



Oltre gli argini della cooperazione sociale

Assemblea dei delegati



DOCUMENTO DI SINTESI

ASSEMBLEA DEI DELEGATI

Roma, 6 febbraio 2019



L'Assemblea dei Delegati "Oltre gli argini della cooperazione sociale" costituisce la seconda tappa del percorso che l'Associazione Legacoopsociali ha deciso di intraprendere attraverso l'istituzione del Think Tank SEnt (Social Enterprise). L'obiettivo che la prima edizione del Think Tank si pone è quello 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 e innovazione per le cooperative.

I lavori della sessione pubblica della Assemblea sono suddivisi in tre momenti principali: socializzazione dei risultati dei workshop realizzati durante l'Assemblea di Pensiero svoltasi a Torino nel novembre 2018; approfondimento sui temi emersi dell'identità della cooperazione sociale da declinare fra mission sociale e ruolo imprenditoriale con il contributo di tre interventi specialistici; confronto interno attraverso degli interventi mirati espressi da alcuni operatori.

Il presente documento restituisce la sintesi dei lavori e, inoltre, i risultati della indagine online realizzata in diretta durante l'evento che ha coinvolto più di 160 persone, tra delegati e operatori.

OLTRE GLI ARGINI DELLA COOPERAZIONE SOCIALE



Eleonora Vanni
Presidente
Legacoopsociali

"Gli argini sono un elemento importante e hanno la funzione di protezione e difesa in presenza di eventi e accadimenti eccezionali.

Gli argini sono un contenimento che traccia un indirizzo e una via, ma che può costringere a ripetere sempre lo stesso percorso anche in presenza di condizioni che cambiano".

L'intervento di apertura di **Eleonora Vanni, Presidente di Legacoopsociali**, ha come obiettivo quello di contestualizzare i lavori della sessione pubblica della Assemblea che si colloca all'interno del percorso di riflessione - e conseguente elaborazioni di iniziative e progettualità più operative - promosso dal Progetto SEnt. "Oltre gli argini della cooperazione sociale" è la seconda tappa della prima edizione del Think Tank SEnt inaugurata il 20 e il 21 novembre scorso a Torino con l'evento "Connettere Prospettive" nel quale ha avuto luogo un'Assemblea di Pensiero che ha coinvolto più di 70 operatori sociali provenienti da tutta Italia. In quella occasione, partendo da un'analisi di contesto rispetto alle principali trasformazioni culturali, sociali ed economiche che interessano il nostro Paese, l'Assemblea di Pensiero ha inteso indagare su quale fosse l'idea di cambiamento diffusa tra i operatori sociali.

"Il cambiamento in sé può voler dire molte cose", dice la Presidente, e può agire su più livelli.

Esistono dei **cambiamenti normativi** - come la recente Riforma del Terzo Settore - che incidono sul contorno legislativo in cui la cooperazione sociale opera, in qualità di ente del Terzo settore e di impresa sociale di diritto.

Secondariamente, la cooperazione sociale non è rimasta indenne di fronte ai **mutamenti sociali e culturali in atto nel Paese** che hanno indotto un'azione di riflessione sia rispetto alla riorganizzazione dei servizi e della qualità degli interventi delle cooperative in risposta ai nuovi e vecchi bisogni sociali, che rispetto al ruolo attuale riconosciuto alla cooperazione sociale da parte della società. "Sembra che la cooperazione sociale non sia più percepita come agente di innovazione sociale, ma venga concepita come testimone di un'esperienza del passato che oggi può essere superato".

Appare necessario, inoltre, comprendere se esista un'**esigenza interna di evoluzione** espressa dai operatori che possa essere prova e spinta verso "un'intenzione di cambiamento", aldilà degli obblighi normativi e dei più diversi elementi di natura endogena.

Queste sono alcune delle premesse che hanno portato l'Associazione a ideare e promuovere la creazione del Think Tank di Legacoopsociali: 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 tratta di un percorso partecipato che, nel corso dell'Assemblea di Pensiero di Torino, si è posto, innanzitutto, l'obiettivo di lavorare sulla messa a fuoco della **identità culturale, sociale ed economica della cooperazione sociale** nel mondo di oggi e del futuro.

La restituzione delle identità condivise dai operatori rispetto a i tre ambiti (cultura,

società ed economia) sono risultate incentrate su due aspetti qualificanti:

- **le persone, i territori e le comunità**, intesi come elementi interconnessi tra loro;
- **l'empowerment e la valorizzazione delle differenze**.

L'**identità culturale** mette in campo sia aspetti che riguardano più propriamente la cultura cooperativa che altri relativi al posizionamento della cooperazione sociale nel clima culturale inteso in senso ampio.

Infatti, l'identità condivisa dai operatori nel corso dell'Assemblea di Pensiero ha posto l'accento sulla concezione della cooperazione sociale come **agente di cambiamento** anche nel campo culturale. Il tema fondamentale attorno al quale si declina questo ruolo è quello della valorizzazione delle persone, intendendo per *persone* quelle a cui sono indirizzate le attività delle cooperative e quelle che operano all'interno delle cooperative in qualità di *lavoratori*. La **dignità del lavoro** è considerato un aspetto importante non solo in riferimento alle attività di inclusione lavorativa perseguite dalle cooperative di tipo B, ma anche alle attività delle cooperative di tipo A che hanno lavorato - e intendono lavorare - a sostegno della valorizzazione e professionalizzazione dei servizi di cura.

Altri due aspetti, più volte richiamati, sono stati quello del ruolo della cooperazione in qualità di **generatore di cambiamenti sociali forti e intenzionali** e quello della **produzione di capitale relazionale** attraverso la promozione del dialogo tra soggetti e operatori differenti.

L'**identità sociale** condivisa ha evidenziato, invece, l'importanza di instaurare relazioni con soggetti esterni attraverso la realizzazione di

processi di **ibridazione bidirezionale**: essere aperti a contaminazioni positive, mostrandosi ricettivi verso nuovi stimoli e prospettive provenienti dai mondi esterni, affermando, condividendo e promuovendo – al tempo stesso - i valori e l'etica della cooperazione sociale all'interno delle comunità.

È importante, inoltre, che l'**impatto sociale generato** dalla cooperazione sia supportato da evidenze tangibili e venga chiaramente restituito alle persone e ai territori. Su questo elemento è necessario investire maggiori energie per riuscire a potenziare le **capacità di narrazione e comunicazione** dei risultati perseguiti attraverso il lavoro di ogni giorno.

Rispetto alla definizione dell'**identità economica**, i focus principali sono stati essenzialmente tre: **valorizzazione del capitale umano, produzione di ricchezza valoriale ed economica per i territori, costruzione di alleanze**.

Il nuovo ruolo economico della cooperazione sociale deve riuscire a ottimizzare competenze, creatività e attivazione di sinergie tra persone, soggetti ed enti che interagiscono con le cooperative sociali e che, trasversalmente, portano ricchezza nei territori.

La missione valoriale si palesa, quindi e nuovamente, come il fondamento della cooperazione sociale. Ma esiste altrettanta convinzione che questa missione costituisca un valore aggiunto anche dal punto di vista imprenditoriale o essa è considerata un elemento di appesantimento difficilmente coniugabile con l'agire in qualità di impresa? Come elaborare soluzioni e modalità differenti che permetterebbero di

valorizzare questo aspetto sia dal punto di vista valoriale che operativo?

