dalla metà degli anni Novanta, quando le cooperative sociali sono diventate il principale bacino occupazionale di professioni quali gli educatori, gli operatori assistenziali, ecc. Da questo periodo, il motore dello sviluppo di molte cooperative sociali è da individuarsi nei processi di *contracting-out* attraverso i quali le pubbliche amministrazioni, e in particolare gli enti locali, hanno esternalizzato i servizi sociali. Il concetto di gestore di servizi per conto terzi purtroppo è diventato un elemento componente della cultura organizzativa di un numero crescente di cooperative e si è spesso perso il rapporto con la comunità e la società civile che aveva alimentato la nascita e la prima diffusione del movimento.

**L'apertura di nuovi servizi o l'avvio di nuovi progetti sempre più spesso ha**

### **origine dalla pubblicazione di un bando pubblico e meno dalla libera iniziativa delle imprese...**

Sì, questo è quello che si vede in giro. Nonostante una parte dei bandi pubblici continui a nascondere l'esistenza di taciti accordi tra le pubbliche amministrazioni e le cooperative sociali, realizzati con conoscenze informali, relazioni di fiducia pregresse o negoziati politici, la tendenza è quella verso uno spostamento dei rapporti di potere a favore del soggetto finanziatore. In questo modo si è arrivati ad avere, a fianco di cooperative ancora mosse da forti valori ideali e un marcato orientamento ai bisogni, cooperative che sono aggregazioni più o meno forzate di lavoratori di bassa qualifica che vanno a erogare servizi di bassa qualità, oppure organizzazioni che erogano servizi sulla cui natura e senso gli interrogativi possono rimanere aperti. Ci sono cooperative che offrono servizi obsoleti, che durano nel tempo per meccanismi di tipo inerziale: cooperative che gestiscono Centri di aggregazione giovanile (CAG) in modo vecchissimo, servizi con tanti educatori, pochissimi giovani e un alto costo per l'ente pubblico. Oppure cooperative che erogano ore di assistenza domiciliare per conto dei Comuni fornendo ai singoli cittadini due o tre ore di assistenza in settimana a fronte di bisogni assistenziali 24 ore su 24. Che senso hanno questi servizi? Se facessimo una fotografia della cooperazione in Italia, sovente troveremmo modelli che erano positivi e appropriati in un certo periodo storico, ma che dopo non si sono più evoluti.

**Ma perché secondo te è successo tutto questo? Perché molte cooperative hanno assecondato questo processo di trasformazione?**

Per tanti motivi, alcuni anche legittimi. Innanzitutto, molti operatori hanno costruito una propria professionalità specifica e giustamente mirano a preservare il proprio posto di lavoro. Se il finanziatore chiede un certo tipo di servizio, quindi, si cerca di soddisfarlo e magari ci si chiede di meno se quel servizio è effettivamente utile o meno. Poi perché ci sono stati troppi soldi. In passato le cooperative sociali non hanno mai avuto problemi a ricevere finanziamenti da parte degli enti pubblici, la concorrenza era ridotta e i cartelli territoriali abbastanza forti da garantire l'ombrello della protezione pubblica. È un po' la stessa differenza delle prime e seconde generazioni di imprenditori normali: le prime lavorano 24 ore al giorno e rischiano per costruire qualcosa, le seconde anche involontariamente sono più portate a godere i frutti del lavoro fatto dai padri. E il rischio è quello di sedersi troppo. I primi operatori erano a loro modo dei veri imprenditori almeno nel senso schumpeteriano del termine: l'imprenditore come innovatore. I secondi spesso sono buoni professionisti sociali, educatori, assistenti domiciliari, i cosiddetti terapeuti del welfare, molto bravi a erogare servizi ma forse meno capaci di pensare in modo politico e strategico e di immaginarsi un mondo diverso.

### **Le quattro tipologie di innovazione**


**Nonostante la crisi, però, alcune cooperative sociali ancora promuovono innovazione.**

Sì, nonostante la crisi, nonostante le spinte inerziali, nonostante i processi di istituzionalizzazione, una parte di cooperazione sociale è ancora oggi un motore di cambiamento sociale.

