

Leonardo Callegari

# COOPERAZIONE SOCIALE

Mantenere l'anima autogestionaria  
per un welfare di prossimità

Prefazione di  
Everardo Minardi

 glicinie  
mangrovie

 Erickson

**N**ella fase di crisi che stiamo attraversando, in che modo può il mondo della cooperazione, da sempre portavoce di un modello culturale e produttivo altro da quello che ricerca lo sviluppo illimitato, rinnovare il proprio ruolo storico di rappresentanza e tutela delle soggettività più esposte e di agente di coesione sociale?

Partendo da una riflessione approfondita sulla struttura e sul funzionamento delle cooperative sociali, l'autore sostiene che queste potranno coniugare efficacia nel perseguire le finalità della cooperazione, efficienza imprenditoriale e partecipazione associativa soltanto se manterranno viva la loro anima autogestionaria. Non è certo una concezione aziendale gerarchico-funzionale che può corrispondere alla mission della cooperazione sociale, la quale è garantire mutualità solidale e qualità della vita comunitaria: bisogni profondamente umani, che sarà possibile soddisfare nella misura in cui si adatterà una logica umana di gestione dei servizi, della produzione e del lavoro, promuovendo sviluppo ecocompatibile e opportunità di impiego per tutti.

Per isomorfismo virtuoso, la solidarietà interna alle cooperative può riflettersi sul comportamento dei cooperatori, sulle relazioni di aiuto con chi è in difficoltà e sulle reti di collaborazione con i principali attori del territorio. È soprattutto nella prospettiva della costruzione di un welfare di prossimità, infatti, che le cooperative sociali di comunità si pongono come realtà dotate di capacità generative inedite, a cui guardare con rinnovato interesse.



**Leonardo Callegari**

Cooperatore e sociologo specializzato in relazioni industriali e del lavoro all'Università di Bologna, è presidente di ALLeS, l'Associazione di promozione dell'Inclusione Lavorativa e Sociale di Bologna.

In qualità di presidente di CSAPSA, Centro Studi Analisi di Psicologia e Sociologia Applicate, si è occupato di progettazione, coordinamento e valutazione di servizi di welfare, politica attiva del lavoro e formazione degli operatori della mediazione.

Ha scritto contributi sui temi dell'inclusione di persone con disabilità o fragili-vulnerabili, della cooperazione sociale, della negoziazione con le aziende e della responsabilità sociale di impresa.

I libri di  
questa collana  
garantiscono  
la trasparenza  
delle esperienze  
descritte



glicinie  
mangrovie

Direzione scientifica  
F. Comunello e L. Pazzaglia

Con il contributo di

FONDAZIONE  
Unipolis

AiLeS  
Associazione per l'Inclusione  
lavorativa e sociale

# INDICE

<i>Presentazione di collana</i>	7
<i>Prefazione</i> (Everardo Minardi)	9
<i>Introduzione</i>	13
Capitolo 1	
<b>SOCIALIZZAZIONE E AUTOGESTIONE</b>	<b>21</b>
Capitolo 2	
<b>AUTOGESTIONE E COOPERAZIONE SOCIALE</b>	<b>33</b>
2.1 La dimensione autogestionaria del privato sociale associativo e cooperativo	34
2.2 Il fenomeno cooperazione sociale	37
Capitolo 3	
<b>COOPERAZIONE SOCIALE, MARGINALITÀ ED EMARGINAZIONE: I BISOGNI SOCIALI DI RIFERIMENTO</b>	<b>41</b>
3.1 Crisi del welfare state e cooperazione sociale	42
3.2 Ambivalenza cooperativa e bisogni legati alla marginalità e all'emarginazione sociale	45
Capitolo 4	
<b>VALORI, FINALITÀ E OBIETTIVI DELLA COOPERAZIONE SOCIALE: LE PREMESSE DI EFFICACIA</b>	<b>51</b>
4.1 Valori di qualità della vita e qualità del lavoro	52
4.2 Finalità esterne, obiettivi interni e premesse di efficacia nel rapporto tra mezzi e fini	55
Capitolo 5	
<b>L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO COOPERATIVO COME CONDIZIONE DI EFFICACIA ED EFFICIENZA NELLA RISPOSTA AI BISOGNI</b>	<b>61</b>
5.1 La definizione strategica della struttura organizzativa	62
5.2 Struttura organizzativa e task di qualità dei servizi	66
5.3 Analisi delle condizioni organizzative di efficacia/efficienza	70
5.4 Una proposta organizzativa per le cooperative sociali di dimensioni contenute	79
Capitolo 6	
<b>STRUMENTI DI AUTOGESTIONE</b>	<b>87</b>
6.1 La regolazione del rapporto tra impresa sociale e ambiente	89
6.2 La regolazione della collocazione e della mobilità professionale dei operatori	94
6.3 La regolazione dello sviluppo dimensionale e le relazioni interorganizzative	99