“Viene fuori una forte consapevolezza del “chi siamo”. La matrice valoriale è chiara e condivisa, ma non si riesce a mettere insieme e condividere delle priorità nell’articolazione dell’oggi. Di conseguenza, anche le categorie valoriali stentano ad emergere. Si fa fatica a superare l’argine dell’impegno quotidiano”.

Sono tante le leve suggerite dall’Assemblea di Pensiero attraverso le quali avviare un processo di cambiamento ed evoluzione per rilanciare la dimensione identitaria, valoriale e operativa della cooperazione sociale in chiave modera.

Un primo asse è quello della dimensione della **democrazia e partecipazione**. Elementi valoriali imprescindibili per i quali è necessario individuare nuove pratiche che ne potenzino l’implementazione sia all’interno degli assetti di governance delle cooperative che nel rapporto allargato con le comunità e le nuove generazioni.

Un secondo asse riguarda le **relazioni sociali e le partnership territoriali**. Da un lato si presenta la necessità di un’evoluzione del rapporto con la PA - ancora troppo incentrato sulla logica cliente-fornitore e distante da dinamiche collaborative fondate sulla co-progettazione – e dall’altro la volontà di realizzare un welfare basato non solo sulla risposta pubblica, che punti alla concretizzazione di progetti complessi di co-produzione territoriale declinati sui bisogni delle comunità e metta a valore l’integrazione di competenze e risorse di differenti soggetti sociali e economici.

Terzo caposaldo risulta l’esigenza di padroneggiare un **linguaggio e una narrazione appropriati** per veicolare i processi di innovazione che le cooperative sociali percorrono nella pratica. Le cooperative hanno lavorato molto sull’innovazione dei servizi in risposta ai nuovi bisogni, alle richieste di flessibilità, alla capacità di essere resilienti rispetto alle congiunture esterne avverse, ma non sono concepite come generatrici di **processi di innovazione sociale**. “L’innovazione sociale è un qualcosa che abbiamo lasciato ad altri. Ma non siamo semplici erogatori di servizi, il nostro servizio è inserito - e deve essere riconosciuto - all’interno di un significato e di una prassi più ampia finalizzata alla realizzazione della nostra missione culturale, sociale ed economica”.

In ultimo, il tema delle **tecnologie** che si associa a quello della **formazione**. Nel processo di elaborazione di nuove prassi e modelli di business, le risorse – sia fisiche che umane – rappresentano un alleato importante.

La cooperazione sociale può diventare generatrice di innovazione sistemica accedendo a strumenti che possano potenziare i valori e le competenze interne e attrarre, al tempo stesso, nuove energie da parte dei giovani e da mondi esterni, come quello accademico, della ricerca, delle imprese. La sessione pubblica dell’Assemblea dei Delegati ha come obiettivo quello di ragionare sul **come la missione valoriale della cooperazione sociale possa rinsaldarsi e rinnovarsi in raccordo con l’azione imprenditoriale**.

Conclude la Presidente Vanni: “La cooperazione sociale per noi non è un

soggetto da consegnare alla storia. Essa è in grado di cogliere la sfida dell'innovazione non allontanandosi dai valori e dall'identità cooperativa che abbiamo messo al centro.

Vogliamo promuovere la riflessione e l'innescare di un processo creativo partecipato per

riappropriarci di questa dimensione che, però, deve declinarsi con linguaggi e strumenti adeguati e funzionali a proiettarla verso il futuro. **Niente da dimenticare, tutto da immaginare!"**

AMBITO	IDENTITÀ CONDIVISA <i>(Estratto dal documento di sintesi dell'Assemblea di Pensiero di Torino del 20/21.11.2018)</i>
CULTURA	"Quale ruolo della cooperazione sociale per il cambiamento culturale?" La cooperazione sociale si riconosce come agente di cambiamento culturale, identificato nella valorizzazione delle persone e della loro dignità di lavoratori. Genera capitale relazionale per le comunità e i territori, anche attraverso il meccanismo che la connota: redistributivo e non estrattivo del valore. 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. 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. Pone in dialogo soggetti differenti, in cui stimola una responsabilità condivisa
SOCIETÀ	"Quale ruolo della cooperazione sociale nella società del futuro?" 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. 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. 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. Attraverso la propria azione produce evidenze, rilevanti per i policy maker.
ECONOMIA	"Quale evoluzione per l'impresa sociale cooperativa?" 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); 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 economia e sociale dei territori e dell'impresa; 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.); Co-progetta e costruisce alleanze con i decisori politici volte al riconoscimento e al rispetto del ruolo delle cooperative sociali anche attraverso policy dedicate; Rende intelligibile e riconoscibile il proprio modello verso interlocutori esterni.

TAVOLA ROTONDA “Nuove direzioni tra missione valoriale e agire imprenditoriale”

La riflessione si arricchisce nel corso della tavola rotonda - condotta da **Federico Ruffo**, giornalista Rai – attraverso il contributo di tre interventi specialistici. Al tavolo dei relatori: **Massimiliano Valerii**, Direttore del Censis; **Paolo Venturi**, Direttore di AICCON e **Mauro Lusetti**, Presidente di Legacoop.

“L’immagine della cooperazione sociale ha subito alcuni colpi negli ultimi anni a seguito di alcune vicende giudiziarie che la hanno vista coinvolta, a causa della generale crisi economica, in virtù della presenza all’interno della società di un atteggiamento crescente di diffidenza, rabbia, rancore. È un momento in cui la sfiducia prevale sull’avere e dare fiducia. È un disegno veritiero? E qual è la strada per affrontarlo e mutarlo?” (F. Ruffo)



Massimiliano Valerii
Direttore Censis

“La specificità dell’azione della cooperazione sociale è quello di lavorare all’incrocio tra un piano fortemente materiale - rappresentato dai bisogni sociali - e uno profondamente immateriale che parla di valori, appartenenze e espressione di desideri”.

Il contributo di **Massimiliano Valerii**, Direttore del Censis, intende tracciare la cornice all’interno della quale l’azione della cooperazione sociale – seppure rinnovata-dovrà sapersi muovere. Il Paese sta uscendo da dieci anni di crisi, ma non bisogna dimenticare che non si è trattato di una crisi prettamente economica.

La **perdita economica** è stata assolutamente rilevante: meno 9 punti di PIL, meno 1 milione di posti di lavoro, aumento della povertà, inasprimento delle disuguaglianze sociali. Ma questa crisi ha rappresentato e rappresenta

anche una cesura dal punto di vista sociale e culturale: una **crisi immateriale, oltre che materiale**.

Gli accadimenti e le dinamiche che si sono susseguite nell’ultimo decennio, hanno portato al crollo delle tre narrazioni post ideologiche che avevano dominato l’immaginario collettivo della nostra società dalla caduta del muro di Berlino ad oggi e che erano fondamento dell’identità culturale e sociale europea e dell’occidente.

