

THINK TANK SENT Social Enterprise – I edizione

Connettere prospettive

Interpretare la realtà e immaginare il
cambiamento della cooperazione
sociale



DOCUMENTO DI SINTESI

ASSEMBLEA DI PENSIERO

20.21 novembre 2018 – Torino

Con l'evento "Connettere Prospettive" Legacoopsociali ha lanciato la prima edizione di Think Tank SENT: uno spazio di confronto, itinerante e permanente, che provi a connettere i luoghi della trasformazione culturale, sociale ed economica del Paese con la visione e il potenziale innovativo dell'azione presente e futura della impresa sociale cooperativa.

Il presente documento restituisce i risultati dei lavori condotti durante l'Assemblea di Pensiero del 20 e 21 novembre 2018 che ha coinvolto circa 70 operatori e operatrici provenienti da tutta Italia per esplorare l'identità del mondo cooperativo sociale, mettere a confronto realtà territoriali, e fare emergere criticità, opportunità e traiettorie evolutive da perseguire.

Sommario

1. IL THINK TANK	4
2. L'ASSEMBLEA DI PENSIERO.....	5
2.1 STRUTTURA E METODOLOGIA	5
2.2 RISULTATI	8
a) <i>CULTURA</i>	8
b) <i>SOCIETÀ</i>	11
c) <i>ECONOMIA</i>	13
d) <i>CONTRIBUTO DI SocialFare</i>	17

1. IL THINK TANK



THINK TANK SENT

Interpretare la realtà e immaginare il cambiamento della cooperazione sociale

Un cantiere lavoro per elaborare politiche e strategie per lo sviluppo e l'innovazione dell'impresa sociale cooperativa

Il Think Tank SENT "Interpretare la realtà e immaginare il cambiamento della cooperazione sociale" intende creare uno spazio di confronto, itinerante e permanente, che provi a connettere i luoghi della trasformazione culturale, sociale ed economica del Paese con la visione e il potenziale innovativo dell'azione presente e futura della impresa sociale cooperativa.

Si rivolge a operatori, operatori e imprenditori sociali, ricercatori, innovatori, politici e amministratori, cittadini attivi che vogliano essere parte di questa riflessione e promuovere, in differenti fasi e con differenti ruoli, lo sviluppo di una società connessa, partecipata, accogliente, sostenibile, mutualistica.

La prima edizione del Think Tank SENT rappresenta un momento di confronto e coinvolgimento degli stakeholder prevalentemente interni del sistema Legacoop al fine di identificare una cornice comune che possa essere la base per la definizione di nuovi contenuti e metodologie di rappresentanza nonché di strategie di sviluppo per le cooperative.

La riflessione da avviare e condurre all'interno del Think Tank è stata articolata in tre macro-aree strategiche di riferimento: Cultura, Società, Economia.

La cooperazione sociale intende, infatti, rappresentare una realtà di riferimento capace di re-interpretare e declinare, in chiave positiva, la relazione di interdipendenza che insiste tra cultura, società ed economia, valorizzando elementi chiave quali innovazione, sostenibilità e solidarietà.

I risultati che si raggiungeranno in questo primo anno di attività del Think Tank verranno sistematizzati all'interno di un Position Paper che farà parte dei contributi che Legacoopsociali presenterà in occasione del 40° Congresso di Legacoop.

Le attività del Think Tank si inseriscono, comunque, nell'ottica di un lavoro da reiterare nel tempo che prevederà attività e iniziative a cadenza annuale, includendo fasi successive di coinvolgimento di altri stakeholder, interni ed esterni.

2. L'ASSEMBLEA DI PENSIERO

L'Assemblea di Pensiero si è svolta il 20-21 novembre 2018 presso la Fabbrica delle "e" di Torino durante l'evento "Connettere Prospettive" che ha inaugurato la prima edizione del Think Tank SENT di Legacoopsociali.

L'Assemblea di Pensiero è stata immaginata come spazio di condivisione, con l'obiettivo di avviare un percorso di esplorazione e definizione di senso per il futuro della cooperazione sociale.

2.1 STRUTTURA E METODOLOGIA

L'Assemblea di pensiero - co-progettata da SocialFare (partner tecnico dell'evento) - è stata articolata in tre macro-aree: Cultura, Società, Economia.

Sono state elaborate le domande da utilizzare per orientare il lavoro in ogni macro-area e le rispettive interpretazioni, pensate al fine di definire il perimetro di azione dell'Assemblea di Pensiero.

CULTURA	Quale ruolo della cooperazione sociale per il cambiamento culturale? Cultura come: Insieme dei valori che derivano dalla tradizione, supportano il riconoscimento identitario dei operatori, orientano il loro agire e favoriscono rigenerazione della struttura cooperativa e ibridazione con altri sistemi.
SOCIETÀ	Quale ruolo della cooperazione sociale nella società del futuro? Società come: Spazio di dialogo tra la comunità interna alla cooperazione sociale ed esterna ad essa, in cui il mondo cooperativo coglie le sfide poste dai territori e le comunità, si evolve e sviluppa nuove soluzioni collaborative.
ECONOMIA	Quale evoluzione per l'impresa sociale cooperativa? Economia come: Area di opportunità per il mondo cooperativo in ottica di sviluppo sostenibile, generazione di valore sociale e cambiamento sistemico.

Ogni macro-area è stata approfondita attraverso un confronto tra i partecipanti suddivisi in tavoli di lavoro. Per garantire un output del lavoro il più possibile rispondente all'eterogeneità del mondo cooperativo i tavoli sono stati composti attraverso un matching che ha tenuto conto delle diverse provenienze, ruoli ed età.

Ogni tavolo di lavoro è stato guidato nell'Assemblea di Pensiero da un team multidisciplinare:

- un **facilitatore** proveniente dal mondo della cooperazione sociale che, supportato dagli strumenti progettati da SocialFare, ha condotto il lavoro dei tavoli e raccolto gli input emersi;
- un **esperto** (per ogni macro-area) esterno al mondo cooperativo individuato da SocialFare allo scopo di portare scintille di riflessione attraverso due talk ispirazionali e osservazioni elaborate a partire dai contenuti emersi dai tavoli;
- un **referente di area** (per ogni macro-area) interno a Legacoopsociali con il compito di fornire una lettura di merito rispetto a quanto emerso dal lavoro dei tavoli;
- un **facilitatore SocialFare** dedicato alla supervisione del lavoro per macro-area e alla facilitazione dei momenti di lavoro condiviso per macro-area.