Capitolo 7	
	<b>COLLABORAZIONE INTERCOOPERATIVA E RETI SOLIDALI 125</b>
7.1	Collaborazione interimpresa tra mercato e organizzazione: l'impresa rete <b>126</b>
7.2	La collaborazione intercooperativa: vantaggi comparati e orientamenti nell'ambito della cooperazione sociale <b>134</b>
7.3	Reti solidali per l'inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate <b>137</b>
Capitolo 8	
	<b>COOPERAZIONE SOCIALE, REDDITO DI BASE E PERSONE A OCCUPABILITÀ COMPLESSA 147</b>
8.1	Si riattualizza il ruolo della cooperazione sociale <b>148</b>
8.2	Serve un reddito di base per le persone a occupabilità complessa <b>154</b>
8.3	Valorizzare l'operosità in senso inclusivo: oltre la contrapposizione tra lavoro e non lavoro <b>159</b>
Capitolo 9	
	<b>MANTENERE L'ANIMA AUTOGESTIONARIA PER UN WELFARE DI PROSSIMITÀ: VERSO IL RICONOSCIMENTO DEL MARCHIO COP 165</b>
9.1	L'anima autogestionaria come dimensione comunitaria interna alla cooperazione sociale <b>166</b>
9.2	Caratteristiche, criticità e condizioni di mantenimento della dimensione comunitaria <b>169</b>
9.3	Per un welfare di prossimità, comunitario, che non lasci indietro nessuno <b>174</b>
9.4	Verso il riconoscimento del marchio COP (Centro di Operosità Produttiva) <b>182</b>
	<i>Conclusioni</i> <b>187</b>
	<i>Bibliografia</i> <b>192</b>
Appendice 1	
	<b>ORIENTAMENTI DI VALORE NEI RAPPORTI INTERCOOPERATIVI 199</b>
	Per la cooperazione sociale di comunità <b>202</b>
Appendice 2	
	<b>COOPERAZIONE SOCIALE DI COMUNITÀ: UNA PROPOSTA DI RETE PER LA ZONA ORIENTALE DEL PARCO DEI GESSI BOLOGNESI E DEI CALANCHI DELL'ABBADESSA 209</b>
	Premessa <b>210</b>
	Il contesto <b>211</b>
	Le risorse ambientali, turistiche, enogastronomiche e occupazionali attive e dormienti <b>215</b>
	Le collaborazioni esistenti e la rete sviluppabile <b>216</b>
	Operativamente cosa si può fare «assieme» <b>217</b>
	Opportunità relazionali, educative, inclusive per le persone con disabilità, fragili o vulnerabili <b>219</b>
	Quale forma associativa, contratto di rete, cooperativa di comunità per andare avanti? <b>221</b>
	Accordo di Rete territoriale per il turismo di prossimità e l'inclusione sociale <b>223</b>
	Bibliografia <b>226</b>

# *Presentazione di collana*

## **Una nuova collana editoriale per un fare pensato e consapevole**

«Glicini e mangrovie» nasce da un'idea di Andrea Canevaro, Edizioni Centro Studi Erickson, all'insegna del suo slogan «Idee che aiutano».

Intende favorire la creazione di una rete di connessione fra buone prassi tramite narrazioni di esperienze positive, realizzazioni operose, sperimentazioni controllate, conoscenze acquisite e replicabili che possano essere raccolte in una nuova e inedita collana editoriale, progettata per sostenere e stimolare l'evoluzione delle realtà del terzo settore che intendono affrancarsi dall'assistenzialismo, dal protezionismo e dalla marginalità considerata pietisticamente.

Favorisce inoltre progetti concreti di associazioni, cooperative, servizi pubblici e gruppi spontanei che hanno piacere e necessità di far conoscere le loro realtà, i progetti in atto e le loro finalità.

Spesso si tratta di comunicazioni molto particolari e di limitata diffusione, perché, pur investendo anche importanti risorse, non trovano efficaci veicoli e canali divulgativi. Tutto ciò è penalizzante e si configura come uno spreco di informazioni che invece possono diventare risorse e fonti di ispirazione per altre realtà.

## **Perché il nome «glicini e mangrovie»?**

I simboli sono evocativi e se presi a prestito dalla natura possono ancor più facilmente generare un'emozione o una sensazione, che a sua volta rinvia a un'altra: una sorta di semiosi illimitata che assume la funzione di continuare a generare diversi segni.

