

SENSO E VALORE POLITICO DELL'AGIRE NELLE ORGANIZZAZIONI COOPERATIVE

Valter Tarchini

Le organizzazioni del “privato sociale” o “terzo settore”, e quelle cooperative in particolare, presentano peculiarità interessanti in relazione al senso e al valore politico dell’agire organizzativo. Sono organizzazioni le cui forme di presenza sono molto collegate all’elaborazione politico sociale che un contesto fa di se stesso, delle sue criticità, delle sue risorse ed esse stesse, come organizzazioni, vi concorrono. Sono organizzazioni che operano su oggetti di lavoro che hanno a che fare con la qualità di vita di persone, famiglie, contesti sociali, e non è indifferente la “costruzione” che esse fanno, o concorrono a fare di questi oggetti. Sono anche organizzazioni ove la dimensione politica, nelle dinamiche interne, nelle logiche di produzione, nelle interazioni con il contesto si caratterizza per i suoi riferimenti espliciti a valori di una politica della convivenza sociale quali solidarietà, condivisione, giustizia, accoglienza, valorizzazione delle persone, anche se, e questo è un nodo, diventano a volte anche idealizzazioni, ideologie, strumentalità che cercano di coprire contraddizioni. Sono organizzazioni che però mobilitano desideri di operare attivamente sui temi della convivenza, dello stare assieme nel sociale e nella polis, di costruire forme di vita organizzativa e lavorativa caratterizzate da questi valori. Proprio per questo è interessante assumerle come ambito di riflessione, cercando di proporre delle chiavi di lettura che aiutino a collocarle e a leggere in modo più articolato quanto si muove in questo ormai vasto mondo così collegato a tanti percorsi professionali di operatori, spesso giovani, e alla realizzazione di tanti servizi delle aree sociali, sanitarie, educative. Questo per riconoscerne e valorizzarne le dimensioni in-

ALCUNI "SCONTATI" CHE NON LO SONO.

(1) Tema molto dibattuto già negli anni '90' anche nel Terzo settore. Vedi ad esempio don Vinicio Albanesi della Comunità di Capodarco e Presidente del CNCA (Coordinamento Nazionale delle Comunità di Accoglienza) che, in un articolo pubblicato sul n. 14 del 1997 della Rivista *Il Regno* con il titolo molto significativo di *Terzo settore: gli angeli non sono più qui*, richiama l'esigenza di operare analisi e distinzioni in un mondo che, crescendo, abbisognava più di scavo e distinzione che di aprioristica santificazione.

(2) Utilizzo neologismi quali imprenditivo e imprenditività ormai diffusi nel linguaggio che stanno a significare quel complesso di atteggiamenti, orientamenti, competenze, ecc. dinamiche e proattive verso i problemi e le situazioni della vita e del lavoro.

novative, fertili, promozionali, ma anche per metterne in luce i rischi, le contraddizioni, le criticità.¹ Propongo su questi temi alcuni spunti facendo riferimento anche a esperienze di consulenza e ricerca, alcune pubblicate e diffuse attraverso canali più ufficiali, altre attraverso canali più interni al reticolo degli operatori e dei servizi.

È importante sottolineare all'inizio di queste riflessioni come verso le cooperative vi siano al contempo processi di idealizzazione e di semplificazione, che fanno sì che molte questioni sottese al loro funzionamento e alla loro gestione siano poi poco riconosciute ed elaborate, quando non utilizzate strumentalmente per comprimere criticità e conflitti.

Queste organizzazioni sono spesso viste come scatole magiche per affrontare questioni complesse. Prendiamo ad esempio i tanti fondi o i tanti bandi messi in campo per sostenere progetti verso problematiche di integrazione sociale, di supporto all'uscita dalla marginalità, di sviluppo di opportunità verso fenomenologie sociali critiche, oppure per promuovere occupazione in alcuni settori, o verso determinate categorie: ebbene, queste iniziative promozionali terminano spesso dicendo "e alla fine dal progetto nascerà una cooperativa che...". La cooperativa è vista come esito scontato e come strumento universale per i temi della marginalità e della precarietà.

Ma non è tutto così lineare. Le organizzazioni cooperative vanno ad operare attorno ad almeno due dimensioni molto complesse nelle reciprocità tra persona, organizzazione, ambiente quali:

- rapporto tra imprenditività e dipendenza,
- rapporto con le dissimmetrie.