Ci sono diverse tipologie di innovazione. La prima è quella espansiva realizzata da imprese di grandi dimensioni: una forma di cooperazione che abbandona il tradizionale modello della piccola dimensione con forte radicamento territoriale per sviluppare strategie di espansione di tipo concorrenziale a livello regionale o addirittura nazionale. Ci sono cooperative che in questi anni sono diventate organizzazioni enormi. Gli erogatori che si muovono su tutto il territorio nazionale, per esempio, hanno 1.500, 2.000, addirittura 5.000 dipendenti, tutti soci lavoratori. Le cooperative più grandi hanno fatturati superiori a 100 milioni di euro... Sono dei colossi. Alcune sono riuscite a preservare anche un elevato valore ideale, la maggior parte sono invece semplici erogatori di prestazioni, non sempre di qualità. Questo è un «pezzo» di cooperazione che si muove soprattutto su area pubblica e va a erodere le rendite di posizione delle microorganizzazioni più fragili, più deboli sul territorio. È una cooperazione che spezza anche i cartelli territoriali, perché molti enti pubblici soffrono fortemente il «cappio al collo» delle poche risorse.

Un secondo tipo di innovazione è volta alla razionalizzazione e al miglioramento del processo produttivo sotto il profilo della qualità dei servizi ma più spesso della sostenibilità economica. L'innovazione passa in larga parte in questo caso attraverso percorsi di razionalizzazione, bandi di gara tecnocratici che trasmettono un modello di pensiero fortemente orientato alla formalizzazione del modello organizzativo e del processo produttivo. Pensiamo a tutto l'accreditamento, la segmentazione del bisogno, che divide le necessità in maniera rigorosa.

In questo tipo di innovazione spesso l'ente pubblico disegna il modello organizzativo all'interno del cui perimetro è necessario



**L'innovazione totale  
implica  
la sperimentazione  
di nuovi modi  
di lavorare  
e organizzare  
i servizi fornendo  
risposte a bisogni  
prima  
non considerati.**

restare, condizionandone di fatto la prestazione.

Poi c'è un terzo tipo di innovazione che potremmo chiamare evolutiva e sostiene uno sviluppo dei servizi congruente con l'evoluzione dei bisogni. Per esempio, una cooperativa che fornisce servizi occupazionali ed educativi per disabili e decide di iniziare a confrontarsi con il tema del «dopo di noi» oppure una cooperativa che si occupa di assistenza agli anziani e sviluppa dei servizi rivolti ai malati di Alzheimer o altre patologie cronico degenerative. La grande parte di questo tipo di innovazione rimane all'interno dei confini tradizionali del welfare ma li amplia e li forza in chiave evolutiva rispondendo a bisogni che sono in parte diversi da quelli precedenti.

L'ultima tipologia di innovazione è quella totale. L'innovazione totale implica la sperimentazione di nuovi modi di lavorare e organizzare i servizi fornendo risposte a bisogni prima non considerati. Una parte significativa dell'innovazione totale, amplia le sfere del welfare, non più limitandole al perimetro dei casi sociali tradizionali, ma allargandole ai nuovi rischi: disoccupazione giovanile, *working poor*, cambiamenti sociodemografici, famiglie fragili, integrazione degli stranieri.