La prima: il sogno di una Europa Unita, senza più frontiere, che avrebbe concorso alla realizzazione di un progresso culturale, sociale ed economico comune. Invece si sono palesate l’Europa matrigna dell’austerità, la Brexit, una retromarcia clamorosa rispetto al sogno europeo che invece di aprire nuove frontiere sembra iniziare a innalzare nuovamente barriere e confini.

La seconda narrazione è rappresentata dalla globalizzazione, concepita come un processo che avrebbe portato benefici e vantaggi per tutti e che, di contro, ha provocato disparità, aumento delle disuguaglianze, esclusione, differenze, discriminazioni.

Infine, anche l’ultima ottimistica narrazione è andata in frantumi: quella di internet e della rivoluzione digitale. La nuova tecnologia avrebbe dovuto essere una leva universale per spargere ai quattro angoli del pianeta democrazia e conoscenza. E, invece, oggi le persone e le organizzazioni sono intente a districarsi tra fake news, cyberbullismo, propaganda, censura, violazione della privacy, nuovi oligopoli da parte dei giganti della rete.

Queste tre narrazioni post-ideologie sulle quali era stata impiantata la costruzione simbolica e valoriale della nostra identità sono andante in pezzi, quello che rimane è un grande spaesamento culturale ed esistenziale, oltre che economico.

Il lavoro della cooperazione sociale - nella e per la società di oggi- diventa, quindi, ancora più complesso e sfidante perché deve dimostrarsi capace di attivare un'azione di ricostruzione su due fronti: quello materiale e quello immateriale.

L'immaginario collettivo diffuso oggi nella società è basato prevalentemente sul rancore. Il rancore rappresenta la sensazione di aver subito un torto, la percezione di non essere stato incluso nella distribuzione del dividendo sociale. La soluzione è stata trovata, a livello politico, nel ritorno al passato: di nuovo muri, barriere, chiusura, restituzione di potere e autonomia agli stati nazionali. Le persone, per proteggersi e per riuscire a contrastare questo stato di cose, manifestano chiaramente la tendenza e la necessità di individuare dei capri espiatori. Questi nemici si cercano tra "i primi" – élite, classi dirigenti, i tecnocrati europei colpevoli di aver creato questa situazione- e tra "gli ultimi" che possono riuscire a togliere quel poco che è stato conquistato, declassando di fatto coloro i quali si concepiscono come penultimi.

Va da sé che, in questo immaginario collettivo, entra a far parte dello schieramento da contrastare anche chi collabora o cerca di aiutare i "nemici", aldilà dei fatti concreti e delle evidenze.

Come la cooperazione sociale può costruire un'alternativa? Certamente **è fondamentale**

non dimenticare e mantenere un legame stretto con i valori che fanno parte dell'identità e della storia della cooperazione sociale e di cui la società sente bisogno, ma dall'altra parte è necessario uno sforzo creativo che porti a immaginare il futuro e nuove modalità di azione e dialogo, evitando di rifugiarsi nella convinzione che il ritorno ad un modello passato sia la risposta. La crisi che abbiamo vissuto non è stata una transizione, ma un trapasso. Quello che è stato non tornerà più, ma verrà sostituito da un assetto completamente nuovo.

Se da un lato occorre lavorare sulla percezione di cosa effettivamente sia la cooperazione sociale, dall'altro c'è il problema della sostenibilità economica dell'impresa sociale cooperativa. Come e in che misura ricercare un equilibrio tra l'aspetto valoriale e l'aspetto economico dell'agire imprenditoriale della cooperazione sociale? (F. Ruffo)



Paolo Venturi
Direttore AICCON

"La comunità è la mission della cooperazione, lo sviluppo sostenibile è la prospettiva, il metodo di azione non è l'accountability - il raccontare quello che si fa - ma il prendersi cura della comunità attuando pratiche di innovazione sociale trasformativa".

Gli argini possono essere ricostruiti per due ragioni. La prima è il cambiamento delle condizioni esterne, fattori esogeni. Ed oggi, effettivamente, assistiamo alla concretizzazione – in molti settori – di nuovi modelli e modalità alternative di intervento pensate in risposta alle trasformazioni sociali ed economiche in atto.

Una seconda ragione per rifare gli argini è perché essi - per come sono stati costruiti -

non consentono al fiume di seguire il suo percorso naturale, causando l'esondazione. Porsi nella prospettiva di andare oltre gli argini o costruirne di nuovi può consentire, quindi, sia di aggiornare e allineare la propria azione con quella del mutato contesto esterno che rimettere a fuoco e rigenerare la propria identità naturale e originaria.

Per intraprendere questo percorso e dominare i cambiamenti in atto non basta più praticare resilienza. **La risposta non può essere adattiva o incrementale, ma trasformativa.** La cooperazione sociale ha praticato sin dalle sue origini una prassi di innovazione sociale trasformativa creando, di fatto, un modo nuovo di fare impresa e politica sociale.

Oggi esistono tante imprese anche profit che indirizzano i loro servizi per rispondere ai bisogni delle comunità e che sembrano minare il campo della cooperazione. Ma il distinguo non sta nell'erogare servizi in risposta a bisogni sociali, ma nel modo in cui questo si fa. La cooperazione sociale, per rimanere fedele a sé stessa, può praticare un sentiero tortuoso, ma che può potar lontano: **rispondere ai bisogni sociali generando comunità** ovvero progettando e implementando servizi per creare nuova comunità, non per sopperire ai bisogni delle comunità.

Per farlo è necessario lavorare sulla realizzazione di una infrastruttura di conoscenza, comune e diffusa. Bisogna creare momenti di riflessione, soluzioni, alleanze, progetti che rendano capaci le organizzazioni e le comunità di far fronte alla costante situazione di incertezza.

Il locus principale dell'agire della cooperazione sociale è il territorio, che non

è uno spazio fisico, geografico, ma **un luogo che esiste in virtù delle relazioni e degli scambi che si innescano tra chi lo abita.** Affinché la cooperazione sociale sia agente del cambiamento nel territorio vuol dire che occorre abitare i luoghi e contribuire continuamente alla loro trasformazione.

Inoltre, è proprio nell'azione all'interno del territorio che prende forma la **capacità competitiva della cooperazione.** Tra la cooperazione e i territori esiste un **legame generativo reciproco**: le cooperative vivono grazie alla ricchezza e alle potenzialità ivi presenti e la cooperazione, di riflesso, è spesso un antidoto al loro fallimento, al loro abbandono e spopolamento.

La capacità di innovazione trasformativa della cooperazione sociale si misura, quindi, nei territori e nella co-produzione di relazioni e scambi significativi al loro interno.

Ma come si fa? Una prospettiva evolutiva percorribile potrebbe essere quella della **territorializzazione del welfare**, che significa insediare servizi legandoli non solo ai bisogni, ma anche alle aspirazioni delle persone e delle comunità.

A titolo esemplificativo, un caso attuale e emblematico: il welfare aziendale. Una cooperativa può scegliere di collocarsi all'interno del catalogo di una piattaforma di offerta di servizi di welfare aziendale o decidere di costruire un sistema integrato di servizi di welfare in un territorio specifico. Sono due logiche diverse e valide, ma, con maggiori probabilità, nel secondo caso l'impresa sociale cooperativa può riuscire ad essere più competitiva rispetto alle altre

perché l'unica – per missione valoriale e attitudine- capace di agire a livello imprenditoriale nel significato etimologico del termine “competere”: quello di “correre insieme”, “convergere verso un medesimo punto”.

