

**COOPERAZIONE SOCIALE,  
ACCOGLIENZA INCLUSIVA,  
INNOVAZIONE, COPROGETTAZIONE**

**Atti Seminario A.I.L.e S.  
30 novembre 2018**



**A cura di  
Leonardo Callegari**

**A.I.L.e S.  
Associazione per l'Inclusione Lavorativa e Sociale  
delle persone svantaggiate  
Bologna**



## PREMESSA

Nel corso del 2018 AILeS (Associazione per l’Inclusione Lavorativa e Sociale delle persone svantaggiate) di Bologna ha promosso alcuni incontri di confronto/approfondimento su tematiche riguardanti la cooperazione sociale ai quali hanno attivamente partecipato rappresentanti di realtà del territorio metropolitano di Bologna, aderenti sia a Legacoop che a Confcooperative.

I documenti preparatori e le risultanze del lavoro svolto, in particolare i report restituiti da 4 gruppi di partecipanti, riportati negli allegati, hanno condotto al seminario pubblico che si è tenuto a Bologna il 30 novembre 2018, di cui si da conto con i presenti atti, ed alla pubblicazione di un numero monografico della rivista Accaparlante (n. 14 di novembre 2018).

Siamo consapevoli che quanto prodotto non è esaustivo e della necessità di proseguire un cammino fatto di riflessione, ma soprattutto di pratiche operative concrete, da condividere, tra operatori sociali e non solo, in nome di una compiuta realizzazione della Alleanza delle Cooperative Italiane.

I materiali che mettiamo a disposizione speriamo possano stimolare questo percorso unitario e consentano alla cooperazione sociale di meglio precisare la propria mission e competenza progettuale, di lettura dei bisogni in continuo cambiamento e la capacità di risposta innovativa, non scontata, vieppiù necessaria all’aumentare della complessità delle dinamiche sociali.

Al riguardo, non ci stancheremo di evidenziare l’importanza di un sistematico coinvolgimento della cooperazione sociale, assieme agli altri enti di terzo settore, nei processi di co-programmazione e di co-progettazione, nonostante i movimenti in direzione contraria conseguenti al recente parere del Consiglio di Stato richiesto da ANAC.

Confidiamo che si possano riprendere e diffondere esperienze di governance territoriale con la cooperazione sociale pienamente riconosciuta nella veste di partner affidabile e paritetico della pubblica amministrazione, per un welfare comunitario, di prossimità.

## **Programma seminario AILeS**

### **OTTANTA (E) VENTI Cooperazione sociale, accoglienza inclusiva, innovazione, progettazione**

30 novembre  
Sala Biagi, via S. Stefano, 119, Bologna

9

Registrazione partecipanti

9,30

Accoglienza / Saluti

-Leonardo Callegari (AILeS/CSAPSA)

Presentazione Monografia OTTANTA (E) VENTI

-Giovanna Di Pasquale (Accaparlante/AILeS)

9,45

Introduzione di Flavia Franzoni (Comitato scientifico  
AILeS)

10

Tavola rotonda

Coordina Walther Orsi (Comitato Scientifico AILES)

Partecipano:

- Gianluca Borghi (ASP Città di Bologna)
- Simonetta Donati (CSAPSA/AILeS)
- Elisabetta Gualmini (Regione Emilia Romagna)
- Caterina Pozzi (Open Group/AILeS)

- Carlo Francesco Salmaso (Piazza Grande/AILeS)
- Chris Tomesani (UDP Comune di Bologna),
- Laura Venturi (Città Metropolitana di Bologna)

11,15

Interventi programmati

- Oreste De Pietro (Confcooperative)
- Francesco Errani (Comune di Bologna)
- Tullio Maccarone (Anastasis/AILeS)
- Maria Chiara Patuelli (UDP Pianura EST)
- Eno Quargnolo (Distretto Appennino bolognese)
- Roberta Tattini (Seacoop/AILeS)
- Francesco Tonelli (Consorzio SIC/AILeS)

Interventi liberi

12,45

Conclusioni di Amelia Frascaroli (Comune di Bologna)

## ACCOGLIENZA

### Leonardo Callegari (AILEs/CSAPSA)

Benvenuti a questo incontro sul contributo che la cooperazione sociale può dare sul versante della accoglienza inclusiva di persone svantaggiate e migranti, per l'innovazione sociale e nella coprogettazione dei servizi di welfare comunitario, generativo e di politica attiva del lavoro.

Quest'anno ricorre il quarantesimo dalla approvazione della L 180 del maggio 1978, cosiddetta legge Basaglia. In quel periodo il ruolo politico, promozionale, innovativo della cooperazione sociale nel riconoscere diritti e dare risposte a bisogni prima negati è stato particolarmente importante.

Riteniamo che altrettanto in questa fase storica, al cospetto di fenomeni complessi come l'immigrazione e di problematiche non risolte quali povertà e inclusione lavorativa e sociale, non solo delle fasce deboli tradizionali della popolazione, ma di nuove fragilità-vulnerabilità, la cooperazione sociale oltre che possa, soprattutto debba, esprimere le sue potenzialità migliori

Nella gestione della accoglienza dei migranti, non può essere sbrigativamente stigmatizzata da un Matteo Salvini, ministro dell'interno, come interessata a speculare sulle disgrazie altrui, con la "fine della festa" per i 35 euro che adesso passano a 19/20, destinando la differenza a sostegno delle forze di pubblica sicurezza, così come le ONG non possono venire ingenerosamente definite "taxi del mare", colluse con i trafficanti di esseri umani, attribuendo alle stesse finanche la responsabilità dei flussi migratori e degli sbarchi in aumento perché facilitati dai soccorsi in mare

Si arriva, paradossalmente, a scambiare il tentativo solidale di dare risposte, aiuto a chi ne ha più bisogno, migrante o povero, disoccupato, svantaggiato esso sia, con la causa del problema e non come parte della sua soluzione

Crediamo, invece, che la cooperazione sociale al cospetto di fenomeni complessi (immigrazione, povertà, disuguaglianza sociale) che non possono essere trattati con risposte precostituite, debba essere riconosciuta partner fondamentale delle istituzioni preposte, capace di porre in essere modalità inedite di affrontare questioni e dinamiche sociali importanti, in una logica di coprogettazione, riscoprendo, riattualizzando il suo ruolo finanche politico, oltre che gestionale, tecnico ed operativo

La giornata di oggi vuole dare un contributo in questa direzione, restituendo l'esito di una serie di incontri tra operatori promossi da AILeS per farne oggetto di confronto e approfondimento con i referenti (responsabili, tecnici, operatori) degli enti pubblici e di terzo settore che hanno gentilmente accolto il nostro invito.

## **PRESENTAZIONE MONOGRAFIA OTTANTA (E) VENTI**

**Giovanna Di Pasquale (Accaparlante/AILeS)**

L'incontro di oggi è anche l'occasione di presentare l'ultimo numero della rivista HP Accaparlante, monografia dedicata ai temi della cooperazione sociale tra accoglienza, innovazione e coprogettazione. La rivista raccoglie i contributi frutto di un lavoro di confronto e rielaborazione che si è prodotto fra gli aderenti di AILeS durante una serie di incontri che ci ha visti impegnati per un lungo periodo di tempo.

L'esigenza di mettere in campo un percorso di riflessione interna, quasi autoformativo, è nato dalla convinzione che il lavoro sociale di qualità necessita di un confronto continuo fra gli operatori sulle pratiche quotidiane. Un monitoraggio in itinere per "sorvegliare" al meglio i punti di forza e le criticità. Questa esigenza sempre presente ha avuto nell'ultimo anno una accelerazione dovuta a quanto successo nell'ambito del contesto politico, sociale, culturale attuale e anche, in verità da situazioni

non belle, che hanno portato alla ribalta un modo di praticare la cooperazione sociale in cui non ci riconosciamo in nessun modo. Gli incontri sono diventanti quindi un'occasione preziosa di ripensare anche quello che è il mandato, la dimensione valoriale della cooperazione sociale. Si sono trasformati in un percorso legato al tema dell'identità che oggi andiamo a presentare almeno in parte.

Il tema identitario per AILeS è particolarmente interessante anche in virtù del fatto che AILeS presenta la caratteristica specifica di tenere insieme piccole realtà, piccole cooperative attive sul territorio e grandi realtà.

Il tema di riattualizzare l'identità e il mandato della cooperazione sociale proiettato nel presente, ma che si relaziona alle sfide a cui siamo chiamati, ha prodotto questa serie di incontri interni, ha portato a organizzare questo incontro pubblico e ha promosso l'idea di poter costruire insieme uno strumento, un numero monografico della rivista Accaparlante, dedicato a questo percorso. La scelta di produrre una rivista, di aggiungere al percorso rielaborativo anche uno strumento di comunicazione, vuole da una parte rendere un po' più stabile lo scambio di idee, superare il mero evento in modo che possa poi diventare strumento di lavoro affiancando alla dimensione interna, identitaria, due altri obiettivi.

Il primo è mettere in circolo alcune risorse; abbiamo prodotto un numero monografico, che è una documentazione del percorso, per far sì che questa riflessione diventi stimolo per mettere in moto altre cose. I temi che toccheremo stamattina sono di interesse generale e offrono possibilità di continuare ed essere generativi di altro.

Il secondo obiettivo è legato alla visibilità e al riconoscimento sociale di un certo modo d'intendere la cooperazione sociale. Noi, come altre professioni riguardanti la cura, l'educazione, abbiamo spesso questo scarto tra la realtà che conosciamo, gli intenti che ci muovono, i saperi che cerchiamo di mettere in pratica e le rappresentazioni sociali, culturali, il senso comune che accompagna certe figure professionali, quali educatori, operatori e altri.



Allora l'idea di avere uno strumento come questo numero della rivista HP Accaparlante risponde alla necessità di aiutare a rendere una visibilità sociale adeguata agli indicatori di qualità del nostro lavoro. Stamattina avremo modo di confrontarci su questo. Grazie.

## **INTRODUZIONE**

### **Flavia Franzoni (Comitato Scientifico AILeS)**

Le pagine che ho scritto per il numero monografico della rivista Hp-Accaparlante intitolato OTTANTA(E)VENTI danno conto sinteticamente delle risultanze di alcuni gruppi di lavoro a cui molti di voi hanno partecipato e che avevano al centro l'attività della cooperazione sociale "con" e "per" le istituzioni. Rispetto a quanto pubblicato, ho scelto alcuni argomenti che possano servire al confronto tra cooperazione e pubblica amministrazione, tema anche dell'incontro di oggi.

Uno specifico gruppo di lavoro ha analizzato i problemi della dimensione associativa e del senso d'appartenenza dei soci alle cooperative sociali. Tale tema è tuttavia entrato in tutti gli altri gruppi che si dovevano occupare della qualità del lavoro, della collaborazione con la pubblica amministrazione, della capacità di innovare, tutte tematiche strettamente collegate all' "essere e sentirsi cooperativa". Per questo in tutti i gruppi è emersa una necessità: rendere visibile e analizzabile da tutti noi la grande trasformazione che sta coinvolgendo il mondo cooperativo in generale, perché su sollecitazione della globalizzazione, le cooperative stanno diventando sempre più grandi con tutti i rischi che sappiamo di perdere la cultura cooperativa delle radici.

Fenomeni questi che stanno investendo anche la cooperazione sociale. Ci si è dunque chiesti cosa significhi la parola "cooperazione" e cosa significhi la parola "sociale" in queste nostre cooperative così trasformate. Le riflessioni sono state aiutata dal libro di Alberto Alberani e Luciano Marangoni *"Cooperazione sociale. Oltre la crisi. La cooperazione sociale Legacoop dal 2008 al 2016"* che descrive la cooperazione

sociale di oggi, le sue diverse radici ideali, le diverse motivazioni che avevano spinto i primi soci a “fare cooperativa”.

La Legge n. 381/1991 consentì di indicare come “cooperative sociali di tipo A” imprese un po’ diverse tra loro: cooperative sociali, la cui finalità era soprattutto offrire un buon lavoro ai soci, una finalità di mutualità interna: CADIAI ad esempio consentì la regolamentazione del lavoro delle assistenti domiciliari, Nuova Sanità si proponeva di fornire servizi con una nuova modalità di lavoro. E insieme a queste c’erano cooperative nate da gruppi di volontariato, che avevano assunto un po’ di operatori professionisti per migliorare i loro interventi: la finalità delle loro attività era dunque quella di aiutare le fasce fragili della popolazione e perciò una finalità di mutualità esterna. Queste origini valoriali diverse sono ancora rintracciabili nelle storie e negli obiettivi di oggi.

Non affronto il tema delle cooperative di tipo B ben conosciuto a questa platea, limitandomi a ricordare (per chi non opera in questi ambiti) che si tratta di coop che possono produrre qualsiasi bene o servizio, avendo come finalità l’inserimento di lavoratori disabili o fragili.

Da tali origini si è sviluppato un mondo cooperativo variegatissimo, con coop orientate a mutualità interna o esterna, piccole, grandi, grandissime, fusioni di cooperative, grandi consorzi, coop grandi che diventano soci sovventori di coop piccole, cooperative che operano nei mercati locali, nazionali o internazionali, coop definibili agenzie sociali di territorio (che creano legami comunitari e vedono per prime i bisogni delle persone), cooperative che sono braccio operativo del pubblico, coop aziendalizzate.

Il primo problema è leggere con attenzione queste realtà, con le loro diversità e i loro valori distintivi. Siamo tutti bravi, ma molto diversi. Alcune cooperative di grandissime dimensioni, di cui bisogna apprezzare la dignità e l’utilità, possono essere definite, in qualche caso, cooperative di lavoro, in cui prevale una pur necessaria cultura aziendalista, che non sempre facilita il coinvolgimento dei soci nelle decisioni aziendali. A volte la loro dimensione sociale s’identifica con una sorta di

apprezzabile “responsabilità sociale d’impresa”, simile a quella che possono realizzare anche le imprese profit .

C’è poi il problema del “dosaggio” di cultura aziendalista, di cui ora c’è comunque bisogno. Anche le coop di tipo B sono state costrette a fondersi, diventare grandi, per poter presentarsi sul mercato degli appalti. Queste diversità fanno guardare l’un l’altro con sospetto, invece c’è bisogno di tutti, e bisogna analizzare quali modelli organizzativi e dimensioni sono più adatti nei diversi settori d’intervento. Bisognerà misurare l’impatto sociale complessivo delle diverse tipologie, sull’utenza e sul territorio, perché il prodotto sociale delle coop è complesso.

Su questo quadro, sono rimaste aperte alcune domande. Una è questa: ma grande è sempre bello? Dopo il mito del “piccolo è bello”, oggi va analizzata con obiettività la validità della nuova tendenza che sta orientando la scelta di tanti settori. La dimensione grande, vista come più efficiente, può portare infatti problemi nell’appartenenza cooperativa.

La seconda domanda riguarda la pubblica amministrazione. Ci si è chiesti se sia la pubblica amministrazione a spingere gli interlocutori a diventare grandi cooperative, a consorziarsi , a stringere associazioni temporanee d’impresa, perché in questo modo si dialoga e quindi si collabora (meno appalti e contratti) più velocemente. E allora essere grandi è una scelta delle coop o è un’induzione della pubblica amministrazione?

Un’altra domanda riguarda la possibilità di avviare collaborazioni tra cooperative di settori diversi. Un esempio a cui si è fatto riferimento (proprio nel gruppo sulla innovazione) è quello di possibili collaborazioni di cooperative sociali e cooperative edilizie, in un momento in cui è ritornato centrale il tema dell’housing sociale. Potrebbe essere il caso delle coop abitative a proprietà indivisa, che allargano l’offerta abitativa a disposizione di fasce di popolazione che non hanno accesso alle case popolari, ma che devono essere sostenute economicamente o in altri modi nell’accesso alla casa. All’interno di questo settore potrebbero essere realizzate ad esempio esperienze di cohousing o di altre forme di coinvolgimento degli inquilini che

richiedono accompagnamento, così come la realizzazione di appartamenti protetti per le persone più fragili.

Un altro problema sollevato, che è però ben conosciuto, è la difficoltà a collaborare tra le grandi cooperative (di tutti i settori) e le cooperative che si occupano di inserimenti lavorativi di persone fragili, per l'individuazione di occasioni e per la predisposizione di condizioni adeguate a tale inserimento.

Poi sono emersi alcuni interrogativi più generali riguardanti il funzionamento del mercato in cui le cooperative si trovano ad operare, interrogativi che tuttavia valgono anche per le imprese profit.

La concorrenza, che è garantita attraverso il sistema degli appalti, è a favore degli utenti, cioè delle persone fragili o a favore, anche legittimamente, delle attività delle cooperative? Ed è un problema generale: l'Antitrust serve per tutelare i consumatori o la vita delle imprese?

Altro tema toccato è quello della co-progettazione che dovrebbe garantire una miglior rispondenza dei servizi alle esigenze delle persone, ma che richiede anch'essa di essere riconsiderata alla luce delle normative sulla concorrenza.

Vorrei segnalare anche le risultanze del gruppo di lavoro che si è chiesto come creare innovazione e innovare. Esso ha identificato un'innovazione legata a nuovi clienti, ad esempio alla domanda che deriva dallo sviluppo del welfare aziendale; a nuovi ambiti di collaborazione, come nel caso sopra indicato del welfare abitativo. E' stata posta tuttavia particolare enfasi su una innovazione che possiamo indicare come "societaria", che riguarderebbe ibridi organizzativi tra profit e no profit, anche alla luce della recente riforma del Terzo settore. Argomento che a mio parere richiede qualche cautela.

La prospettiva di potersi rivolgere a un nuovo mercato di privati, creato dalla domanda del welfare aziendale, ma anche dalla crescente esigenza delle famiglie di far fronte a problemi sempre più gravi come quello della non-autosufficienza soprattutto delle persone anziane, (domanda che in futuro potrebbe essere sostenuta dai sistemi assicurativi), ha portato alcuni a definire innovazione la possibilità di liberarsi dal rapporto esclusivo con la pubblica amministrazione, per aprirsi al mercato privato.

Vorrei concludere con una osservazione che abbiamo condiviso più volte: il nostro sistema di welfare richiede di connettere le macro-azioni con le micro-azioni e il sistema cooperativo può aiutare questa sfida. Sfida che diventa importantissima per “innovare” nei servizi per l'accoglienza degli immigrati.

Qui abbiamo grandi numeri, ma anche l'importanza delle piccole sperimentazioni che hanno bisogno di prossimità e di relazione; mettere insieme macro e micro, è una sfida essenziale per le persone in difficoltà e per l'immagine stessa della cooperazione.

## **TAVOLA ROTONDA**

### **Coordina Walther Orsi (Comitato Scientifico AILeS)**

In questo momento di grandissimo cambiamento sociale, politico, culturale, abbiamo avviato una riflessione sul mondo della cooperazione e sul suo rapporto con la pubblica amministrazione, che ha prodotto il numero monografico Ottanta (E) Venti. Questo seminario, con relativa tavola rotonda, intende proseguire, focalizzando l'attenzione sul confronto tra istituzioni pubbliche e cooperative sociali, per verificare, alla luce delle recentissime normative, quali sono i problemi e i nuovi scenari che si aprono.

Abbiamo proposto ai relatori di sviluppare il proprio punto di vista, a partire da tre parole chiave: accoglienza inclusiva, innovazione, coprogettazione. Mi limito a porre alcune domande ai relatori su queste parole chiave. Nell'epoca attuale, caratterizzata da crescenti nazionalismi, individualismi, crisi di valori, paure, parlare di accoglienza inclusiva significa andare contro corrente.

Oggi, per sviluppare concretamente accoglienza inclusiva, quanto dipende da una nuova responsabilizzazione sociale, etica, politica? Quanto invece dipende da una nuova rappresentazione culturale, che dia visibilità e metta in evidenza l'impatto sociale positivo, le opportunità, i vantaggi di tale accoglienza inclusiva? Bisogna prendere atto che la gestione di tali cambiamenti è affidata all'innovazione. Nel mondo del *welfare* parliamo

sempre più d'innovazione sociale. Ma quale è il senso dell'innovazione sociale? Proviamo a confrontare le diverse interpretazioni che abbiamo su questo tema. Cerchiamo inoltre di capire quali sono gli elementi che producono innovazione sociale, nel rapporto fra istituzioni pubbliche e cooperazione sociale. Quanto dipende dallo sviluppo di nuovi ambiti operativi, dall'individuazione di nuovi utenti, dalla capacità di valorizzare le risorse della comunità, di promuovere il protagonismo dei cittadini?