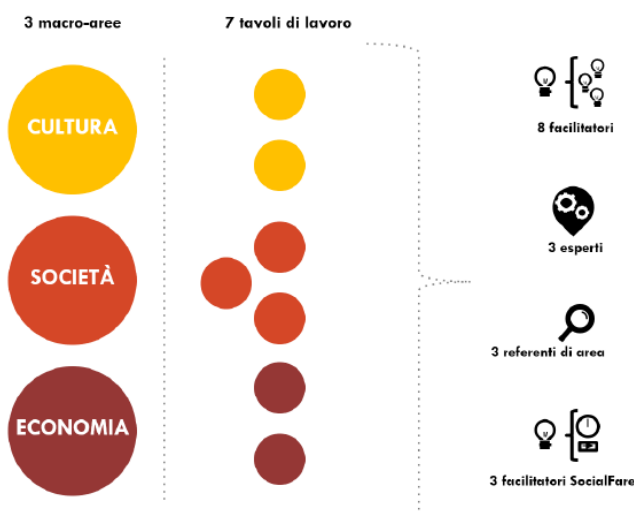


Figura 1 – Visualizzazione struttura Assemblea di Pensiero

La metodologia scelta per l'Assemblea di pensiero è stata quella del Design Thinking, che propone una cornice metodologica flessibile e incorpora vari approcci di progettazione partecipativa combinando bisogni dell'utente, empatia, creatività, prototipazione e testing. Il Design Thinking è, infatti, adottato in diversi settori per stimolare l'innovazione attraverso l'utilizzo di strumenti e modalità che facilitano la produzione e condivisione di contributi da parte di ogni partecipante.

Attraverso le fasi Empathize (conoscere) e Discover (scoprire) del Design Thinking¹, i partecipanti hanno lavorato per approfondire due spazi di riflessione proposti dall'Assemblea di Pensiero:

- **identità:** spazio in cui costruire e definire l'identità della macro-area in relazione al ruolo auspicato per la cooperazione sociale nella società del futuro;
- **progetti e modelli:** spazio in cui esplorare e condividere progetti ispirazionali (entro e fuori il mondo cooperativo sociale) per la definizione di modelli e di prassi per la cooperazione sociale del futuro.

Per sviluppare il processo di definizione dell'identità e per arrivare alla condivisione di progetti, il processo adottato ha seguito le fasi riportate nelle immagini sottostanti.

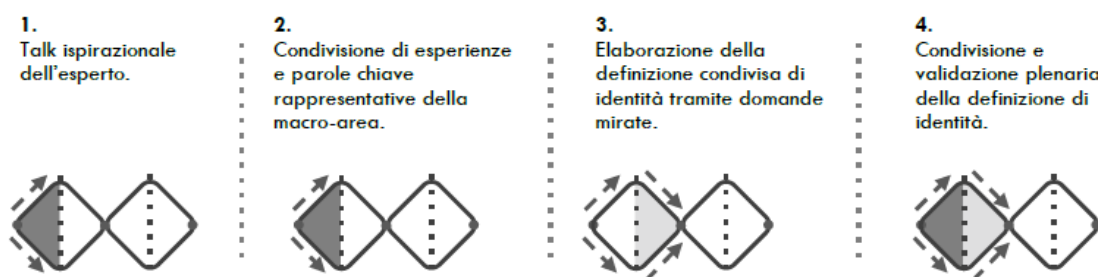


Figura 2 - Processo per il lavoro dello spazio di riflessione "Identità"

¹ Il Design Thinking segue un processo che alterna divergenza (apertura a stimoli diversi e generazione del maggior numero/varietà di idee possibili) e convergenza (selezione degli aspetti su cui si vuole lavorare) in un processo iterativo che consente di adottare la fase utile a raggiungere la qualità di risultato desiderata. Divergenza e convergenza del Design Thinking vengono visualizzate attraverso il Double Diamond e si articolano attraverso cinque fasi: Empathize (conoscere), Discover (scoprire), Define (definire), Prototype (sperimentare) e Deliver (implementare).

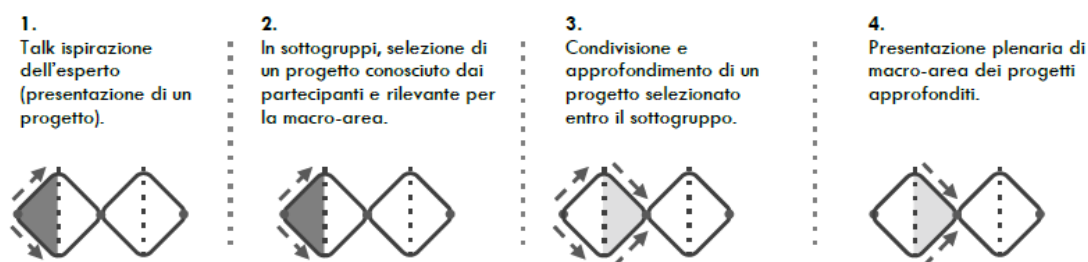


Figura 3 - Processo per il lavoro dello spazio di riflessione "Progetti e Modelli"

I risultati del lavoro di Empathize (conoscere) e Discover (scoprire) per i due spazi di riflessione hanno portato alla fase Define (definire) dell'Assemblea di Pensiero. Entro questa fase, il lavoro dei tavoli è stato guidato ad una definizione di identità condivisa e alla selezione di due progetti rilevanti per esprimere il contributo, fattivo e/o potenziale, della cooperazione sociale entro la macro-area.

2.2 RISULTATI

Si riportano, di seguito i risultati dei lavori dell'Assemblea di Pensiero, suddivisi per le 3 macro-aree.

Per ogni macro-area verranno evidenziate le riflessioni elaborate dai partecipanti ai tavoli (sezioni "identità" e "progetti e modelli"), dall'esperto e del referente d'area.

a) CULTURA

I lavori dell'Assemblea di Pensiero, partendo dalla domanda:

"Quale ruolo della cooperazione sociale per il cambiamento culturale?"

Hanno prodotto i seguenti risultati:

IDENTITÀ CONDIVISA

1. La cooperazione sociale si riconosce come agente di cambiamento culturale, identificato nella valorizzazione delle persone e della loro dignità di lavoratori.
2. Genera capitale relazionale per le comunità e i territori, anche attraverso il meccanismo che la connota: redistributivo e non estrattivo del valore.
3. Adotta un approccio integrato, che consente di orientare il proprio agire in risposta alle sfide che emergono dai bisogni dei propri utenti e dall'evoluzione della società.
4. Produce cambiamenti sociali forti, di cui deve progettare con chiarezza intenzionalità e misurabilità, per poter comunicare con maggiore efficacia il suo contributo al cambiamento culturale.
5. Pone in dialogo soggetti differenti, in cui stimola una responsabilità condivisa.