“La comunità è la mission della cooperazione, lo sviluppo sostenibile è la prospettiva, il metodo di azione non è l'accountability – il raccontare quello che si fa - ma il prendersi cura della comunità”. Ciò è estremamente collegato all'identità stessa della cooperazione per come enunciato nel settimo principio della Carta dei Valori del 1995: “le cooperative lavorano per uno sviluppo sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci”.

La cooperazione sociale ha voluto essere impresa. Questo vuol dire che ha accettato la sfida di stare nel mercato e cercare di essere efficiente. La differenza con le altre imprese for profit è che non ha fatto del profitto un dogma, ma ha deciso di incorporare un giudizio di valore su ciò che si fa, su come lo si fa e perché lo si fa. Se nel suo percorso evolutivo la cooperazione manterrà l'equilibrio tra efficienza e identità, la sua distintività non andrà persa. L'identità e i valori devono, quindi, essere resi vivi nella pratica dell'agire imprenditoriale dimostrando la coerenza tra mezzi e fini, potenziandosi così l'uno l'altro.

La pratica della co-produzione e della costruzione di alleanze con altri soggetti che agisco all'interno dei territori diventa una prospettiva tangibile di innovazione sociale. Essa può tramutarsi in un processo concreto nel momento in cui i portatori di interesse - stakeholder – riescano a tramutarsi in portatori

di risorse – assetholder. Ciò può essere prova di un cambiamento trasformativo poiché testimonia una netta mutazione delle dinamiche di gestione di servizi e produzione di valore.

La cooperazione sociale deve avviare un'azione maieutica nei confronti della comunità e dotarsi di competenze e strumenti utili per abilitare e dare continuità a queste relazioni complesse che dovranno gestire diversi livelli di rapporto: con il mercato, con la domanda pagante, con la pubblica amministrazione, con le tecnologie, ecc...

Non esiste una ricetta perché l'innovazione può solo essere frutto di sperimentazione.

Appare fondamentale scegliere gli ingredienti giusti, identificando alleati adatti e pronti a finanziare questi esperimenti (PA, finanza a impatto sociale, fondazioni bancarie, ecc.) e scegliere di agire in ambiti innovativi. Ad esempio, per immaginare l'inserimento lavorativo del futuro è possibile continuare a cercare sbocchi negli stessi settori (pulizie, manutenzione del verde, ecc.) oppure potrebbe essere più efficace e di lunga veduta attivare una sperimentazione di inserimento lavorativo nel campo dell'economia circolare?

Per garantire la sostenibilità ideale ed economica dell'azione della cooperazione sociale c'è bisogno che la missione valoriale e la pratica imprenditoriale riescano a connettere il welfare allo sviluppo sostenibile e a unire la comunità della cura alla comunità operosa delle imprese.

In questo processo di cambiamento, in che misura e come gestire le sperimentazioni o i nuovi rapporti di contaminazione e alleanza con il profit e soggetti esterni? Ci sono delle insidie o dei compromessi che le cooperative devono evitare? (F. Ruffo)



Mauro Lusetti
Presidente Legacoop

"C'è una strada che la cooperazione deve percorrere unita poiché occorre far fronte ad una condizione generale di spaesamento vissuta dalla società. I operatori, rispetto agli altri, hanno un aggancio valoriale che è ancora oggi assolutamente valido e per il quale occorre trovare una nuova interpretazione da realizzare attraverso le scelte e le pratiche del nostro lavoro quotidiano".

La bussola che ogni cooperatore deve sempre tener in tasca è rappresentata dall'art.45 della Costituzione e dai sette principi cooperativi.

I valori cooperativi rappresentano, ancora oggi, l'asso nella manica per riuscire ad affrontare le difficili condizioni di contesto e proporsi come interpreti di riferimento nei confronti dei soci, dei lavoratori, delle persone e delle comunità.

Se i valori rimangono fermi, l'interpretazione e le prassi attraverso le quali valorizzarli deve mutare, tenendo bene a mente che essi non costituiscono dichiarazioni di principio, ma linea guida concrete per indirizzare l'agire della cooperazione.

"Cooperare tra cooperative", ad esempio, è uno dei valori che, se applicato con maggiore determinazione, potrebbe essere un valido strumento per realizzare innovazione e/o superare momenti di difficoltà. Occorre individuare prassi costruttive per gestire rapporti di contaminazione con soggetti e organizzazioni esterne, ma il processo deve essere guidato da un'impronta cooperativa. **La**

cooperazione deve essere in grado di leggere, comprendere, individuare autonomamente i propri obiettivi e le strategie più adatte e indirizzare, di conseguenza, la relazione con il mondo esterno. Il confronto, lo scambio di buone prassi, l'alleanza tra cooperative diventa, in tal senso, un estremo punto di forza.

Il pensare per il futuro è un elemento intrinseco e distintivo della cooperazione, come richiamato dal valore della intergenerazionalità.

Il fine dell'agire imprenditoriale cooperativo è lo scambio mutualistico. Le cooperative si sviluppano nell'ottica di realizzarlo e di farlo durare nel tempo, consegnando ai prossimi operatori un solido patrimonio valoriale e materiale. Questo colloca la cooperazione nella prospettiva di generare uno **sviluppo sostenibile** - per i futuri operatori, per la società, per l'ambiente che li circonda - e di **assumersi dei rischi che non mettano in pericolo** la vita stessa della cooperativa.

Le idee imprenditoriali cooperative, diversamente da quelle delle imprese profit, **devono essere idee pazienti** volte a conseguire e consentire il passaggio di testimone.

Il futuro cooperativo non si realizza in termini di crescita - magari dimensionale - delle singole organizzazioni, ma in termini di sviluppo e consolidamento dei fini sui quali il movimento cooperativo si è costituito. Il confine della coerenza cooperativa, quindi, è tracciato dai valori cooperativi che ambiscono a unire il fare impresa con il fare società e comunità. La cooperazione non ha l'esclusiva

in questo terreno, ma rispetto ad altri soggetti ha l'obbligo costitutivo di perseguirlo, pena non esistere.

Gli ultimi anni sono stati anni difficili per la cooperazione.

La credibilità cooperativa è stata messa a dura prova a causa di recenti inchieste giudiziarie e giornalistiche, alcune delle quali risultate veritiere e comprovanti di errori commessi da alcuni operatori e dirigenti. Rispetto a questi fatti che compromettono l'immagine della cooperazione, l'atteggiamento e la risposta da praticare devono essere ancora una volta guidati da considerazioni di valore.

“La responsabilità è personale, non collettiva. Il dirigente o il socio che commette un reato sarà legittimamente valutato e giudicato dalla legge. La cooperativa va sostenuta e, se possibile, salvata. Non allontanata”.

Parallelamente, in ottica preventiva, occorre tener fermo il tema della responsabilità reciproca e condivisa che distingue la governance cooperativa che riconosce un ruolo di controllo importante in capo ai consigli di amministrazione e all'assemblea dei soci. “Eleggere i migliori e controllarli come fossero i peggiori” parafrasando Ivano Barberini.