Sono poche le piante che riescono ad arrampicarsi come un glicine. Sono molte le iniziative sociali che riescono a nascere, svilupparsi e diventare esperienze mature «arrampicandosi» fra mille incognite. Il glicine, nelle sue diverse cromie di bellissima fioritura, modifica le strutture su cui si arrampica, arrivando a piegare persino le grate di ferro. Molte cooperative e associazioni con il loro lavoro e la loro caparbiazza sono state capaci di superare la rigidità delle regole e riuscire a interpretarle.

La mangrovia, invece, è una pianta che non vive nelle nostre latitudini e ci aiuta quindi ad allargare i nostri orizzonti alla ricerca di esperienze inedite, che basano la loro originalità sulla voglia di sperimentare e di sperimentarsi, alla ricerca di soluzioni nuove per superare problemi antichi e vecchi stereotipi. La mangrovia laddove vegeta è immagine di forza, perché riesce a vivere in forma aggregata in terreni invasi dall'acqua salata; è capace di adattarsi e di germogliare in ambienti spesso battuti dalle onde e sovrastate dalle maree. Ci sono esperienze umane che, legate fra loro da progetti comuni, riescono a sopravvivere e a essere modello per continuare a evolvere condividendo il senso del loro fare e valorizzando i contenuti della loro tenace operosità.

# Prefazione

di Everardo Minardi<sup>1</sup>

I mutamenti necessari nel sistema di welfare e il ritorno alla radice comunitaria della cooperazione costituiscono i nodi della riflessione che l'autore sviluppa a partire dalle criticità ormai strutturali che si manifestano in contesti sociali — quelli del «benessere» — lontani dalle rappresentazioni a cui siamo abituati.

La manifestazione di una crisi strutturale dei sistemi di welfare si evidenzia proprio per la prevalenza — anzi, per l'invadenza — della logica sistemica di un'organizzazione dei servizi sanitari e sociali che si è data una struttura verticale. Questa parte da una configurazione dominante dei servizi medico-sanitari per arrivare a una dimensione distribuita e diffusa dei servizi socio-sanitari e sociali, che risultano in realtà dispersi, privi di un vero e proprio assetto di sistema, nonché carenti delle necessarie connessioni con la vita delle comunità nei territori, dalle aree urbane alle aree periferiche rurali e montane.

Se l'organizzazione dei servizi medico-sanitari sottolinea la strutturazione dei sistemi organizzativi e di funzionamento delle attività e delle professionalità «forti» del settore, la varietà delle soluzioni organizzative dei servizi socio-sanitari e sociali mette in evidenza le relazioni dirette con i bisogni sociali delle popolazioni, ma al tempo stesso la disconnessione tra gli enti titolari dei servizi — enti locali, ASP (Aziende pubbliche di Servizio alla Persona), IPAB (Istituto Pubblico di Assistenza e Beneficenza), fondazioni private e sociali, cooperative sociali — e la pluralità dei profili professionali «deboli», privi del riconoscimento normativo necessario per le attività svolte.

Le iniziative normative e organizzative, adottate in particolare dalle Regioni e dagli enti locali, sono in realtà ancora occasionali e mancano di una visione unitaria e integrata degli interventi da effettuare, anche e soprattutto per stabilire più evidenti connessioni tra i servizi medico-sanitari e i servizi socio-sanitari.

---

<sup>1</sup> Già docente ordinario di Sociologia generale e dello sviluppo presso l'Università degli Studi di Teramo, è responsabile della collana Temi di sviluppo locale presso l'editore FrancoAngeli e, insieme a Gianluca Piscitelli, responsabile di collane di e-book presso homelessbook.it, tra le quali Quaderni di sociologia clinica e On The Road.

Una situazione di debolezza strutturale ancora più critica — in alcuni casi si potrebbe parlare di una vera e propria «confusione strutturale» di compiti e di ruoli — si può evidenziare nel caso dei servizi sociali. Questi, se fanno capo alla responsabilità degli enti locali (dai più grandi ai più piccoli), evidenziano però sempre più la necessità di un rapporto stretto e continuativo con le diverse espressioni del terzo settore, dalle associazioni di volontariato e di promozione sociale alle fondazioni e cooperative sociali.

Sono evidenti in questo caso le disconnessioni organizzative e di gestione tra i servizi forniti dai Comuni e dalle ASP e le prestazioni offerte dagli organismi di terzo settore; queste peraltro vengono indebolite anche dalla mancanza di un quadro di riferimento che definisca compiti, attività e responsabilità, nonché distribuzione degli oneri, tra i diversi attori dell'intervento sociale.