PROGETTI E MODELLI SELEZIONATI

Progetto: Questo è Lavoro

Descrizione: Il progetto è realizzato entro la cooperazione sociale da Save the Cut e Consorzio Parsifal. Il progetto è un cortometraggio dedicato alla storia di un padre e una figlia e al loro rapporto che si rivitalizza anche attraverso l'incontro con le persone di una cooperativa sociale, che senza troppe parole riescono a trasmettere i propri valori anche a chi è totalmente esterno al mondo della cooperazione sociale. Il contributo al cambiamento culturale del cortometraggio deriva dalla diffusione del ruolo della cooperazione sociale come motore di cambiamento. Il progetto potrebbe trasformarsi in una mini-serie per raccontare un maggior numero di casi di successo interni alla cooperazione sociale.

Progetto: Gruppo Mamme- Interservizi Area Minori

Descrizione: Gruppo Mamme- Interservizi Area Minori è un gruppo che nasce all'interno della gestione ordinaria dei servizi per minori gestito dalla Cooperativa P.G. Frassati per conto dell'Unione dei Comuni. Offre uno spazio di incontro di Mamme che provengono dai percorsi istituzionali (educativi e di tutela), attraverso l'ottimizzazione dell'organizzazione generale dell'Area e parzialmente come autofinanziamento. È un luogo di incontro costruito con un approccio di mutualità che genera legami attraverso il confronto di gruppo su temi specifici, scambio di

esperienze e storie personali. Le mamme si confrontano con un approccio peer to peer riconoscendosi come pari portatori di conoscenza. Le attività producono una restituzione verso i territori attraverso «manufatti», che permettono ai soggetti al centro dell'intervento di percepirsi e proporsi alla comunità come soggetti portatori di valori ed abilità.

In un discorso aperto sui punti emersi, i operatori hanno espresso l'importanza di contestualizzare la sfida alla base del Think Tank: capire come democrazia interna, partecipazione e principio mutualistico possano continuare a connotare il cooperativismo sociale nella sua evoluzione.

Sono emersi elementi contestuali che condizionano questa evoluzione:

- ricambio del gruppo dirigente,
- inserimento nel mondo cooperativo di nuovi lavoratori che non hanno ancora maturato cultura cooperativa.

Le parole chiave di questo cambiamento sono "impresa" (intesa come confronto con il mercato, competizione tra le cooperative e con nuovi soggetti), "cooperativa" (anche in funzione della riforma in atto), "sociale" (intesa come elementi valoriali distintivi).

Il punto di forza che si è sottolineato è la produzione di bene relazionale. Si è voluta poi rimarcare l'esigenza di sviluppare nuova consapevolezza rispetto a come l'evoluzione del mercato verso una dimensione valoriale renda l'elemento cooperativistico fonte di successo imprenditoriale.

In diverse occasioni è stata citata la dimensione di intervento a supporto della pubblica amministrazione (descritta come interventi "tappabuchi") verso un sistema di welfare che stenta a garantire la propria efficacia. Questo aspetto viene considerato al contempo un punto di forza del mondo cooperativo, capace di intervenire in maniera tempestiva rispetto alle sfide emergenti e a trasformare la propria operatività in funzione dei bisogni delle comunità. Tuttavia, si è in cerca di percorsi e strategie per valorizzare la competitività del modello cooperativo.

Si evidenzia come la rinascita del modello debba partire dai suoi valori profondi, che devono facilitare un ripensamento di struttura, metodi e pratiche attuali. Una delle partecipanti ha riassunto questo pensiero con l'affermazione: "Niente da dimenticare, tutto da immaginare".

Dai racconti dei operatori traspare come esistano già casi esemplari del modello (Alberto Alberani cita l'esempio dei nidi 0-6). L'obiettivo sentito come prioritario è di farlo emergere, formalizzare e trasferire.

Si è evidenziato pertanto l'esigenza di una nuova narrativa che possa rinnovare il linguaggio attraverso cui il modello cooperativo viene raccontato, scardinando alcuni luoghi comuni in funzione dell'evidenza prodotta dall'azione del mondo cooperativo.

Contributo esperto esterno: Gabriella Piccolo (UX Researcher, Experientia)

Valori e comportamenti / Atto performativo / Inclusione / Responsabilità condivisa / Scommessa sul cambiamento / Valorizzazione individuale / Incontro

I progetti presentati hanno confermato l'importanza dei tratti distintivi delle cooperative sociali. Intercettano i bisogni sociali, sono connettori di realtà diverse e capaci di intervenire reattivamente alle emergenze.

La loro gestione tuttavia potrebbe essere migliorata, con un approccio proattivo e sistemico. La co-progettazione, parte del DNA del mondo cooperativo, non deve riguardare solo la redazione di proposte progettuali, ma può e deve essere applicata alla ridefinizione della loro identità e del loro modo di lavorare.

Comune a tutti i progetti raccontati è il loro approccio integrato, che di fatto riconosce e valorizza modalità di lavoro che coinvolgono più attori, garante di successo, senza però codificarne un paradigma sistemico. Serve rafforzare la comunicazione – interna ed esterna – per promuovere il lavoro svolto, ottenere un riconoscimento valoriale da parte degli attori coinvolti e garantire la continuità progettuale a livello di risorse economiche ed umane.

Forse manca anche un linguaggio comune e condiviso per capire e farsi capire.

La tendenza a “fare tutto in casa” è dettata sia dalla difficoltà a stanziare risorse economiche per esternalizzare alcuni servizi specifici, ma anche dalla tendenza ad adeguarsi alle condizioni di emergenza da cui tale pratiche hanno origine, consolidando pratiche che pur essendo percepite come inadeguate ad una dimensione strutturata (oltre la risposta temporanea all'emergenza) continuano ad essere attuate perché l'energia richiesta per una riprogettazione in tal senso viene considerata in conflitto con l'erogazione del servizio. Può essere utile aprirsi a figure professionali più specializzate (es. Social media manager che usa canali nuovi per la coop sociale), ed in generale favorire lo scambio con quanto succede fuori dal mondo coop lasciandosi ispirare da nuovi modelli e progetti.

Si evidenzia inoltre come tale dimensione esponga il mondo della cooperazione sociale ad una forte dipendenza dai cambiamenti politici. Si sottolinea inoltre come la cooperazione sociale non sia chiamata fuori dalla competizione che avviene oggi sul mercato tra le aziende private, anche a tal fine si evidenzia l'importanza di acquisire nuove competenze che servono a definire le linee guida future e a dialogare con nuovi modelli.

A supporto di tale visione si sottolinea inoltre l'importanza di porre attenzione al welfare dei propri operatori ed agevolarli nell'erogazione dei propri servizi, spesso esposti da questo approccio al rischio di burn-out.