In che misura dipende dalla capacità di integrare le diverse logiche a cui fanno riferimento le tre componenti della società: lo 'scambio' delle imprese profit, la 'redistribuzione' delle istituzioni, la 'reciprocità' del terzo settore? È possibile integrare queste tre logiche?

Formulo inoltre un'altra domanda: gli elementi innovativi sono comuni a tutto il mondo della cooperazione, o variano in relazione alla tipologia, alla dimensione delle singole coop sociali?

E da ultimo la coprogettazione. Sempre più facciamo riferimento ad una progettazione sociale partecipata, tesa a fare rete e sistema. Ma, alla luce del recente parere del Consiglio di Stato, è ancora possibile sviluppare coprogettazione? Se sì, quali percorsi di collaborazione fra istituzioni pubbliche e coop sociali sviluppare, quali metodologie utilizzare per dare nuovo senso alla coprogettazione?

Abbiamo concordato che ogni relatore farà riferimento a una sola parola chiave. Questa sarà sviluppata da una coppia di relatori, facenti capo uno alla cooperazione sociale e l'altro alle istituzioni pubbliche.

### **Simonetta Donati (CSAPSA/AILeS)**

Il tema affidatomi, l'accoglienza inclusiva, descrive lo sfondo della nostra operatività, sia della pubblica amministrazione, sia delle cooperative sociali e, in questo territorio, anche delle grandi cooperative. La pubblica amministrazione, la cooperazione sociale e l'associazionismo hanno tessuto un

contesto sociale includente che è il risultato del percorso storico e politico di questo territorio.

Un condizionamento reciproco, avvenuto negli ultimi decenni, ha favorito la possibilità della cooperazione sociale di progettare e sviluppare competenze, che non sempre nel resto del paese ha realizzato. Questo per una peculiarità culturale e storica del nostro territorio.

L'accoglienza inclusiva, che appartiene al nostro sfondo culturale è stata propria e deve continuare a esserlo, delle politiche delle nostre istituzioni.

Le vie che intraprendono le istituzioni condizionano la possibilità delle cooperative di attuare azioni di accoglienza inclusiva, che si realizzano non solo nella progettazione e nell'operatività rivolta alle persone fragili o vulnerabili, ma anche nella possibilità di ampliare il contesto inclusivo, operando verso e con imprese, grandi cooperative, per attuare nuove occasioni di accoglienza.

La cooperazione sociale non può determinare la propria progettualità e azione di intervento in modo completamente autonomo e se si orientano di fatto diversamente le politiche delle pubbliche amministrazioni, queste condizionano le nostre possibilità di intervento.

Quindi il tema della coprogettazione è un tema di rilevante importanza per il mondo della cooperazione sociale, anche nella formazione e nei servizi lavoro, nell'orientamento nella scuola. La coprogettazione per realizzare accoglienza inclusiva si confronta negli ultimi anni con le scelte istituzionali che paiono favorire le forme di semplificazione dello scenario dell'offerta stimolando la concentrazione della stessa su pochi gestori piuttosto che con la valorizzazione delle capacità progettuali di innovazione.

L'accoglienza è un sistema non riconducibile solo alla pratica quotidiana delle attività.

Fondamentale è che le istituzioni utilizzino la coprogettazione con le cooperative come strumento di contaminazione delle diverse competenze per ricercare i più efficaci strumenti di realizzazione delle finalità inclusive.

Altrimenti il rischio è di volgere lo sguardo alla meccanica gestionale immaginandone una prolifica efficienza senza più sapere se è efficace o perché non lo è più dal punto di vista sociale.

Per quanto ci riguarda riteniamo che il nostro compito sia, soprattutto in questo territorio, di continuare ad ampliare il contesto accogliente, muovendoci verso le imprese, le scuole, le associazioni di famiglia, la grande cooperazione.

Troverete in carpetta una breve presentazione del polo degli enti di formazione e dei servizi lavoro di Legacoop: è un'aggregazione informale che spontaneamente è risultata da componenti quali CSAPSA, Legacoop, SIC Consorzio di Iniziative Sociali. Include anche la grande cooperazione. Rappresenta un'idea di lavoro sociale tra cooperative e associazioni che appartengono ad un tessuto che per quando riguarda la visione aziendale è più avanzato di altri, ma in cui l'accoglienza inclusiva può essere incrementata ampiamente, soprattutto nel nostro territorio.

CSAPSA nell'attività di raccolta e diffusione delle buone pratiche di inclusione nei contesti lavorativi ha verificato che la grande cooperazione, come le altre grandi imprese, hanno esigenze diverse dalle piccole imprese, per la progettazione e attuazione di percorsi inclusivi.

Il Polo Formativo e per l'Inclusione Lavorativa di Legacoop intende avviare una progettazione anche con queste grandi imprese per ampliare la capacità inclusiva del territorio.

Oggi inizia anche il Festival della Cooperazione, nella speranza che anche il singolo cittadino si renda conto che deve esserci un lavoro congiunto trasparente e rivolto al benessere della comunità tra pubblica amministrazione e cooperazione sociale.

Le cooperative che delinquono, segnalate dalla cronaca, ritengo operino in un sostrato politico e amministrativo altrettanto distratto rispetto alle finalità del benessere sociale.

Tutti gli attori sono interconnessi e il risultato finale dipende dall'interazione complessiva tra le parti.



## **Walther Orsi**

Sentiamo adesso il parere sull'accoglienza inclusiva dell'ente locale, rappresentato da Chris Tomesani, dell'Ufficio di Piano e Servizio Sociale Territoriale del Comune di Bologna.

### **Chris Tomesani (UDP Comune Bologna)**

Voglio portare due riflessioni, la prima riguarda l'aspirazione etica originaria. Su questo tema voglio citare una frase di Salvini che è stata riportata e che sicuramente esprime il pensiero appartenente a vari strati della nostra società. Il Ministro a un certo punto dice, riguardo ai 35 euro, "così finalmente vediamo chi sono i veri volontari e invece chi ci marcia su". Questo è un pensiero comune, che ripropone la percezione diffusa che il lavoro sociale o è volontariato o è un modo per approfittare delle risorse comuni.

Il riconoscimento del lavoro degli operatori sociali, delle cooperative, di tutto questo mondo, è ancora un terreno di conquista su cui dobbiamo lavorare tutti insieme. Nell'ambito sanitario questo è consolidato per ovvie ragioni. Riuscire a conquistare terreno nell'ambito di un riconoscimento pubblico del ruolo del lavoro sociale, credo sia ancora una sfida che interessa tutti e che accomuna cooperazione sociale ed enti pubblici, li accomuna nella mission complessiva. E anche nel percorso individuale che gli operatori hanno fatto su questo tema, nella motivazione etica originarie e nella motivazione forte che anima il loro lavoro.

In tutti i processi avvenuti nel corso di questi anni di interazione tra pubblico e privato, sicuramente il tema che ha giocato moltissimo è quello dell'esternalizzazione dei servizi. Abbiamo esternalizzato figure professionali, attività, che un tempo operavano nei servizi. Non è l'unica cosa accaduta, ma c'è stato anche questo. E se penso ai servizi educativi, al ruolo degli operatori dell'accoglienza all'immigrazione, un tempo più direttamente svolti dai servizi pubblici, vedo un percorso comune - che ha portato a differenziare i ruoli fra chi realizza i servizi e chi li finanzia - in cui si rischia di allargare la forbice e

di perdere un po' questa appartenenza originaria che ci identifica. Questi processi devono essere osservati attentamente e presidiati, per mantenere viva l'aspirazione etica condivisa. Questo lo possiamo fare anche con un'operazione che affermi la competenza nei contenuti e una visione politica che sappia indirizzare nella giusta direzione.

La seconda riflessione riguarda la domanda, non eludibile, su quanto il servizio pubblico stia spingendo verso la costruzione di grandi soggetti del privato sociale, perché questo facilita la partecipazione agli appalti. Questa è una delle forze in atto e tutta la normativa odierna (contratti, privacy, ecc.), porta a tecnicizzare maggiormente la relazione tra pubblico e privato. E per stare dentro a queste dinamiche, per partecipare a una gara d'appalto, utilizzare gli applicativi informatici, avere tecnici in grado di rappresentare i dati di attività, tutto questo richiede una professionalizzazione sempre maggiore, che rischia di affogare le realtà piccole. Ne siamo consapevoli. È un problema nazionale e penso al parere richiesto al Consiglio di Stato dall'ANAC

Il parere è chiarissimo da un punto di vista normativo, ma non fa i conti con la realtà e i piccoli soggetti del terzo settore che hanno lavorato coi soggetti pubblici, rispetto all'organizzazione dei servizi, hanno dimostrato di coprire una fascia di bisogni, che i grandi soggetti non sempre riescono a seguire. Penso a interventi realizzati su misura per determinati utenti, frutto di una commistione fra operatori professionali e volontariato, ad esempio quelle realtà che operano sui minori, le famiglie accoglienti che diventano casa famiglia.

È un terreno molto complesso e variegato e all'interno della pubblica amministrazione, vi sono diverse relazioni: da un lato gli amministrativi si relazionano meglio con soggetti che parlano il loro stesso linguaggio e che sanno operare su quei sistemi; dall'altro c'è chi deve guardare ai contenuti e fare delle scelte sugli interventi da effettuare con gli utenti, che riguardano anche azioni svolte in sinergia tra professionisti e volontariato. E su questo si cerca continuamente di trovare una composizione. È un tema fondamentale e sarà una delle sfide dei prossimi mesi. Grazie.

## **Walther Orsi**

Proseguiamo il confronto sul tema dell'innovazione, con Caterina Pozzi, A.D. di Open Group.

### **Caterina Pozzi (Open Group/AILeS)**

Ho letto un articolo di Stefano Zamagni, in cui si dice che il sociale non basta più e si parla di quarta rivoluzione industriale, di tecnologie convergenti. E si cerca di spiegare come il terzo settore debba avere un ruolo in questo ambito, senza necessariamente esaltare l'avvento di tale rivoluzione, ma neanche demonizzarla; certamente non pensare che non ci appartenga. Ho capito solo la metà dei contenuti: per noi storici operatori sociali, si tratta di mondi nuovi. Parto da qui per interrogarmi su queste tematiche.

La nostra non dev'essere solo innovazione tecnologica, ma riguarda chi siamo, come stiamo sui territori, che rapporto abbiamo con le persone che accogliamo, da una parte e dall'altra che rapporto abbiamo coi nostri soci lavoratori. La Dottoressa Franzoni all'inizio ha detto che siamo tante cose diverse. Io porto il mio punto di vista di una coop abbastanza grande, nata dalla fusione di tre cooperative storiche, con attività nel sociale, nella cultura, nell'editoria. In questo senso, innovativi lo siamo stati.

Partiamo da un'esigenza nel rinnovo della governance delle nostre coop. Io che ho quasi 50 anni sono considerata giovane, ma non ha molto senso, non perché non abbia competenze, ma perché continuerò a vedere il mondo nello stesso modo in cui l'ho visto negli ultimi 30 anni di lavoro. Mi rendo conto invece che ci sia l'esigenza di affrontare le sfide del futuro con intelligenza e occhi diversi. Non vuol dire che dobbiamo essere rottamati, ma dobbiamo assumerci la responsabilità, nelle nostre cooperative, di avviare percorsi di accompagnamento, per far emergere giovani di 30 anni che condividano i nostri valori storici, guardando il mondo in una prospettiva diversa.

Constato che l'appartenenza dei miei colleghi più giovani alla cooperativa, è diversa. Certamente la dimensione più grande di open ha innescato processi diversi ma anche confrontandomi con realtà più piccole, si denota un senso di appartenenza più debole. Mi chiedo quanta responsabilità abbiamo noi: sono certa che dobbiamo innovare anche il modo di narrare chi siamo. Rimettere la centralità all'interno delle nostre organizzazioni, con una narrazione diversa. Forse le cose fondamentali 10 anni fa, dette nello stesso modo di allora, non hanno la stessa efficacia oggi. Parlare di linguaggio e di narrazione è questione importante.

Altro tema è renderci attraenti per professionalità diverse. È ovvio che un educatore, uno psicologo verrà da noi. Ma come attirare giovani ingegneri gestionali, ambientali, piuttosto che creativi che stanno mettendo su star up? È difficile per noi attrarre questi giovani, ma è una sfida importante, se vogliamo essere imprese sociali capaci di dare risposte a bisogni nuovi ed emergenti, con professionalità diverse.

Questo ci pone un altro tema, che mette a mio avviso in crisi anche la nostra identità per come ci siamo sempre pensati fino ad adesso. Quando ci confrontiamo con figure che hanno un mercato diverso dal nostro ci rendiamo conto che siamo assolutamente fuori mercato e quindi, pur nella nostra specificità, dobbiamo certamente interrogarci su come avvicinarci a delle retribuzioni che valorizzano un po' le competenze, che può anche voler dire, ed è qua che andiamo in crisi, che se noi troviamo un giovane che ci può portare avanti un progetto nuovo, con competenze che non sono diffuse al nostro interno, può prendere di più del nostro coordinatore che è da vent'anni che porta avanti settori importanti in cooperativa ed ha uno stipendio più basso. Abbiamo costruito una democrazia interna fondata su degli stipendi che hanno delle differenze retributive molto esigue ma se continuiamo a essere così, i giovani che posso scegliere difficilmente verranno o rimarranno da noi.

Altro tema, questo più rivolto alla cooperazione sociale di tipo B. Secondo me la cooperazione sociale di tipo B in questi trent'anni ha dimostrato davvero come tenere insieme una

dimensione imprenditoriale con una dimensione di accompagnamento di persone fragili, accompagnamento al lavoro e accompagnamento all'emancipazione. Siamo stati bravi e mi viene da dire adesso siamo più bravi a stare sul mercato che non ad avere come focus principale l'inserimento lavorativo. Questo perché? Perché ci siamo confrontati con mercati sempre più complessi e quindi un po' scegliamo anche i nostri svantaggiati e quindi scegliamo quelli un po' meno svantaggiati, perché comunque stiamo rispondendo a logiche di mercato. E' arrivato oggi il momento di ridare senso alla cooperazione sociale di inserimento lavorativo, dobbiamo riappropriarci e raccontare sul territorio la funzione pubblica della cooperazione sociale. Troverete in cartellina, un documento che è stato fatto da tre organizzazioni Nazionali sull'inserimento lavorativo a cui hanno già dato adesione altre 100 realtà proprio sul tema della funzione pubblica della cooperazione sociale di tipo B.

L'ultimo tema è la capacità di investimento che possiamo avere; la cooperazione sociale non ha grande capacità di investimento proprio a livello economico e finanziario. Negli anni di crisi la cooperazione sociale ha tenuto ma spesso a svantaggio delle marginalità che ci impedisce di far fronte ad investimenti e processi innovativi. Su questo ambito è necessario essere supportati dalle nostre associazioni di appartenenza, dobbiamo essere competenti e capaci di intercettare altre fonti di finanziamento.

Open group ha lavanderia industriale che fa inserimento lavorativo ed è tutta a mercato. Il vantaggio economico che abbiamo rispetto ad altre imprese profit che operano nello stesso settore teoricamente è rispetto ad un minor costo del lavoro ma ad oggi è ampiamente superato dalla possibilità di investimenti sull'innovazione tecnologica che altre realtà non sociali hanno a disposizione (cambiare una lavatrice industriale costa € 100.000 ed oggi cambiare i mezzi di produzione significa velocizzare i tempi, essere più sostenibili a livello ambientale, abbattere costi di utenze ecc ...); per continuare a stare sul mercato, per continuare a fare bene quello che sappiamo fare con persone svantaggiate, perché lo sappiamo fare bene, dobbiamo essere aiutati anche da altri per poter accedere ad investimenti che ci

permettono quell'evoluzione, quell'innovazione che altrimenti ci taglia fuori dal mercato. Grazie.

## **Walther Orsi**

Passo la parola a Laura Venturi, dirigente area sviluppo sociale della Città Metropolitana di Bologna.

## **Laura Venturi (Città Metropolitana Bologna)**

Buongiorno a tutti, devo dire che gli interventi precedenti mi hanno sollecitato molte suggestioni, quindi cercherò di non essere confusiva nel mio intervento perché davvero ci sarebbe tanto da dire su questo tema dell'innovazione in ambito sociale. Parto dall'esperienza che stiamo facendo come Città metropolitana ma anche come Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria Metropolitana, in quanto io sono anche responsabile dell'Ufficio di Supporto della Conferenza. Si sta cercando di guardare ad un percorso di innovazione partendo da una nuova rappresentazione culturale dei fenomeni sociali con l'idea di un'innovazione che sia anche accogliente, non un'innovazione che esclude, e che deve dunque partire da un lavoro che non può essere dei singoli, ma deve essere un lavoro corale, di territorio, tenendo conto che tutte le componenti del territorio devono avere un obiettivo ampio, macro e comune, anche se poi singolarmente gli obiettivi sono diversi. Quindi anche il sistema produttivo, quello dell'economia con la E maiuscola, come lo si considera nell'immaginario collettivo, deve essere compatto in questo ragionamento. Si deve creare un'innovazione di percorso: la persona che deve essere accolta in maniera inclusiva non è solo la persona fragile, ma in generale tutti quelli che si inseriscono nel sistema produttivo, che è in senso ampio il sistema della produzione di beni e servizi, deve essere accolto in maniera inclusiva. Chiaramente le persone fragili hanno più difficoltà, quindi il percorso sarà un po' più complesso. Però in linea generale il tema del benessere, anche come benessere del territorio, è un tema fondamentale, che tra l'altro rende il territorio più attrattivo. Perché è solo in un territorio dove c'è

benessere e coesione sociale che troviamo un'economia florida, perché altrimenti le tensioni sociali interferiscono con la capacità produttiva e di profitto delle imprese. Quindi è necessario un cambiamento di paradigma, bisogna passare dal pensare che accoglienti debbano essere solo i luoghi del sociale alla consapevolezza che in realtà l'accoglienza dovrebbe esistere a livello generale, dunque anche nel sistema produttivo profit e quindi nelle imprese.

Per cui noi abbiamo cominciato a ragionare sul tema della responsabilità sociale non dell'impresa ma del territorio, che vuol dire che non solo le singole imprese, che chiaramente sono soggetti fondamentali, ma l'intero territorio deve cominciare ad investigare questa possibilità di percorso futuro.

Tutto questo comporta un cambiamento nell'ambito sociale, sia della cooperazione sociale sia del sociale pubblico. Abbiamo realizzato percorsi laboratoriali e abbiamo visto che quello delle politiche sociali è un linguaggio che non è compreso dal mondo delle imprese e viceversa. È necessario un cambiamento. Il mondo delle imprese deve comprendere che il suo ruolo non è solo legato al profitto, ma è anche di tipo etico.

Oltre alle differenze di linguaggio, è anche necessario presentare diversamente alle imprese ciò che viene fatto nell'ambito sociale. In quest'ultimo si realizza un lavoro di transizione, preparando la persona fragile, in modo da rafforzarla e far sì che trovi poi un suo ruolo in una azienda. In questo senso il ruolo della cooperazione sociale è quello di facilitatore. Questo dovrebbe portare a un maggior riconoscimento del lavoro sociale, che oggi non c'è, e che comporta una sua minore remunerazione rispetto ad altri comparti produttivi.

Cambiamento di linguaggio, dicevamo, ma anche cambiamento delle competenze degli operatori sociali, che non devono limitarsi a trovare una collocazione accogliente alle persone, ma devono far capire alle imprese che le persone portano anche un vantaggio economico e di reputazione. Per questo stiamo lavorando sul tema della reputazione delle imprese che svolgono lavoro sociale, effettuando o favorendo l'inserimento socio-lavorativo delle persone svantaggiate.

L'ultimo tema riguarda la possibilità di ottenere appalti da parte delle piccole cooperative sociali, rispetto ai grandi gruppi, nella relazione col sistema pubblico. Il problema è legato alla normativa, ma c'è anche la necessità, a volte, di un lavoro in rete, della capacità di costruire la coprogettazione, non solo col pubblico, ma anche col privato.

E comunque è importante sviluppare un lavoro fatto su misura per l'utente, e il lavoro personalizzato sulla persona fragile è tipico della piccola cooperativa e risulta difficile alla grande realtà. Si tratta di una sorta di artigianato sociale che bisogna mantenere e sviluppare, da parte delle piccole cooperative sociali, e che comporta anche la capacità di stare sul mercato, attraverso l'innovazione delle competenze degli operatori, l'innovazione tecnologica che diventa fondamentale e sarà il futuro. Il mondo sociale spesso non guarda al futuro, ma al passato. L'innovazione ci sta investendo e quella riguardante gli strumenti e la tecnologia diventa importantissima nel lavoro sociale pubblico e privato.