Si rende perciò necessario un intervento, non solo normativo, volto a riconoscere come l'attuale assetto dell'organizzazione dei servizi sociali non sia in grado non solo di risolvere i problemi sociali di gruppi consistenti di popolazione, ma anche e soprattutto di prevenire la genesi di bisogni che tendono a divenire radicali in concomitanza con processi, come quelli pandemici, che non sembrano certamente di breve durata.

In questa direzione sembra muoversi la considerazione che Leonardo Callegari rivolge ai processi in atto di riconversione comunitaria della stessa esperienza cooperativa non solo nell'area dei servizi sociali.

Si assiste, infatti, al crescere e al diffondersi di iniziative di *start up* da parte di cooperative di comunità che modificano l'assetto delle tradizionali cooperative di produzione e lavoro.

Con le «cooperative di comunità» si rappresentano e si responsabilizzano direttamente persone, famiglie, imprese, proprietari di terreni e di immobili quasi sempre abbandonati, con il fine di valorizzare borghi e comunità a rischio di isolamento e di marginalità, pur in presenza di caratteristiche ambientali, di risorse agroalimentari e di spazi abitativi di particolare interesse.

Tutte le componenti della vita di comunità vengono coinvolte nella condivisione di qualcosa di comune, appartenente a tutti, e valorizzabile attraverso la partecipazione consapevole.

Questa prospettiva si applica con ancora più forza e coerenza nel campo della risposta ai bisogni sociali di persone e famiglie in presenza di disabilità e di altri fattori di rischio per la vita e il benessere della comunità.

In un certo senso, sembra suggerirci Callegari, le cooperative di comunità sono di per sé «sociali»; se rispondono a bisogni di tutela e valorizzazione del patrimonio economico e sociale della comunità, lo fanno a partire dalla capacità di dare risposta ai bisogni sociali di persone in difficoltà, a rischio di marginalità e di esclusione sociale.

La cooperativa sociale di comunità, ci suggerisce ancora l'autore, sembra essere oggi una *pratica di vita solidale e comunitaria* che riporta in tutta

evidenza la vocazione autogestionaria propria di una tradizione, quella dell'impresa cooperativa, che ancora prima di essere impresa è l'ambito dove tutti i soggetti di una comunità partecipano responsabilmente alla gestione dei beni e delle risorse necessarie per il benessere delle persone e della comunità stessa.

È all'interno di questo contesto che si possono generare iniziative innovative come i Centri di Operosità Produttiva; e se i COP sono la conseguenza del percorso riflessivo di Callegari, non possiamo non rimanere in attesa di altri esempi di innovazione sociale che le cooperative sociali di comunità possono presentare.

Se la cooperazione alle origini era un formidabile esempio di innovazione in campo economico e sociale, il processo di modernizzazione oggi non si lega solo alla tecnologia — come qualcuno sembra sostenere —, ma anche al grande «capitale sociale» rappresentato dalla comunità.

Proprio da questo capitale sociale possiamo attenderci un forte *cam-biamento sociale*, con effetti in ambito economico e politico.

E di un effettivo e urgente cambiamento sociale abbiamo bisogno nell'interesse di tutti.

Capitolo 1

# **Socializzazione e autogestione**

Nelle società industriali occidentali a capitalismo avanzato — quelle del cosiddetto benessere diffuso — capire quale sia il grado di soddisfacimento dei (o di affrancamento dai) bisogni non solo materiali e di effettiva disposizione delle possibilità (libertà) di autorealizzazione nella sfera privata e pubblica è questione talmente complessa da non poter essere affrontata nell'economia del presente contributo.

Il tema chiama in causa problemi filosofici, giudizi etici, contrapposizioni ideologiche e dispute disciplinari/epistemologiche che investono ordini argomentativi quali i fini ultimi del vivere associato, la governabilità dei sistemi sociali, i modelli di produzione, le forme di partecipazione — istituzionalizzata o meno — dei cittadini alle scelte che li riguardano, e molto altro ancora.

Basterà ai nostri scopi accennare ad alcune linee interpretative che in ambito sociologico si contendono il campo dell'analisi delle società complesse. Queste ultime, per dirla in breve, con un processo di differenziazione/specializzazione funzionale sono pervenute a livelli estremamente raffinati di controllo politico e tecnologico delle condizioni/contingenze ambientali (naturali e umane). Ciò è stato reso possibile dalla crescente capacità selettiva di riduzione/mantenimento della complessità, intesa questa come un'infinita gamma di manifestazione del possibile (Luhmann e De Giorgi, 1992).