Tuttavia, l'insidia maggiore da monitorare e analizzare per costruire l'evoluzione della

cooperazione è rappresentata dal tema dalla tenuta economica delle grandi cooperative e dei settori storici. Un pezzo della cooperazione sta mostrando seri segni di cedimento. Ciò fa meno clamore nell'opinione pubblica, ma è un danno sostanziale per il movimento dal punto di vista economico e sociale e rispetto al valore che le cooperative rappresentano.

La cura può essere la curiosità verso l'innovazione e il cambiamento e l'attivazione di nuove energie e nuove realtà cooperative.

La cooperazione sociale, insieme alla cooperazione tra imprenditori, sta dimostrando una forte tenuta e dinamicità rispetto ai settori storici di presidio del movimento. Un'evidenza legata, probabilmente, al possesso di un atteggiamento più incline al cambiamento, all'adattamento, all'ascolto della società e dei suoi bisogni. Questo aspetto va assolutamente mantenuto e coltivato.

Il volto della cooperazione sta cambiando, “accogliamo questa trasformazione, forti della solidità e del potenziale dei nostri principi”.

INTERVENTI DEI COOPERATORI

Concludono i lavori della mattinata gli interventi di sei operatori sociali. L'obiettivo è quello di approfondire alcuni elementi di riflessione emersi durante l'Assemblea di Pensiero di Torino, sollecitati nuovamente da **Diego Dutto**, **Coordinatore nazionale Legacoopsociali** e moderatore del tavolo. Gli

interventi - suddivisi per i tre ambiti cultura, economia e società- riescono nell'intento di mettere maggiormente a fuoco ambiti di azione più operativi per continuare a costruire il percorso di evoluzione della cooperazione sociale e della azione di rappresentanza di Legacoopsociali.

CULTURA



Potito Ammirati
Cooperativa Arcobaleno
(Piemonte)



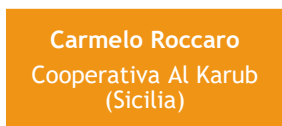
SOCIETÀ

Michela Vogrig
Consorzio COSM
(Friuli-Venezia Giulia)



ECONOMIA

Franca Gugliemetti
Cooperativa Cadiati
(Emilia- Romagna)



Carmelo Roccaro
Cooperativa Al Karub
(Sicilia)



Giancarlo Rafele
Cooperativa Kyosei
(Calabria)



Daniele Del Monaco
Consorzio Parsifal
(Lazio)



CULTURA

Solidarietà, mutualità e partecipazione democratica sono i pilastri principali su cui si fonda la missione delle cooperative sociali. La pratica di questi valori assume oggi connotati nuovi rispetto al passato? (D. Dutto)

POTITO AMMIRATI

I temi restano, ma cambiano gli scenari. Per riflettere a fondo su questo tema occorre connettersi e interpellare i soci e i lavoratori che animano le cooperative.

Su un livello culturale, la percezione è quella dell'**esistenza di uno scollamento tra i valori fondanti della cooperazione e il sentire comune dei soci**. La domanda chiave è: "Cosa fare? Come provare a ridurre questo scollamento?".

È importante lavorare sullo sviluppo, la ricerca, l'innovazione, ma la priorità assoluta è quella di lavorare sul e con il corpo sociale.

CARMELO ROCCARO

"I nostri valori rimangono oggi più attuali che mai". La cooperazione sociale deve rimanere consapevole della grande potenzialità che la sua identità valoriale ha di incidere nel tessuto sociale del Paese. In questo contesto difficile, in questo momento di tempesta, **"i nostri valori possono aiutarci a mantener il timone ben saldo e renderci interpreti di una forza di innovazione e di progresso"**. Accanto all'attuale crisi immateriale emerge, certamente, silenzioso, un bisogno di nuovi valori a cui aggrapparsi che possano dare risposte differenti per la costruzione di una società con connotati altrettanto diversi rispetto a quelli che sembrano delinearsi. Per questo la responsabilità della cooperazione sociale è in questo momento ancora più forte.

Lo scambio mutualistico non può prescindere dalla partecipazione attiva dei soci e delle comunità. Quali investimenti può mettere in

atto la cooperazione sociale per agire su questo aspetto? (D. Dutto)

POTITO AMMIRATI

“L’investimento va fatto sul corpo sociale perché i soci possono essere i testimoni migliori della cooperazione e del cambiamento che vogliamo generare. E se proprio i soci vivono lo scollamento con i nostri valori il rischio è quello di guidare una barca senza equipaggio”.

Le soluzioni più concrete possono essere individuali. Ciascuna cooperativa deve trovare il punto di congiunzione capace di ridurre questo strabismo. Dall’altro lato, può essere opportuno investire su un progetto culturale collettivo.

L’investimento culturale è strategico per l’azione di coinvolgimento dei soci e l’ottenimento di risultati concreti per ogni cooperativa e per il movimento.

È necessario creare delle eccellenze all’interno dei propri corpi organizzativi. L’Associazione potrebbe promuovere azioni a sostegno della promozione e valorizzazione delle pratiche cooperative ed essere cassa di risonanza delle esperienze e degli esperimenti individuali.

Gli imprenditori sociali sono delle perle perché devono possedere uno spettro di capacità che spaziano da quelle tecniche-organizzative, a quelle comunicative, socio-emotive o socio-relazionali. Probabilmente è difficile far convergere tutte queste caratteristiche in un’unica persona o organizzazione. **“Potremmo creare la nostra Academy, il nostro luogo di produzione di pensiero e competenza per costruire insieme visioni e sinergie per il futuro”.**

CARMELO ROCCARO

Un elemento da attenzionare, insieme alla formazione e la cultura, è quello di **sapersi raccontare e elaborare un nuovo linguaggio** per amplificare la portata delle eccellenze che vengono prodotte e mutare il modo in cui la cooperazione sociale si pone nel mercato.

“Oggi confrontarsi con un mercato che ha le sue regole diventa per la cooperazione sociale un punto di evoluzione essenziale. Ma dobbiamo affrontare questo passaggio con i giusti strumenti che ci permettano di non oscurare le nostre regole che intendono il mercato come un mezzo e non un fine e che devono essere conosciute anche da chi è al di fuori della cooperazione sociale”.

Un secondo elemento potrebbe essere quello della cooperazione tra cooperative che andrebbe a **rinsaldare la rete di relazione, sostegno e responsabilità di sistema**, anche al di là degli obblighi statutari.

È proprio attraverso la pratica della interazione che la cooperazione sociale è riuscita a far emergere dalle fragilità e dalle debolezze esperienze straordinarie.