La Legacoop ha organizzato ultimamente un evento per la premiazione di progetti di innovazione sociale realizzati da studenti di scuole secondarie di secondo grado. Un giovane imprenditore di una start up spiegava ai ragazzi che il 65% dei bambini che oggi frequentano le elementari farà, in futuro, un lavoro che oggi non esiste. Quindi bisogna stare al passo.

Ultimissima cosa, anche la pubblica amministrazione deve imparare a lavorare di più in rete. Di solito si lavora per compartimenti stagni, c'è chi si occupa di sociale, chi di sviluppo economico, chi di cultura, chi di istruzione.... Ognuno immette risorse sul territorio, utili alle persone. Ma bisogna avere un quadro complessivo di questo lavoro e darne una valutazione che sia anche economica, sia rispetto a quello che offriamo alle persone sia rispetto a quello che risparmiamo attraverso l'azione sociale. Perché l'ambito sociale è anche risparmio di risorse. Bisogna fare valutazioni sul costo e sull'impatto sociale positivo, per ottenere un riconoscimento maggiore del lavoro svolto.



## **Walther Orsi**

Adesso avviamo il confronto sulla coprogettazione, attraverso l'intervento di Carlo Francesco Salmaso, Presidente di Piazza Grande e Gianluca Borghi, Amministratore Unico di ASP Città di Bologna.

### **Carlo Francesco Salmaso (Piazza Grande/AILeS)**

Sottolineo che tutte e tutti qui oggi costituiscono un insieme bellissimo: metà uomini, metà donne, giovani e persone di tutte le età. Vedo tante persone che s'interrogano sul sociale, che non è solo trovare posti di lavoro, ma avere idea di come è fatta una città, con persone che stanno bene.

Sulla coprogettazione, non è che siamo un po' tecnici? Quando ne parliamo ci possiamo riferire a due sfere di significato: una è la norma, da codice degli appalti, la seconda è la filosofia, lo spirito di coprogettare, di fare insieme.

Anche la seconda ha aspetti tecnici: cercare d'immaginare alcune cose da fare insieme implica più cicli di comunicazione, io parlo e tu mi rispondi, io riparlo e tu mi rispondi, ci ascoltiamo.

Nel mezzo di questi due significati, si colloca il parere del Consiglio di Stato, che però fa riferimento alla prima modalità, la norma. Non sono un giurista. Quello che voglio dire su questo parere del Consiglio di Stato, che si era anche già espresso in precedenza, è che risulta dedicato a salvaguardare le specificità delle organizzazioni non profit, ma anche il funzionamento del mercato, cioè i meccanismi che secondo la teoria economica dominante, permettono al mercato di funzionare bene. Il principale di questi meccanismi si chiama concorrenza e quindi da qui l'idea che la coprogettazione sia un ostacolo alla concorrenza e che, pertanto, peggiori la qualità della vita delle persone.

Su questo tema, specie in Emilia Romagna, si sono fatte molte riflessioni, un ulteriore pezzettino lo abbiamo fatto qui in AILES, lo condividiamo con l'ente pubblico, per capire se su questo siamo allineati. Quando c'è un senso condiviso dovrebbe

venire più facile fare le cose, che magari tecnicamente non è possibile in un modo, ma si può provare in un altro.

Certo, poi è interessante è capire cosa c'è scritto in questo parere del Consiglio di Stato, perché a me sembra una battaglia di retroguardia, non so a voi. Il Consiglio di Stato si richiama alle norme sovranazionali a tutela della concorrenza, ma il Diritto Comunitario ha già sancito che tutte le attività che si occupano di bene comune, di interesse generale, sono normate dai singoli stati. E in più non devono venire per forza ricondotte al principio di concorrenza. Ci sono delle sentenze, come la Causa C 57/12. La competizione, specie sui prezzi, di fatto si contrappone alle attività d'interesse comune, che possono superare il principio della concorrenza.

Vediamo, allora, dove ci collochiamo in questo scontro tra modello economico dominante, neo liberista spinto, e un altro modello basato su diversi presupposti. Intanto, qual è l'altro modello? Noi (ma se ne parla in tutto il mondo) abbiamo pensato che il modello alternativo è basato sulla ricerca di felicità nostra e degli altri, quindi sulla cura, anche ambientale, e sulle relazioni. Chiaro che nelle relazioni c'è un rischio da considerare. Ma non è che non ci sposiamo per il rischio di violenza domestica! Piuttosto staremo attenti a evitare la violenza domestica.

Noi, come sistema Emilia – Romagna, dove ci collochiamo in questo scontro? Io non sono un tecnico, ma ho vissuto un'esperienza concreta. A me è capitato di perdere un bando per un servizio che è nato quando alcuni soggetti senza dimora sono scesi in piazza e abbiamo costruito assieme alle operatrici un servizio, coprogettato con loro. Il bando, al ribasso, è stato assegnato ad altri per il costo inferiore.

Una delle cose che mi colpì era il commento che girava: “va bene un po' d'alternanza nell'assegnazione degli appalti, è una garanzia di qualità”. Che in certi casi sarà pur vero, però è anche vero che quello che successe dopo fu che gli ospiti della struttura non avevano più la stessa qualità di relazioni e prestazioni di sostegno proprie di un sistema di accoglienza pensato insieme.

Per cui l'alternanza può funzionare, ma può anche produrre esiti peggiori per le persone che fruiscono dei servizi: non cambiamo medico di base così, per cambiare, ma costruiamo con lui una relazione di fiducia, basata sulla valutazione della bontà del suo lavoro.

## **Walther Orsi**

Passo la parola a Gianluca Borghi.

## **Gianluca Borghi (ASP Città BOLOGNA)**

Ringrazio per l'invito e per aver organizzato questo momento di riflessione, forse altri ne dovranno seguire, anche promossi dalle istituzioni, poiché ciò che accade è molto importante e va affrontato per definire nuove prassi nella relazione tra pubblico e privato per la produzione di servizi.

Nel corso del mandato 2014-2018 l'attività dell'ufficio legale di ASP è stata interessata dalla chiusura dei contenziosi precedenti all'unificazione e da altri, ben più numerosi, avviati in seguito. Ho rappresentato ASP Città di Bologna in oltre 200 procedimenti in ambito civile, del lavoro, penale e amministrativo nei quali ASP ha perseguito l'interesse pubblico, affermando il valore della legalità.

È importante rilevare come tutte le procedure attivate dalla nostra Azienda pubblica in questi cinque anni, non abbiano mai sollevato alcun tipo di eccezione, né da parte di concorrenti, né da parte di soggetti che fanno impresa in questa società, ovvero che abbiano un ruolo di fornitura rispetto alla nostra azienda.

Si tratta del risultato di un investimento molto significativo nel cercare di rappresentare al meglio la responsabilità che ci è stata conferita dal Comune di Bologna, che abbiamo intrapreso anche in relazione all'asestamento della dotazione organica. La situazione trovata di eccessivo ricorso alla somministrazione di manodopera, in particolare nell'area amministrativa, è stata affrontata con un lavoro che ha percorso tutto il mandato e che ha portato all'indizione e allo svolgimento di concorsi ai quali hanno partecipato all'incirca 12.000 persone da tutta Italia e per i

quali non è stata sollevata alcuna eccezione. Questo indica anche come si sia cercato di rendere sostanziale la trasparenza attraverso strumenti che avessero come tensione la legalità nell'agire rispetto ai compiti di una pubblica amministrazione.

Riprendo una dichiarazione di Caterina Pozzi che ha parlato di democrazia all'interno della sua organizzazione. Uno dei primi atti che abbiamo assunto è stato quello di ridurre gli stipendi dei dirigenti della nostra Azienda, conseguentemente abbiamo introdotto a partire dalla dirigenza criteri di valutazione che poi abbiamo esteso a tutti i nostri 600 dipendenti. Nella medesima direzione, la valutazione, che ad inizio mandato era massima per tutti i dirigenti, è stata portata nell'arco del quinquennio a valori più realistici, legati al sistema di misurazione delle performance che nel frattempo si è definito e strutturato per rendere la valutazione stessa legata ai risultati conseguiti e meno discrezionale.

Rispetto alla coprogettazione, ricordava Flavia che ringrazio, abbiamo cercato, già da tempo, di coniugare i principi della coprogettazione prevista dalla Legge regionale 2/2003 con le norme del Codice dei contratti. Tutto ciò che riguarda il conferimento di servizi dell'accoglienza SPRAR (la previsione era di 66 milioni nel triennio, ora con un budget significativamente inferiore per tutto ciò che è accaduto rispetto anche ai numeri dell'accoglienza) che coinvolge all'incirca 200 adulti e 250 minori non accompagnati, abbiamo appunto cercato, con molta fatica ma con grande convinzione, di andare in quella direzione. A maturazione della relazione tra pubblico e privato, ritengo sia necessario porsi in un contesto competitivo ma coprogettuale, al servizio della qualità dell'accoglienza, e ritengo che a valle di ormai quasi due anni di applicazione di tali modalità, il bilancio sia sicuramente positivo.

Con l'esperienza di allargamento dello SPRAR dal livello cittadino a metropolitano, ASP sperimenta una nuova gestione del servizio, cercando di innovare anche rispetto alla metodologia di conduzione della gara per l'individuazione di soggetti gestori. Tutta la riorganizzazione del servizio si adopera anche per affiancare all'esperienza metropolitana dello SPRAR importanti progetti come la formazione e l'abbinamento dei

tutori volontari di MSNA, in collaborazione con la Garante regionale dell'infanzia, e il volontariato per iniziative della città. Nella produzione di servizi per l'accoglienza del disagio adulto in questa nostra città abbiamo previsto e realizzato un bando che avesse evidentemente un prezzo definito, ma che puntasse a cogliere la richiesta forte e ineludibile di qualità nell'accoglienza. Devo dire che l'esperienza si sta rivelando positiva rispetto alle attese e alla responsabilità che hanno le Istituzioni, in particolare il Comune, che ha riaffermato l'importanza di continuare e migliorare in un ambito difficilissimo, quello relativo al disagio adulto, e questa città è ormai diventata un riferimento nazionale per i percorsi di vita delle persone più fragili.

Penso che in questo momento difficilissimo, in cui sta accadendo ciò che nessuno immaginava, essere saldi sull'affermazione di questa responsabilità possa sicuramente aiutare noi e il Paese. Grazie.

### **Walther Orsi**

La conclusione di questa tavola rotonda è affidata alla professoressa Elisabetta Gualmini, Vice Presidente e Assessore alle Politiche di Welfare e Politiche Abitative della Regione Emilia Romagna, per le sue fondamentali valutazioni su quanto è emerso in questo consesso e più in generale sul senso che la Regione dà alle tre parole chiave.

### **Elisabetta Gualmini (Regione Emilia-Romagna)**

Intanto grazie davvero. Ho potuto ascoltare i vostri interventi e mi è piaciuta molto la relazione di Flavia Franzoni, quindi leggerò sicuramente il numero della rivista. Le tre parole combaciano esattamente con le mie idee. In questi quattro anni mi sono occupata di accoglienza, di innovazione e sperabilmente anche di coprogettazione, cioè di metodo di rapporto col terzo settore e in particolare con la cooperazione sociale.

Mentre ascoltavo, pensavo a quanto sia rilevante, a differenza del sentire comune, la dimensione sociale. Quando sono entrata

in Giunta, ho avuto l'onore di dare indicazioni sulle deleghe che mi potevano essere offerte e ho scelto il welfare, le politiche sociali, anche perché qualcosina masticavo. Molti hanno chiesto del perché di una scelta su un assessorato con pochissimi soldi e risorse. Poi, dopo poche settimane, mi son trovata di fronte a temi giganteschi: migranti appena arrivati, emergenza casa, campi Rom e Sinti e superamento delle grandi aree, povertà, famiglie che venivano a bussare direttamente alla porta della Regione perché non trovavano più personale nelle province.

Mi sono resa conto di aver visto giusto. La vera dimensione sociale è quella squisitamente politica, nel senso che impatta sulla vita concreta e sullo stare insieme delle persone nelle nostre comunità e quindi può fare la differenza. Lo dico perché oggi, nonostante l'inversione a U della Storia di cui parlerò, noi abbiamo una gigantesca richiesta, un urlo gridato dai nostri cittadini - lo abbiamo visto anche dalle ultime consultazioni - di protezione sociale, di sociale.

E sono convinta che il lavoro che fate voi ed in generale le politiche sociali siano veramente un ponte che possa rendere credibilità alla politica e anche agli attori che si occupano di questa dimensione e che spesso vengono messi in discussione in maniera superficiale. Non solo oggi siamo in un'era con un disperato bisogno di sociale: secondo me bisogna anche giocare in attacco. Ed è un po' quello che abbiamo fatto in Regione quando ci hanno detto: 'siete la Cenerentola della Sanità'. Abbiamo raddoppiato il budget per attuare politiche nuove. Avevamo un bilancio di 35-40 milioni e l'abbiamo raddoppiato per metterci dentro gli interventi sulla povertà. Abbiamo provato a giocare in anticipo, facendo cose nuove.

Vengo alle mie conclusioni.

Voglio dirvi cosa abbiamo fatto come Regione, come abbiamo interpretato queste sfide e poi cosa possiamo fare insieme. E anche quali sono le risorse che voi avete come cooperazione sociale e che tipo di direzione potremmo intraprendere. Faccio la premessa che riguarda un paradosso della Storia, un'inversione a U che forse non ci aspettavamo.

Siamo passati prima da una fase di entusiasmo dovuta alla riforma del terzo settore. Con una grande partecipazione di tutti

siamo arrivati finalmente a una normativa più semplice, omogenea, di sistema, in cui l'elemento chiave - al di là delle criticità che sempre esistono in situazioni gigantesche come questa - era un pieno riconoscimento degli attori dell'economia sociale e civile che operano decisamente alla pari dell'attore pubblico, andando 'oltre la sussidiarietà'.

Quindi di fatto il codice del terzo settore fa piazza pulita di quell'approccio concessorio, paternalistico, per cui l'istituzione ti delega un po' di funzioni di 'delivery', dove fai qualcosa nell'erogazione dei servizi, per passare a una vera e propria inclusione piena della cooperazione sociale, volontariato, Aps. Oggi invece siamo in un momento esattamente opposto. Non solo i passaggi successivi a quella riforma si stanno interrompendo, ma vedo anche in questo parere del Consiglio di Stato e nel clima che si sta diffondendo - in cui il terzo settore, e in particolare la cooperazione sociale, viene trattato come un mero operatore economico che al pari di altri deve soggiacere a determinate norme, nella fattispecie quelle degli appalti - un ritorno a una visione paternalistica dell'istituzione pubblica.

Quest'ultima decide di mettere tutti sullo stesso piano, decide anche come si deve sviluppare la concorrenza e va nella direzione contraria a quello che pensavamo. È la matrice politica di questo Governo: è l'idea che vi sia una mano paternalistica che ti controlla, che se sei povero non solo hai lo stigma di essere povero ma devi anche andare a spendere la rata prepagata dove ti dice lo Stato. E non ti sognare di comprare qualcosa di immorale, come se una persona con tremila euro potesse comprarsi gioielli e televisioni. E poi ti dà l'idea di portare il terzo settore a una dimensione pre-sussidiaria, di subalternità.

Cosa si fa in una fase simile? O ci si rassegna al disfattismo o si gioca con le proprie carte, anche in questa tempesta storica. E voi le carte le avete.

Come Regione cosa abbiamo cercato di fare? Ci siamo mossi su tre dimensioni, provando ad innovare i modelli organizzativi, le politiche e le relazioni tra Regione e soggetti del sistema integrato del welfare.

Sui modelli organizzativi, lo sforzo è stato quello di spezzare alcune rigidità della pubblica amministrazione; da fuori si vede

poco ma (penso al protocollo sulla povertà, alla Legge 14) l'idea di spezzare la parcellizzazione della pubblica amministrazione, di scrivere in una legge regionale dove tre Direzioni lavorano insieme, di provare a guardare fuori con la stessa visione del cittadino che non divide fra chi si occupa di sanità o di sociale o di formazione ma ha spesso bisogni congiunti e trasversali.

L'idea di spezzare la rigidità sta andando avanti. Pensate che con la Legge 14 abbiamo profilato, a novembre 2018, 21.000 persone, con un lavoro congiunto di tre assessorati. Abbiamo duemila persone che si sono mescolate agli utenti del Reddito di Solidarietà, persone che sono sia utenti del Reddito di Solidarietà sia della Legge 14 e possono anche fare, ad esempio, un tirocinio formativo. Ad oggi abbiamo diecimila utenti con l'accesso superato, già inseriti in diversi percorsi. Poi vedo anche la criticità che a voi preme molto.

Sull'innovazione di politiche abbiamo differenziato il prodotto, abbiamo provato a fare servizi nuovi, in campi nuovi, riempiendo alcuni vuoti. Penso che su questo ci capiamo molto bene. Sui migranti siete stati i primi, avete saputo rispondere a una sfida titanica, ovviamente al netto delle complessità, errori, incertezze. È stata una cosa nuova che vi siete presi dentro e siete riusciti a gestire.

Poi abbiamo fatto misure completamente nuove: il contrasto alla povertà in Regione prima non esisteva. Nel giro di due anni 311 comuni hanno accolto 35.000 domande di famiglie sul Reddito di Solidarietà e già 16.000 famiglie sono dentro al percorso. Vi invitiamo a vedere il filmato, sul sito della Regione, con le prime storie. Il pilastro della povertà non esisteva, abbiamo provato a metterlo in piedi.

Abbiamo differenziato ulteriormente il prodotto consolidato, anziani, fragili, disabili, asili nido. Abbiamo provato a inserirci sul discorso migranti, scrivendo un protocollo, lavorando assieme a Prefettura e terzo settore, dando indicazioni sul lavoro volontario. Ci abbiamo provato, vedremo cosa succede. Sull'housing sociale adesso dovrebbe uscire un nuovo bando, proviamo a stimolare qualche sperimentazione di cohousing per accompagnare le persone nell'ultimo tratto di vita, se vogliono vivere assieme ad altri o se vogliono partecipare a scambi



intergenerazionali, in contesti edilizi in cui esistono anche servizi sociali. In Emilia-Romagna il 38% delle famiglie è costituito da una persona sola, spesso anziana. Un dato sconvolgente. Questo richiede una domanda di servizi completamente diversa. Penso al caso della signora di San Lazzaro, che ha chiamato i carabinieri per prendersi un the.

Sul metodo, come abbiamo pensato di innovare? La nostra idea era di circolarità. Abbiamo approvato le linee guide sugli appalti che danno idee chiare sulle clausole sociali, sull'importanza di riconoscere il lavoro sociale come quello che fate sull'inserimento dei lavoratori svantaggiati. Poi le linee guida sulla coprogettazione, giunte a uno stadio finale ma poi interrotto a seguito di questi eventi. E dico subito che la Regione s'impegna ad accompagnare i diversi territori in questo processo, a cercare di capire se possiamo fornire una consulenza giuridica. Proveremo a far sì che non si blocchi tutto un sistema che sta partendo in maniera positiva.

Vengo a cosa potete fare voi e a cosa possiamo fare insieme. Voi siete imprese di relazione e avete risorse molto specifiche, come la flessibilità e la versatilità. Poi la multidimensionalità dei soggetti che vi appartengono - cooperative piccole, medie e grandi - aiuta a fare da sensore per i bisogni del territorio. È più facile per voi capire cosa succede fuori rispetto alla Direzione Generale della Regione E-R. E avete una cultura organizzativa basata sulla reciprocità, sia interna sia verso l'esterno, che è un valore aggiunto. Perché l'idea di un impegno dei soci, le regole condivise, che non vi sia solo l'attenzione al profitto ma anche al portato sociale, non è una cosetta da poco. E avete operatori, su cui dovete lavorare, in relazione al senso di appartenenza, di identità. Perché anche il valore reputazionale parte dall'interno, se hai all'interno operatori che leggono male quella realtà, è finito tutto. Lavorare su identità e appartenenza è molto più proficuo che lavorare sugli stipendi, che pure sono determinanti. Voi dovrete continuare ad anticipare le istituzioni pubbliche, stimolare, anticipare, inventarvi lavori, attività, mescolamenti. C'è tutto il gigantesco mondo del settore ambientale. Non dovete fermarvi davanti a quelle che sembrano complicazioni burocratiche, dovete provare anche a tirarci per la giacca e far sì

che partano percorsi di accompagnamento. È quello che avete fatto in passato e va fatto anche oggi. Bisogna differenziare ancor più le vostre funzioni, allargare quello che state facendo, cogliere sviluppi, sentimenti nuovi e poi trasferirli verso la pubblica amministrazione, che spesso arriva dopo.