Contributo referente di macro-area: Alberto Alberani (Vicepresidente Legacoopsociali)

Punti di forza emersi:

- tutti gli interventi evidenziano una tensione alla PRODUZIONE DI BENI RELAZIONALI
- La cultura della cooperazione sociale è tesa alla valorizzazione e integrazione delle diversità in una dimensione di accoglienza e inclusione
- il radicamento territoriale e il rapporto con il territorio producono una cultura che valorizza le reti e il dialogo.

L' elemento inatteso è la scarsa valorizzazione dell'elemento culturale imprenditoriale e del riconoscimento dell'importanza di essere impresa diversa dalle imprese tradizionalmente intese. La cultura dell'economia sociale alternativa all'economia liberista e alla pubblica amministrazione è un fattore culturale caratterizzante dell'impresa cooperativa, che ne determina lo sviluppo e il successo anche in previsione della riforma del terzo settore.

Gli elementi caratteristici della impresa cooperativa non sono stati affrontati.

Si evidenzia come molti degli elementi emersi e la lacuna sopra-riportata possano essere riconducibili alla composizione dei tavoli di lavoro, fortemente connotati dalla presenza di quadri intermedi. La concentrazione sull'aspetto culturale della produzione può essere influenzata dall'assenza di produttori e/o top manager.

I progetti presentati sono coerenti alla definizione dei valori culturali che sostengono la produzione, evidenziando una continuità di progetti nati agli albori del mondo cooperativo e/o delle nuove tendenze innovative che si pone in continuità con i valori originari.

La cultura della cooperazione sociale, maturata a partire dai primi progetti rivolti a persone con disabilità o con problemi di salute mentale, continua a generare progetti innovativi nell'accoglienza di persone migranti e nella organizzazione di servizi per rispondere all' invecchiamento o per la ricerca del lavoro.

b) SOCIETÀ

I lavori dell'Assemblea di Pensiero, partendo dalla domanda:

“Quale ruolo della cooperazione sociale nella società del futuro?”

Hanno prodotto i seguenti risultati:

IDENTITÀ CONDIVISA

1. La cooperazione sociale si riconosce come attrice di empowerment civico e sociale, che agisce sulle comunità al fine di renderle abilitanti verso la valorizzazione della diversità e l'accoglienza della fragilità.
2. Aperta a nuove risorse necessarie alla sua evoluzione: facilitando il dialogo tra le diverse generazioni di operatori, rendendosi attrattiva per nuovi talenti, stimolando sinergie tra mondo profit e no profit, valorizzando il proprio patrimonio relazionale.
3. Disponibile ad un'ibridazione bidirezionale, facendosi portatrice della propria etica verso l'esterno e collaborando con attori diversi per favorire l'effetto moltiplicatore del proprio impatto sociale.
4. Attraverso la propria azione produce evidenze, rilevanti per i policy maker.

PROGETTI E MODELLI SELEZIONATI

Progetto: Budget di emancipazione e budget di de istituzionalizzazione

Descrizione: Il progetto nasce nel 2013 da precedenti esperienze di accoglienze interne al mondo della cooperazione sociale. Si struttura attraverso una partnership con l'ente comunale e è basato su un fondo dedicato che copre le spese di alloggio, le spese di mantenimento e l'educativa. Il progetto è rivolto a bambini e mamme provenienti da strutture, offrendo loro alloggi per dimezzare il tempo di permanenza in strutture; e a bambini e mamme a rischio per evitare che entrino in strutture. Il progetto offre anche un numero di ore (da 40 a 120) di servizi educativi mensili. Il progetto è ergonomico ovvero ridiscusso e rinegoziato con l'ente e la famiglia ogni 3 mesi. Il contributo del progetto all'inclusione, coesione e innovazione sociale è dato dall'inclusione di soggetti fragili (bambini e le loro mamme) supportando la loro stabilità e agevolando prospettive future (visione

mensile). Il modello su cui si basa è il modello di accoglienza e reinserimento della cooperazione sociale. Il progetto potrebbe essere replicabile e scalabile ma necessita di una formulazione economica dedicata. Il progetto è inoltre molto legato al contesto per il peculiare rapporto con l'ente comunale che dovrebbe essere strutturato per replicarlo. Il processo è diventato ora prassi istituzionale del comune.

Progetto: Casa Alfieri

Descrizione: Il progetto è interno alla cooperazione sociale ed è erogato dalla cooperativa Animazione Valdocco. Il progetto si basa sull'utilizzo di uno stabile recuperato ad uso di una comunità disabili, gruppo appartamento disabili, alloggi per autonomia per ex utenti comunità minori, residenze per giovani e studenti in cohousing temporaneo e ostello per la gioventù. Il progetto prevede una gestione di ogni singola offerta e un coordinamento comune. Il contributo che il progetto porta in termini di inclusione, coesione e innovazione sociale è legato a: la bellezza funzionale alla qualità degli interventi di accoglienza per persone fragili, soluzione a finanziamento pubblico/privato, impatto sul quartiere tramite la riqualificazione dell'area. Il progetto è replicabile ma è necessario un soggetto che connetta in sé interessi e opportunità per coordinare la rete di partner es. finanziatori, immobiliari, etc. creando opportunità sul territorio.

I partecipanti hanno aggiunto le seguenti annotazioni:

- è necessario sottolineare che la cooperazione sociale agisce con e non sulle comunità, valorizzando le specificità attraverso le sue risorse attive è corretto dire che la cooperazione sociale agisce sulle comunità per renderle capaci di produrre cittadinanza, non necessariamente declinata verso la fragilità e la debolezza;
- far sì che gli ultimi abbiano uno spazio ma al pari degli altri;
- agire sulla comunità, che include anche coloro che sembrerebbero non avere problemi pur nascondendone in realtà svariati.

Inoltre, evidenziano che non si è fatto riferimento alle nuove tecnologie nella definizione, ma si ritiene questo tema come un elemento di supporto all'evoluzione della cooperazione sociale.

I coordinatori sottolineano che "essere attore politico" non solo si riferisce ad avere voce tramite politici, ma esprime la volontà di proporsi come attori politici, e accogliere la responsabilità.

Si è inoltre discusso in merito al termine "evidenze", che potrebbe fuorviare l'interpretazione: sembrerebbe fare riferimento alle statistiche mentre nella definizione era da intendersi in relazione a evidenze che possano testimoniare che la cooperazione sociale è un vantaggio sociale e su cui qualcuno deve investire, e a testimoniare che c'è un processo di competenze acquisite. A questo proposito è stato riconosciuto dai coordinatori il bisogno di identificare strumenti e prassi che facciano emergere queste evidenze. Ci si è domandato se ad esempio la valutazione di impatto possa essere di supporto nel racconto delle evidenze cooperative sociali, favorendo il rapporto con il settore privato e quello politico.