È opportuno tenere presente il contributo del sociologo neofunzionalista Niklas Luhmann circa l'effettiva disposizione che si dà agli individui — ma anche ai gruppi e collettivi organizzati — di intervenire democraticamente nella definizione consensuale delle norme generali e particolari che regolano i molteplici aspetti della vita associata, e quindi i bisogni e la domanda sociale di buona vita. Il suo approccio di analisi dei sistemi sociali complessi è da tempo tappa obbligata di confronto per altri paradigmi interpretativi, siano essi di stampo (neo)marxista, fenomenologico, relazionale/transattivo o radicale, per citarne alcuni tra i più noti (Donati, 1983).

Secondo Luhmann l'evoluzione sociale è andata «oltre la situazione nella quale aveva senso riferire all'uomo le relazioni sociali» (Habermas, 1979). Le strutture sistemiche delle società avanzate, fortemente differenziate per ridurre e controllare la complessità e le contingenze ambientali, si autonomizzano rispetto alle possibilità soggettive o intersoggettive di sensata comprensione e razionale disposizione regolativa.

Queste capacità sono proprie del sistema e dei sottosistemi autoreferenziali, indipendenti nel loro funzionamento e nella comunicazione reciproca dalla legittimazione consensuale secondo regole democratiche proprie della tradizione umanistica «vetero-europea» (Habermas e Luhmann, 1983).

Le istanze che provengono dal sociale, la trasmissione comunicativa dei bisogni e la domanda partecipativa delle persone devono essere trattate selettivamente, possibilmente negate, differite o comunque tradotte in input compatibili con la logica di conservazione dinamica del sistema.

La dimensione soggettiva, intersoggettiva, umana diventa per Luhmann una ridondante e scomoda turbolenza ambientale, che deve essere arginata a fronte dei rischi di invasione entro i confini del sistema.

Gli spazi di libertà per i singoli possono anche ampliarsi a seguito di un'auspicata contrazione dei settori di intervento statale (Luhmann, 1983), a patto che i nuclei strategici di comando sistemico non vengano pregiudicati dalla pretesa di verificarne su basi discorsive la validità legittimante.

Per un altro sociologo tedesco in permanente confronto dialettico con Luhmann, Jürgen Habermas, è invece essenziale per la società stessa, per quanto complessa e differenziata possa essere, il mantenimento di nessi sensati tra le dimensioni dell'intersoggettività di mondo vitale e le strutture normative e istituzionali pubbliche (Habermas, 1986).

Ciò al fine non solo di assicurare l'integrazione a livello macro, con scambi di input-output tra sottosistemi (economico, politico, socio-culturale), ma soprattutto di consentire un'efficace socializzazione/integrazione sociale dei soggetti. Questa si può raggiungere attraverso forme sostanziali, democratiche, non manipolate di partecipazione ai processi di formazione consensuale delle norme (pretese di validità) soddisfacibili solo discorsivamente, al di fuori di costrizioni di potere e di distorsioni comunicative (Habermas, 1982). Queste ultime invece erano ritenute pressoché inevitabili e comunque funzionali da Luhmann, in nome della prioritaria integrazione normativa da adattamento sistemico, anche non consensuale.

Per Habermas, l'agire secondo razionalità comunicativa, non strumentale è essenziale alla formazione di condizioni sociali dotate di senso intersoggettivo e non alienate da eteronome disposizioni di potere tecnocratico o burocratico-amministrativo. Altri autori invece ritengono ciò un fattore importante ma non esclusivo (e utopico, nella critica che viene fatta al sociologo di Francoforte) di vitalità sociale, che va accompagnato all'agire strategico che presiede al funzionamento delle macrostrutture sistemiche.

Queste, secondo un approccio di tipo relazionale/transattivo (Ardigò, 1982; Donati, 1991), non possono essere realisticamente ridotte alla disposizione e capacità di controllo cognitivo ed emozionale pieno delle molteplici *Lebenswelten* intersoggettive. Dovrebbero dunque quantomeno fondarsi su investiture consensuali prevalenti e consentire spazi di mediazione transattiva tra i due fondamentali poli del vivere associato — individuale e collettivo, privato e pubblico, microcontesti di mondo vitale quotidiano e macrostrutture sistemiche —, dove ci sia un reale coinvolgimento delle persone nella regolazione diretta e responsabile di aspetti esistenziali importanti.

Non si dà in questo caso la possibilità di una sintesi finale tra l'intersoggettività del mondo vitale e la dimensione tipizzata e strutturata di sistema.

È tuttavia realizzabile un'efficace reciprocità comunicativa e transattiva tra i due poli in grado di coniugare al meglio l'agire strategico con quello comunicativo e l'integrazione sistemica con quella sociale.