Questo tipo di innovazione, non «schiacciata» sui rischi sociali standard, ha caratteristiche che permettono alle cooperative di avanzare ipotesi e di cogliere nuove opportunità. Un esempio può essere l'agricoltura sociale, che va a innestarsi su una situazione generale dell'agricoltura da tempo in situazione di declino, perlomeno per quanto riguarda i piccoli contadini. Su questo filone sono nate per esempio le cooperative che offrono prodotti «etici» ma anche le esperienze di Libera Terra di riqualificazione dei beni confiscati alla mafia da restituire in forma di bene comune alle comunità locali. La stessa cosa accade con le energie rinnovabili. Proprio attorno a esse, infatti, si stanno creando nuove esperienze di cooperazione sociale e inserimento lavorativo che mirano a conciliare il bisogno dei soggetti svantaggiati di trovare un lavoro, l'esigenza delle famiglie di ridurre il costo dei consumi energetici e della comunità locale di preservare la qualità dell'ambiente. Quello che prende forma attraverso questi nuovi modelli di cooperazione sociale è un'economia della reciprocità dove tanti portatori di interesse, tante «parti diverse» di società, sono collegati insieme gli uni agli altri attraverso filiere di produzione di servizi incentivando ciascuno a fare un interesse superiore a quello individuale, a costruire nuove forme di bene comune.

## **Ripensare a cooperative plurali**

**Hai appena parlato di mettere insieme pezzi di società come elemento portante di queste nuove forme di innovazione. In che senso?**

Il principio cooperativistico è quello della collaborazione. Non quello degli accordi strumentali, ma del mettere insieme sog-

getti diversi per il raggiungimento di fini condivisi. Il principio cooperativistico legittima un'economia del coordinamento che si pone all'antitesi delle economie competitive tanto osannate dai sostenitori del libero mercato. Il problema di fondo della cooperazione sociale a mio parere è oggi il recupero del principio cooperativistico: la cooperativa non è solo di lavoratori che competono contro altri lavoratori per l'acquisizione di nuove commesse, ma va pensata anche come uno strumento che deve aggregare interessi e valori plurali, e deve cercare di rispondere contemporaneamente a bisogni plurimi. Altrimenti il rischio è di trovarsi nel breve periodo in uno scenario di cannibalismo cooperativo dove i più grandi si mangiano i più piccoli in nome di una mutualità interna che disgrega la società invece che cercare di solidificarla e unirla.

Le ricerche dimostrano come molte delle cooperative più innovative sono quelle che mettono insieme interessi diversi non che li separano, sono quelle che aprono le loro basi sociali e i loro consigli di amministrazione anche a rappresentanti della comunità locale singoli o associati, non solo quelle dei lavoratori. L'innovazione sempre più passa anche attraverso reti intersettoriali, non più solo i vecchi consorzi di cooperative sociali ma anche legami con soggetti diversi, le cooperative di consumo, agricole, le associazioni, le imprese, ecc. Non voglio dire con questo che le cooperative sociali di soli lavoratori non possano anche produrre esternalità positive, ma nell'attuale fase storica il rischio della chiusura e del finire catturati in logiche di competizione intestina tra simili è inevitabilmente più elevato. Per combattere le dinamiche del calo delle risorse pubbliche, sono convinto sia necessario valorizzare e recuperare i rapporti con il mondo esterno, stipulare



alleanze con la società che impattano direttamente non soltanto sul *modus operandi* della cooperazione, ma anche sulle forme di governo e su quelle di proprietà. Io mi chiedo sempre: ma perché una cooperativa sociale deve essere di proprietà solo dei soci lavoratori?

**Una cooperativa potrebbe essere delle associazioni o delle organizzazioni del territorio, per esempio?**

Sì, assolutamente, una cooperativa a mio avviso può anche appartenere alla comunità, non solo ai singoli lavoratori, e ci sono ricerche sul caso italiano appena pubblicate a livello internazionale che dimostrano come queste forme di cooperazione plurale, le cosiddette cooperative *multistakeholder* sono un motore fondamentale per l'innovazione. La teoria economica sostiene il contrario, asserendo che un'azienda o una cooperativa portatrice di interessi plurali richiederebbe maggiori spese di coordinamento e pertanto sarebbe meno competitiva e capace di innovare. L'evidenza empirica, invece, dimostra che la cooperativa con interessi plurali può addirittura guadagnare in competitività perché internalizza il valore fiduciario delle relazioni comunitarie associate alla capacità di mobilitazione di nuove risorse e di maggiore avvicinamento ai bisogni della comunità.