Un primo aspetto è dunque legato al fatto che sono organizzazioni dove tra le persone che ne fanno parte dovrebbe esserci una reciprocità basata su una intraprendenza diffusa, sulla condivisione e diffusione della dimensione imprenditoriale e rischio d'impresa, e non sulla attesa di dipendenza. Ci si aspetta che le persone siano imprenditive² e non dipendenti. Ebbe-

ne, essere imprenditivi nella vita e essere imprenditori di sé e degli altri nel lavoro non è cosa scontata. Non è caratteristica o qualità semplice, riducibile all'ingresso in una organizzazione con determinate caratteristiche giuridiche. Imprenditori e imprenditivi verso la propria vita e verso gli altri ci si costruisce anche in relazione a percorsi, investimenti, valorizzazione di competenze e parzialità che caratterizzano le persone come individui, e i gruppi di lavoro e le organizzazioni come soggetti sociali. È una dimensione molto importante, valorizzante, che richiede però accompagnamenti, attenzioni. Eppure tutto spesso si semplifica: sei emarginato, fai un corso, fai una cooperativa e sei imprenditivo; oppure, sei un giovane laureato in aree psicosociali, cerchi un lavoro, lo trovi in una cooperativa e sei imprenditore. Ma la nostra è una società dove la dipendenza e la ricerca di sicurezza sono altissime, e dove queste sono sostenute da culture e da codici "protettivistici", enfaticamente attese (o illusioni) della sicurezza in famiglia, nei rapporti di lavoro, nelle relazioni sociali.³ Lavorare sulle relazioni tra sicurezza e incertezza, favorire evoluzioni verso dimensioni di reciprocità imprenditiva, è esito di una sofisticata politica di gestione, e non automatismo magico. È esito spesso parziale, nel senso che con alcuni si raggiunge e con altri no, con alcuni si valorizzano delle componenti e altre ancora con degli altri. È un'ipotesi di un modo di stare nella polis, nella dimensione dell'organizzazione del convivere sociale. È quindi esito (o meglio può essere esito) di una politica e di un'esperienza organizzativa del riconoscimento e della differenziazione che favorisce anche un "ri-conoscersi" (conoscersi meglio e sotto nuovi aspetti) sia socialmente che da parte delle stesse persone.

Un secondo aspetto è legato alle dimensioni della dissimmetria. Idealmente nella cooperativa si è tutti uguali, simmetrici, si è in situazione trasparente e democratica, si dice "una testa un voto". In realtà si è in una situazione complessa dove simmetrie e dissimmetrie vengono articolate a diversi livelli. Formalmente si è uguali e simmetrici nella dinamica istituzionale dell'essere soci e della partecipazione ai momenti assembleari, poi ci artico-

(3) Cfr. R. Castel, *L'insicurezza sociale. Che significa essere protetti?*, Einaudi, Torino, 2004.

la rispetto alle cariche sociali e si distribuisce l'autorità istituzionale. Ma nell'organizzazione cooperativa, come in tutte le organizzazioni si è articolati anche in relazione ai ruoli organizzativi (operativi, di coordinamento, di direzione) e alle professioni con i loro status e le loro gerarchie operative e simboliche. Come in tutte le organizzazioni ci sono anche i poteri individuali per i quali contano le esperienze, i legami, le relazioni con ambienti interni e d'esterni. Dunque un'organizzazione che è in effetti molto articolata, e in queste articolazioni si hanno anche potenziali e interessanti spazi di valorizzazione, di dialogo e di ricomposizione delle competenze e delle caratteristiche individuali. Anche qui il valore politico di un agire organizzativo ha spazi di azione e di espressione, se queste dimensioni sono tematizzate, riconosciute e gestite, e non coperte dall'idealità (o dalla ideologia o dalla strumentalità) del tutti uguali e simmetrici. Ma anche qui si va ad intrecciare una dimensione molto complessa delle persone, e cioè quella di un rapporto dinamico e mobile con le dissimmetrie collegate alle dimensioni dell'autorità, del potere, della dipendenza. Un rapporto mobile che dovrebbe essere quello che, in teoria, è caratterizzante la visione politica e la vita dell'organizzazione cooperativa. Anche qui la dimensione politica si può esprimere in un riconoscimento delle questioni in gioco ed in una loro gestione. Anche qui si possono favorire dei "riconoscersi" da parte delle persone nelle loro peculiarità e si possono sostenere delle costruzioni organizzative flessibili e dinamiche e delle modalità di relazione interne che cercano di produrre esperienza attorno a questi orientamenti nel trattare le questioni del potere e dell'autorità.