Con la reciprocità e negli spazi di mediazione transattiva la socializzazione delle persone nel sistema socio-culturale, attraverso l'interiorizzazione di valori e norme quanto più avvertiti come sensati e sempre meno assunti per obbligo non condiviso, si può connettere al processo inverso di *socializzazione delle eccedenze di potere strutturato in forma sistemica* — negli apparati di governo o di produzione e nelle istituzioni sociali — e alla disposizione di controllo e autoregolazione soggettiva/intersoggettiva. Si attualizza dunque quell'enorme potenziale umano il più delle volte inibito e selezionato negativamente.

Il processo di socializzazione così inteso, se non porta al dissolversi degli apparati di governo in un sociale completamente liberato da ogni forma di sfruttamento dell'uomo sull'uomo, lascia intravedere quale sia il percorso e quanta strada ci sia ancora da percorrere per realizzare forme di convivenza in grado di garantire, almeno in parte, qualità della vita e felicità collettiva.

In proposito Gian Paolo Prandstraller, ispirandosi alle teorie anarchiche, elabora in *Felicità e società* un'analisi critica delle cause sociali dell'infelicità e avanza la prospettiva eudomonistica di una società eccentrica rispetto ai sistemi capitalistici e burocratico-collettivistici. Questi ultimi infatti sono caratterizzati dall'immanenza delle strutture, dal predominio dell'organizzazione e dalla concezione quasi sacrale dei ruoli di potere, nell'assioma che

*la felicità dei singoli è un non problema: ciò che conta [...] è indirizzare gli individui a finalità che nonostante le dichiarazioni programmate sono estranee agli interessi umani di questi. [...] L'alternativa capitalismo-socialismo acquista in questo quadro aspetti deliranti: ciò che viene promesso a parole è negato di fatto da una piovra burocratica che ascrive a sé tutto il potere e schiaccia i buoni propositi, in entrambi i settori di questa convenzionale dipartizione. Al posto dell'individuo e delle sue esigenze di felicità imperano consorterie pronte a nullificare tutto ciò che riguarda l'autorealizzazione dei singoli (Prandstraller, 1978, pp. 11-12).*

Per riportare la *felicità* e l'*autorealizzazione* dei singoli al loro giusto posto di finalità sociali rilevanti diventa indispensabile rimuovere, pur nella consapevolezza dei tempi lunghi, gli ostacoli rappresentati dalla cumolazione della proprietà, dalle concentrazioni di potere e dalla disuguaglianza delle opportunità materiali e culturali.

In tal senso si avverte l'importanza di avviare un processo di socializzazione che sottragga al monopolio di gruppi ristretti di potere e al controllo eccessivo di strutture e apparati sistemici la possibilità di partecipare alle decisioni che interessano la collettività — ristretta o allargata che sia —, affinché la virtualità e la discrezionalità dei singoli possano manifestarsi e attualizzarsi.

La socializzazione, in quest'ottica, è un fattore «vitale per la realizzazione della felicità collettiva», soprattutto «quando accresce in via effettiva le facoltà individuali di disposizione sui centri portanti dell'azione sociale» (Prandstraller, 1978, p. 68). Queste nei Paesi avanzati sono riconducibili alle dimensioni economica, organizzativa e politica, tutte strettamente integrate e interdipendenti tra loro e ancora largamente immuni da una reale democratizzazione.

Qui il fattore culturale gioca un ruolo importante nel realizzare, lentamente, per le ovvie resistenze che vi si oppongono, la «convincione democratica che essa (socializzazione) è una necessità da cui dipende il miglioramento delle condizioni di vita» (Prandstraller, 1978, p. 83).

La socializzazione non può essere attuata dall'alto, d'autorità, ma in quanto afferente le coscienze individuali si coniuga con la partecipazione «diretta dei singoli nei vari *milieux* ove si prendono le decisioni riguardanti la convivenza civile. Diventa cioè autogestione» (Prandstraller, 1978, p. 85). E quindi istanza, tensione, processo liberatorio delle potenzialità creative e razionali degli uomini che può investire non solo ambiti ristretti (isole felici) o luoghi segregati (gli spazi della marginalità), ma l'organizzazione societaria nel suo insieme. Promuove nuovi valori e finalità, un diverso utilizzo dei mezzi tecnologici disponibili e una rinnovata concezione dei rapporti tra le persone.

Ricorrendo alle parole del sociologo del lavoro Michele La Rosa, la *prospettiva autogestionaria* non si lascia imprigionare in formule preconcepite, in modelli definiti e in ambiti di riferimento socialmente limitati, non estensibili a livello generale (La Rosa e Gori, 1978).