SOCIETÀ

La cooperazione sociale oggi presidia e riesce a rispondere ai bisogni sociali, vecchi e nuovi, espressi dalle e nelle comunità o ci sono spazi liberi da occupare prima che lo faccia qualcun altro? (D. Dutto)

MICHELA VOGRIG

Il contesto che stiamo vivendo ha inevitabilmente obbligato i operatori sociali ad interrogarsi su come vengano conseguiti concretamente gli obiettivi delle cooperative e su come ridefinire la propria visione e idea di sviluppo. Nel corso della storia recente, c’è

stato un momento in cui le cooperative sociali si sono focalizzate prevalentemente sull'erogazione di servizi efficienti e di qualità, con il rischio mettere in secondo piano i veri punti di forza della propria esperienza. **Scarsa è stata la valorizzazione dell'elemento distintivo della pratica cooperativa che punta a erogare un servizio di qualità attivando un processo di coinvolgimento e condivisione che parte dal basso, che nel suo stare "dentro" la comunità catalizza e connette co-costruendo le risposte ai bisogni e che in questo suo agire va "oltre il servizio".** Ed è proprio da una maggiore consapevolezza di **questa peculiarità che risulta possibile aprire nuove prospettive di sviluppo**, cercando di identificare spazi di intervento in cui la cooperazione sociale può essere capace di esprimere al meglio i suoi elementi di innovatività. Una possibile strada: **valorizzare il know-how e quella cassetta degli attrezzi propria della cooperazione di inserimento lavorativo aprendo a nuove modalità di collaborazione con il profit.** In questa prospettiva, inoltre, **il terreno di sperimentazione può rivolgersi verso settori finora presidiati dalle imprese profit con l'obiettivo di renderli più sostenibili, accessibili e vicini alle persone.** Uno degli elementi da valorizzare per esprimere al meglio la distintività della cooperazione sociale è quello della connessione tra azioni di politiche attive del lavoro e agire imprenditoriale. Ciò può consentire di enfatizzare e potenziare il ruolo e la missione sociale della cooperazione e aprire spazi di ideazione di nuovi servizi, anche in territori e mercati finora inesplorati.

GIANCARLO RAFELE

Per parlare di società è opportuno fare una premessa che consente di inquadrare meglio le traiettorie di intervento da condividere e focalizzare. **Oggi forse più di ieri, le differenze che intercorrono tra il Nord e il Sud del Paese non consentono di parlare di un'unica società o di una sola e onnicomprensiva cooperazione sociale.** Due dati per tutti. Il primo riguarda il valore della produzione delle cooperative sociali aderenti a Legacoopsociali: l'87% è prodotto al centro-nord, il 13% al sud, isole comprese. Il secondo riguarda la spesa pro-capite investita da parte delle regioni italiane in politiche sociali: €517 pro-capite Provincia Autonoma di Bolzano; €200 pro-capite Piemonte ed Emilia-Romagna, €116 media nazionale, €22 pro-capite Regione Calabria.

Esistono, di fatto, due mondi di cooperazione sociale in Italia e due mondi di cooperazione sociale all'interno della Associazione. È evidente che, di riflesso, anche le risposte e le soluzioni individuate debbano essere differenti.

Una strada comune potrebbe essere percorsa: **l'attivazione di un processo di collaborazione interna tra le cooperative sociali e tra esse e l'Associazione al fine di lavorare su questo gap strutturale che, se colmato o ridotto, incrementerebbe il valore aggiunto creato sia a livello territoriale che di sistema.**

Accanto a questo, per definire possibili ambiti e azioni di intervento evolutive, è necessario tenere a mente il cambiamento sostanziale in atto all'interno del sistema del Welfare. Da un modello basato prevalentemente su un

approccio terapeutico e assistenzialista si sta passando ad uno orientato verso l'investimento sociale e la prevenzione. In questa trasformazione il cittadino ricopre un ruolo nuovo e da utente passivo destinatario di un trattamento si converte in co-protagonista imprescindibile degli interventi che lo riguardano. E se il cittadino diviene un nuovo co-protagonista, lo diventano certamente anche le comunità e i territori.

Sempre nell'ottica di dare risposte diverse alle differenti esigenze espresse dai territori, alcuni ambiti di intervento verso i quali muoversi potrebbero essere:

- **Educazione ed istruzione.** Povertà è anche la privazione della capacità di apprendere. Assume pertanto rilievo il concetto di *povertà educativa*. Sono ancora il 15% i giovani tra i 18 ed i 24 anni che abbandonano precocemente la scuola senza conseguire un diploma o attestati di formazione professionale (lontani dalla soglia del 10% fissata dall'Unione Europea per il 2020).
- **Abitare.** La quota di popolazione in situazione di grave *disagio abitativo* è pari al 12%. Più del doppio rispetto alla media europea. Il social housing può costituire una forma di risposta a questo bisogno che promuove coesione sociale in tutto il territorio.
- **Conciliazione di vita e lavoro.** Il tema della conciliazione dei tempi di vita e lavoro ha assunto negli anni un ruolo sempre più rilevante nelle politiche sociali. Un altro ambito da esplorare, quindi, è quello che riguarda il *welfare aziendale*.

- **Autonomizzazione.** I bambini ed i ragazzi allontanati dalle famiglie problematiche e collocati in strutture tutelari, una volta raggiunta la maggiore età si ritrovano in una condizione di particolare fragilità sociale. Questa constatazione impone di ideare percorsi di accompagnamento per favorire l'autonomizzazione dei *care leavers* (es. agricoltura sociale).

Quali sono secondo voi gli strumenti e le competenze che mancano alle cooperative per operare in modo più efficace sia a livello sociale che imprenditoriale? Come acquisire questi strumenti o competenze? (D. Dutto)

GIANCARLO RAFELE

Gli strumenti e le competenze da acquisire devono essere contestualizzati rispetto a strategie e progettualità che si inseriscono nell'ambito del "secondo welfare" e che sono finalizzate a produrre percorsi di innovazione sociale in grado di favorire coesione e capacità generativa dei territori.

Più nel particolare, per quanto riguarda le competenze interne bisogna sviluppare nuove capacità nella co-progettazione di servizi. È un requisito indispensabile per far sì che i nostri operatori diventino antenne sul territorio e non meri esecutori di prestazione e di servizi.

Inoltre, è importante sviluppare competenze e strumenti finanziari che consentano alla cooperazione sociale di slegarsi dalla logica del bando pubblico attivando, ad esempio, forme di finanziamento miste promosse da partnership PPNP.

MICHELA VOGRI

Una visione chiara, la connessione ad una identità e ad una cornice valoriale comune sono elementi imprescindibili affinché

possano essere individuati gli strumenti e le competenze che la cooperazione sociale deve acquisire per poter affrontare adeguatamente le sfide poste dall'attuale contesto. **Servono competenze e strumenti in ambito finanziario, tecnologico ed organizzativo come per tutte le imprese, ma non si può procedere per mero "copia e incolla" pescando da altri contesti imprenditoriali, dove a "guidare" sono modelli di sviluppo distanti o quanto meno poco adatti a perseguire le finalità della cooperazione sociale, che rischiando, quindi, di impoverire e rendere la cooperazione meno competitiva. È necessario perseguire con consapevolezza percorsi di sviluppo in cui l'acquisizione degli strumenti e delle competenze si determina attraverso processi bidirezionali e di contaminazione reciproca, che non negano gli strumenti imprenditoriali "classici" ma che se ne appropriano, ridefinendoli catalizzando e valorizzando in questo modo le specificità cooperative.** Il processo di empowerment delle competenze delle cooperative deve essere incentrato sulla valorizzazione della base sociale e sul potenziamento del modello di intervento cooperativo concepito a vantaggio delle comunità e dei territori. Trovare dei luoghi di pensiero – come, ad esempio, la proposta della costruzione di una Academy - nei quali confrontarsi, connettersi, scambiare competenze e buone pratiche sia internamente che in un costante confronto con l'esterno potrebbe essere una strada per migliorarsi e mantenere, al tempo stesso, un solido aggancio rispetto a quello che la cooperazione sociale vuole essere e rappresentare.