INTERAZIONI ED
EVOLUZIONI NELLE
DINAMICHE TRA
COOPERATIVE E
CONTESTO

Il rapporto tra organizzazione e contesto ha nelle organizzazioni del terzo settore e della cooperazione sociale aspetti particolarmente interessanti, e in relazione a questo presento una proposta di rilettura delle interazioni tra evoluzione delle cooperative sociali e contesto.

La sperimentazione di innovazioni (tra fine anni '70 e anni '80)

In questi anni non esiste ancora la cooperazione sociale come

entità giuridica ne come fenomeno diffuso, ma esistono però le cooperative. Si iniziano a sviluppare delle esperienze di tipo cooperativo attorno a problematiche sociali e di integrazione di situazioni di emarginazione che sono collegate soprattutto a movimenti sociali, a gruppi di volontariato, a comunità di accoglienza, ad associazioni presenti sul territorio. Le esperienze cooperative sono molto intrecciate con questi riferimenti sociali e sono viste anche come possibilità per dare solidità e ulteriori spazi d'azione ad aspetti e obiettivi del lavoro, sia operativo che politico-sociale, svolto da questi movimenti e gruppi. Sono viste come strumento per articolare e migliorare le forme di rapporto e negoziazione che si hanno con il mondo delle istituzioni e dei servizi attorno a progetti e a obiettivi di sviluppo, e come modalità per favorire legittimazione ad esperienze innovative che vengono prodotte in questi mondi sociali di riferimento. Sperimentare, costruire innovazioni, proporre nuovi servizi, dimostrare la trattabilità di problemi nuovi e proporre nuovi modi di trattare problemi storici sono gli obiettivi che vengono frequentemente collegati a queste esperienze. Sono organizzazioni nelle quali vanno ad operare persone che fanno una precisa scelta di campo verso questi settori operativi e verso questo tipo di forma organizzativa, lasciando spesso per questo precedenti collocazioni lavorative sia nel privato che nel pubblico, e nella maggior parte provenendo dalle associazioni e gruppi che ne costituiscono la base. Si può dire che in questa fase la dimensione identitaria prevalente non è collocata sui nodi del mercato, dell'espansione, della gestione alternativa di servizi. Lo è invece molto sulla sperimentabilità, sull'innovazione. In una considerevole parte di queste esperienze si pensa anche che la gran parte di questi servizi e orientamenti di lavoro sui problemi possa poi essere anche riportata alla dimensione di gestione pubblica, e non necessariamente rimanere oggetto di lavoro da parte di cooperative o altre organizzazioni del privato sociale⁴. In questa fase, mancando riferimenti normativi specifici, queste esperienze assumono la denominazione di Cooperative di Solidarietà Sociale, ma rientrano nella legislazione generale della cooperazione. La denomina-

(4) Cfr. in particolare tutta l'elaborazione prodotta negli anni '80 e '90 dal CNCA - Coordinamento Nazionale Comunità di Accoglienza, e dal MOVI - Movimento del Volontariato Italiano

zione identifica però un'accentuazione in queste esperienze cooperative sulla "mutualità esterna" verso il territorio e i beneficiari, articolando la storica mutualità interna tra i operatori dell'esperienza cooperativa storica.

Legittimazione (anni '90)