Dovreste lavorare molto, secondo me, sulla responsabilità sociale verso l'esterno. Quando si vede che una cooperativa sociale fa servizi che vanno dall'asilo nido, all'hospice, alla struttura per anziani...quando vedi che c'è un soggetto che ha determinate specificità e che porta un contributo a una coesione sociale... si tratta dell'insieme degli sforzi di tanti piccoli soggetti che si occupano di beni comuni, che portano benessere e 'bene stare' di tutti. Continuate su questo, responsabilità sociale non solo verso l'interno, ma anche verso l'esterno, verso il territorio.

Da parte mia ho avuto conferma stamattina che stiamo facendo un lavoro straordinario e che il mondo del sociale sia più bello di altri. Molto bene, andiamo avanti.

Ultima cosa: proviamo con razionalità e visione ad affrontare anche i passaggi che ci aspettano, in maniera dinamica, senza rassegnarci e lavorando per quello che interessa a tutti noi, cioè lo stare bene delle nostre persone, dei nostri cittadini.

## **INTERVENTI PROGRAMMATI**

### **Leonardo Callegari (AILEs/CSAPSA)**

Passiamo adesso agli interventi programmati. Se siete d'accordo darei la parola a Francesco Errani, consigliere del Comune di Bologna, che purtroppo deve presenziare a breve ad un altro impegno e chiede la possibilità di intervenire adesso.

### **Francesco Errani (Comune di Bologna)**

L'inserimento delle clausole sociali negli appalti pubblici permette di dare un indirizzo sociale alla spesa pubblica, senza aumentarla, e di coinvolgere le imprese sociali, i servizi e i lavoratori in situazione di svantaggio.

Il bando quinquennale per la manutenzione del verde pubblico del Comune di Bologna, di circa 33 milioni di euro, prevedeva l'obbligo di impiegare stabilmente persone svantaggiate in numero non inferiore al 10% del numero complessivo dei lavoratori e, fra aprile 2014 e dicembre 2017, sono stati impegnati 125 lavoratori in situazione di svantaggio.

La manutenzione del verde pubblico si è rivelata un'occasione per valorizzare competenze professionali inutilizzate e per rendere più sicuri e accoglienti i nostri ambienti di vita.

L'esperienza del Comune di Bologna dimostra come le realizzazioni professionali e sociali inclusive costituiscano un vantaggio per tutti, perché permettono alle persone in situazione di svantaggio di uscire dal ghetto dell'assistenzialismo e consente loro di proporsi come riferimento per una economia e una società più giusta.

Inoltre, l'esperienza può costituire un riferimento culturale e operativo di un modello di sviluppo possibile che conviene a tutti, uno sviluppo compatibile con i limiti ambientali e umanizzante, alternativo al modello liberista che genera disumanizzazione.

Si tratta di un'esperienza "innovativa" perché è una politica attiva del lavoro, non assistenziale ma promozionale. Promuove inoltre "coprogettazione", perché consente una collaborazione tra i servizi territoriali, le imprese profit eticamente orientate, il mondo della cooperazione sociale, l'associazionismo e le persone. E infine è "inclusiva", perché valorizza le risorse costituite dalle persone.

Per il futuro, è importante documentare e comunicare l'impatto non solo sociale, ma anche economico di una politica inclusiva. Dimostrare che è un vantaggio per tutti, non solo per le persone in situazione di svantaggio che oggi lavorano per la manutenzione dei nostri parchi e giardini. Possiamo provare a "misurare" il valore della coesione sociale e territoriale, e come la valorizzazione delle competenze porti una persona non solo a non dipendere più da un servizio o un sussidio pubblico, ma permette alle persone di sperimentarsi come cittadini e lavoratori.

Purtroppo, ancora oggi la maggior parte dei bandi del Comune di Bologna continua ad accordare una preferenza al criterio dell'offerta economica, con il rischio di premiare il "prezzo più basso", mentre l'aspetto economico non dovrebbe più essere un fattore determinante per l'assegnazione dei contratti. Per promuovere la qualità e l'innovazione negli appalti pubblici è importante invece includere gli aspetti ambientali e sociali (a favore della tutela dell'occupazione e delle condizioni di lavoro, nonché a favore dei soggetti svantaggiati), anche per garantire una maggiore qualità e professionalizzazione dei nostri servizi, e per aumentare la partecipazione delle piccole e medie imprese, incluse le imprese sociali.

Credo sia anche importante infine ricordare il valore del lavoro sociale ed educativo, in un contesto di crisi non solo economica ma anche e soprattutto culturale. Desidero quindi ringraziarvi per il vostro lavoro, perché sono convinto sia centrale per rispondere alle sfide sempre più complesse del mondo che ci circonda. Grazie.

## **Leonardo Callegari**

Grazie a Francesco Errani, che ci ha molto aiutato in questi anni e speriamo che continui a farlo. Se non ci sono problemi per voi darei la parola anticipatamente a Francesco Tonelli, vicepresidente del consorzio SIC che ha un altro impegno a brevissimo...

## **Francesco Tonelli (Consorzio SIC)**

Ciao, mi chiamo Francesco e rappresento in questi pochi minuti il Consorzio SIC, che è un consorzio di imprese sociali che da molti anni opera a Bologna e provincia ed è rappresentato oggi da 16 cooperative sociali, prevalentemente di tipo B, con le quali portiamo avanti tutti i giorni attività di inserimento di persone svantaggiate.

Detto questo per noi è una grande opportunità essere qua e condivido in pieno quello che anche Francesco ha detto prima di me, la possibilità di riflessione. Noi in questo periodo stiamo

riflettendo tanto su queste quattro tematiche che oggi ci vengono riproposte e quindi mi sentirei di aggiungere una parola a questi quattro punti per quello che è anche la nostra idea di cambiamento.

Parto dalle sfide, dalle proposte e dalle richieste che ci fa la professoressa Gualmini o il consigliere Errani di andare oltre e di dare valore a questo lavoro, proprio per dire che come cooperazione sociale ci piace che tante volte oggi sia stata citata la parola impresa, impresa sociale. Il termine impresa mi piace perché rappresenta un po' una roba eroica, no ? Abbiamo fatto un'impresa!

Credo che sia veramente questo, credo che dobbiamo essere convinti di questo, che siamo delle imprese e quindi essere orgogliosi di quello che facciamo e saperlo raccontare all'esterno. Quindi imprese, imprese sociali, ma imprese. L'accoglienza inclusiva ovviamente a noi piace come tematica, ci riconosciamo in pieno in questa, mi piace però sottolineare come ci piacerebbe andare oltre. Andando sempre di più verso la parola integrazione.

Mi piaceva, come hanno sottolineato, la differenza tra accoglienza e integrazione e inclusione. L'integrazione è quella cosa che tu completi qualcosa attraverso l'aggiunta di ciò che è mancante ma che serve a migliorare. Quindi non siamo noi che includiamo e accogliamo. Includiamo qualcosa d'altro, qualcosa che è in difficoltà ma senza quello a noi manca un pezzo, manca qualcosa, quindi mi piace questo termine "integrazione"; vogliamo lavorare su questo. Sentire proprio che quel modello di mercato, di economia che genera emarginazione, genera esclusione, non si sconfigge attraverso il sentirsi noi accoglienti ma attraverso l'essere attenti al fatto che se c'è qualcosa che manca, se c'è qualcuno escluso, ci manca qualcosa a noi in primis, alla società, alle nostre imprese e al territorio in cui operiamo, quindi lavorare proprio per essere imprese che integrano. Alle quali qualcosa che da fuori interessa perché manca. L'innovazione: tante bellissime parole, ho partecipato a molti seminari dove si parla di innovazione sociale. Parlo di innovazione di imprese leader mondiali... Quindi mi mette anche un po' in difficoltà, però mi convince il tema

dell'innovazione Sicuramente ci saranno teste molto migliori della mia che sapranno trovare tante cose nuove e migliori per il nostro mondo, credo che però una cosa importante in questa innovazione è sapere allineare. Che non generi emarginazione, che non generi squilibri, quindi per noi sia molto bella anche la sfida di trarre dall'innovazione, che può essere anche esterna, la capacità di allinearla perché questa riforma e questa innovazione non generi squilibri. L'innovazione non la possiamo fermare noi, però possiamo allinearla. Quindi tutto il tema delle app, queste applicazioni e strumenti che vanno a ricoprire qualcosa di vecchio. Quindi prendere quello che è nuovo e cercare di dargli un allineamento nostro, che è quello dell'innovazione e quello dell'impresa sociale. Per ultimo, il tema della coprogettazione e quindi di questa volontà di coprogettare, di collaborare e lavorare assieme, credo che debba essere un richiamo, in primis per noi, come consorzio Sic, nella capacità e nella volontà di essere aperti. Io vedo tante volte che chiediamo all'ente pubblico, alle istituzioni, di coprogettare e poi semmai facciamo fatica a farlo noi in primis all'interno del nostro consorzio, delle nostre cooperative. Quindi, sicuramente dobbiamo lavorare tanto insieme proprio per essere aperti, per essere inclusivi e per essere pronti a portare avanti un progetto che da soli non siamo assolutamente in grado di portare avanti, ma insieme sì. Quindi credo che su queste quattro tematiche il consorzio Sic vuole assolutamente essere parte di una rete insieme ad altri che su questo porta tanto impegno e tanta responsabilità e su questo ringrazio la possibilità che c'è stata data di partecipare e saremo sicuramente disponibili in tanti altri momenti.

## **Leonardo Callegari**

Grazie Francesco, a questo punto darei la parola a Oreste De Pietro, collega storico che è qua come responsabile Welfare di Confcooperative

## **Oreste De Pietro (Responsabile Area Welfare di Confcooperative Bologna)**

Grazie Leonardo, grazie di questa opportunità. Porto i saluti degli amici Simone Fabbri (impegnato in un'altra iniziativa interessante: Le Colombe d'oro della pace) ed Emanuele Monaci dell'Alleanza delle Cooperative Italiane.

Grazie perché in qualche modo chi mi ha coinvolto mi ha anche costretto a sistematizzare e ad ordinare le idee che ho cercato di articolare nell'articolo, al quale rinvio per tutti gli approfondimenti.

Riprendendo alcuni passaggi dei vari interventi, condivido qualche suggestione e (perché no!) anche qualche provocazione che può emergere da questo contesto in particolare sul tema dell'innovazione e su come declinarla concretamente. Come si diceva precedentemente, le parole hanno bisogno di fatti, di strategie, di scelte, di operatività...

Una considerazione preliminare: l'innovazione sociale è legata all'innovazione digitale e ciò è vero soprattutto per il Welfare aziendale, settore centrale all'interno del cosiddetto Secondo Welfare. La cooperazione sociale in base ai dati che tracciano un quadro in continua evoluzione in realtà è presente anche sul territorio con esperienze significative di welfare aziendale, ma in generale evidente il gap rispetto ad altre imprese e soprattutto in relazione alle attività dei vari Provider di servizi di welfare. E' crescente il numero di aziende che adottano piani di welfare aziendale, anche attraverso la conversione dei premi di risultato ed il numero di lavoratori coinvolti e che decidono di optare per forme integrative (non sostitutive) della retribuzione con modalità nuove e non necessariamente monetarie.

All'interno della contrattazione nazionale diversi contratti hanno inserito (come è successo alcuni anni fa con l'assistenza sanitaria integrativa) una quota obbligatoria che dovrà essere declinata in servizi di welfare. Non si tratta quindi di benefit già noti, ma di servizi delle nostre cooperative sociali, un segmento in cui dobbiamo trovare il modo di inserirci. Il primo accordo di Luxottica sul welfare aziendale risale al 2007-2008 e rappresentò una notizia importante. A distanza di poco più di

dieci anni emerge ciò che ormai è considerato un settore il cui valore potenziale complessivo riferito alle prestazioni di welfare aziendale si aggira attorno ai 21 miliardi di euro e sono tanti i Provider che operano su tutto il territorio nazionale incrementando quotidianamente il loro volume di attività. Sottopongo alla vostra attenzione questi numeri che si potranno approfondire ed esaminare meglio in altra sede per evidenziare come sia aperta la sfida per le cooperative sociali. La questione riguarda come inserirsi in questo settore in modo proattivo. Sicuramente un tema da considerare riguarda la componente culturale e valoriale, come si è evidenziato in qualche intervento: la cooperazione sociale deve stare all'interno di questi processi con la propria identità, portando un contributo in termini di mutualità, senso di appartenenza, partecipazione... quindi prima di tutto si tratta di una sfida culturale. Lo sviluppo anche veloce di questo settore richiede innovazione: bisogna attrezzarsi in termini di competenze, figure dedicate, tecnologie... Un dato può essere interessante: sono ormai diverse le nuove attività che sfuggono alle categorie dei Codici Ateco, vengono definite “non classificabili altrimenti” e possono rappresentare nuove opportunità imprenditoriali e nuovi bacini occupazionali.

E' importante contaminarsi, si è già detto “mescolarsi” e ormai si utilizza il neologismo “ibridare e ibridarsi” per indicare anche la necessità di superare la separazione netta tra profit e non profit. Le imprese profit sono sempre più consapevoli che la massimizzazione del profitto non è più sufficiente per misurare la performance aziendale e che quindi il benessere aziendale ha una ricaduta nella motivazione dei lavoratori e nella produttività, che a loro volta incidono positivamente su fatturati e utili. Fare rete tra di noi è un altro fattore determinante in questo ragionamento, perché un piano di welfare aziendale ha dei costi che spesso la singola cooperativa non riesce a sostenere e che inevitabilmente richiede un lavoro di squadra a tutti i livelli. Mi avvio alle conclusioni con una considerazione sul ruolo dell'ente pubblico. Una delle obiezioni mosse al cosiddetto Secondo Welfare è che sia un welfare alternativo, sostitutivo e in alcuni tratti in opposizione al welfare di matrice pubblica e universale,



da cui discenderebbe un ruolo quasi residuale dei Soggetti pubblici. Credo invece che paradossalmente quanto più c'è fermento nella società civile e nel mondo delle imprese tanto più emerge l'esigenza di una regia appunto pubblica per armonizzare e conciliare le diverse istanze dei vari attori: aziende, cooperative, sindacato, provider... Riprendendo l'invito dell'Assessora Gualmini a giocare d'anticipo, propongo l'avvio di una riflessione approfondita e permanente che possa portare alla costituzione di un Tavolo territoriale dedicato al welfare aziendale, che generi strumenti di raccordo e di gestione in grado di velocizzare i processi in modo trasparente e diffuso (*accordi sui premi di risultato, linee guida per la contrattazione, patti per la conciliazione lavoro-famiglia ecc...*) In questo modo l'innovazione diventa anche una prassi concreta tale da incidere direttamente sullo sviluppo sociale ed economico delle nostre comunità.

### **Leonardo Callegari**

Grazie Oreste e sempre per stare sul tema dell'Innovazione passerei la parola a Tullio Maccarone, presidente di Anastasis, fra i più innovativi cooperatori sociali.

### **Tullio Maccarone (Anastasis/AILeS)**

Mi collego a ciò che è stato già detto prima. Mi dispiace che alcuni interlocutori non siano presenti. Parto da alcune cose dette da Caterina Pozzi, che aveva letto l'articolo del prof. Zamagni, su quanto siamo distanti rispetto alle tecnologie e alla quarta rivoluzione industriale. La cooperazione sociale è un po' distante, ma non lo è completamente.

Vi posso raccontare una cosa positiva, accaduta qualche mese fa, quando per la prima volta nella storia dei progetti di ricerca industriali della Regione Emilia - Romagna, progetti che possono sviluppare solo i laboratori di ricerca, ma non le imprese che possono beneficiare solo dei prototipi realizzati.

Ebbene, ben otto cooperative sociali, da Piacenza a Rimini sono riuscite ad inserirsi nella proposta di una candidatura progettuale utilizzando lo scenario suggestivo di industria 4.0 attraverso l'uso di tecnologie abilitanti come la gamification, la realtà virtuale aumentata, nei processi d'inclusione con finalità educative. E quindi abbiamo effettuato una proposta di questo tipo, accanto ai laboratori della Regione Emilia – Romagna, sperando di vincere il bando e vedere cosa succede. Poi, se avremo successo, dovremo accogliere nelle nostre imprese questo tipo di tecnologie, soprattutto nei modelli d'uso.

Ciò detto, il nostro approccio metodologico per andare avanti in un percorso di innovazione è quello di “governare” l'introduzione e l'uso delle tecnologie. Soprattutto non dobbiamo trovarci nella situazione di doverle subire: non si tratta di un feticcio. Da trent'anni lavoro in questo campo e quello che posso dirvi è che la tecnologia non è in sé innovazione, è complementare, è funzionale ai processi, ma non è la leva principale del nostro agire che, invece, si trova nel capitale sociale delle nostre imprese; nel saper gestire al meglio i processi del cambiamento che ci serve. Il percorso di innovazione deve essere affrontato con un approccio critico e soprattutto non passivo. Insomma, quello che ci serve è una vera e propria intelligenza collettiva in grado di sviluppare innovazione e di imparare dalle esperienze sul campo in termini di reale digitalizzazione e inclusione.

Faccio un esempio di inclusione lavorativa; nei bandi di insediamento produttivo della Regione Emilia – Romagna, si è inserita una grande multinazionale americana, che si occupa di realtà virtuale. Questa impresa, dopo aver vinto un bando, si è insediata a Casalecchio di Reno. Anche qui siamo dentro l'ambito di Industria 4.0 e l'impresa svilupperà il suo business in Regione e va benissimo. L'azienda usa la realtà virtuale e aumentata, per i processi formativi all'interno dei processi industriali, a tutto tondo. Qualsiasi intervento di formazione sui flussi produttivi, può essere gestito attraverso questa tecnologia

piuttosto attrattiva quando si mettono in moto dei processi di apprendimento. Possiamo pensare a l'uso di queste risorse digitali quando ci troviamo ad operare con le cooperative sociali di inserimento lavorativo ? Beh, direi di sì, visto che ci sono molti lavoratori svantaggiati inseriti nei processi produttivi e che si trovano costantemente nella necessità di apprendere l'uso di nuove strumenti nel ciclo produttivo di cui si occupano, es. raccolta differenziata, agricoltura, pulizie, ecc.

Non siamo lontani dai processi di innovazione , ma dobbiamo inserirci in tale contesto, partendo da noi. E quindi essere in grado di saper cogliere opportunità.

L'assessora al welfare dice che la nostra regione è avanti:, è vero e ne sono molto contento. Ma il comparto sociale è indietro rispetto alle opportunità che le linee di ricerca industriale di questa regione offrono alle imprese. Faccio un esempio banale. Sono stato invitato, con altri colleghi, al tavolo dell'assessore alle attività produttive, sul tema dell'innovazione sociale. Abbiamo discusso dei massimi sistemi insieme agli colleghi del Terzo Settore. In Regione esistono sette Cluster, associazioni composte da enti di ricerca e imprese che lavorano su alcuni comparti: Salute, meccatronica, green, agroalimentare, cultura, creatività, eccetera. Sono gli assi portanti dello sviluppo regionale. In questo consesso cosa diceva il Terzo Settore? Vogliamo anche noi il nostro Cluster ... Ma noi facciamo già un sacco di cose, l'innovazione sociale è pervasiva, siamo in presenti molti comparti produttivi. Noi, anziché reclamare una piccola riserva indiana a nostro esclusivo uso e consumo, dovremmo ibridarci, rimescolarci e cogliere un certo tipo di sfide insieme ai comparti più innovativi. Se però accettiamo la sfida, rimane un piccolo problema e cioè dobbiamo fare in modo che le cooperative sociali possano candidarsi come soggetti proponenti nei bandi di ricerca industriale collaborativa riservati alle imprese.

Vi porto l'esempio di Anastasis. Siamo diventati cooperativa sociale, dopo anni di contaminazione. Ci occupiamo di soluzioni

d'inclusione e nel bando reti d'impresa, c'era scritto a chiare lettere: se sei una cooperativa sociale non puoi essere la capofila del progetto. Non se ne capisce la ragione. Si tratta solo del frutto di una vecchia visione produttiva in cui si pensava che la cooperazione sociale non potesse collocarsi in alcun modo nel comparto industriale. Eppure oggi si parla di "Industrie della salute e del benessere" oppure di "Industrie creative e culturali". Ma noi, sembrerà strano, siamo già pienamente coinvolti nei suddetti ambiti e quindi si tratta solo di intraprendere una battaglia di rappresentanza politica per collocarci a pieno titolo tra le imprese che stanno nelle "filieri industriali".