Contributo esperto esterno: Filippo Barbera (Sociologo, Università di Torino e Collegio Carlo Alberto)

I casi presentati identificano, alcuni in modo compiuto altri in modo embrionale, un modello di cooperazione sociale che tenta di:

- Emanciparsi dal finanziamento pubblico, introducendo elementi di sostenibilità economica;
- Ragionare sul rapporto tra utente finale del servizio e territorio, promuovendo quindi sia benessere sulle persone che coesione sociale (che non è una dimensione della persona, ma di un collettivo di qualche tipo);
- Integrare interventi sulle persone con disagio e fragilità, con interventi rivolti a «normodotati», facendo sia mix sociale che integrazione economico-finanziaria;
- Promuovere il rafforzamento delle capacità fondamentali (abitare, essere in salute, curarsi, sentirsi sicuri, essere integrati nella propria comunità residenziale) che costituiscono l'infrastruttura della cittadinanza sociale di tutti e non solo dei soggetti in situazioni di disagio certificato.

In prospettiva: è possibile perseguire questi obiettivi e modelli FUORI dall'intervento sociale in senso stretto? Ci sono «categorie» (es. Neet) che avrebbero bisogno della cooperazione sociale? Come intercettarli?

Contributo del referente di macro-area: Andrea Bernardoni (Responsabile Area Ricerca Legacoopsociali)

La riflessione svolta ha ridefinito i tratti identitari della cooperazione sociale del futuro ancorandosi a sfide macro (contrasto disuguaglianze, garanzia diritti, centralità della persona) ed ha individuato le modalità e gli strumenti che possono essere utilizzati per raggiungere gli obiettivi individuati (co-progettazione, coinvolgimento, collaborazioni con profit, finanza).

Alcune questioni centrali per lo sviluppo della cooperazione sociale sono rimaste aperte, tra queste le due principali sono:

- Come includere i cittadini e gli utenti nelle cooperative sociali? Ed ancora prima è giusto includerli? Che modello di cooperativa sociale abbiamo «in testa»?
- Quale rapporto avere con il territorio e la comunità?

La risposta a queste due domande può completare a definire l'identità futura della cooperazione sociale.

Lo sviluppo della cooperazione sociale, oggi, credo che debba essere ancorato ai luoghi ed alla partecipazione dei cittadini attivi che si possono impegnare per realizzare progetti di sviluppo locale che partono dalla rigenerazione dei luoghi. Se questo è vero servono, per le cooperative sociali del futuro: nuove competenze manageriali, nuovi modelli organizzativi, nuovi modelli di governance, nuovi strumenti finanziari.

Lo sviluppo delle cooperative sociali in questi decenni ha seguito i committenti/clienti (le cooperative sono spesso organizzate per aree strategiche di affari) nel futuro dovrebbero essere valorizzate le competenze orizzontali piuttosto che le specializzazioni verticali.

c) ECONOMIA

I lavori dell'Assemblea di Pensiero, partendo dalla domanda:

“Quale evoluzione per l'impresa sociale cooperativa?”

Hanno prodotto i seguenti risultati:

IDENTITÀ CONDIVISA

1. La cooperazione sociale identifica come risorsa necessaria alla propria evoluzione la valorizzazione del proprio capitale umano, nella ricchezza di competenze che può offrire (anche al fine di aprirsi alle possibilità di innovazione offerte dalle nuove tecnologie);
2. Identifica come aree di sviluppo l'evoluzione e il rinnovamento delle modalità di valorizzare i territori e radicarsi in essi (local communities, cittadinanza attiva, economia circolare) promuovendo la crescita economica e sociale dei territori e dell'impresa;
3. Si struttura per differenziare il proprio modello anche in funzione delle diverse modalità di finanziamento a cui può accedere (project financing, fundraising, partnership con enti profit, etc.);
4. Co-progetta e costruisce alleanze con i decisori politici volte al riconoscimento e al rispetto del ruolo delle cooperative sociali anche attraverso policy dedicate;
5. Rende intelligibile e riconoscibile il proprio modello verso interlocutori esterni.

PROGETTI E MODELLI SELEZIONATI

Progetto: Nuova Enal

Descrizione: Il progetto è realizzato dentro il mondo delle cooperative sociali. Il progetto è sponsorizzato dal Comune di Frosinone. L'obiettivo è la riqualificazione urbana di un centro polisportivo. Il progetto tende ad una nuova sostenibilità economica intercettando un mercato privato (wellness) ma servendolo attraverso i valori cooperativi. L'impatto intenzionale del progetto è relativo all'intera comunità. Il modello su cui si basa il progetto è il project financing. Il progetto è replicabile in quanto applicabile anche ad altri beni comuni. Non si sa se il progetto sia scalabile o meno, dato che è attivo da meno di un anno.

Progetto: Bees Coop

Descrizione: Bees Coop è un progetto realizzato fuori dal mondo delle cooperative sociali. La cooperativa è essa stessa il progetto innovativo. L'obiettivo è offrire prodotti alimentari e non tipici di un supermercato ma con caratteristiche bio e di sostenibilità sociale e ambientale. Il progetto unisce sensibilità ambientale e sociale a un progetto economico con una impostazione tradizionale del mondo profit. L'impatto intenzionale del progetto è promuovere maggiore diffusione/utilizzo di prodotti bio e partecipazione alla vita della cooperativa. Bees Coop si basa su un mix di volontariato e lavoro dipendente. Il progetto nasce come concept a New York. Il progetto è replicabile ma non scalabile.

I operatori evidenziano che il focus sulla valorizzazione del territorio già c'è, ma al momento non si traduce (o lo fa scarsamente) in creazione di valore. Le cooperative rivendicano infatti che il creare valore per il territorio debba riflettersi in creazione di valore economico per l'impresa. Ad oggi la grande instabilità, specie di natura finanziaria, non garantisce questo.

Alcuni partecipanti hanno fatto notare che, ad oggi, l'innovazione sociale viene promossa anche da enti esterni al mondo cooperativo. Questo tema, da sempre prerogativa delle coop sociali, deve

essere rivendicato e nuovamente inseguito con maggior forza, al fine di non rimanere esclusi da questi processi/dinamiche.

In merito alle forme di finanziamento, sarebbe importante rielaborare il rapporto con il pubblico, ridurre la dipendenza o almeno renderla più profittevole ed economicamente sostenibile per le cooperative (che a quel punto potrebbero competere meglio con "mercato nero" e profit). Emerge forte la questione relativa a parità di skills e competenze, il pubblico pagherebbe molto più un ente privato rispetto a quanto non paghi invece una cooperativa.