È all'inizio di questi anni che viene emanata la legge che riconosce e definisce peculiari spazi di azione a quelle forme cooperative sperimentate e sviluppate in precedenza, definendo le due specifiche forme di cooperazione sociale, quella di "tipo A" per la produzione di servizi e quella di "tipo B" per la promozione di inserimenti lavorativi: la Legge 381/1991. In quello stesso anno viene emanata anche la Legge 266/1991, legge quadro sul volontariato, a significare come in quegli anni avvengano significativi cambiamenti sul piano delle reciprocità tra organizzazioni di terzo settore e contesto politico-sociale. Si hanno dunque significative dinamiche di riconoscimento e legittimazione per queste esperienze organizzative e si definiscono e costruiscono specifici campi d'azione. Ma accanto a questi si hanno anche processi che potremmo dire di "istituzionalizzazione"⁵. È in questi anni che iniziano i primi processi di "esternalizzazione" di servizi da parte del pubblico verso il privato sociale, e che si iniziano a sviluppare tutta una serie di servizi diurni e residenziali, in particolare verso le disabilità, le dipendenze, le problematiche psichiatriche, che vedono nella cooperazione sociale un soggetto di riferimento "quasi obbligato", un soggetto "scontato", creando una sorta di automatismo tra gestione di problemi sociali e natura giuridica del soggetto gestore, dando per scontate molte altre dimensioni. Il rischio in questo periodo, quando tutti questi orientamenti sono agiti in modo acritico o ideologico, è quello di ritrovarsi con una sorta di "mito istituzionale razionalizzato", dove l'enfasi è posta sull'ideologia dell'assetto prima ancora che sulla analisi del funzionamento reale.

In questi anni di crescita iniziano anche ad avvenire processi di autonomizzazione delle cooperative dai contesti associativi di origine, dovendo queste, come organizzazioni che producono

(5) J.W. Meyer, B. Rowan, *Le organizzazioni istituzionalizzate: struttura formale come mito e cerimonia*, in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture*, Iseidi, Torino, 1986.

servizi, costruire dei propri percorsi identitari e delle proprie competenze e caratteristiche di azione nel campo dei servizi, in riferimento sia alle dimensioni professionali che alle normative specifiche che via via vengono messe in campo. Aumentano anche gli operatori che arrivano a queste organizzazioni dopo percorsi di studio nel campo delle professioni sociali. I codici professionali iniziano a farsi strada accanto ai codici movimentisti originali. Diverse cooperative iniziano anche a nascere direttamente più per impulso imprenditoriale e professionale a fronte di spazi di realizzazione di servizi che per evoluzione-articolazione di esperienze sociali.

Espansione (da metà anni '90)

Dalla metà degli anni '90 il ricorso alle organizzazioni del privato sociale per la realizzazione dei servizi nel sociale diventa sempre più consistente, anche in connessione alle evoluzioni negli orientamenti relativi alle forme di sostegno all'integrazione sociale (da Welfare state a Welfare community), nelle normative (vedi tra tutte la Legge 328/2000), nel pensiero sulle forme di governo nelle società complesse (enfasi sui temi della governance). Si mettono in atto diverse modalità di rapporto denominate di volta in volta esternalizzazione, coprogettazione, affidamento, convenzionamento, appalto, accreditamento ecc..., con diverse logiche di reciprocità tra i diversi soggetti. Aumentano i volumi economici e di qualità e quantità di servizi in gioco, così come i soggetti che concorrono in questa dinamica. Il "mercato sociale", visto come ambito dinamico di relazione tra soggetti attorno a problemi da riconoscere e affrontare per diversi aspetti rischia di trasformarsi in un "mercato dei beni sociali", dove alcuni problemi vengono cristallizzati, ipostatizzati, per poterli vendere-comprare meglio, e i soggetti in campo danno luogo a un concorrere che non è tanto sul "collaborare ad andare insieme verso", quanto spesso sull'esclusione a vicenda (quando non anche ad operazioni di dumping). L'oggetto di lavoro del servizio su cui si sviluppa relazione e competizione tra enti locali e cooperative anziché essere qualcosa "da costruire" in dinamiche relazionali aperte, ri-

schia di trasformarsi in qualcosa di “cristallizzato”, di “dato per scontato”, indebolendone anche le dimensioni di risorsa di legame sociale,⁶ e di bene pubblico⁷.

Questi processi portano ad un aumento del mercato delle organizzazioni cooperative, aumento per certi aspetti anche “drogato”, dovuto spesso più all’aumento delle quote (intere o per segmenti) di servizio, comunque a titolarità pubblica, messe sul mercato, che a capacità imprenditoriale sociale autonoma di generare interesse e consenso attorno a problemi e servizi. Tante cooperative allargano il raggio d’azione operando contemporaneamente con più tipologie di utenti (anziani, disabili, minori, adolescenti, persone con disagi psichici, ...), con più tipologie di servizi (diurni, residenziali, ...) e su più tipologie di problemi (accudimento, educazione, processi animativi territoriali, ...), non sempre con la capacità o possibilità di investire nel mettere a fuoco competenze distintive di ordine tecnico, gestionale e imprenditoriale sui diversi fronti di lavoro. Nel mondo cooperativo prendono spazio anche organizzazioni con forti limiti nelle caratteristiche imprenditoriali, professionali, gestionali, quando non anche (purtroppo) etiche.