Dobbiamo sfruttare la capacità della nostra energia e anche quella di sapersi intromettere e di "rimescolarsi". Saper cogliere tutto quello che è possibile, ma sempre con una grande capacità critica. Perché anche noi siamo un pò "zapatisti" e anch'io mi sento come loro quando dicono di "camminare domandando". Andiamo avanti, quindi, ma non dobbiamo mai smettere di domandarci su quello che facciamo.

### **Maria Chiara Patuelli (Ufficio di Piano Distretto Pianura EST)**

Salve e grazie per l'invito, è una giornata molto interessante. Ho apprezzato molto l'intervento della professoressa Franzoni per il suo sguardo lungo e il taglio storico, perché secondo me dobbiamo interrogarci sulla storia della circolarità del rapporto tra servizi e cooperative sociali sul nostro territorio. In particolare trovo molto calzante la sua definizione "agenzie sociali del territorio che fertilizzano": ci chiediamo oggi quanto ancora la cooperazione sociale continui a svolgere questa funzione. Ci si è chiesto se "piccolo è bello", credo che il punto non sia il piccolo o il grande, ma la motivazione che c'è alla base dell'agire della cooperativa sociale, lo sguardo che mette nel suo operato, la dimensione etica e valoriale; è questo che fa la differenza, indipendentemente dalla dimensione. Sono fondamentali l'investimento che la cooperativa sociale mette

nella formazione e la qualificazione del personale; questo dipende anche da noi enti pubblici.

Quello che noi vediamo quotidianamente nella gestione dei nostri servizi è il diverso livello di competenza degli operatori, il loro benessere all'interno delle organizzazioni, la valorizzazione del loro ruolo, l'investimento su di loro. Su questo c'è un modo di operare diverso tra le cooperative, non sono tutte uguali.

L'agire dei singoli operatori è l'apporto più grande al buono stato di salute del nostro sistema dei servizi. Noi purtroppo siamo molto chiusi nei nostri uffici mentre i gestori stanno sul territorio, sono i nostri occhi e sono quelli che ci portano la competenza su molte cose; questo per noi è fondamentale, anche nel lavoro di programmazione.

In quanto ente locale mi sembra importante intervenire sui temi sollevati dalle modalità in cui vengono gestite le procedure di scelta dei contraenti e delle modalità di collaborazione con il terzo settore: è evidente che noi dobbiamo agire nell'ambito delle normative esistenti, ma all'interno delle cornici attuali ci sono i margini per scegliere gli strumenti da utilizzare in modo appropriato, garantendo sempre in primo luogo la trasparenza. Vorrei evidenziare come la trasparenza sia una garanzia per tutti e non una minaccia, credo possa essere considerato un patrimonio condiviso per tutti, una tutela democratica fondamentale che garantisce l'imparzialità nell'operato della pubblica amministrazione.

Un altro elemento da sottolineare, troppo spesso non considerato, è quello della valutazione dei servizi: dobbiamo sviluppare una cultura condivisa della valutazione, che deve essere fatta in modo qualificato, competente, trasparente, aperto. Vorrei infine intervenire in merito agli istituti della co-programmazione e della co-progettazione previsti dall'art. 55 del Codice del Terzo settore (dlgs n.117/2017).

Come sappiamo il parere del Consiglio di Stato del 20.08.2018 ha fortemente messo in discussione questo istituto, che però da diverse interpretazioni pare essere ancora attuabile a pieno per "interventi innovativi e sperimentali". La Regione Emilia-Romagna, come ha accennato l'Assessore Gualmini, sta avviando un percorso di supporto ai territori per poter

sperimentare percorsi di co-progettazione, anche attraverso una consulenza giuridica.

Come Distretto Pianura Est abbiamo deciso di puntare sullo strumento della co-progettazione per dare attuazione a diverse sperimentazioni previste all'interno del nostro Piano di zona per la salute ed il benessere sociale 2018-2020. Il percorso di definizione del Piano di zona è stato caratterizzato da un'ampia partecipazione, che ha rivitalizzato la nostra programmazione e ha portato all'emersione di aree di bisogno e tematiche nuove e trasversali. Sappiamo che il welfare del nostro territorio è molto strutturato su alcune aree, in alcuni casi rischia di essere eccessivamente prestazionale e di erogare servizi standardizzati; paradossalmente c'è un'eccessiva professionalizzazione sia da parte dei servizi pubblici che del terzo settore.

Per dare risposta ai problemi individuati, alle "aree grigie" del bisogno, per investire sulle relazioni, abbiamo bisogno di utilizzare strumenti che non puntino sulla competizione tra gli attori, ma in una logica di collaborazione e accrescitiva, che unisca le risorse e le competenze di tutti.

### **Roberta Tattini (Seacoop/AILeS)**

Bene, pensando a questa mattina mi sono posta tante domande. La prima cosa che vorrei fare però, è ringraziare Leonardo che ci obbliga a tenere attenzione al tema del pensiero e della riflessione. Una delle caratteristiche del nostro lavoro, condivisibile come problematica, è quella di esser sempre concentrati nella quotidianità; dobbiamo risolvere dei problemi e quindi spesso il tempo per il pensiero diventa residuale. Pensare, riflettere invece è importante, perché altrimenti non potremmo fare valutazioni, non potremmo pensare a cosa vogliamo essere partendo ovviamente da chi siamo.

Il tema della coprogettazione e del pronunciamento del Consiglio di Stato sinceramente ha colpito molto anche me, intanto perché mi è capitato poco come cooperativa di fare coprogettazione perciò avere questa mazzata non è stato un colpo inaspettato. Quindi mi sono detta: io non voglio continuare come cooperativa a rappresentare semplicemente una

mera esecutrice di servizi. Per fare questo vorrei maggiormente dedicare del tempo al pensiero, vorrei coinvolgere le professionalità che nel tempo abbiamo sviluppato, promosso e fidelizzato. Ci sono soci e socie storiche in cooperativa e vorrei restituire loro e alla comunità il senso del proprio/nostro lavoro e del perché si è scelto di fare o non fare un'attività, di svilupparla insieme; dal mio punto di vista è necessario, restituire appieno quello che come funzione noi dovremmo avere dalla comunità. Azioni di coprogettazione sono rare, quasi inesistenti. Come associazione e come cooperative tutte è una riflessione che dovremmo portare avanti per superare le rigidità della burocrazia, nel tempo abbiamo constatato che per i funzionari e le funzionarie è molto più semplice attenersi a procedure di gara in cui c'è la sicurezza di non essere contestati. Che poi è una sicurezza relativa, che diventa poi pronunciamento politico e definisce il senso che viene dato all'appalto e alle politiche di welfare. La nostra Cooperativa si è trovata, recentemente, a partecipare a bandi di gara con cooperative sociali di tipo A in cui effettivamente l'attribuzione del punteggio alla parte dell'offerta economica spariava completamente quella che era la parte tecnica e sappiamo che non è necessario utilizzare la formula in cui si considera la percentuale o il valore quantitativo dell'importo per assegnare il punteggio alla parte economica. Infatti potrebbe essere definito un importo economico fisso e la valutazione potrebbe essere fatta solamente sulla qualità del progetto. E qui c'è il tema del richiamo alla politica: è la politica che deve dare questo indirizzo, se lo si lascia al semplice funzionario questi può scegliere effettivamente la strada più comoda o apparentemente più sicura. Ci sono istituzioni che scelgono la formula dell'inversamente proporzionale per attribuire il punteggio alla proposta economica ed è perfettamente regolare dal punto di vista tecnico, mentre il calcolo del punteggio su base percentuale, nei servizi alla persona è discutibile sul piano politico ed etico.

E poi un altro aspetto preoccupante dei bandi di gara è l'abbassamento dei budget messo a disposizione dagli enti per la gestione dei servizi e le richieste al rialzo che vengono chieste

per fare formazione, innovazione con la conseguenza che mancano risorse per realizzarle e per dedicare del tempo al cambiamento. Perciò la domanda delle domande che mi faccio è sempre quella: voglio continuare ad essere semplicemente una mera esecutrice di servizi? No, come Cooperativa Sociale vorrei poter continuare ad investire in rinnovamento e formazione, ma debbo trovare le risorse per farlo. Certo mi posso impegnare a cercare i finanziamenti, a fare ricerca, a contaminarmi con altri soggetti che non siano necessariamente del nostro mondo, coi quali, per osmosi, modificare me nelle pratiche, nel senso di migliorarle, e viceversa cedere, nel cambiamento e miglioramento reciproco, ma ho bisogno di risorse, se non ho margini che non sono speculativi ma necessari e da reinvestire nelle attività che facciamo, si fa un po' fatica.

Una cosa fondamentale che abbiamo fatto anche con Tullio Maccarone importantissima per l'attività che svolgiamo, è quello di partecipare e promuovere reti collaborative e imprenditoriali. Per scelta la nostra Cooperativa lavora prevalentemente nei contesti territoriali vicini, ma sappiamo benissimo che da soli non si può fare nulla quindi è importantissimo costruire delle reti che non siano solo reti commerciali ma che siano reti di pensiero. È quello che stiamo facendo adesso, decidere di collaborare con un'impresa anziché con un'altra perché condivido non solo la parte di acquisire un appalto o una commessa, pubblica o privata che sia, ma anche perché ne condivido lo stile, il pensiero etico che sta alla base del proprio fare impresa e quindi ritorno di nuovo al contributo che noi dobbiamo dare, che io personalmente e anche chi è nella nostra Cooperativa Seacoop riconosce importante, che è quello di avere il compito di portare un messaggio e di portare comunque una possibilità di condivisione nella comunità, nella collettività.

Oggi è stato toccato anche il tema dell'esercizio della democrazia interna e per dire il mio pensiero, ritorno al tema della possibilità di agire con efficacia questo aspetto. Io posso promuovere i principi di democrazia partecipativa non convocando solo le consuete assemblee, ma coinvolgendo i soci/e per area. Per fare questo devo restituire senso, motivare.



Devo poter raccontare cosa insieme al resto del mondo riusciamo a fare; a volte non è facile. Quindi di nuovo, non per responsabilizzare sempre qualcun altro all'esterno, noi mettiamo in campo delle azioni significative ma abbiamo bisogno anche effettivamente di essere riconosciuti come tali. Non possiamo pensare che come ci raccontiamo, come ci proponiamo possa essere solo un qualcosa che siamo o non siamo capaci di fare noi. La concretezza delle azioni di riconoscimento devono venire anche da fuori, non possiamo autocelebrarci e basta. Devono essere anche gli esterni da noi a riconoscerci nella quotidianità il valore che noi abbiamo. Quindi il mancato riconoscimento sociale che a volte nella quotidianità noi riscontriamo, può minare la nostra capacità di essere efficaci, quindi ritorno al tema delle relazioni sia per le attività a bando ma anche le attività private.

Il tema del welfare aziendale di cui ha parlato Oreste è sicuramente molto significativo ma ci piacerebbe che quanto noi abbiamo messo in pratica con le altre cooperative della rete ComeTe possa trovare riconoscimento: noi riportiamo in quell'azione ciò che abbiamo imparato e che abbiamo praticato, negli anni di lavoro e cioè noi accompagniamo le persone in un percorso di scelta, sia esso singolo, famiglia che arriva dal territorio in forma privata. Questo è il nostro stile e questo è quello che pratichiamo e siamo orientamenti al lavoro di rete che rimane un punto fermo del nostro fare.

Concludo con alcune considerazioni sull'innovazione tecnologica e sull'introduzione di strumenti di supporto, alla pratica educativa e assistenziale, tema che stiamo trattando nella nostra rete imprenditoriale. Anche in questo caso ritorna il quesito di come trovare risorse o avere la disponibilità di fare investimenti; si affaccia anche la possibilità che nei servizi in gestione, nei servizi del futuro, anche quelli accreditati, vi sia presto la richiesta di introdurre tecnologie di supporto innovative - abbiamo visto ci sono i cyborg che possono sostituire il classico sollevatore -. Se a breve questo accadrà dovremo rivedere i piani formativi degli operatori i quali dovranno approcciare l'utilizzo dei nuovi supporti e dovremo avere le risorse per poterlo fare e per poter acquistare i presidi.

Quindi dovremo affrontare un percorso che deve essere condiviso tra le imprese di tipo sociale e il pubblico, dovremo più che mai trovare spazi di condivisione che sono stati molto nel dichiarato e meno nel praticato negli ultimi anni e ci aspettiamo che effettivamente possano esserci dei cambiamenti.

### **Leonardo Callegari**

Grazie Roberta, abbiamo un altro intervento della coordinatrice degli inserimenti lavorativi di Arca di Noè. A seguire, se Amelia (che inviterei a raggiungerci per le conclusioni) è d'accordo, prevederei due interventi molto sintetici.

### **Valentina Iadarola (Arca di Noè)**

Grazie, io sarò veramente brevissima, io mi occupo in realtà non direttamente di inserimenti lavorativi ma sono referente dell'area progettazione della cooperativa sociale l'Arca di Noè. E' molto difficile per me fare questo intervento adesso perché non saprei che cosa aggiungere rispetto all'analisi così di fino, di dettaglio e di approfondimento che è stata fatta questa mattina per cui sono quasi in imbarazzo.

Noi nasciamo come cooperativa B, per cui abbiamo lavorato nel corso dei primi 10 anni principalmente sull'aspetto dell'inserimento lavorativo di persone in difficoltà, con disabilità. Nel corso degli anni, ormai già da 10, lavoriamo come cooperativa A anche nel settore dell'accoglienza per richiedenti asilo e rifugiati sul territorio della città metropolitana di Bologna. Diciamo che entrambi i due settori di lavoro sono stati uniti e coniugati da un filone comune che è quello dell'attenzione rivolta alle competenze del singolo individuo, per cui la nostra mission e il nostro punto di attenzione è sempre stato rivolto a valorizzare quelle che fossero o che sono le competenze e le capacità in diversi ambiti e campi delle persone, per dare valore a questo e permettere loro di essere uno degli elementi della crescita della cooperativa.

Per cui questo tipo di attenzione rivolta al singolo individuo e alle proprie competenze la rivolgiamo appunto non solo a quelli

che sono i nostri utenti, beneficiari dei progetti sia della cooperativa A che B, ma anche e soprattutto per quello che è e che sono le nostre competenze come dipendenti, quindi come lavoratori della cooperativa sociale. Questo perché, e mi collego al discorso che faceva Caterina, discorso che anche altri nel corso degli interventi di questa mattina hanno ribadito, l'importanza di valorizzare, lo diceva anche Chris Tomesani in riferimento a questi interventi di Salvini di questi ultimi tempi, l'importanza di dare valore alle professionalità delle persone che lavorano all'interno della cooperazione sociali secondo me, secondo noi, e mi sento di parlare a nome delle cooperative in questo senso, è uno degli elementi fondanti per riconoscere quello che è tutto il lavoro, i servizi che vengono offerti, la qualità del servizio che viene data e nel corso di questi ultimi anni soprattutto, non solo per la mia cooperativa ma penso per tutto il sociale, e per riconoscere la professionalizzazione e la specializzazione che questo genere di lavoro ha permesso alle persone di acquisire.

Per cui appunto il discorso relativo all'investire sulla formazione è un discorso importantissimo, sul quale noi come cooperativa abbiamo lavorato nel corso di questi anni per arrivare a sviluppare tutta una serie di servizi specifici per ogni area.

Questo lo dico appunto ricollegandomi al fatto che abbiamo un ufficio ad hoc con tre persone che si occupano dell'inserimento lavorativo delle persone, nello specifico delle persone accolte nelle cooperative di tipo A, quindi delle persone rifugiate o richiedenti asilo ospitate presso i centri.

Questo è un servizio che non offriamo solo noi chiaramente come cooperativa ma che si è sviluppato anche nell'ambito di un processo di coprogettazione SPRAR portato avanti l'anno scorso, il 2017, dal Comune di Bologna per l'area della città metropolitana, come titolare del progetto, quindi è nato proprio da un'esigenza e da un bisogno riscontrato sul territorio, cioè il fatto che le persone ospiti presso i centri non fossero, come spesso purtroppo si legge, parcheggiate in un posto ma fossero accolte in maniera da favorire autonomia e emancipazione, questo significa offrendo loro possibilità di acquisizione di competenze, specializzazione delle proprie conoscenze,

professionalizzazione e inserimento lavorativo, inserimento all'interno dei tirocini formativi anche finanziati da dei fondi europei ma non solo, che quindi potessero entrare all'interno di tutto il sistema integrato di servizi e di accompagnamento alla condivisione sociale all'interno del nostro territorio. All'interno del numero monografico trovate una testimonianza che parla di un progetto che abbiamo portato avanti per la prima volta l'estate scorsa, un ristorante a Bologna, sito nel parco del dopolavoro ferroviario, quindi un'attività commerciale all'interno della quale abbiamo lavorato per riuscire ad inserire 5 persone ospiti presso centri di accoglienza SPRAR della città metropolitana di Bologna attraverso percorsi di tirocinio formativo. Quindi hanno avuto in questo modo la possibilità di approcciarsi al mondo del lavoro, acquisire delle competenze o mettere in gioco le proprie conoscenze in un contesto e in una realtà diversa da quella dei loro paesi di origine, appunto grazie a dei tirocini formativi della durata di 4 mesi svolti all'interno di questo ristorante. Non entro nei dettagli perché comunque lo ritrovate nel volume, vi ringrazio molto e chiudo perché non penso di poter aggiungere molto di più. Grazie.

### **Luigi Pasquali (AUSER)**

Ovviamente sono dell'AUSER, associazione di volontariato, di Bologna, non sono un cooperatore, ma abbiamo collaborato nei percorsi di inserimento di tirocinanti. questo intervento mi è stato fortemente sollecitato da Leonardo, e non da oggi, quando giorni addietro mi ha chiesto: “ma voi quanti tirocini formativi ospitate nell’AUSER?” e io non gli ho saputo rispondere, nel senso che 20, 30, 40... poi, andandomi a documentare, negli ultimi tre anni abbiamo ospitato un centinaio di tirocini formativi.

E poi continuava: “ma persone che sono seguite dai servizi sociali che sono in questa condizione, quante ne avete?” e io continuavo a non saper rispondere. Poi, continuando la mia piccola ricerca, non sono arrivato a una risposta precisa, ma mi sono, fatto un'idea. Ne abbiamo contato svariate decine, tante con un formale invio dai servizi sociali, tante altre con

segnalazione telefonica, tutte che ci chiedono di accogliere queste persone perché sono in carico ai servizi sociali e hanno bisogno di svolgere delle attività socializzanti che ne favorisca l'attivazione.

A fronte di queste due domande ci siamo interrogati. Che ruolo stiamo svolgendo? Io credo che ci sia una risposta, ed è nella caratteristica di un'associazione e allora ho pensato di raccontarla così. Il nostro è una sorta di volontariato, passatemi il termine improprio, a bassa soglia di entrata, nel senso che ci offre, per la storia di questa associazione, l'opportunità di svolgere attività di volontariato ai fini di inclusione come elemento che consente di mantenere capacità relazionali, alle sue origini 25 /30 anni fa rivolte a persone anziane che andavano in pensione, a cui, oggi si aggiungono persone a cui necessita il mantenimento di capacità relazionali in quanto sono tendenzialmente escluse dai meccanismi ordinari del mercato del lavoro e dall'opportunità di svolgere attività scelta coscientemente e non imposta.

Ecco questo è un po' il tema credo da cui partiamo, lo facciamo nella maniera per noi più coerente, più spontanea possibile, destinando delle opportunità di attività convenzionate con le amministrazioni pubbliche a quelle persone che sono segnalate dagli stessi enti pubblici.

Sottolineo che questa cosa, del perché non sapevo rispondere in termini numerici alla domanda di Leonardo? Perché noi non teniamo una "contabilità" di questi casi, offriamo questa opportunità alle tante persone che si rendono disponibili. Per noi diventano volontari come gli altri in un percorso di inclusività che penso debba essere salvaguardato.

Noi non svolgiamo, almeno in senso stretto, un servizio, noi accogliamo dei volontari che sono volontari come gli altri annullando, una sorta di differenza tra il volontario che offre e l'utente che diventa quello che, diciamo così, beneficia della bontà del volontario, e se questo è un problema o un'opportunità, bisogna che qualcuno ce lo dica....,

Insomma (...), avete capito, i nostri volontari non sono forse i migliori di questo mondo come capacità prestazionali, ma svolgono e raccolgono una esigenza di inclusione sociale che

trasformano in risorsa per il pubblico, penso che si possa dire così. Quindi, anche questa la dico pensando che qui il concetto possa essere non essere frainteso, abbiamo abbassato la soglia di accesso alle attività di volontariato, perché chiunque di voi ne abbia a che fare sa che il volontariato rischia di essere un po' selettivo, e abbassato la soglia di accesso al volontariato abbiamo cercato di svilupparlo come strumento di inclusione sociale, tant'è appunto che negli ultimi anni abbiamo attivato un centinaio almeno di tirocini formativi con finalità inclusive.