**La soluzione delle cooperative multistakeholder può essere anche un modo di affrontare il problema delle risorse?**

Sì certo. Le risorse per le cooperative sociali sono tante, non solo quelle degli enti pubblici, ma quelle della responsabilità sociale d'impresa, quelle dei genitori degli utenti, del volontariato, delle fondazioni, ecc. Basta guardarsi intorno: la società è piena di

risorse latenti che non aspettano altro che idee e sogni per essere attivate. Certo che, se diventiamo solo erogatori di prestazioni per conto dell'ente pubblico, sarà molto difficile intercettare queste risorse. Con un'ottica di tipo plurale, invece, si recuperano risorse dando funzione ed espressione alla natura più specifica delle cooperative sociali che in fondo sono naturalmente portate a essere strutture di coordinamento di risorse plurali e comunitarie, siano esse pubbliche o private. Questo è un passaggio molto importante: la riscrittura del principio cooperativistico, che unisce «pezzi» diversi di società, permette di riscrivere bisogni, di riorientare l'attenzione, di recuperare risorse, richiede anche modelli organizzativi e di *governance* diversi. Richiede modelli plurali e forme più reticolari, innovative, all'interno delle quali convivano entità diverse che si mettono d'accordo tra loro, per esempio sulla riqualificazione di un quartiere, sugli inserimenti lavorativi, sulla cooperazione giovanile, ecc.

**Il rischio dell'istituzionalizzazione**

**Questa unione di parti diverse di società di cui stai parlando non è utopistica: le ricerche empiriche mostrano come una parte dell'innovazione passi anche da questi progetti. Quali difficoltà e quali opportunità vedi?**

La principale difficoltà è che questi progetti non sono replicabili o modellizzabili in quanto tali, perché ovviamente si giocano sui territori, in contesti diversi. Quindi servono competenze gestionali, manageriali e imprenditoriali specifiche. Oggi queste competenze spesso mancano e allora si aprono le porte a progetti strategici spesso velleitari o inconcludenti. Anche all'inter-

no del movimento cooperativo ci sono, per esempio, persone convinte che siano i modelli industriali su larga scala l'unico futuro sostenibile della cooperazione. Ma questo approccio modellizzante porta con sé la negazione ontologica del principio cooperativistico che è un principio contestuale e locale. Viviamo purtroppo in un'epoca di superficialità e di neopositivismo imperante. L'individuazione di soluzioni contestuali, localizzate, comporta fatica, ricche di pensiero riflessivo e critico. Credo che questo sia l'aspetto fondamentale da coltivare: il pensiero critico, quello riflessivo e strategico, la diffusione di buone prassi. Abbiamo bisogno di cooperative di persone con «teste ben fatte», per usare la metafora di Montaigne, ossia di persone che sanno pensare in modo aperto e libero, non solo di operatori con «teste piene». Non esiste il «buon modello» da seguire e replicare su tutto il territorio nazionale. La cosa importante è valorizzare le esperienze cercando di apprendere dai modelli senza replicarli in modo irriflesso. I tempi della diffusione imitativa dei CEOD o dei CAG è passato. Credo che in questo modo la cooperazione possa rilanciarsi. Altrimenti il rischio è che il grosso dei servizi venga monopolizzato dai grandi erogatori che si muovono sul territorio, che magari offrono servizi di qualità ma spesso perdono di vista la natura del bene comune, e cioè la ragione ideale della cooperazione sociale, con modelli formalizzati e replicanti un'impostazione iper-burocratica. La stessa cosa rischia di capitare sui modelli organizzativi. Sarebbe un grande impoverimento e per questo credo che le cooperative multistakeholder costituiscano una opportunità importante per lo sviluppo di un nuovo modo di intendere il welfare e lo sviluppo sociale. La cooperazione sociale non è soltanto dare lavoro ai soci e generare grandi ritorni, è anche costruire bene co-