Una ideologizzazione spesso “muscolare” del terzo settore⁸ che enfatizza le quantità (siamo in tanti e gestiamo tanto) misconoscendone le criticità imprenditoriali, e delle semplificazioni ideologiche (privato è meglio che pubblico) hanno purtroppo contribuito a coprire queste dimensioni, a discapito di tante esperienze qualitativamente interessanti e colludendo di fatto con un abbassamento nella qualità e nella legittimazione sociale di tanti servizi. Questo non va a sminuire o inficiare le tante esperienze di innovazione, di coproduzione di servizi in situazioni di importanti dialoghi con gli attori del territorio che si sono messe in campo da parte di molte esperienze cooperative, anzi deve spingere a riconoscerle e valorizzarle proprio per la qualità dei processi interni ed esterni di cui sono portatrici, al di fuori e al di là di definizioni ideologiche aprioristiche.⁹

Di fatto l’espansione forte che si è creata in servizi e fatturati ha portato anche ad una forte espansione degli addetti. Ma anche ad un loro cambiamento qualitativo. Con le dinamiche in atto

(6) C. Marabini, V. Tarchini, *Innovazioni nella progettazione di servizi per la comunità locale*, in *Rivista Spunti* n°1/2000.

(7) Vedi C. Donolo, *Riflessività nel dominio pubblico*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 2-2006; L. Bifulco, *Politiche sociali e governance: cosa è pubblico?*, in *Rivista Animazione Sociale*, n.10-2005.

(8) Vedi Gino Mazzoli, *I tre mercati del Welfare locale*, in *Rivista Animazione Sociale*, n° 8/9-2001.

(9) Vedi S. Simoni, V. Tarchini, *Le cooperative A e B*, in G. Mazzoli (a cura di), *Reggio capitale sociale. Il riposizionamento strategico degli attori del Terzo settore nella ridefinizione del Welfare locale*, Edizioni Enaip di Reggio Emilia, 2000.

infatti l'organizzazione cooperativa per un giovane interessato ad una professione sociale diventa di fatto, o quasi esclusivamente, l'unica tipologia di organizzazione nella quale poter andare ad operare: sono queste le organizzazioni che gestiscono i servizi. La cooperativa, da forma organizzativa "scelta" (anni '80) diventa ora "necessitante". Tante dimensioni identitarie legate al rapporto individuo-organizzazione che facevano parte della logica e della cultura cooperativa, da "prerequisiti" ad un accesso scelto vengono ad essere (o meglio possono essere) "esiti" di processo di una esperienza organizzativa che si è sperimentata. Entra fortemente in campo anche la dimensione della precarietà e flessibilità lavorativa nel rapporto di lavoro, dovuto anche alle discontinuità e frammentarietà nei contratti di servizio¹⁰. Entrano in campo esigenze di gestione delle risorse umane e dell'identità d'impresa in rapporto ai problemi che tratta, che sempre più hanno valenza politica in ordine alla crescita delle persone e dei contesti territoriali.

La situazione oggi è caratterizzata da una grande presenza di organizzazioni cooperative nella realizzazione di servizi, ma anche da diverse criticità. Criticità che derivano da più fattori: da contrazioni negli investimenti nei servizi, da scelte organizzative in ordine alla gestione dei servizi che vedono oggi in campo sia processi di esternalizzazione che di re-internalizzazione¹¹, ma anche dalla non scontata legittimazione della funzione sociale e della qualità ed efficacia dei servizi¹².

Possiamo individuare alcune questioni attorno a cui si muovono oggi, anche oscillando tra orientamenti diversi le cooperative sociali, e rispetto alle quali possono costruire progettualmente il loro posizionamento.

Sottovalutare o misconoscere questo può portare ad operare e concorrere (più o meno consapevolmente) in politiche sociali più frammentate, meno orientate alla promozione di legami sociali¹³. Può portare a imprese poco valorizzanti delle risorse umane, che alimentano debolezza e frammentazione nelle identità professionali, che favoriscono dipendenza più che imprenditorialità, rivendicazioni più che apporti motivazionali¹⁴.