La co-progettazione da fare è, secondo i partecipanti, quella con gli attori pubblici. Attualmente il pubblico ha carenza di risorse ed è diviso, quindi bisogna costruire insieme modelli diversi da quelli attuali, che evidentemente non funzionano o sono inefficienti. "La co-progettazione è la nostra partita!" hanno detto alcuni.

A fronte di consolidate diversità territoriali, pare che mediamente gli enti pubblici locali dovrebbero migliorare il modo in cui definiscono e preparano le manifestazioni d'interesse (i.e. ai tavoli di co-progettazione coinvolgono beneficiari, erogatori e altri stakeholder diversissimi tra loro, quando invece andrebbero separati per non creare confusione).

La crescente pesantezza tecnica richiesta per mettere in piedi servizi viene vista come un grande problema che limita le capacità di erogare/scalare un servizio e/o impattare maggiormente sul territorio. Scissione tra co-progettazione (da fare con il mondo della politica) e "co-produzione" (da fare con socio-utente e beneficiari dei servizi). Diffusa incapacità di rispondere a bisogni leggeri.

Contributo esperto esterno: Annalisa Magone (Presidente, Torino Nord Ovest)

La discussione si attesta su quattro «grumi» di concetti, sui quali il gruppo svolge un principio di elaborazione.

Persone e competenze: Al centro della narrazione di tutti i presenti, in quanto elemento fondante del modello cooperativo. Si dichiara che esse sono da valorizzare (l'uomo è il perno), formare (al lavoro), trattenere (alto rischio di turn over), attirare (ruoli inediti e professionisti). Si dichiarano esempi della affermazione del modello cooperativo come fattore attrattivo anche verso mondi professionali culturalmente lontani, come esempi diametralmente opposti, laddove sembra che la differenza la faccia l'apprezzamento «sentimentale» verso il modello organizzativo e di governance che la cooperativa propone. La discussione non entra nel merito delle competenze (specialmente nuove) da procurare, si sfiorano appena i temi dell'innovazione tecnologica che pure è centrale in molti settori economici e sociali.

Identità specifica: Molti discorsi (mozione «sentimentale») presentano il modello cooperativo come l'unico dotato di un fattore distintivo specifico, ovvero la valorizzazione autentica del lavoro e della persona. Molto consenso ottiene inoltre la definizione, per differenza, che riguarda la capacità di lavoro e di progetto che le cooperative, nella loro opera sussidiaria sul sociale compiono (il nostro modello è il miglior modello). La specializzazione, insomma, traspare dalle parole dei protagonisti come il vero punto di forza dell'offerta. Ma sul piano dell'identità specifica e dei tratti distintivi il confronto resta ancora sulla superficie: ogni impresa, anche profit, specialmente nei servizi, presenta sé stessa e le sue expertise portando avanti la competenza delle proprie persone, la qualità di modelli di lavoro, il rapporto qualificato con gli stakeholder. Perciò è essenziale giungere a definire meglio cosa distingue una (certa) cooperativa da una (certa) impresa profit, senza accontentarsi di argomenti

che forse – ma non è detto – potevano valere nel passato ma che la fluidità dei modelli di riferimento attuali mette in discussione.

Modello ibrido:, Aprirsi al mercato attraverso la co-progettazione di iniziative comuni con soggetti profit, farsi contaminare, più opportunisticamente affacciarsi attraverso questo passaggio mercati nuovi. Senza snaturare i valori identitari del modello cooperativo, che vengono prima, perché in fondo il modello cooperativo è migliore. Questo in sintesi estrema il pensiero emerso da un confronto che contiene anche polarizzazioni ricordare: da un lato chi riferisce di partenariati con imprese profit che si sono dimostrate più «vicine» culturalmente di quanto ci si possa attendere; dall'altro chi sostiene che non c'è nulla da imparare dal profit quanto a modelli di lavoro – semmai capovolgendo i termini c'è da insegnare. Sembra di cogliere sullo sfondo un minimo equivoco: altro è il «modello di lavoro» (erogazione del servizio), altro il «modello di business» (composizione dei fattori produttivi per erogare il servizio). L'apertura al territorio di mercato è colta a volte come una opportunità da scegliere in modo esplicito, altre come una necessità determinata dal quadro peggiorativo delle condizioni del mercato pubblico. Non si discute invece del corrispondente rischio di aprirsi alla competizione col mondo profit – che non starà fermo e si dimostrerà certamente più abituato al controllo dei fattori produttivi.

Il rapporto con la politica: Forse il tratto più originale del modello cooperativo, quindi del dibattito: se il mondo profit condivide in realtà le medesime tensioni, preoccupazioni e speranze in termini di pianificazione industriale, persone, competenze, identità del prodotto, valori aziendali, ricerca dei nuovi mercati, è invece molto più sentita nel mondo cooperativo la tensione culturale esplicita a «educare» la politica, elevando gli obiettivi di tutela e servizio in un quadro di welfare universalistico e di qualità. Si innesta in questo quarto argomento forse il più difficile fra gli interrogativi identitari che il mondo cooperativo non può rimandare: se la qualità delle policies e le risorse disponibili non invertisse la tendenza, che decisione si dovrà prendere? Se si rendesse necessario scegliere fra il benessere della comunità aziendale (stakeholder interno: il socio e il lavoratore) e il benessere dell'utilizzatore dei servizi, che decisione prenderebbe la cooperativa e con quali modelli culturali?

Se la commistione e il confronto hanno valore, un passaggio di elaborazione utile potrebbe venire dal rapporto col mondo cooperativo che opera nell'ambito della produzione e dei servizi. Dove logiche apertamente industriali hanno già fatto compiere – vi sono molti esempi – sperimentazioni di grande interesse (modello ibrido?).

L'innovazione tecnologica sta cambiando il volto della nostra società (noi come consumatori) e delle nostre imprese (noi come produttori), promettendo soluzioni e portando altrettanti problemi identitari e funzionali al mondo dei servizi. Il discorso sull'innovazione è rimasto fuori dal confronto, come se si ritenesse al momento più importante partire dai fondamentali: l'identità. Ma l'identità non è un concetto astratto e filosofico, invece è l'esito di ciò che facciamo e di come operiamo. Perciò il discorso sull'innovazione digitale va tenuto dentro la riflessione dall'inizio, perché le tecnologie dei nostri giorni non sono strumenti ma ambienti di comunicazione, non richiedono di essere apprese ma stanno cambiando il nostro modo di apprendere. Il nostro stesso modo d'essere uomini.