ECONOMIA

Qual è il posto della cooperazione sociale nell'economia del futuro? Dove e come la cooperazione sociale può agire da protagonista? (D. Dutto)

FRANCA GUGLIEMETTI

"Pensando a quale può essere il posto della cooperazione sociale nell'economia del futuro, l'unica risposta che ho trovato sensata è stata: il posto che sapremo conquistarci".

Partecipando a numerosi dibattiti e confronti tra esperti, economisti e studiosi di scienze sociali, si ascoltano molte considerazioni positive sul ruolo della cooperazione sociale.

In queste occasioni i operatori spesso misurano la grande distanza che c'era tra le infinite possibilità e potenzialità illustrate dagli esperti e la grande quotidiana fatica spesa per condurre nel migliore dei modi le iniziative, le sperimentazioni, le relazioni.

Se il contrasto tra potenzialità e azione quotidiana risultasse valido e condiviso, il ruolo da giocare dipenderà, innanzitutto, dalle forze e dalle competenze che le cooperative riusciranno a mettere in campo e da *come* e da *quando* sapranno giocare le loro carte.

Il panorama che ci circonda è fluido, in continua trasformazione. Il ruolo della cooperazione sociale nell'economia del futuro è anch'esso in divenire. Non esiste, quindi, una predestinazione.

Quello che può essere portato a fattore comune è - più che un luogo - un atteggiamento che sia volto al non accontentarsi e al cercare di andare oltre. L'economia di oggi conosce trasformazioni

molto rapide, **la cooperazione sociale deve imparare a cambiare con altrettanta velocità e risolutezza e riuscire ad intervenire all'interno di questo sviluppo, anche per indirizzarlo.**

Alle cooperative serve una visione, una mappa dove disegnare il proprio percorso e orientarsi nel mare del futuro che, anche se domani potrà apparire meno burrascoso, non smetterà mai di evolversi.

DANIELE DEL MONACO

“Il posto della cooperazione sociale non è sicuramente il terzo”. Una battuta che ha un valore più profondo e che intende incitare la cooperazione ad essere e concepirsi come protagonista attiva all'interno dei territori, delle comunità e del mercato.

Oggi nel rapporto e nella relazione tra le aziende e le persone – siano esse utenti, consumatori, co-produttori – ciò che desta interesse e che rappresenta una chiave di contatto e connessione è la motivazione che sta dietro l'agire imprenditoriale.

La cooperazione sociale è avvantaggiata in questo sistema perché ha in sé un patrimonio di valori che naturalmente motivano la sua azione. Per mettere a frutto questa potenzialità **è necessario mutare e investire sull'approccio comunicativo** e riuscire a raccontare costantemente alle persone, alle comunità e ai territori gli obiettivi e le finalità che la cooperazione sociale intende perseguire.

Più che interrogarsi sul come strutturare le attività è importante condividere e evidenziare il perché dell'azione cooperativa.

Quali sono gli elementi su cui lavorare per riuscire a coniugare la creazione di valore sociale, la creazione di valore economico e la sostenibilità per l'impresa? (D. Dutto)

FRANCA GUGLIEMETTI

La prossimità alle persone e la capillarità della presenza sui territori possono diventare la leva strategica di un nuovo sviluppo, perché consentono di leggere meglio di altri l'evoluzione dei bisogni, agire per una loro ricomposizione, trovare risposte integrate e, quindi, più sostenibili per le persone e remunerative per le cooperative.

Deve, comunque, essere forte la spinta verso l'innovazione, non solo nei modelli di servizio, ma anche nei processi organizzativi, nelle forme di partecipazione e di governance, nelle partnership e nella ricerca delle fonti di finanziamento. **In questa spinta verso l'innovazione la cooperazione dovrebbe provare a “portarsi dietro” la Pubblica Amministrazione**, sollecitarla al confronto e al co-design dei servizi. Questo rapporto è importante in primo luogo perché la risposta ad ampie fasce di bisogno non può avvenire se non tramite il sostegno della fiscalità generale; secondariamente, le risposte delle cooperative assumono un reale valore sociale solo se sostenute da politiche sociali condivise e che sappiano comprendere in un unico orizzonte le diverse iniziative.

Su quali elementi è possibile lavorare?

Sulle **competenze**, quelle che sono già all'interno delle cooperative e quelle che possono essere attratte dall'esterno.

Se non le retribuzioni, certo il clima organizzativo interno, la spinta innovativa,

l'autonomia e il lavoro in equipe possono diventare elementi attrattivi.

Sulla **capacità di fare rete**, considerando che **fare rete vuol dire rinunciare ad una parte della propria autodeterminazione, ma acquisire maggiore "agibilità"**.

Integrarsi con altri territori e con altre organizzazioni per sviluppare progetti comuni è indubbiamente faticoso, ma è un modo per poter sperimentare in assenza di grandi risorse disponibili ai singoli. Se le risorse sono poche, possono sempre essere messe in comune.

Investire sulla **flessibilità organizzativa** che non vuol dire fare economia, ma rendere fluida e predisposta al cambiamento l'organizzazione del lavoro. Niente rendite di posizione, niente confort zone da difendere ad oltranza, ma lavoro per progetti, definizione chiara delle responsabilità, trasversalità rispetto ai settori, mobilità formativa per

consentire alle risorse di conoscere servizi diversi e imparare a muoversi con agilità in tutta l'organizzazione.

DANIELE DEL MONACO

Per innescare un circolo positivo che attivi sia la creazione di valore sociale che di valore economico **bisogna investire sulla reputazione e portare all'esterno la testimonianza della pratica quotidiana**, amplificando la portata dell'azione imprenditoriale della cooperazione sociale.

Inoltre, se è vero ed è irrinunciabile che al centro dell'agire cooperativo esistano le persone, occorre considerare che oggi esse comunicano, interagiscono, creano anche attraverso i loro smartphone.

Le cooperative devono ragionare in modo dinamico e non possono trascurare l'innovazione e la tecnologia nella costruzione del loro percorso.

IN MASSIMO 3 PAROLE	Cosa lasciare in eredità alla cooperazione del futuro?	Cosa lasciare andar via/ buttar via?
Potito Ammirati	Umiltà Coraggio Creatività	Contiguità con i partiti Auto-referenzialità
Carmelo Roccaro	Interazione Relazione con il territorio Cultura	
Michela Vogrig	Esplorare nuovi territori Coraggio	Contiguità con i partiti Auto-referenzialità
Giancarlo Rafele	Passione Resilienza Capacità di contaminazione	Auto-referenzialità Auto-commiserazione Appiattimento
Franca Guglielmetti	Passione Collegialità Spirito di avventura	Idea di essere unici Tatticismo delle relazioni Le rendite di posizione
Daniela Del Monaco	Autenticità Testimonianza Entusiasmo	Linguaggi vecchi

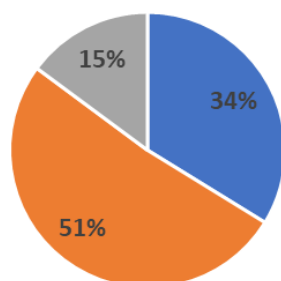
INDAGINE ONLINE: la posizione dell'Assemblea

Nel corso della sessione pubblica della Assemblea dei Delegati ha avuto luogo un momento di consultazione collettiva dei partecipanti attraverso un'indagine online. I risultati sono stati proiettati in diretta durante l'evento al fine di arricchire gli interventi dei relatori con ulteriori spunti di riflessione e per

individuare la posizione dei partecipanti in relazione a temi considerati rilevanti per la prosecuzione del percorso del Think Tank e l'azione della Associazione.