(10) Da una ricerca Irecoop Lombardia del 2003 (*Innovazione e capacità progettuale delle cooperative di servizi alla persona*), curata da P. Borali, E. Corbella, E. Ferrai, A. Neri, V. Tarchini, R. Villa, F. Zandonai) emerge come già in quegli anni le persone delle cooperative sociali A e B lombarde con contratti diversi dal "tempo indeterminato" fossero tra il 16 e il 50% nel 42,7% delle cooperative, e oltre il 51% nel 17,5% delle cooperative. (11) Vedi F. Pagni, *Servizi sociali locali e pratiche di internalizzazione. Quale riconoscimento tra ente pubblico e terzo settore?*, in *Rivista Animazione Sociale*, n° 4-2007.

ALCUNE QUESTIONI DELL'OGGI

(12) Vedi Gruppo APS sulla Valutazione, *La valutazione nei servizi: alcune coordinate storiche e culturali*, in *Rivista Spunti*, n° 7-2003.

(13) Vedi C. Marabini, G. Mazzoli, F. Olivetti Manoukian, V. Tarchini, *SociA-zionlinedite, Nuovi contenuti e nuove competenze nel lavoro dei servizi sociali*, edito da Enaip di Reggio Emilia, 2005.

(14) Vedi A. Orsenigo, *La costruzione dell'identità lavorativa in un mondo sollecitato dalla flessibilità*, in *Rivista Spunti*, n° 6-2002.

Identità d'impresa

L'elaborazione di una cultura sociale e tecnico-scientifica attorno al proprio oggetto di lavoro è una risorsa importante per costruire una propria identità d'impresa ed è risorsa di gestione nel rapporto con le persone che vi interagiscono come operatori o clienti. La crescita che molte cooperative hanno avuto, su più utenti, tipologie di servizi, oggetti di lavoro, a volte per scelta gestionale, altre per necessità di sopravvivenza, li pone di fronte al tema dell'identità, quale esito di processi di elaborazione e integrazione o di assemblaggio e giustapposizione. Avere un'identità da giustapposizione rende deboli nelle capacità di legittimazione e interlocuzione e lascia più esposti e dipendenti nelle dinamiche di mercato. Investire sull'identità, che può connettere percorsi individuali e organizzativi, può essere oggetto di investimento e di politica organizzativa.

Imprenditorialità

La dimensione imprenditoriale è legata a processi di crescita, ma anche a processi ideativi e creativi attorno ai prodotti e servizi, è quantitativa e qualitativa. Vi possono essere crescite legate alle scelte di esternalizzazione che consentono a chi acquisisce lavori di aumentare volumi di lavoro, di essere quindi per certi aspetti imprenditivi, ma di farlo più in forte dipendenza da scelte esterne, con un mercato fatto anche di esternalizzazioni di componenti di servizi con basso riconoscimento e status o anche con oggetti di lavoro molto parziali. Si rischia di essere una sorta di contoterzisti in un mercato del sociale con però fragilità nelle dinamiche più generative e promozionali e di dipendenza dalle politiche dell'ente pubblico. Riconoscere, elaborare, assumere le contraddizioni del mercato senza coprirle da ideologia muscolare, riattivare relazioni e legami con il sociale può essere terreno di lavoro scelto per la politica d'impresa, contribuendo anche a costruire dinamiche di mercato più rispettose in rapporto ai problemi sociali.