Per concludere, volevo fare due considerazioni velocissime.

Qui c'è una frontiera nuova, almeno per noi è certamente una frontiera nuova, anche di innovazione di sistema perché, per dirla così, se l'opportunità di creare questo sistema di opportunità viene spezzettata, segmentata in servizi che volta per volta vanno in appalto, più o meno efficace, si è in uno scenario. Se si valuta invece l'intero ecosistema necessario per sostenere questo scenario, per sostenere queste azioni siamo ovviamente in un altro scenario e io propendo dal punto di vista associativo a far sì che si possa adottare l'ecosistema in cui si vive, altrimenti senza questo ecosistema le singole parti da sole non sopravvivono.

La seconda considerazione, anche qui tagliata col falciante, assistiamo ad una tendenza all'applicazione del codice degli appalti che sconta la scomparsa di ogni valutazione dell'impatto sociale. La legge sul terzo settore cercava di rivalutare, rimettendola al centro, questa valutazione dell'impatto sociale. Missing! Scomparsa! Dove è andata? Perché non proviamo a recuperarla col contributo dei nostri enti locali? Senza questa valutazione, all'interno di un ecosistema, è evidente che l'interesse del pubblico all'interno di un ecosistema non rimane altro che la valutazione della singola azione di offerta di servizi. Grazie.

**Alberto Alberani (Area Welfare Legacoop Emilia Romagna)**

Positivo oggi parlare di cooperazione sociale come strumento per promuovere accoglienza inclusiva attraverso la coprogettazione e innovando. Purtroppo oggi le innovazioni

politiche non procedono verso l' accoglienza ma verso l' esclusione. Nei prossimi mesi saranno esclusi dalla società moltissime persone immigrate che dopo essere state accolte stavano procedendo verso l' inclusione sociale e moltissimi operatori sociale con grandi competenze anche acquisite su campo dovranno interrompere il loro prezioso lavoro.

In alternativa si preannunciano concorsi per realizzare il reddito di cittadinanza che purtroppo non ha studiato l' esito del lavoro che con grande fatica è stato avviato da anni in questa Regione promuovendo il rei e il res. E' anche dal riconoscimento degli aspetti positivi e negativi delle esperienze che si cresce. L' alternativa è buttare tutto via solo per pregiudiziali politiche così come sta facendo questo Governo.

In questa Regione non abbiamo avuto pregiudiziali quando abbiamo accompagnato il RES-REI con la legge 14 ed è oggi urgente promuovere un' adeguata verifica anche riconoscendo che alcune scelte devono modificarsi. Sicuramente positiva è stata l' intuizione di costituire equipe multidisciplinari fra la sanità, il sociale, il lavoro pur nella consapevolezza che il dialogo di tre lingue diverse non è semplice. Sbagliata però è stata la scelta di non far partecipare alle equipe i veri attori dell' inserimento lavorativo, quelle organizzazione che non parlano di tirocini ma li svolgono quotidianamente cercando faticosamente di inserire al lavoro persone che molte volte arrivano da percorsi difficili. La dissonanza fra inviante istituzionale e soggetto attuatore è uno dei grandi limiti che potrebbe esser superato costituendo delle equipe multidisciplinari anche con la presenza dei soggetto attuatori che accolgono tirocini. E che da sempre accoglie tirocinanti provenienti dai servizi sono le cooperative sociali di tipo b VERI E PROPRI CENTRI PER L' IMPIEGO IN SITUAZIONE, cooperative che sono nate con la mission di accogliere le persone con disabilità al termine del percorso scolastico, di svolgere formazione in situazione (grazie ai preziosi consigli dell' amico Montobbio) e percorsi di inserimento lavorativo connessi alle REALI capacità e motivazioni delle persone. Quello delle coop sociali di tipo b è un modello e una filiera di "produzione sociale" ampiamente studiata anche all' estero ma che fatica a trovare un originale

riconoscimento anche nella nostra regione. Allora per poter far funzionare la legge 14 sarebbe sufficiente RISERVARE IL BANDO ALLE COOPERATIVE SOCIALI ISCRITTE ALL' ALBO REGIONALE DELLE COOP SOCIALI E ACCREDITATE IN AREA DUE superando intermediazioni di altre organizzazioni sicuramente molto meno competenti.

Infine un' esortazione alle cooperative sociali di tipo che da sempre si sono occupate di persone SVANTAGGIATE e che oggi sono invitate ad occuparsi di PERSONE FRAGILI E VULNERABILI. Credo sia importante nei prossimi mesi attrezzarsi anche per fornire una risposta alle persone che richiederanno il reddito di cittadinanza perchè le competenze e la storia degli inserimenti lavorativi è nel loro DNA. Piuttosto che rifiutare pregiudizialmente lo strumento sarebbe utile rilanciare il protagonismo anche per evitare esperienze fallimentari.

## **CONCLUSIONI**

### **Amelia Frascaroli (Comune di Bologna)**

Credo che ognuno si porti a casa moltissimi stimoli che sono usciti, molte parole importanti su cui poter continuare la discussione.

Questo percorso che abbiamo iniziato un anno fa vedendone il bisogno e l'esigenza rispetto al pensiero che la cooperazione sociale deve poter sviluppare in questa fase della sua storia, per ripensare un po' a se stessa, questo momento credo che oggi non sia la conclusione, ma ci sia stata consegnato un sacco di pensieri, un sacco di parole e riflessioni sui quali continuare una specie di laboratorio condiviso. Dico condiviso, perché è una parola chiave, credo anche per quello che è uscito nella pratica di oggi. E' la necessità che si ritorni sempre di più all'interno della cooperazione ad un atteggiamento di confronto. Confrontatevi, criticatevi, fatevi domande reciproche, ma ritornate in un clima di condivisione degli obiettivi, perché io ho visto in questi anni crescere invece una divisione di territori, rispetto al fatto che poi ognuno doveva costruire se stesso,



rinforzarsi e fare la sua strada. A volte entrare nella stessa logica culturale, che significa la concorrenza del mercato privato, usate e usiamo la concorrenza nello stesso modo, quindi più a tutela della nostra vita, delle imprese che a favore degli “utenti” e degli obiettivi della cooperazione sociale.

Rispetto quindi un primo spunto che mi viene da raccogliere è quello di dire: è ricominciato un percorso di confronto, teniamocelo molto stretto e vediamo come poterlo continuare.

Seconda domanda che raccolgo: grande è sempre bello ? E’ vero che siamo diventati più grandi e che molte volte ci siamo costituiti in consorzi. La domanda è: l’abbiamo fatto per ristrutturarci, qualificarci, riorganizzarci, darci degli stipendi, o ci siamo anche spesso appiattiti sulle richieste del pubblico ? Ci siamo anche fatti trascinare dalle modalità di appalto e da situazioni che lo chiedevano, senza tanto pensarci ? Perché se pensiamo alla valutazione dei servizi che produciamo dobbiamo riconoscere che 99 volte su 100 è il piccolo che produce e funziona producendo qualità. E se pensate a voi stessi, alle vostre identità, potete riconoscere ad esempio il valore delle relazioni, anche internamente, della formazione, della rigenerazione dei valori fondanti e questo si fa nel piccolo, comunque mantenendo certe dimensioni, e allora anche questa è una domanda.

C’è un modo per ingrandirci, strutturarci, qualificarci, senza distruggere le radici ? Cerchiamolo, probabilmente c’è, non è che dobbiamo sempre stare delle povere cooperative moraleggianti, mi vien da dire. Ma anche questo forse è un concetto che va spinto in avanti.

Altra domanda che mi si è aperta oggi e che sottolineerei: come si esprime il ruolo politico della cooperazione sociale, al quale penso nessuno vuole rinunciare, altrimenti si perde l’anima e l’identità stessa con la quale la cooperazione sociale è nata ? Come si mantiene questo ruolo ? Come si esprime ? Dico alcune cose che penso io e che però raccolgo dagli interventi di oggi. Penso, per esempio, lavorando in modo permanente sulla rigenerazione, sulla rimotivazione e la formazione dei propri operatori e sul senso di appartenenza. Costruendo azioni di protezione dei propri lavoratori. Sono venuti fuori una serie di

spunti sul tema del welfare protettivo, sul consumo alternativo (...) modi che si potrebbero riscoprire a protezione dei propri lavoratori, contrattando con il pubblico l'aspetto di qualità dei servizi che dobbiamo proporre e quindi essendo molte volte noi a proporre. Io l'ho visto fare molte volte dalla cooperazione sociale questo, anche quando sono stata assessore; cioè una proposta culturale sulla qualità dei servizi che veniva dalla cooperazione sociale, che il pubblico magari non era ancora tanto in grado di definire ma che si ritrovava stimolato dalla cooperazione sociale stessa, e questo è un ruolo politico secondo me, tenendo molto aperto il fronte dei diritti dei propri lavoratori, in primis rispettandoli al proprio interno e in secondo luogo battagliando sui contratti. Noi sappiamo benissimo che i lavoratori della cooperazione sociale hanno contratti diversi rispetto agli educatori dei servizi del pubblico. C'è chi fa esattamente lo stesso lavoro appartenendo ad una cooperativa e ha un altro stipendio di serie B. È chiaro che è un discorso molto grande, però bisogna che lo teniamo presente.

Altro punto, sul piano politico, secondo me, è quello che diventano sempre di più gli interpreti di corpi sociali, di mondi, di spinte sociali che non vengono tanto raccolte. Sto pensando a tanti movimenti, a centri sociali, a espressioni di malessere che la politica e il pubblico in questi anni non è stato tanto in grado di raccogliere e con i quali invece si può operare come cooperazione sociale. Sto pensando, ad esempio, in questi giorni sotto gli occhi, al malessere degli operatori dell'accoglienza che oltre al rischio di perdere il lavoro, come diceva Alberto Alberani, si sono spesi, hanno investito personalmente sui temi dei progetti di accoglienza e adesso si vedono mettere in discussione tutto. Stanno nascendo delle reti che mischiano gli operatori, i centri sociali più estremi, i sindacati, eccetera. Non possiamo separarci da questo, credo siano spinte, riflessioni che la cooperazione sociale deve essere capace di raccogliere e trasformarle in progettazione, capitale sociale. Potrebbe così avere moltissimo da dire.

Abbiamo parlato del parere del Consiglio di Stato e del Codice degli Appalti. Noi rischiano di trovarci a dover lavorare dentro cornici sempre più difficili e anche bruttine, però molte volte

nelle cornici brutte ci sono dei quadri belli. Allora, appunto, mi riferisco anche alla nostra storia, alla storia della cooperazione, tante volte con degli spazi anche amministrativi, giuridici, abbastanza tristi e poveri. Però, appunto, la capacità di ideazione, di progettazione, ha fatto sì che invece poi le stesse cornici nel tempo, oltre ai contenuti dei quadri pian piano si modificassero. Siamo di nuovo chiamati, credo, a fare questo e, dunque, la strada deve continuare.

Quindi, in sintesi, gli operatori e i cooperatori sociali non sono e non possono essere dei rivoluzionari di professione, dal momento che sono spesso attuatori di un mandato sociale, però se non possono cambiare il mondo, possono cambiare i mondi intermedi in cui operano e porsi come riferimento nei confronti di chi verso il mondo esprime una salutare insoddisfazione. In questo mi sento confermata oggi e spero vi sentiate confermati anche voi e auspico la continuazione di un lavoro che scenda sempre più nel merito delle cose che oggi ci siamo detti e nella possibilità di condividere dei pensieri e dei cambiamenti. Grazie.

## ALLEGATI

### La cooperazione sociale nella accoglienza e inclusione degli ultimi

di Leonardo Callegari – Dicembre 2017

La cooperazione sociale sta attraversando un momento difficile per le vicende di Mafia Capitale e di altre circostanziate distorsioni che ne hanno adombrato ruolo e reputazione.

Crediamo non sia in discussione l'apporto che le cooperative sociali, sia di tipo A che soprattutto B, hanno reso e possono sempre più dare nei territori e nelle comunità di appartenenza all'accoglienza ed alla inclusione delle persone più fragili e vulnerabili.

Ne sono testimonianza le innumerevoli realizzazioni di interventi, servizi, strutture abitative, opportunità formative e di inserimento lavorativo che hanno permesso condizioni di vita dignitose a persone altrimenti ignorate o espulse dagli ordinari circuiti relazionali, produttivi, societari, con una crisi ormai decennale che non ha fatto altro che peggiorare ulteriormente la condizione di chi già parte svantaggiato (disabili, persone con disagi psichici, senza dimora, migranti soggetti a tratta e sfruttamento, ecc).

Vanno precisate a questo punto mission e funzioni che queste organizzazioni di lavoro associato possono svolgere in collaborazione con le pubbliche istituzioni preposte ai servizi di welfare e di politica attiva del lavoro, con le imprese profit più socialmente responsabili e con le altre organizzazioni di terzo settore, non ultime le forme mutualistiche di base, di cittadinanza attiva e di autogestione sociale dei bisogni che rilevano, aggregano, danno voce e sostegno a chi è più a rischio di marginalità, emarginazione, esclusione: in breve, agli ultimi.

Relativamente alla mission delle cooperative sociali, crediamo vada evidenziata l'importanza della matrice valoriale, comunitaria, di mutuo sostegno e appoggio che ha originato le prime esperienze di cooperazione di servizio, ma soprattutto di solidarietà sociale, dagli anni 60/70. Matrice che ha connotato anche molte più recenti esperienze associative, di volontariato o

di impegno politico e sociale prima, trasformatesi poi in imprese organizzate su base associativa, orientate ad una migliore efficacia nella qualità dei servizi e del lavoro, in grado di generare occupazione e di operare in condizioni aziendali di efficienza, senza escludere la partecipazione democratica di soci, lavoratori, cittadini fruitori, non ultimi gli stessi svantaggiati.

Certamente sappiamo ed abbiamo esperienza che ogni cooperativa sociale deve trovare il giusto equilibrio tra la dimensione associativa e quella imprenditiva, tra partecipazione democratica ed organizzazione aziendale, tra solidarietà ed efficienza, tra mutualità ristretta (interna) e mutualità allargata (esterna), pena il venir meno della possibilità di esistere e di operare per finalità di utilità sociale con lo svolgimento delle funzioni che le sono proprie.

Va ricordato che le principali funzioni svolte da queste realtà sono riconducibili a:

- mediazione/facilitazione nel rapporto tra esigenze soggettive-intersoggettive di mondo vitale e offerta di servizi/interventi strutturati a livello di sistema di welfare e di politica attiva del lavoro;
- rilevazione dei bisogni in cambiamento, accoglienza e promozione/realizzazione di risposte fortemente personalizzate, spesso inedite;
- promozione di apprendimenti sociali situati (che in altra sede abbiamo definito PASS) nell'ambito di processi inclusivi aggregativi, abitativi, occupazionali;
- transizione orientativa/formativa professionale/lavorativa verso contesti ordinari di lavoro nel profit;
- forme di approdo occupazionale interno alle cooperative stesse di persone altrimenti escluse.

Funzioni queste che si distribuiscono diversamente a seconda che le cooperative sociali siano di tipo A o di tipo B, con integrazioni e connessioni molteplici nel caso di organizzazioni che abbinano entrambe le finalità e tipologie di azione (servizi sociali, educativi, assistenziali, formativi per le A e inserimento lavorativo interno per le B).

In generale, nelle une e nelle altre, crediamo che a un certo grado di sviluppo organizzativo, non necessariamente solo dimensionale, di fatturato e di organici impiegati, oltre a presidiare la necessaria funzionalità imprenditiva, tecnica, organizzativa, operativa vada considerata la dimensione dove risiede il senso, il significato delle scelte individuali e collettive, di appartenenza identificante che ha portato le persone costituenti la compagine cooperativa a condividere finalità comuni, ad aiutarsi ed aiutare altri in condizioni di bisogno, spesso dimenticata o ricondotta ad una fase di statu nascenti transitoria, impermanente e non riproponibile.

Conviene invece interpellarsi su come fare riemergere tale dimensione, se finita in latenza o smarrita, riconducibile alla comunità interna del gruppo cooperativo, dove risiedono le affinità elettive ed i motivi che hanno spinto le persone ad unirsi, a rimanere assieme, a riconoscersi come parte di un insieme nel quale identificarsi, sovente nonostante avversità e pesanti sacrifici, perché è questo il collante relazionale, la fonte motivazionale sulla quale impostare più strutturati processi associativi e alla quale (ri) attingere per mantenere una impronta non speculativa alla propria determinazione imprenditoriale.

Quest'ultima, del resto, in una cooperativa sociale, non può essere sorretta ed alimentata solo da finalità meramente economiche, di maggior guadagno e da logiche di competizione sul mercato dei servizi che rischiano di degenerare, come appunto avvenuto in Mafia Capitale, nel disancoramento con la base valoriale, tradendo la mission, e convertendola in finalità di potere dirigenziale, di arricchimento personale, di collusione con consorzierie criminali e convenienze clientelari, a scapito delle persone più bisognose.

Si assiste qui al totale sovvertimento dei fini dichiarati rispetto a quanto realmente perseguito e realizzato, che non necessariamente deve trascendere al livello estremo, criminale del caso citato, ma può stemperarsi in una ampia gamma di graduazioni e combinazioni intermedie che, comunque, via via, portano al disancoramento della dimensione aziendale, economica, commerciale dalla dimensione associativa, della democrazia partecipativa, mantenuta come vuoto simulacro

procedurale, per non parlare della dimensione comunitaria interna, morta e sepolta nel dimenticatoio.

Si può verificare, infatti, in questi frangenti, non solo l'abbandono, ma finanche il ripudio della dimensione valoriale, interiore, dello spirito e delle motivazioni originarie, che tuttalpiù si convertono nel loro contrario, ricostituendo il gruppo di appartenenza in una ristretta cerchia di accolti accomunati da interessi personali, quando non deviati in veri e propri comportamenti illegali.

Non c'è un antidoto sicuro, se non la sorveglianza partecipativa, il concorso nelle decisioni collettive, l'alternanza nei ruoli di rappresentanza e di governo dell'impresa, lo stare dentro al gruppo di appartenenza, senza abbandonarsi a delusioni, incomprensioni, rinunce alla propria quota di sovranità, cercando di conservare il rapporto adattivo con i membri della compagine cooperativa, che sono soci paritetici nel patto associativo e possono essere anche amici, non solo colleghi di lavoro.

Vale la pena ravvivare i caratteri di sintonia valoriale, di reciprocità relazionale, di mutuo appoggio che hanno reso inizialmente persuasiva l'appartenenza al gruppo cooperativo e per questo serve orientare lo sguardo alle realtà contigue che si muovono non certo solo sul mercato e non solo nel terzo settore più consolidato, ma negli ambiti meno formali del mutualismo di base, dell'autogestione sociale dei bisogni, delle esperienze di cittadinanza attiva e creazione di solidarietà corte, prossimali, di vicinato, abitative, ecc. fino ai centri sociali e ai collettivi giovanili.

Realtà ed esperienze queste che riprendono istanze e fasi di quegli stati nascenti cooperativi che non sono affatto desuete, che tuttora danno risposte importanti a molti bisogni ignorati, proprio a molte di quelle persone che dovrebbero essere nelle priorità del pubblico e delle cooperative sociali, ma che spesso fuoriescono dai canoni del welfare istituzionale o che non interessano al mercato e alla politica, in quanto incapienti ed elettoralmente irrilevanti o controproducenti.

In un welfare comunitario, invece, tali entità vanno ricomprese come risorse ed una cooperazione attenta dovrebbe farsi interprete dialogante del loro “valore sociale”, facilitandone la connessione ed il contributo con l’apporto di altri enti e soggetti in una logica di rete solidale territoriale.

Serve alle cooperative sociali per mantenere e ritrovare la propria anima e confermare la propria mission, senza strumentalità e deviazioni.

Serve alla comunità di appartenenza per fare emergere bisogni e potenzialità di risposta, anche da parte delle stesse persone svantaggiate che si possono auto organizzare ed auto gestire.

Serve ad un welfare più partecipato basato sulla collaborazione del pubblico, del terzo settore, del profit e delle espressioni anche informali di cittadinanza e società civile, con economie di spesa, maggiore efficacia e minore burocrazia.