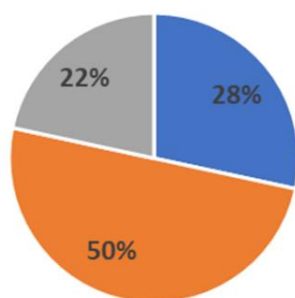
Si riportano di seguito i risultati della consultazione.

Cosa contribuisce maggiormente ad alimentare l'immaginario negativo nei confronti della coop.sociale? (motivazioni interne)



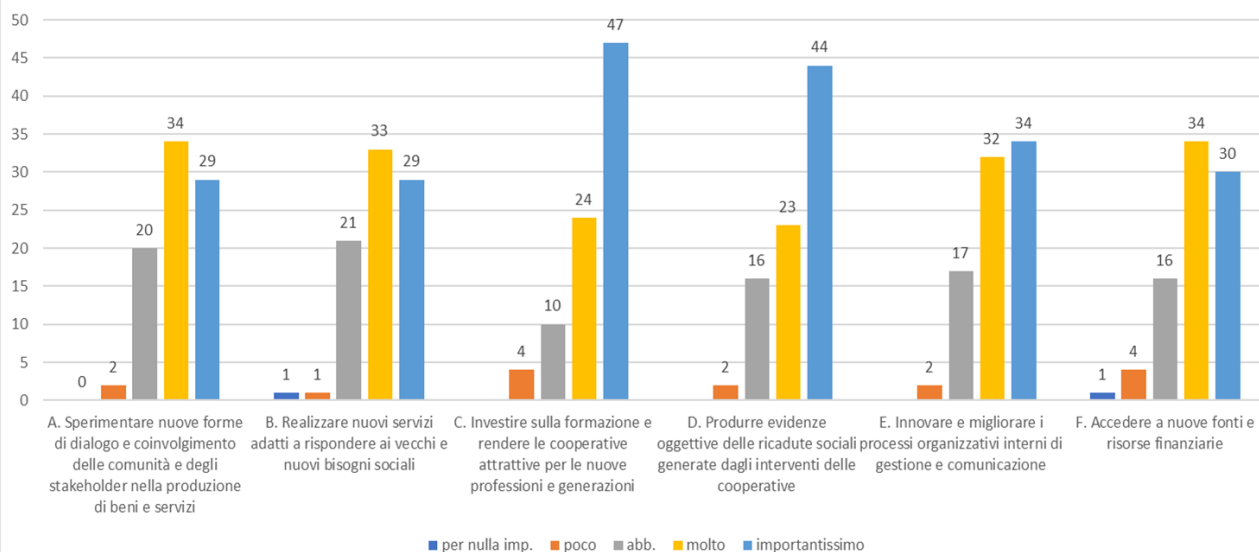
- Difficoltà nella gestione, dialogo e coinvolgimento della base sociale
- Scarsa capacità di stabilire un canale di comunicazione con le comunità e i cittadini
- Poca propensione all'ascolto di istanze, soggetti e proposte differenti

Cosa contribuisce maggiormente ad alimentare l'immaginario negativo nei confronti della coop.sociale? (motivazioni esterne)

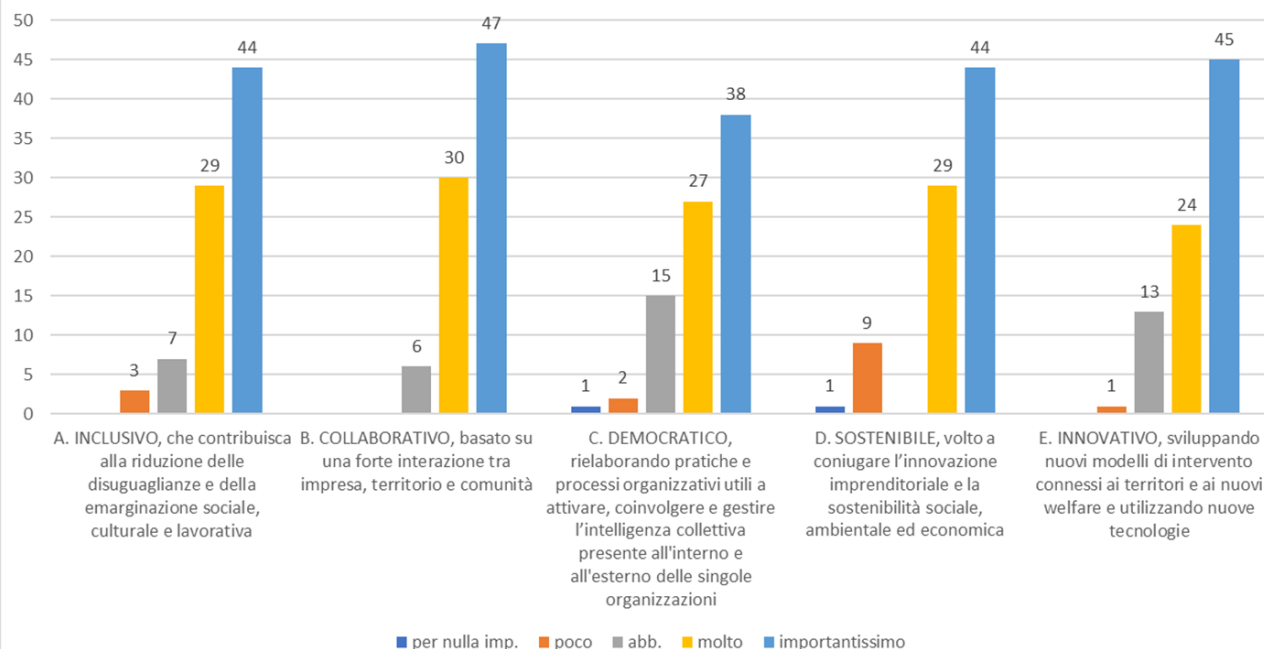


- Percezione di sfruttamento o sotto-tutela dei lavoratori che operano nelle cooperative
- Concezione che le cooperative sociali facciano business sulle spalle dei più deboli
- Svalutazione e scarso appeal dei valori che stanno alla base della mission della cooperazione sociale

Per innovare il lavoro della coop. sociale quanto è importante:



Quanto è importante che l'impresa sociale cooperativa metta al centro un tipo di sviluppo:



Cosa lasciare in eredità alla cooperazione sociale del futuro? Indicalo con massimo 3 parole.



Cosa, invece, lasciare andar via/buttar via? Indicalo con massimo 3 parole.