Nella sua accezione piena l'autogestione è

*una forma nuova di gestione diretta e autonoma della società nel suo insieme e nelle sue singole parti a opera di tutti i soggetti a essa partecipanti e a tutti i livelli di articolazione della medesima; laddove la forma non è mai né predefinita né definibile a livello ottimale, potendosi e dovendosi sviluppare, evolversi e mutarsi col progressivo sviluppo e mutamento dell'uomo, degli uomini e delle condizioni in cui i medesimi convivono (La Rosa e Gori, 1978, p. 25).*

Va precisata la *differenza sostanziale* tra *autogestione* e *semplice partecipazione*, nella misura in cui quest'ultima, pur potendo in certi casi agevolare cambiamenti in direzione autogestionaria, si configura sempre più come riduttiva e omologante risposta capitalista alle istanze che premono per una socializzazione dei processi decisionali. Questo tanto in contesti produttivi — partecipazione dei lavoratori e forme di cogestione — quanto in ambiti politici e sociali più estesi — partecipazione istituzionale e attraverso delega.

Di converso, secondo La Rosa, non si possono ritenere antitetici i termini *autogestione* e *organizzazione*: con autogestione non si intende un

irrazionale spontaneismo puramente destrutturante e avverso a ogni logica di regolazione finalizzata dei comportamenti umani, bensì una modalità di vita associata che fa leva sulla razionale spontaneità e sulle potenzialità razionali dei soggetti in funzione di un'aggregazione in forma nuova del corpo sociale.

*Tendenzialmente significa dunque il deperimento di ogni forma istituzionale di dominazione dell'individuo sugli altri individui e sulla natura, ma certo non la fine di qualsivoglia organizzazione societaria, intendendo per organizzazione le modalità che si scelgono di concerto per il raggiungimento dei fini predefiniti (La Rosa e Gori, 1978, p. 25).*

Il processo-progetto autogestionario, con tutte le sue ambivalenze, nel momento in cui viene a esprimersi in condizioni sociali di segno opposto è certo una prospettiva ambiziosa, ancora non validata da realizzazioni durevoli che abbiano la forza della prova empirica, dimostrativa.

È un ideale, il frutto di un pensiero divergente che affonda le sue radici non solo nelle teorie anarchiche, nel marxismo o in alcuni orientamenti del cattolicesimo (Bourdet, 1971; Bonanno, 1975; Desroche, 1980), ma più in generale nello spirito mai completamente aggionato dell'uomo. Questo si ripresenta ricorrentemente nella storia, per affermare il primato della libertà e dell'autodeterminazione, non in contrasto ma in coerenza con quella dei suoi simili, per una società senza inconciliabili antagonismi.

Vista la distanza che separa tutto ciò da quanto esiste oggi, è facile rivolgere la critica severa di utopia, insensatezza e irrealizzabilità a qualsiasi progetto autogestionario.

Anche nella sua formulazione meno ingenua, più avvertita rispetto ai tempi e ai costi di un processo difficile, e non semplificabile con formule quali l'abolizione della proprietà privata e la socializzazione dei mezzi di produzione, il progetto non trova facili consensi, tanto nella teoria, tra gli studiosi, quanto nella pratica, in concrete esperienze autogestionarie.

La fase storica attuale di ristrutturazione capitalistica e di ipercomplessificazione degli apparati di governo sistemico sembra ribadire in via definitiva la preminenza di quella «seconda natura» costituita dall'insieme degli strumenti di dominio e di organizzazione tecnico-scientifica e politico-burocratica. In questo modo resta impossibile concepire un esito e un senso diverso alla propria esistenza fuori dalla logica perversa dei rapporti di potere e dall'unico criterio di validazione della razionalità solo strumentale (Horkheimer e Adorno, 1982; Galeazzi, 1975).

Si può sostenere però, con Yvon Bourdet, che ciò che si dichiara morto sotto l'appellativo di utopia o, come nel caso dell'autogestione, si ritiene di impossibile o fallimentare realizzazione non per questo perde di valore argomentativo e contestativo rispetto a un esistente non certo al riparo da critiche altrettanto severe.

Capitolo 5

**L'organizzazione del lavoro  
cooperativo come condizione  
di efficacia ed efficienza  
nella risposta ai bisogni**

## 5.1 La definizione strategica della struttura organizzativa

### 5.1.1 L'approccio strategico alla salute

Da quanto detto in precedenza e con riferimento alla nostra ipotesi di partenza si può sostenere che, per un incisivo ruolo sociale della cooperazione, occorrono scelte strategiche e di struttura organizzativa in grado di coniugare l'efficacia rispetto ai fini solidaristici con l'efficiente utilizzo delle risorse. Questa tuttavia non deve andare a detrimento della dimensione partecipativa necessaria al conseguimento dei fini medesimi.