Processo sociale di produzione

Nei servizi un livello importante di innovazione è legato alle lo-

ro forme di realizzazione nel rapporto complessivo tra clienti, contesto, sistema tecnico-professionale: si parla infatti di innovazione nel "processo sociale" che è collegato alla costruzione dei servizi. In questa prospettiva un servizio non è un dato tecnico in sé, ma è letto dentro un sistema di interazione. I bisogni attorno ai quali si realizza un servizio possono essere tradizionali ma la risposta essere innovativa, ovvero essere collegata ad una diversa costruzione del problema che li elabora e contestualizza diversamente. Nella realizzazione dei servizi quindi la classica differenziazione tra innovazione di "prodotto" (il cosa) e di "processo" (il come) è riportabile in una dimensione interattiva e relazionale e cambiando il processo puoi anche costruire un nuovo prodotto sociale: ad esempio, cambiando il processo attorno alla realizzazione di un servizio infanzia puoi costruire un nuovo prodotto sociale che è la partecipazione, puoi attivare risorse nuove, quelle dei genitori, che consentono di generare più dimensioni. Le innovazioni possono essere radicali o incrementali, quindi dei processi di innovazione possono anche essere collegati a sperimentazioni delimitate, che operano su problemi di volta in volta individuati e costruiti. Sono importanti in questo politiche gestionali di vicinanza alla quotidianità, lo sviluppo di percorsi di accompagnamento che entrino in relazione riconoscente (dando a questa parola sia la dimensione conoscitiva che quella della valorizzazione) con le risorse complessivamente in gioco. Perché ci sia innovazione ci deve però anche essere elaborazione di quello che viene costruito. Valorizzando un patrimonio di legittimazione e consenso che molte cooperative hanno, si aprono possibilità di riarticolare i processi sociali di produzione dei servizi aprendo ad innovazioni, promuovendo coinvolgimenti di clienti destinatari, favorendo apporti di risorse, mettendo a fuoco nuove forme dell'apporto professionale nel trattare problemi sociali in un'ottica orientata alla promozione e tutela dei legami sociali.

Riconoscimento

Le cooperative sociali sono nate come esperienze con alto riconoscimento territoriale, legate ad esperienze sociali e allo

sviluppo di progettualità attorno a problemi nuovi. La forte crescita anche in volumi di lavoro e in addetti che si è avuta da parte delle cooperative, la loro diretta connessione alle politiche pubbliche di welfare e alle logiche di esternalizzazione, ha creato anche forme di esposizione e dipendenza legate alle decisioni attorno all'investire o meno, o anche sulle forme di tali investimenti in relazione a tipologie di utenti e di problematiche sociali. Si hanno ripercussioni dirette anche sui temi della sopravvivenza d'impresa. È questo un tema di lavoro critico per le cooperative. È problematico legare il proprio riconoscimento, o rivendicarlo, solo come continuità di investimento pubblico. È parziale vederlo solo, o prevalentemente nel rapporto con la parte politico-amministrativa. Rischia di essere un riconoscimento ancillare, da dipendenza. È fondamentale riaprire spazi di investimento nella relazione con il contesto e con i suoi diversi attori sociali, per trovare forme di interlocuzione che portino le cooperative a co-costruire oggetti di lavoro, per costruirsi riconoscimento sociale "nel sociale", e anche per mettere in moto apporti diversificati di risorse. In fasi come quella attuale il legame al contesto, collegato alla propria storia di impresa o costruito nel tempo come frutto delle modalità di lavoro che si sono seguite, diventa risorsa critica per costruire forme di riconoscimento che sempre più valorizzino le cooperative come soggetti anche di promozione sociale, come organizzazioni che sono anche operatori di una politica della cittadinanza, non perché dicono di esserne gli interpreti, o perché gli chiedono un sostegno, ma perché vi operano intrecciandosi nei suoi processi e favorendo la costruzione di esperienze sociali e professionali che siano risorsa attorno alle problematiche di criticità nella convivenza.

Mercato del lavoro ed identità professionali

Alcuni nodi critici del mercato del lavoro dei servizi, e in particolare di quelli del socio assistenziale ove operano molte delle cooperative sociali sono precarietà, basse retribuzioni, frammentarietà delle esperienze lavorative. Collegato a questo si hanno difficoltà a costruire identità lavorative solide, turn over

elevati per alcune professioni, burn out. Diversi elementi costituiscono condizioni di fatto del mercato del lavoro per come si è strutturato in questi anni, sono elementi non modificabili (perlomeno a breve-mediotermine). Ma se queste sono condizioni da riconoscere, una politica è comunque esercitabile dalle cooperative. Una politica orientata a far sì che l'esperienza di lavoro diventi esperienza di identità e riconoscimento. Possono costituirsi agenti progettuali di forme di regolazione di questi segmenti di mercato del lavoro e in questo generare un loro prodotto politico-sociale.

Non è possibile forse ottenere migliori retribuzioni, né garantire forme di contratto stabili, a tempo pieno o indeterminato. Attraverso politiche di gestione del personale è però possibile operare per cercare di non rendere dissipativa l'esperienza lavorativa e professionale dei collaboratori.