Contributo del referente di macro-area: Anna di Mascio (Responsabile Legacoopsociali Piemonte)

Ibridazione / contaminazione / rigenerazione

L'identità delle cooperative sociali è una identità forte, le radici sono nel passato, il nostro è già un modello di per sé ibrido. Le attività delle coop passano attraverso: la nuova impresa sociale, una

relazione con il mondo profit il quale deve a sua volta ridefinire la propria responsabilità sociale, e ridisegnare una strategia delle alleanze e degli attori.

La tecnologia? Si avverte la necessità di ibridarsi con la tecnologia ma questo è un aspetto su cui abbiamo necessità di approfondire, apprendere, migliorare.

C'è uno snodo importante: l'aumento delle disuguaglianze, le difficoltà della PA, modificano in modo sostanziale il nostro rapporto con le pubbliche amministrazioni.

La cooperazione ha le competenze per offrire servizi di qualità e la capacità di saper cogliere i bisogni della persona nella sua interezza. Questo apre al mercato privato (aree sanità, integrazione sociosanitaria, scuole educazione) e va a ridefinire, rinnovare i nostri mercati "storici".

La strada verso il futuro, con le radici nel passato, sta nel tenere il senso e il significato del nostro agire che va declinato nel fare quotidiano: lavorare con le persone, sembra uno slogan superato, ma il tema è la cittadinanza attiva, la creazione di contesti relazionali, e il territorio.

Gli elementi di debolezza:

- La comunicazione: non siamo capaci a comunicare quello che facciamo;
- La co-progettazione: viene considerata investimento per le imprese, ma non c'è remunerazione e marginalità per remunerare gli investimenti immateriali;
- La scarsa informatizzazione e conoscenza delle possibilità del digitale;
- L'innovazione: è un campo che abbiamo lasciato ad altri, anche se per noi innovare ha a che fare con adattabilità, flessibilità, resilienza, cura, cambiamento, resistenze.
- La scarsa capacità di produrre "cultura" dalle elaborazioni sulle prassi.

Gli elementi di forza: la passione, la motivazione (anche a fronte di guadagno non soddisfacente), la curiosità, la tenacia, la resistenza/resilienza, il modello cooperativo, con la sua governance, e la sua storia intergenerazionale. Il futuro? Noi ci siamo.

d) CONTRIBUTO DI SocialFare

A fronte del lavoro dei tavoli e dei contributi di esperti esterni e referenti per ciascuna delle 3 macro-aree, SocialFare ha elaborato un'interpretazione "esterna" circa le prospettive possibili e delle relative connessioni che potrebbero svilupparsi al fine di rendere più densa l'opportunità di innovare nella cooperazione sociale, grazie al valore stesso che la cooperazione sociale porta nei diversi contesti di pensiero ed operativi.

L'osservazione esterna e l'analisi condotta da SocialFare evidenzia i seguenti punti di forza e di riflessione come elementi descrittivi del "sentire e del percepirsi cooperazione sociale":

PUNTI DI FORZA

- **eterogeneità e consapevolezza valoriale:** la matrice valoriale che origina la reason why è chiara e condivisa, tuttavia esiste un'eterogeneità in termini di scala valoriale che appunto differisce tra le diverse coop sociali presenti al Think Tank: si conoscono le origini ma l'articolazione nell'oggi si modifica in un insieme di priorità miste senza che le categorie valoriali emergano chiaramente.

- **narrazione personale:** la narrazione delle scelte e delle prospettive si racconta attraverso storie ed esperienze personali, con esempi pratici, in un linguaggio quasi tecnicistico.
- **conoscenza contestuale:** esiste un'ampia conoscenza e consapevolezza dei contesti di azione e delle alleanze possibili rispetto per esempio a bandi, gare, concorrenza, etc.
- **apertura al cambiamento:** appare chiara la necessità e la ricerca di nuovi modelli di sostenibilità economica con l'apertura a nuove configurazioni societarie e di partnership.

PUNTI DI RIFLESSIONE

- **complessità nell'immaginare e proiettare un futuro coeso:** il passato comune in termini di valori, scelte ed azioni è forte e crea coesione ma sembra non essere più sufficiente a proiettare la stessa coesione verso scelte ed azioni future.
- **consapevolezza parziale di strumenti innovativi:** esiste medio-bassa consapevolezza di strumenti di progettazione e di gestione più contemporanei ed anche innovativi rispetto a quelli comunemente utilizzati e che riescono a rintracciare solo in parte la ricchezza della generatività sociale.
- **nessità di un nuovo linguaggio condiviso:** la comunicazione viene declinata soprattutto come canali social e non come storytelling che possa quindi sviluppare un nuovo linguaggio condiviso per la cooperazione sociale, attualizzandolo e proiettandolo nel futuro.
- **relazioni percepite come strumentali:** sebbene le relazioni siano un elemento chiave della cooperazione sociale, esse sono raccontate quasi in termini strumentali; la grande sfida di come trasformare il valore intangibile dei beni relazionali in valore tangibile è compresa come sfida ma non affrontata con metodo e know-how diffuso nell'organizzazione.
- **sfide vissute come problemi e non sempre come opportunità:** le sfide sono essenzialmente vissute come problemi da risolvere e raramente come opportunità di innovazione.

Oggi...

Innovazione evolutiva intermittente. L'Assemblea ha evidenziato uno status delle cooperative sociali partecipanti definibile come "innovazione evolutiva intermittente": i grandi cambiamenti sociali ed economici spingono e sollecitano a sviluppare innovazione ma le quotidianità faticose, soprattutto in termini di sostenibilità, interrompono il processo evolutivo verso l'innovazione. Gli investimenti sono on off, la formazione è ridotta, la consapevolezza del cambiamento da progettare non è diffusa.

I partecipanti riportano di sentire invece la pressione della performance: fare di più con sempre meno. Emerge la domanda di come diversificare ed attrarre competenze nuove, di come esporsi a modelli anche esterni alla cooperazione sociale al fine di poterli studiare e magari ibridare. Il tema del ricambio generazionale è sentito in modo urgente e si collega anche al rinnovamento delle competenze possibile anche attraverso nuova formazione mirata, che invece sembra essersi contratta in termini di frequenza e disponibilità.

Si sente il bisogno di sviluppare una infrastruttura di accompagnamento abilitante l'innovazione, la conoscenza, la contemporaneità sempre nel perimetro di una forte identità valoriale che tuttavia ha bisogno di narrazione nuova e diversa anche per attrarre nuova intelligenza e motivazione.

Prospettive da connettere...