Va nella direzione, sempre più auspicabile, della progettazione partecipata e della coprogettazione, con partenariati tra più attori e soggetti espressione di patti e territori socialmente responsabili.

Incontriamoci per confrontarci e approfondire meglio  
martedì 6 marzo 2018 c/o Accaparlante a Bologna, in via  
Pirandello 24, dalle 9,30 alle 12,30

nella giornata istituita in nome dei “giusti” con riferimento alla shoah, ma più in generale contro ogni forma di odio, intolleranza, discriminazione che colpiscono molte persone vulnerabili con la banalità del male di questo nostro tempo (l’attuale “universo concentrazionario”, per usare le parole di Andrea Canevaro), al quale le cooperative sociali che si comportano in modo giusto, secondo la propria mission, con animo e opere solidali, possono opporre una più forte banalità del bene.



## **Incontro CSAPSA. Considerazioni emerse nel giro di parola il 12 gennaio 2018**

Rilanciare l'impegno in cooperativa su progetti di avanguardia, innovativi, per mantenere alto il profilo di proposta politica/culturale e di azione sociale.

Investire e coinvolgere le persone in progetti che ridiano senso al lavoro che si svolge, affinché si possa riequilibrare impegno, fatica e perdita di significato nello svolgimento di altre attività sempre più burocratizzate, che comunque vanno svolte perché indispensabili alla sopravvivenza della cooperativa.

I progetti possono avere particolare valore sociale e non necessariamente essere di fondamentale valore economico, se riescono a motivare le persone e a costituire una buona ragione per continuare a svolgere il nostro lavoro in cooperativa.

E' importante trovare le ragioni dell'unità e della collaborazione soprattutto sulle cose da fare che non ci piacciono e non solo su quelle che ci soddisfano. Sostenere assieme un impegno gravoso ripartendosi il peso di questo impegno rende il tutto più sostenibile, senza che debba gravare solo su alcuni/pochi.

Il senso, il significato al lavoro che facciamo lo diamo anche noi, ad esempio restituendo report sull'attività svolta e gli esiti della medesima ai nostri referenti istituzionali, in modo che anche loro si rendano conto dell'importanza di un certo lavoro e rivedano impostazioni burocratiche o verticistiche, dove noi siamo solo esecutori la cui attività, nel merito qualitativo, non interessa.

Pensare e progettare non solo con riferimento alle persone svantaggiate ed alle fragilità altrui ma anche alle nostre, quindi pensare a proposte da rivolgere a persone non seguite dai servizi, alla cittadinanza in generale o ai operatori sociali in particolare.

Se può essere difficile ritrovare o avere una condivisione profonda su tanti aspetti che coinvolgono il personale e non solo il professionale è importante trovare almeno un minimo comun denominatore che senza obblighi relazionali gravosi consenta di lavorare assieme in modo utile per tutti.

Nei bilanci individuali anche trovare compensazioni esterne all'impegno interno alla cooperativa può essere un equilibratore da considerare, affinché le persone per la parte di impegno che conferiscono alla cooperativa possano continuare a dare ognuna il proprio apporto

Se la dimensione aziendale è sempre più importante per garantire la continuità occupazionale, economica, finanziaria ecc va considerato il valore economico, non solo relazionale, del rapporto e della coesione tra i soci. L'investimento fiduciario reciproco, la possibilità di fare affidamento sul gruppo di appartenenza, nel quale tutti si impegnano ripartendosi oneri ed onori, ha un valore economico rilevante e su questa base si può edificare e reggere un impianto organizzativo funzionale ed efficiente, assieme certamente a idonee competenze professionali.

Bisogna impegnarsi per far capire ai nostri interlocutori/committenti (in particolare la Regione Emilia Romagna) che certe impostazioni da bando e certi impianti organizzativi burocratici evidenziano contraddizioni e limiti che possono renderne impraticabile la gestione, con esiti penalizzanti per le stesse persone fragili-vulnerabili che si dice di voler aiutare

## **Report Gruppo 1 - Quali sono le condizioni che permettono di svolgere un lavoro di qualità e soddisfacente?**

Il ragionamento che il gruppo ha prodotto cerca di **tenere insieme la dimensione della qualità gestionale con quella relazionale**, collegamento che non è sempre possibile praticare nella concretezza dell'esperienza ma che diventa essenziale se si vuole reggere la sfida di conciliare l'esigenza di essere sul mercato con l'intento mutualistico e solidale della cooperazione sociale.

Si è cercato quindi di evidenziare degli **indicatori di qualità e soddisfazione** misurabili e leggibili sia all'interno delle nostre cooperative che dall'esterno.

La ricerca di questi indicatori tiene conto del fatto che la cooperazione sociale ha radici e storia alle spalle ma questo non deve diventare un peso nell'affrontare lo scenario contemporaneo ma una possibilità di rinnovamento e rigenerazione.

In questo senso la domanda di partenza è stata rielaborata su proposta di Carlo Gollini nell'interrogativo: *Quale "carretto" vogliamo avere dietro nel muoverci oggi per la qualità e per un grado alto di soddisfazione?*

### **Indicatori di qualità**

#### **1. IL RISPETTO**

E' il valore essenziale e fondante di ogni possibile modo di declinare ed interpretare il lavoro cooperativo.

#### **2. L'INVESTIMENTO PERSONALE/MOTIVAZIONE**

Indicatore essenziale che quando è carente produce una visione del lavoro cooperativo normalizzata e assimilabile a tanti altri contesti professionale.

#### **3. LA DIMENSIONE E SENSO DI APPARTENENZA**

La dimensione è un variabile importante per costruire il senso di appartenenza. La dimensione ridotta rafforza la

conoscenza personale e definisce un gruppo investito affettivamente. Quando la dimensione aumenta diventa indispensabile trovare forme di organizzazione per gruppi più piccoli dove si possa recuperare vicinanza e investimento relazionale.

#### **4. LA VARIABILE DEL TEMPO**

Quando le modalità di lavoro interno e/o di rapporti con committenza e clienti impongono tempi troppo scadenzati, pianificati, esiti già predisposti la ricerca di qualità si affatica e “soffre”.

#### **5. LA SELEZIONE DEL PERSONALE**

Chi viene oggi a lavorare in cooperativa? E' certo un lavoro ma altamente connotato. Occorrono professionalità trasversali, complementari e un giusto mix di mescolanza di profili.

#### **6. LA FORTE INTENZIONALITA' IMPRENDITORIALE**

La cooperativa sociale deve avere intenzione e consapevolezza del suo essere impresa.

#### **7. LA CHIAREZZA DELLA NOSTRA MISSION**

Tenere strettamente unito il “bene” economico con l'etica delle scelte e la cura delle relazioni.

#### **8. IL BILANCIO SANO**

Un bilancio positivo, chiaro, trasparente è indicatore essenziale per la qualità del nostro lavoro.

#### **9. LA TANGIBILITA' DEI BUONI RISULTATI ECONOMICI**

Importanza di restituire ai soci lavoratori in modo tangibile e concreto i buoni risultati economici, ovviamente quando ci sono.

## **10. IL VALORE SOCIALE DATO DALLE PERSONE**

Consapevolezza che il nostro valore sociale sono le persone e che per trasmettere il benessere fuori occorre agire per il benessere all'interno.

## **11. L'AUTONOMIA NELLE SCELTE**

E' questa autonomia, non contrapposta all'inserimento in reti e accordi, che permette indipendenza di giudizio e celerità nelle scelte.

## **12. LA CURIOSITA'**

Un indicatore di qualità importante è dato dalla curiosità di fare cose nuove, sperimentarsi in modalità ed ambiti non tradizionali, spezzare gli automatismi e la routinizzazione degli interventi.

## **13. L'INVESTIMENTO NELLA FORMAZIONE CONTINUA**

Per mantenere e rafforzare un atteggiamento esplorativo, curioso, aperto l'investimento nella formazione continua si pone come un altro indicatore di qualità del nostro lavoro che deve essere presente.

## **14. IL RICONOSCIMENTO SOCIALE**

Questo indicatore è sia in indicatore della nostra capacità di essere riconosciuti come "portatori" di qualità che uno degli obiettivi che ci prefiggiamo. Per fare questo è indispensabile sia attivarsi verso l'esterno portando le nostre Cooperative fuori dalle nostre sedi e dai servizi che essere credibili dal punto di vista della proposta culturale che ci caratterizza.

## **Report Gruppo 2 - Qual è oggi il valore che attribuiamo al senso di appartenenza cooperativo ?**

Il gruppo che si è occupato della tematica valoriale e identitaria della cooperazione sociale ha avviato il dialogo partendo dalla considerazione, non comunque da tutti condivisa, della dimensione non solo aziendale e associativa di ogni cooperativa sociale, ma anche di quella comunitaria, se si vuole originaria, spesso latente, che può riemergere e manifestarsi rinnovando i caratteri mutualistici e di mutuo appoggio alla base della storia cooperativa. Quanto questa dimensione interiore, profonda, relazionale e motivazionale è estesa ad una intera compagine cooperativa, nelle realtà più dimensionalmente contenute o a gruppi ristretti riconducibili a equipe, reparti, aree delimitate di organizzazioni cooperative più grandi sarebbe tema da approfondire oltre il portato delle esperienze dei partecipanti al gruppo di lavoro. Altra considerazione, da dimostrare di volta in volta ma condivisa, è quella sulla correlazione, l'isomorfismo tra interno ed esterno, tra una forte coesione dei membri della compagine cooperativa, nell'aiuto reciproco, secondo valori solidali, di reciprocità e mutuo soccorso anche nelle situazioni di difficoltà, con la mission esterna inclusiva, di sostegno alle persone maggiormente in difficoltà, non speculativa, senza deviazioni strumentali.

Viene ricordato il filo rosso che collega le esperienze cooperative di inizio secolo, bracciantili, che hanno generato occupazione e maggiori tutele per lavoratori altrimenti sfruttati, poveri con il nascere e lo svilupparsi della cooperazione sociale, dagli anni 70, che si è fatta portatrice, anch'essa di lavoro per i giovani, con una forte carica propulsiva, promozionale, mediante la sperimentazione e non solo la gestione esternalizzata di molti servizi che hanno costruito il nostro sistema di welfare. Lavorare nella cooperazione sociale in quel periodo era spesso una scelta di valore, culturale, finanche politica, per quanto anche allora come oggi, rappresenta innanzitutto una opportunità di impiego, di un diverso modo di lavorare, pur a condizioni retributive non sempre soddisfacenti.

Anche nella cooperazione, del resto, si è fatto sentire il processo di istituzionalizzazione, che ha comportato scelte organizzative secondo razionalità aziendale, nella stretta tra richiesta di servizi da parte dei committenti pubblici, a condizioni economiche progressivamente restrittive, e la necessità di non disperdere il valore professionale e qualitativo del lavoro svolto e dei servizi resi.

Offrire servizi realizzati nel modo migliore possibile ad un costo minore, accessibile, ha certamente comportato un assottigliamento della qualità soggettivamente percepita del lavoro svolto, anche una erosione del senso, del significato dell'impegno reso da tanti co-operatori, che richiede una rinnovata spinta propositiva per migliorare la situazione.

Vi è consapevolezza da parte dei presenti del senso di precarietà e di retribuzione inadeguata che permane tra i cooperatori sociali consegnati alla discontinuità delle commesse e alle condizioni spesso penalizzanti dei bandi di gara. Paiono, a questo riguardo, ingenerosi i giudizi che vengono espressi nei confronti delle cooperative sociali dalle aree del dissenso sociale, una sorta di pregiudizio che le vede collegate con trattamento privilegiato alle pubbliche amministrazioni e al potere politico, quando invece altre espressioni più o meno organizzate dell'associazionismo di base sono discriminate.

Bene allora uno sforzo della cooperazione sociale per riaffermare la propria identità, il proprio valore, le proprie peculiarità nei confronti delle istituzioni preposte e nei confronti delle aggregazioni ed espressioni di società civile, puntando ad una forma di identità aperta, inclusiva, non chiusa, riattivando energie e motivazioni che consentano di riprendere il motto "si può fare", anche di fronte a sfide difficili.

Va evitato il rischio che la cooperazione si confronti con il fenomeno della immigrazione intesa come opportunità per incamerare Fondi Sociali Europei e rimpinguare i propri bilanci senza offrire reale integrazione a persone che ne hanno estremo bisogno (viene richiamata la differenza nella formazione della lingua italiana, da noi offerta in termini esigui e insufficienti,

rispetto ad altri paesi come la Germania dove è resa in termini molto più consistenti).

Va evitato anche un ruolo della cooperazione subalterno alla pubblica amministrazione, come semplice fornitore di prestazioni, senza coinvolgimento partecipativo nella progettazione dei servizi, quando invece ci sono le competenze per condividere partenariati con le istituzioni preposte ai servizi di welfare e delle politiche attive del lavoro, assieme alle altre realtà del terzo settore e del profit più socialmente responsabile, in un determinato territorio.

Serve quindi, ora più che mai, anche alla luce della propria storia, una analisi e riflessione sulla situazione attuale e sul ruolo culturale e politico che la cooperazione può svolgere, per generare lavoro (quando l'attuale grave disoccupazione lo richiede), promuovere e tutelare diritti, tanto ancora esposti a indebolimento e minacce (basti pensare ai migranti e alle persone più fragili), evitando il rischio di involuzioni, di una mutazione genetica, senza spezzare il filo che lega la cooperazione ai suoi valori di fondo, per certi versi oggi ancor più importanti.

Bisogna evitare di subire il condizionamento a volte troppo forte delle istituzioni, non rendersi responsabili di creare una nuova categoria di poveri, quella dei lavoratori delle cooperative (quando ci sono situazioni di convivenza nei medesimi servizi a parità di professionalità e funzioni svolte di lavoratori del pubblico impiego e di lavoratori delle cooperative a regimi contrattuali e retributivi esageratamente dissimili).

E il filo con i valori di fondo si può spezzare, quando si assiste:

- ad un uso indiscriminato dei tirocini, sostitutivi di personale regolarmente assunto;
- alla stabilizzazione contrattuale di operatori di sesso maschile, contro la reiterazione di contratti a tempo determinato di operatrici, con evidente discriminazione di genere;
- alla cautela nel partecipare a manifestazioni indette per garantire diritti (di operatori e utenti) per compiacere la pubblica amministrazione di riferimento, dalla quale dipendono le commesse;



- alla sottovalutazione delle competenze progettuali delle cooperative sociali, consegnate ad un ruolo di semplici fornitori di servizi;

Bisogna quindi riaffermare anche il ruolo politico della cooperazione sociale, aprendosi a contaminazioni positive e meticciami con le altre espressioni organizzate animate da analoghi valori di riferimento e intendimenti, per dare voce, risposta ai bisogni e ricostruire nelle comunità il tessuto sociale di una convivenza solidale.

Ancora, bisogna disporsi ad una progettualità innovativa, e per progettare innovando, bisogna ritrovare o rigenerare il sostrato motivazionale che assieme a contesti cooperativi essi stessi inclusivi, per i co-operatori, possano offrire coesione, appartenenza, identità.

Con una identità forte di operatori motivati, che condividono con gli altri membri della compagine associativa un altrettanto forte senso di appartenenza si rendono disponibili le migliori condizioni per confrontarsi anche con compiti gravosi, quasi impossibili e con l'incertezza che è il segno del nostro tempo e della nostra società liquida, senza paura di perdersi.

Qui torna evidente la correlazione tra condizioni interne, se si vuole di benessere dei co-operatori e la mission solidale in favore dei fruitori esterni, il ruolo culturale e politico della cooperazione sociale per un welfare comunitario, interconnesso, di prossimità, comunque vicino e non distante, né burocratico, per chi ha più bisogno.

Si evita, così, il rischio di essere attratti dai falsi miti del profit, diventandone la brutta copia e perdendo il senso del lavoro cooperativo e il suo valore aggiunto, fondamentale quando si opera per e soprattutto con le persone. Offrire una alternativa ad un mondo conformato del lavoro che spesso non valorizza le persone, i lavoratori, in nome del profitto, è ancora un compito importante della cooperazione in generale e di quella sociale in particolare. Anche e soprattutto per i giovani che si avvicinano al nostro mondo abbiamo il dovere di offrire un contenitore con

dei valori da condividere, per i quali impegnarsi e con i quali realizzarsi.

## **Report Gruppo 3 – In che modo la cooperazione può creare innovazione e innovarsi ?**

**Innovazione come sfida:** la sfida e la bellezza è quella di stare dentro processi work in progress ma a volte c'è la sensazione che la cooperazione sociale stia perdendo delle opportunità.

**Innovazione di processo/di sistema:** il percorso ACI sarebbe innovativo ma si è troppo ancorati a quello che siamo stati e quello che siamo per mettersi in discussione.

Le nuove tecnologie possono essere fonte di innovazione sia di processo che di prodotto; guardiamo con attenzione a questo ma siamo anche consapevoli che l'innovazione tecnologia fa perdere posti di lavoro.

**Innovazione di prodotto:** dobbiamo essere capaci di liberare energie (ma siamo anche in periodi in cui l'arretramento del nostro margine sui servizi non ci fa avere sempre questa possibilità e siamo schiacciati sulla produzione) per interpellare il mercato ed i suoi bisogni; esistono settori che ci possono consentire di innovarci (welfare aziendale ed abitativo) ma ce li stiamo lasciando prendere da altri ...

**Innovazione societaria:** la riforma del terzo settore tra paura e nuove opportunità; c'è chi sta pensando di approfondire il tema dell'impresa sociale. In particolare per le cooperative di tipo B l'innovazione passa attraverso anche una innovazione degli interlocutori (mettersi con manager sensibili e illuminati) innovazione di settori (per esempio energie alternative) e la ricerca di altre fonti di risorse e di investimenti. Le cooperative di tipo B hanno perso contatto con il territorio e fanno fatica a leggerne i bisogni. La cooperazione di tipo B deve rimettere al centro della città il tema del lavoro. C'è bisogno ancora del rapporto con il Pubblico ma dobbiamo avere uno sguardo più ampio.

C'è una crisi del modello cooperativo, i giovani non ci credono, con quale cultura e approccio si avvicinano al nostro mondo? Abbiamo bisogno di alzare il nostro sguardo, tenendo fermi i Valori (aspetto imprenditoriale insieme al modello valoriale, alle nostre radici). Ci dobbiamo chiedere come possiamo fare a trasmettere questi valori ai giovani.

Il ruolo del volontariato centrale in alcune riflessioni perché ci permette di non essere autoreferenziali

Formazione: centrale per tutto quella che è innovazione; attraverso la formazione possiamo trovare il modo di ri-trovare il nostro senso, la nostra mission (il benessere dei nostri utenti ed il benessere dei nostri soci/lavoratori). Fondamentale riprendere un lavoro sul ruolo dell'educatore (ultimo tra gli ultimi) per ridargli forza e senso. La comunicazione diventa centrale, impariamo a comunicare le nostre eccellenze, il senso del nostro lavoro. Accanto a questo ci vuole anche una scelta politica che dichiari che vuole stare con gli ultimi!

Vi riporto un articolo apparso su Vita oramai nel 2017 (di Venturi e Zandonai) ma a mio avviso parla proprio di innovazione e di riforma del terzo settore. L'ho trovato stimolante per i nostri ragionamenti

### **Così cambia il terzo settore.**

#### **Cooperative sociali, il futuro si gioca nel «terzo tempo»**

*Dopo la fase della nascita e quella del consolidamento, le organizzazioni «tra Stato e mercato» si trovano a un bivio: contagiare il mondo di riferimento o implodere*

La riforma del Terzo settore è arrivata a una fase cruciale. Dopo l'approvazione della legge quadro (l. n. 106/16), è il tempo dei passaggi parlamentari e delle organizzazioni di rappresentanza che sono alle prese con i decreti attuativi, materia tecnica ma assai rilevante per il destino della prima norma che riguarda la 'terza via' tra stato e mercato. Per quanto riguarda l'impresa sociale l'obiettivo è di sbloccare il potenziale, fin qui latente, di quel non profit produttivo e, al tempo stesso, di includere la dimensione dell'impresa for profit nel perimetro del Terzo settore. Un'operazione dalla valenza culturale molto significativa in quanto concettualizza il valore dell'imprenditore in uno spazio dove mercato e reciprocità si ricombinano per allargare e qualificare l'offerta dei beni e servizi più preziosi: quelli di interesse generale. Non solo nei comparti tradizionali –

welfare, cultura, ambiente, ecc. – ma risocializzando produzioni come energia, trasporti, infrastrutture dove negli ultimi trent'anni un mix di liberismo e tecnocrazia statalista ne ha estratto il valore più che redistribuirlo. Ciò richiede di ridefinire il profilo organizzativo e 'antropologico' dell'imprenditore, superando lo stereotipo di colui che persegue il mero profitto.