L'esperienza associativa del lavoro cooperativo è di fatto oggi un percorso obbligato per molti giovani. Non dare la cosa per scontata, non rendere l'essere socio atto formale (o a volte anche strumentale) ma operare per gestire l'esperienza di incontro individuo-organizzazione secondo logiche di percorso-processo, cercare di costruire forme di partecipazione che non scindano le dimensioni istituzionali da quelle operative di realizzazione dei servizi, ma che consentano di articolare a più livelli le possibilità di prendere parte, di esprimere soggettività e apporto è terreno di lavoro politico organizzativo.

L'esperienza organizzativa può dunque essere esperienza di responsabilizzazione personale e di condivisione con altri di modalità di vivere e progettare dentro situazioni di incertezza, può essere terreno fertile per dimensioni di costruzione di identità personale e professionale, e di percorsi di lavoro e carriera che entrano proattivamente in relazione con la realtà del contesto, costruendo assieme un microcontesto socio-organizzativo generativo.

Sono queste dunque delle aree attorno alle quali le organizzazioni cooperative possono operare ed esprimere progettualmente una loro valenza politica, sia nelle dinamiche interne, e

RIFERIMENTI

quindi nel tipo di esperienza di vita organizzativa che cercano di promuovere, sia nella relazione con il contesto e, in questo, nella politica della convivenza che concorrono a costruire attraverso il loro modo di operare nella costruzione e trattamento dei problemi sociali.

Rapporti di ricerca che presentano approfondimenti in relazione ai temi proposti

P. Borali, E. Corbella, E. Ferrai, A. Neri, V. Tarchini, R. Villa, F. Zandonai, (2003) *Innovazione e capacità progettuale delle cooperative di servizi alla persona*, Irecoop Lombardia

G. Fosti, V. Tarchini, (1998) *Le cooperative sociali di tipo B e il lavoro in convenzione con AGAC: il prodotto sociale, i costi e i risparmi*, Consorzio Romero di Reggio Emilia

C Marabini, V. Tarchini, (1999) *I servizi, i progetti e le iniziative per la prima infanzia nel territorio della Provincia di Lecco*, CISED Provincia di Lecco

C Marabini, V. Tarchini, (2004) *Ricerca-azione sui servizi, i progetti e le iniziative per i minori stranieri nel territorio della provincia di Lecco*, CISED Provincia di Lecco

C. Marabini, G. Mazzoli, F. Olivetti Manoukian, V. Tarchini, (2005) *SociAzionlinedite, Nuovi contenuti e nuove competenze nel lavoro dei servizi sociali*, Enaip di Reggio Emilia

G. Mazzoli (a cura di) (2000), *Reggio capitale sociale. Il riposizionamento strategico degli attori del Terzo settore nella ridefinizione del Welfare locale*, Enaip di Reggio Emilia

Testi e Riviste

V. Albanesi, *Terzo settore: gli angeli non sono più qui*, Rivista Il Regno, n.14-1997

L. Bifulco, *Politiche sociali e governance: cosa è pubblico?*, in Rivista Animazione Sociale, n.10-2005.

R. Castel, *L'insicurezza sociale. Che significa essere protetti?*, Einaudi, Torino, 2004

C. Donolo, *Riflessività nel dominio pubblico*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n.2-2006

G. Mazzoli, *I tre mercati del Welfare locale*, in *Rivista Animazione Sociale*, n.8/9-2001

J.W. Meyer, B. Rowan, *Le organizzazioni istituzionalizzate: struttura formale come mito e cerimonia*, in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture*, Isedi, Torino 1986

F. Paini, *Servizi sociali locali e pratiche di internalizzazione. Quale riconoscimento tra ente pubblico e terzo settore?*, in *Rivista Animazione Sociale*, n.4-2007.

Spunti, rivista dello Studio APS di Milano n. 1-2000, numero monografico su "Enti pubblici e privato sociale: collaborazioni, competizioni, esternalizzazioni"

Spunti, rivista dello Studio APS di Milano n. 6-2002, numero monografico su "La costruzione dell'identità lavorativa in un mondo sollecitato dalla flessibilità"

Spunti, rivista dello Studio APS di Milano n. 7-2003, numero monografico su "Per un approccio psico-sociologico alla valutazione"