Creare nuovi ecosistemi di sostenibilità

Qui si riportano concetti e domande chiave che SocialFare propone come elementi di riflessione e prospettive da connettere durante il futuro percorso Think Tank:

- **teoria del cambiamento:** esiste uno sforzo e un esercizio di teoria del cambiamento che rintracci e disegni il cambiamento intenzionale che la cooperazione sociale intende sviluppare e perseguire?
- **mission alignment & reputation:** si può indagare e disegnare un modo contemporaneo di rappresentare l'allineamento alla missione al fine di rafforzare e proiettare la reputazione verso autenticità e coerenza?
- **collaborative learning:** si può tornare ad apprendere insieme e aprirsi all'esterno per apprendere meglio e di più?
- **feedback culture:** come sviluppare nell'organizzazione una nuova cultura del riscontro che non si focalizzi solo sul singolo ma sull'intera organizzazione?
- **future skills:** quali competenze per quali sfide e quale future?
- **people empowerment:** è possibile passare dal posizionamento dell'"assistere" a quello del "rendere autonomi"?
- **co-progettazione:** quali metodologie internazionali per la co-progettazione?
- **produzione di evidenze:** quali evidenze produrre per descrivere e rappresentare la profondità del fare e la ricchezza della diversità?
- **generation change:** come la cooperazione sociale può cambiare passo perchè attraendo nuove generazioni?
- **innovation narrative and training:** quale offerta formativa che sviluppi capacity in termini di innovazione socialmente rilevante ed economicamente sostenibile?

Le sfide sociali e di sostenibilità sono complesse e sempre più affrontate in termini di ecosistema. La cooperazione sociale costituisce un sistema che, attraverso l'innovazione, può generare nuovi ecosistemi di sostenibilità sociale ed economica. SocialFare suggerisce di connettere le prospettive sopra riportate a fronte di una forte intenzionalità della cooperazione sociale a generare impatto sociale positivo dotandosi di nuovi linguaggi, nuove managerialità, nuova finanza e know-how, anche tecnologico, necessari per le sfide complesse della contemporaneità e del futuro.

APPENDICE 1 – PARTECIPANTI AI TAVOLI DI LAVORO

MACRO-AREA CULTURA	
FACILITATORI Interni	Giovanni Iozzi, Coop. Arcobaleno
	Giacomo Giusti, Pegaso Network
	Davide Pusceddu, Animazione Valdocco
	Isabella Bianchi, isforcoop
ESPERTO	Gabriella Piccolo, Experientia
REFERENTE DI AREA	Alberto Alberani, Legacoopsociali
FACILITATORE SocialFare	Azzurra Spirito
PARTECIPANTI	Angelo Scano, Coop. P.G. Frassati scs onlus
	Michele Campanini, Accento società cooperativa sociale
	Anna Vettigli, Legacoopsociali Lazio
	Annalisa Pedol, Coop. P.G. Frassati scs onlus
	Gianni Zulato, Cooperativa Sociale dell'Orso Blu onlus
	Paola Calleri, Cooperativa Animazione Valdocco onlus
	Roberta Crippa, Coop. P.G. Frassati scs onlus
	Stefano Boggi, Soc. Coop. Soc. Il mosaico servizi
	Giulia Bigot, Codess Fug-Udine
	Marina Antepara, Nuova Socialità
	Rosanna Bacci, Il Ginepro Soc. Coop. Sociale
	Orsola Bologna, Le Pleiadi Servizi
	Antonella Veva, Coop. Il margine
	Sara, Pane & Rose
MACRO-AREA SOCIETA'	
FACILITATORI LEGACOOPSOCIALI	Elisa Cantoro, Coop. Anteo
	Nadia Quaranti, Coop. Il Margine
	Massimiliano Ferrua, Coop. Animazione Valdocco onlus
ESPERTO	Filippo Barbera, unito e collegio Carlo Alberto
REFERENTE DI AREA	Andrea Bernardone, Legacoopsociali
FACILITATORE SocialFare	Elisa Bacchetti
PARTECIPANTI	Elena Mapelli, Coop. Il Margine
	Fernanda Bardelli, Soc. Coop. Soc. Il mosaico servizi
	Maddalena Maggi, H-Anno Zero Società Coop. Soc. onlus
	Rossella Foco, La Ruota soc. coop. soc.

	Tito Ammirati, Consorzio Sociale Abele Lavoro
	Daniele Conte, Accento coop. Soc.
	Grazia De Vita, soc. coop. Soc. Gulliver
	Claudia Ottino, Coop. P.G. Frassati scs onlus
	Fabrizio Summa, Coop. Animazione Valdocco onlus
	Francesco Acquaviva, Cooperativa sociale Capodarco
	Laura Remaschi, LabCom. Ricerca e Azione per il benessere sociale
	Silvia De Lotto, Codess FVG
	Silvia Masciadri, coop. Soc. il Pane e le Rose
	Fabio Faustini, Coop. Animazione Valdocco onlus
	Davide Tronconi, Legacoop Imola
	Celestino Zulato, Coop. Anteo
	Laura Zarlenga, Coop. CADIAI
	Sergio Serra, Duemilauno Agenzia Sociale
	Cristiana Zorec, Coop. Animazione Valdocco onlus
	Lorenza Manfredi, Il Ginepro Soc. Coop. Sociale

MACRO-AREA ECONOMIA	
FACILITATORI LEGACOOPSOCIALI	Stefania Giudice, Isforcoop
	Luca Bertone, Coop. P.G. Frassati scs onlus
	Gianluca Raimondo, Pegaso Network
ESPERTO	Annalisa Magone, Torino Nord Ovest
REFERENTE DI AREA	Anna Di Mascio, Legacoopsociali
FACILITATORE SocialFare	Marco Cornetto
PARTECIPANTI	Claudia Toso, Cooperativa Sociale dell'Orso Blu onlus Biella
	Federica Protti, Legacoop Romagna
	Francesca Granata, Consorzio Sociale Abele Lavoro
	Franco Fullin, Codess Fug-Udine
	Francesca Corotti, Proges. Parma
	Carlo Raso, Solaris Lavoro Ambiente coop. B
	Chiara Zamuner, Coop. Arcobaleno
	Alessandro Micich, CADIAI
	Marco Celoria, Cooperativa Sociale dell'Orso Blu onlus Biella
	Emiliano Galanti, Legacoop Romagna
	Roberta Tumiatti, Coop. Pietra Alta Servizi
	Andrea Zanta, Coop. P.G. Frassati scs onlus

	Giancarlo Rafele, Kyosei cooperativa sociale
	Marco Polli, Le Pleiadi Servizi
	Giancarlo Ogliaro, Cooperativa Sociale dell'Orso Blu onlus
	Stefano Zaghi, Cooperativa Sociale dell'Orso Blu onlus
	Riccardo Paladino, Cooperativa sociale Capodarco
	Eva Cocco, Coop. Soc. La nuova cooperativa
	Daniele Del Monaco, Coop Far Si Fa
	Carmelo Roccato, Legacoopsociali Sicilia