L'impresa sociale ridisegnata dalla riforma dilata la biodiversità dei soggetti introducendo alcune innovazioni significative soprattutto per le imprese for profit che decideranno di adottare questa qualifica: redistribuzione, ma solo parziale, degli utili, apertura della governance a diversi portatori di interesse, operatività in settori di evidente rilevanza sociale, incentivi per coloro che investono nel capitale sociale. Un soggetto sempre più ibrido a cui si aggiunge la possibilità di coinvolgere volontari (in numero non superiore a quello dei dipendenti). All'interno di questa traiettoria di innovazione istituzionale la cooperazione sociale, il modello originario e fin qui più diffuso di impresa sociale, viene riconosciuta come 'impresa sociale' de facto, cioè con un automatismo che non richiede alcun adempimento formale. Ma ad oggi su alcuni ambiti mantiene le sue specificità, come nell'individuazione dei soggetti svantaggiati da inserire in percorsi di inserimento lavorativo, nel caso delle coop sociali di tipo B, e dall'altro dei settori 'welfaristi' in cui operano le cooperative sociali di tipo A (servizi socio assistenziali, sanitari, educativi).

Un automatismo che può essere un'arma a doppio taglio, perché nei decreti in discussione ad oggi non sarebbe prevista la possibilità per le cooperative sociali di operare negli altri settori previsti dalla legge, ad esempio la formazione, la tutela dei beni culturali e ambientali, il turismo sociale, l'housing, ecc. Una mancanza questa da sanare per facilitare l'estensione del paradigma mutualistico oltre il tradizionale perimetro di welfare. Che destino ci si deve dunque aspettare per il 'leader di settore' nel quadro più ampio e diversificato dell'ecosistema dell'impresa sociale? Usando una famosa schematizzazione del guru del management Henry Mintzberg le organizzazioni della società civile apparterrebbero alla categoria delle 'ideological

organizations', vale a dire a organizzazioni a forte movente ideale. La vita di tali soggetti conoscerebbe tre fasi: quella della nascita e della prima infanzia, in cui sono l'entusiasmo e la forte spinta motivazionale i fattori di traino; quella del consolidamento, in cui la razionalizzazione degli schemi organizzativi prende il sopravvento; ed infine la fase che vede due esiti possibili: quella del contagio diffusivo nella società di riferimento oppure quella involutiva che si subordina i comportamenti all'ambiente circostante (isomorfismo). Al di là dell'esito dei decreti attesi per il 3 di luglio, riteniamo che oggi la cooperazione sociale sia arrivata al suo 'terzo tempo'. A dirlo non sono le retoriche, ma i numeri: 14mila organizzazioni che negli anni della crisi hanno aumentato occupazione (390mila addetti) e volume d'affari (10,1 miliardi), ma soprattutto hanno saputo mobilitare risorse proprie in una fase in cui la stagnazione era ed è soprattutto legata alla incapacità di innovare e rischiare che attanaglia l'intero sistema sistema Paese.

Le cooperative sociali hanno infatti 7,7 miliardi di investimenti in essere (+44% nel quinquennio terribile 2008-2013), mettendo a valore un capitale sociale proprio che è cresciuto nello stesso arco di tempo del 63% (fonte Euricse). Forte di questi numeri positivi – e di altri meno, come la inevitabile diminuzione del margine operativo lordo di oltre l'80% – questa popolazione d'impresе è chiamata a fare alcune scelte non tanto per l'impatto della riforma, bensì per ri-generare innanzitutto le motivazioni di chi opera al loro interno e di chi beneficia delle loro attività: la comunità. Ecco quindi tre sfide per una cooperazione sociale che non cerca di incapsulare ma di allargare il proprio spazio vitale per servire ancora meglio la propria missione di 'interesse generale della comunità'.

1) Operare non più solo attraverso le catene (sempre più lunghe e opache) delle esternalizzazioni pubbliche, ma nelle nuove economie coesive di territorio, assumendo comunità e portatori di interesse come risorsa e non come mero utente finale. Gli obiettivi di uguaglianza e giustizia sociale si perseguono non solo come soggetto gestore in nome e per conto della Pubblica

Amministrazione, ma come soggetto imprenditore che investe sulla rigenerazione dei luoghi e sulla valorizzazione delle risorse (l'empowerment) delle comunità.

2) Rimodulare alla radice strumenti e politiche di gestione del cambiamento e di costruzione delle capacità (*capacity building*) attingendo non solo alle competenze interne ma a un sempre più ricco ecosistema di risorse. Nel suo 'secondo tempo' la cooperazione sociale si è dilatata oltremodo dentro uno schema legato alle esigenze poste da un soggetto 'terzo pagante' che ha finito in molti casi per consumare le motivazioni intrinseche dei propri soci lavoratori e quelle della comunità. Da qui la necessità di cambiare modelli organizzativi in un ottica sempre più aperta, ridisegnanoli intorno a nuove competenze e rapporti con interlocutori pubblici e privati orientati al partenariato e non alla subfornitura.

3) Rilanciare la dimensione dell'imprenditorialità sopita da un eccesso di managerialismo, attraverso percorso non di formazione ma di educazione che aiutino a rischiare, insieme, per il ben comune. Il tempo è maturo perché oggi la cooperazione sociale può attingere a un vasto bacino di competenze e di risorse sviluppate da altri soggetti che in modo più o meno consapevole hanno ripreso e potenziato alcuni suoi caratteri costitutivi: dai cittadini attivi che rigenerano i beni comuni urbani rifondando il volontariato, alle imprese for profit che incorporano valore sociale e ambientale nelle loro catene di produzione superando le logiche risarcitorie.

A prescindere dagli effetti della riforma del Terzo settore sulla legge 381 del 1991 che l'ha istituita, la cooperazione sociale nel suo 'terzo tempo' è chiamata a ri-definire la sua identità. Lo snodo decisivo in termini culturali e gestionali sta nel dar evidenza dell'impatto sociale generato dal mutualismo. In uno scenario in cui la dimensione sociale diventa sempre più pervasiva, è decisivo dare espressività e densità a ciò che è valore sociale. Non basta più rendicontare, occorre valutare, ossia dar valore. La valutazione d'impatto sociale – che probabilmente verrà resa obbligatoria nel rapporto con la

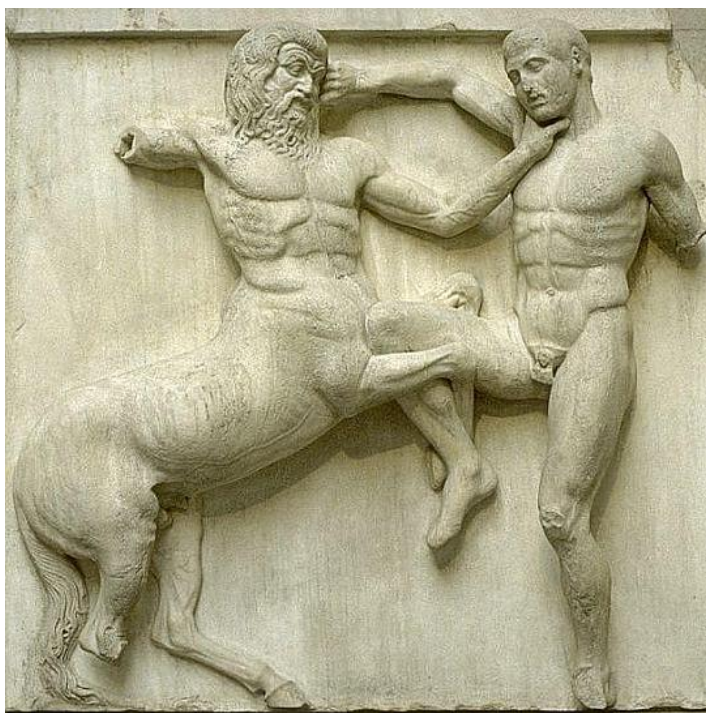
Pubblica Amministrazione – potrebbe essere lo strumento, sebbene in un primo momento non apprezzato, per segnare quella biodiversità e accompagnare la cooperazione in questo nuovo ciclo di vita in cui è chiamata non solo a nuove innovazioni di prodotto ma anche promuovere cambiamenti radicali nel welfare.

La possibilità concreta è quella di ridefinire contorni e perimetro di quel primo welfare sempre più standardizzato e preda di gare legate al solo prezzo, e che oggi si trova di fronte alla sfida di trovare per l'immigrazione una strada simile a quella che a suo tempo fu trovata per i soggetti svantaggiati. Nel suo 'terzo tempo', la cooperazione sociale è chiamata a una innovazione nel welfare capace di conversare con la diversità, misurarsi con la tecnologia e incorporare nuove generazioni e pensiero critico per continuare ad essere quell'innovazione dal basso che tutto il mondo ci invidia.



**Report Gruppo 4 – In che modo far riconoscere alle istituzioni il valore del lavoro cooperativo ? Come agire una reale progettazione condivisa con le istituzioni**

## **Tiriamo fuori i centauri** Elementi dialettici nella relazione tra Ente Pubblico e Cooperazione Sociale



*Tra tutte le cose che gli ateniesi potevano rappresentare sul Partenone, hanno scelto la battaglia tra Lapiti e Centauri. Mostrano che la democrazia è dialettica tra idee con pari dignità, l'esito sono capolavori.*

Scopriamo quali sono le idee che circolano nel rapporto con le Pubbliche Amministrazioni e su cui non siamo d'accordo, sono i nostri centauri.

Le sfidiamo in una competizione dialettica.

Centauro	Armi sue	Armi nostre	Esito
<p>L'alternanza nell'assegnazione degli appalti è garanzia di qualità.</p>	<p>Un nuovo gestore porta aria nuova, idee migliori e prezzi più bassi, in definitiva maggiore qualità.</p>	<p>Anche la continuità di un servizio ha elementi di qualità che vanno considerati, anche misurabili con criteri oggettivi. La conoscenza acquisita con l'esperienza in quel particolare tipo di servizio, le buone relazioni già presenti sul territorio. Sono un capitale di saperi territoriali che hanno un valore e può essere utile considerare. Esplorare nuovi esecutori e ricominciare da 0 nella relazione richiede più energia che mantenere o rivedere una struttura funzionante. Nuovi bandi, nuove riunioni, nuovi fraintendimenti. Occorre valutare bene cosa valga la pena fare: se qualcosa non va a casa tua, non è che ogni volta la demolisci e poi ricostruisci, o il motivo per cui non cambi panettiere ogni volta, ma quando ne trovi uno che ti piace ci torni.</p>	<p>L'alternanza può portare o non portare maggior qualità, dipendendo dai casi. Di sicuro è sempre un costo energetico.</p>
<p>Mettere i servizi a gara è garanzia di non collusione e di trasparenza.</p>	<p>Scegliere un interlocutore con cui mi sono trovato bene in passato è fare dei favoritismi.</p>	<p>Quando si parla di persone svantaggiate o servizi socio-educativi siamo in un ambito molto delicato che riguarda persone fragili. Occorre prudenza perché in alcuni servizi la qualità della relazione, la fiducia reciproca e la capacità di lavorare insieme è fondamentale. La fiducia si crea col tempo e i rischi vanno corsi se ne vale la pena. Come col medico di famiglia: non andiamo ogni volta da quello che costa meno o lo cambiamo così, per provare.</p>	<p>Mettere i servizi a gara è garanzia di assenza di relazione, che alle volte invece è un patrimonio prezioso e necessario.</p>

<p>Le coop servono se sanno fare nuovi inserimenti lavorativi, nuove assunzioni, nuovi posti in strutture etc...</p>	<p>Le persone vogliono vedere che si avanza e si innova, l'attuale c'è e va bene così.</p>	<p>Nel presente ci sono dei servizi di ottima qualità, che come ogni cosa hanno bisogno di manutenzione per continuare a funzionare così bene. Non è una scelta, ma una necessità se non vogliamo mandare in rovina anni di sforzi.</p>	<p>Per aumentare il capitale sociale occorre fare nuove conquiste e anche non compromettere i buoni risultati passati.</p>
<p>Le cooperative B devono dare la stessa qualità delle aziende profit</p>	<p>Se non sanno competere non sono aziende sane. Hanno già abbastanza sgravi fiscali ad aiutarle.</p>	<p>La qualità delle cooperative B è fatta anche di condizioni di lavoro adeguate per le persone svantaggiate e non, e la comparazione deve tenere conto di questi aspetti. Le cooperative B creano posti di lavoro a misura di persona e che promuovono lo sviluppo umano. Attenzione a non incentivare la creazione di posti di lavoro altamente stressanti, con turni e organizzazioni disumane, che escludono le persone meno prestanti e non investono nella loro formazione, generando esclusione sociale o lavoratori poveri che creano nella comunità più problemi di quanti non ne risolvano.</p>	<p>Le aziende profit devono garantire la stessa qualità delle cooperative B.</p>
<p>Sono le cooperative, non l'ente pubblico, a dover creare posti di lavoro.</p>	<p>Se non sanno creare posti di lavoro non sono bravi imprenditori, l'ente pubblico deve selezionare gli imprenditori migliori e non sostenere aziende clinicamente morte.</p>	<p>L'interesse di creare occupazione è della comunità, responsabilità politica e obiettivo statutario delle coop B. È l'effetto di uno sforzo territoriale, di un'intelligenza diffusa sul territorio, di un ecosistema in cui ogni elemento lavora per l'obiettivo comune. Gli imprenditori geniali nascono in territori fertili, come nella Firenze del 1500 c'erano Michelangelo, Leonardo, un giovane Raffaello e Machiavelli, o nell'Atene del 416 alla prima dell'Elettra: a vederla Euripide, Sofocle, Aristofane, Socrate e Platone.</p>	<p>Un territorio vitale e ricco è frutto dell'alleanza tra cooperative e ente pubblico, entrambi soggetti impegnati nello sviluppo della comunità.</p>

<p>Sono le cooperative, non l'ente pubblico, a dover creare posti di lavoro.</p>	<p>Se non sanno creare posti di lavoro non sono bravi imprenditori, l'ente pubblico deve selezionare gli imprenditori migliori e non sostenere aziende clinicamente morte.</p>	<p>L'interesse di creare occupazione è della comunità, responsabilità politica e obiettivo statutario delle coop B. È l'effetto di uno sforzo territoriale, di un'intelligenza diffusa sul territorio, di un ecosistema in cui ogni elemento lavora per l'obiettivo comune. Gli imprenditori geniali nascono in territori fertili, come nella Firenze del 1500 c'erano Michelangelo, Leonardo, un giovane Raffaello e Machiavelli, o nell'Atene del 416 alla prima dell'Elettra: a vederla Euripide, Sofocle, Aristofane, Socrate e Platone.</p>	<p>Un territorio vitale e ricco è frutto dell'alleanza tra cooperative e ente pubblico, entrambi soggetti impegnati nello sviluppo della comunità.</p>
<p>Nelle coprogettazioni occorre invitare tutti gli attori del territorio.</p>	<p>Per non fare favoritismi, per non avere la responsabilità di scegliere.</p>	<p>Invitare tutti è un modo per far fallire i processi, perché c'è troppa diversità ai tavoli e si finisce per non capirsi. Ciascuno di noi, e in particolare l'ente pubblico, ha la responsabilità di scegliere in modo trasparente chi ritiene più adatto a lavorare. La garanzia la danno i risultati di quel lavoro.</p>	<p>Nelle coprogettazioni occorre creare un gruppo che può lavorare bene insieme.</p>
<p>Fare bandi è una prassi sicura, non vedo perché correre rischi facendo altre cose.</p>	<p>In fondo, la responsabilità e il rischio ricade su di me, tecnico/politico della PA.</p>	<p>Per fare cose nuove occorre rischiare. La creatività è più piacevole della routine. Le cooperative sono espressione di un territorio che sceglie la propria amministrazione, interrompere il dialogo col proprio territorio può essere più dannoso per un'amministrazione che trovare delle soluzioni nuove andando oltre le prassi consolidate.</p>	<p>Non cambiare alle volte è più rischioso che farlo. Per innovare occorre superare certe prassi cristallizzate la cui inefficacia è ormai comprovata.</p>

Se fa un prezzo più basso, è garanzia di maggior qualità.	Come diceva Adam Smith...	Vabbè, ma davvero?	Il prezzo più basso è garanzia di prodotti più scadenti, la qualità costa.
Con le cooperative B non si coprogetta, il rapporto è cliente-fornitore.	È la concorrenza tra fornitori che garantisce l'offerta migliore, coprogettare significa inquinare il mercato e la concorrenza.	Le cooperative di tipo B non sono supermercati, ma artigiani che producono vestiti su misura. È fondamentale conoscere i bisogni del cliente e del territorio, il cui benessere è l'obiettivo sia della PA sia dello coop B. Come con una giacca sartoriale occorre prendere le misure delle azioni possibili, confrontarsi più volte sulla scelta dei colori e adattarsi a improvvisi aumenti /diminuzioni di peso.	Coprogettare è garanzia di qualità e costruzione di servizi su misura.

## **INDICE**

<b>PREMESSA</b>	<b>p. 3</b>
<b>PROGRAMMA DEL SEMINARIO</b>	<b>p. 4</b>
<b>ACCOGLIENZA</b> <b>Leonardo Callegari (AILeS/CSAPSA)</b>	<b>p. 6</b>
<b>PRESENTAZIONE MONOGRAFIA</b> <b>OTTANTA (E) VENTI</b> <b>Giovanna Di Pasquale (Accaparlante/AILeS)</b>	<b>p. 7</b>
<b>INTRODUZIONE</b> <b>Flavia Franzoni (Comitato Scientifico AILeS)</b>	<b>p. 9</b>
<b>TAVOLA ROTONDA</b>	
<b>COORDINA</b> <b>Walther Orsi (Comitato Scientifico AILeS)</b>	<b>p. 13</b>
<b>PARTECIPANO</b>	
<b>Simonetta Donati (CSAPSA/AILeS)</b>	<b>p. 14</b>
<b>Chris Tomesani (Comune di Bologna)</b>	<b>p. 17</b>
<b>Caterina Pozzi (Open Group/AILeS)</b>	<b>p. 19</b>
<b>Laura Venturi (Città Metropolitana di Bologna)</b>	<b>p. 22</b>
<b>Carlo Francesco Salmaso (Piazza Grande/AILeS)</b>	<b>p. 25</b>
<b>Gianluca Borghi (ASP Città di Bologna)</b>	<b>p. 27</b>
<b>Elisabetta Gualmini (Regione Emilia Romagna)</b>	<b>p. 29</b>
<b>INTERVENTI</b>	
<b>Francesco Errani (Comune di Bologna)</b>	<b>p. 34</b>
<b>Francesco Tonelli (SIC/AILeS)</b>	<b>p. 36</b>
<b>Oreste De Pietro (Confcooperative)</b>	<b>p. 39</b>
<b>Tullio Maccarone (Anastasis/AILeS)</b>	<b>p. 41</b>
<b>Maria Chiara Patuelli (UDP Pianura Est)</b>	<b>p. 44</b>

<b>Roberta Tattini (Seacoop/AILeS)</b>	<b>p. 46</b>
<b>Valentina Iadarola (Arca di Noè)</b>	<b>p. 50</b>
<b>Luigi Pasquali (AUSER)</b>	<b>p. 52</b>
<b>Alberto Alberani (Legacoop )</b>	<b>p. 54</b>

## **CONCLUSIONI**

<b>Amelia Frascaroli (Comune di Bologna)</b>	<b>p. 56</b>
--	--------------

## **ALLEGATI**

### **La cooperazione sociale nella accoglienza e inclusione degli ultimi**

di Leonardo Callegari – Dicembre 2017	<b>p. 60</b>
---------------------------------------	--------------

### **Incontro CSAPSA. Considerazioni emerse nel giro di parola il 12 gennaio 2018**

	<b>p. 65</b>
--	--------------

### **Report Gruppo 1 - Quali sono le condizioni che permettono di svolgere un lavoro di qualità e soddisfacente ?**

	<b>p. 67</b>
--	--------------

### **Report Gruppo 2 – Qual'è oggi il valore che attribuiamo al senso di appartenenza cooperativo ?**

	<b>p. 70</b>
--	--------------

### **Report Gruppo 3 – In che modo la cooperazione può creare innovazione e innovarsi ?**

	<b>p. 75</b>
--	--------------

### **Report Gruppo 4 – In che modo far riconoscere alle istituzioni il valore del lavoro cooperativo ? Come agire una reale progettazione condivisa con le istituzioni**

	<b>p. 81</b>
--	--------------