mune, e questo – senza un approccio che si radica dentro il cuore delle comunità non solo nominalmente ma anche fattualmente – è molto difficile da realizzare. Il rischio è quello di un ritorno efficientista alla reistituzionalizzazione su larga scala. Se conta solo l'erogazione delle prestazioni a basso costo e l'asseccamento di un finanziatore con sempre meno risorse è chiaro che poi non bisogna stupirsi se alcune cooperative sono contente di vincere un appalto a minutaggio per la gestione dei servizi assistenziali delle grandi RSA pubbliche trasformate in nuove istituzioni totali. Perché il problema di fondo alla fine è che il rischio della reistituzionalizzazione è ormai evidente: case di riposo e ospizi dove gli anziani sono trattati come «non persone», modificazione del rapporto tra operatori e utenti all'interno delle strutture per disabili o minori, chiusura di servizi ad alta intensità assistenziale considerati troppo costosi. I servizi sociali si stanno trasformando sotto i nostri occhi, senza che ci accorgiamo spesso che è la stessa umanità del welfare ad andare persa.

## **Continuare a smuovere ideali e coscienze**

**Quali problemi può portare la tendenza alla reistituzionalizzazione latente dei servizi?**

Uno dei principali problemi che emergono da questo modello di sviluppo strategico delle cooperative sociali è che annienta completamente l'idealità e le speranze delle giovani generazioni. Si parla poco di questo perché spesso nelle cooperative i dirigenti sono vecchi e alcuni, anche in buona fede, hanno dimenticato quali erano le idealità che li hanno spinti in passato a intraprendere la strada del cooperatore. I giovani sono alla disperata ricerca di un'ide-

alità. In questa fase storica di crollo delle sicurezze, stiamo assistendo a un grande scoraggiamento ma anche alla nascita di nuove tensioni e movimenti tendenti a edificare qualcosa di diverso, di più appetibile per se stessi e per gli altri. A mio avviso, la cooperazione sociale deve offrire anche delle opportunità per valorizzare le energie positive delle giovani generazioni. Mi chiedo però che opportunità ci siano se si va a gestire una struttura disumanizzante. Che tipo di motivazioni possono spingere una persona a lavorare in quei contesti? Inevitabilmente un giovane non porterà dentro tali organizzazioni il meglio della propria gioventù! Neanche porterà il peggio, magari, ma senz'altro si creerà una zona d'ombra di soci lavoratori che, tutto sommato, non si pongono problemi di idealità. E non porsi questi problemi per una cooperativa sociale è assolutamente controproducente.

**Quindi uno dei grandi problemi della cooperazione è che essa non sta più riuscendo – con uno sforzo collettivo – a muovere ideali? Eppure questa in passato è stata la forza della cooperazione: è sempre riuscita a stimolare ideali e coscienze, smuovendo persone che volevano cambiare il mondo.**

Una parte di cooperazione sociale, continua per fortuna a farlo. Chi pensa che le cooperative sociali siano tutte assopite dal sonnifero del finanziamento pubblico a mio parere sbaglia.

C'è una parte importante di cooperazione sociale ancora oggi sana e vigorosa e spesso è una cooperazione che si alimenta e si nutre della società, che non diventa una parte separata da essa. Una cooperazione in cui il legittimo obiettivo di remunerazione della forza lavoro si concilia con un ideale di giustizia e di cambiamento sociale. Non

si tratta di cambiare il mondo in sé, ma di migliorarlo.

Io capisco che l'obiettivo di alcune cooperative è di dare una risposta al bisogno occupazionale di operatori deboli, ma se la cooperazione sociale dovesse esaurirsi in questa finalità, c'è da chiedersi: quale tipo di idealità questi soci lavoratori portano con sé? Come mai i giovani preferiscono andare a Medici Senza Frontiere piuttosto che in una cooperativa sociale che eroga prestazioni parcellizzate per conto terzi? Questi sono punti interrogativi cruciali.

## **Autoprodursi i servizi?**

**C'è un'altra via che porterebbe a creare forme neocomunitarie, ed è quella nella quale i soci delle cooperative si autoproducono i servizi. Questo, però, è un terreno molto pericoloso per il futuro della cooperazione. Cosa ne pensi?**

Questa è una tendenza che trovo in parte positiva, nella misura in cui ai soci vengono offerti dei *benefit*, come per esempio l'assistenza odontoiatrica a prezzi calmierati.

Il rischio vero in questi casi è l'autocentratura: creare, cioè, un modello cooperativistico che si risolve in se stesso. Ciò andrebbe a scontrarsi con lo scopo stesso della cooperazione – ben espresso nell'articolo 1 – che è il benessere della comunità, a meno di non ipotizzare una comunità in forma cooperativa talmente vasta da assorbire la comunità stessa. Un disegno però irraggiungibile.

Nella realtà si vedono piccole organizzazioni che riescono a fare piccoli accordi, ad esempio sull'assistenza integrativa.

Questo tipo di accordi mi sembra positivo, anche quando riguarda il welfare aziendale, ma non può diventare il fine della cooperazione.

Faccio un esempio di cosa può significare welfare aziendale: il sindaco di un Comune limitrofo agli stabilimenti della Luxottica ha ricevuto un cittadino che gli ha chiesto spiegazioni sul perché i lavoratori della Luxottica, oltre allo stipendio, hanno diritto a una serie di prestazioni di welfare aziendale aggiuntivo. Prestazioni a cui il cittadino, ovviamente, non lavorando alla Luxottica, non aveva diritto e che però pretendeva gli fossero passati dal Comune stesso. Ecco, questa è una deriva micidiale.

La cooperazione sociale non deve perdere di vista il senso di ciò che fa e quali sono le conseguenze delle proprie azioni. Non vorrei, per esempio, che un giorno alcune cooperative sociali pensassero di potersi sostituire allo Stato: quest'ultimo sicuramente è solo una parte del tutto, ma senza qualcuno che definisca in modo democratico e allargato una serie di regole il rischio è che queste forme di organizzazione rispondano solo ai bisogni di piccoli gruppi che si legano in funzione di autoprotezione.

È una forma di egoismo mascherato: stando dentro a quella *élite* si è facilitati, e gli altri all'esterno non hanno importanza. Non è esattamente questo lo scopo della cooperazione! Pensare di costruire un welfare in cui le persone si comprano la *propria* pensione, la *propria* sanità, la *propria* assistenza sociale, significa distruggere la società, perché il welfare aveva anche una funzione di interconnessione: pagando le tasse, ognuno finanzia chi ha bisogno, non se stesso. Questo valore non ha niente a che fare con lo statalismo, ma con il tema dell'egualitarismo.

## **Costruire un interesse superiore**

**Quindi, ricapitolando, la cooperazione deve trovare delle alchimie da modificare**

**di volta in volta a seconda dei contesti, ma in una prospettiva di apertura. Ciò significa saper contenere in sé la diversità...**

Contenere in sé la diversità e le contraddizioni, come scriveva Walt Whitman, «essere vasti per contenere moltitudini». Penso che la cooperazione sociale sia stata capace storicamente di imprimere una spinta fortissima al cambiamento sociale e economico quando è riuscita a portare dentro di sé le motivazioni, gli ideali e le risorse della società e non solo del soggetto finanziatore. È un equilibrio delicato da mantenere ma se si rompe è il senso stesso dell'esperienza delle cooperative sociali a dover essere riscritto. Oggi la necessità di rigenerare lo spirito cooperativistico – che era alla base della cooperazione sociale e che ancora ne caratterizza settori importanti – è la chiave centrale. La cooperazione deve essere costituita da entità diverse della società che si mettono insieme per rispondere ai bisogni, in una logica di apertura. Non tante piccole patrie che curano solo se stesse, ma tante patrie che si mettono insieme per costruire un interesse superiore. Questa è l'economia della reciprocità e questa è la direzione che dovrebbe, a mio avviso, essere discussa e promossa.

**Luca Fazzi** è docente di politica sociale presso la facoltà di sociologia dell'Università di Trento: [luca.fazzi@unitn.it](mailto:luca.fazzi@unitn.it)