Per *scelte strategiche* intendiamo in questa sede le decisioni di politica aziendale che regolano il rapporto tra il sistema socio-tecnico della cooperativa e il suo ambiente, in ordine al perseguimento di determinate finalità (Ansoff, 1974).

Tali finalità solidaristiche sono state da noi esaminate in riferimento a un certo tipo di lettura dei bisogni e a determinati valori guida di qualità della vita, verso i quali le cooperative dovrebbero orientarsi.

Ci si può chiedere ora quali caratteristiche dovrebbe possedere una strategia cooperativa orientata in senso solidaristico.

Se lo scopo fondamentale delle cooperative è la massimizzazione della propria utilità sociale (e non dei propri profitti), e se questa utilità sociale è possibile solo in un quadro diverso di rapporti tra sistema e mondi vitali, diviene necessario assumere a livello strategico quell'opzione politico-promozionale che abbiamo definito come tensione verso un modello di welfare society.

Questo scopo di lungo periodo e gli altri, già menzionati, di breve e media temporalizzazione, in ordine al soddisfacimento delle esigenze di soggetti in condizioni «attuali» di bisogno, comportano l'adozione di un approccio diverso alle problematiche del disagio e della sofferenza fisica, psicologica e sociale.

Non può essere, in tal senso, un approccio medicalizzante, sintomatologico e di controllo adattivo degli stati soggettivi di anormalità a guidare le scelte, magari strumentali ed economicamente vantaggiose, di intervento cooperativo nel mercato dei bisogni.

Il riferimento, negativo in questo caso, è al modello medico di controllo (sistemico) funzionale e terapeutico degli stati di malattia contrapposti a quelli di salute, intesa come normalità.

È noto come questo modello eserciti la sua dominanza non solo a livello di apparati e di pratiche sanitarie, ma anche nei servizi socio-educativi e assistenziali, fino ai «rapporti sociali generalizzati» (Donati, 1981, p. 157).

L'approccio adottato dalle cooperative nel quadro delle interrelazioni tra bisogni, domanda e offerta qualitativa di servizi dovrebbe abbandonare

allora il paradigma medico centrato sulla malattia, per aderire invece al *paradigma sanitario focalizzato sulla salute* (Donati, 1987).

Sulla base del primo paradigma le cooperative sarebbero funzionalmente orientate ad agire *ex post* sui bisogni, in qualità di agenti terapeutici specializzati nel ruolo di normalizzazione degli stati di disagio o devianza riconosciuti come malattia.

Assumendo, viceversa, un *approccio alla salute*, si disporrebbero, come sostiene Donati, a:

- *agire preventivamente, avendo come obiettivo centrale il fatto che le persone si mantengono in salute per un orientamento attivo di capacità e volontà (non più la salute come «stato» ma la salute come processo di healinging);*
- *enfaticizzare il ruolo dinamico del soggetto (malato) come polo di reciprocità attiva rispetto a istituzioni e ruoli medico-sanitari;*
- *aspettarsi un costante impegno per il cambiamento del modo di vita (in vista della salute) non solo da parte dell'individuo, ma anche del sistema sociale e sanitario, e, per quanto possibile, la programmazione di quest'ultimo per prevenire la malattia a livello sia individuale che collettivo;*
- *aspettarsi che la salute sia promossa e salvaguardata da tutti gli attori sociali, in primo luogo dagli stessi individui, e comunque non delegata in toto a particolari luoghi o agenzie specializzate e/o segreganti (Donati, 1987, p. 34).*

Un tale atteggiamento nei confronti della salute può qualificare la cooperazione sociale come sede di attivazione, e non di inibizione, delle risorse di mondo vitale ai fini di un loro reinvestimento nella risposta al bisogno. Si pone inoltre come stimolo critico, e non come strumento funzionale, verso il sistema economico, politico-amministrativo e socio-culturale per migliorarlo in termini di rispondenza e comunicazione sensata, al cospetto delle soggettività marginali o emarginate.

### 5.1.2 *Il rapporto tra strategia e struttura organizzativa*

Le opzioni di fondo, strategiche, di un approccio alla salute non funzionale al sistema, dovrebbero tradursi in coerenti scelte di rapporto tra cooperativa e ambiente e di struttura organizzativa.

Per quanto concerne il quadro delle interrelazioni tra la cooperativa e l'ambiente — economico, politico-amministrativo e socio-culturale — si possono avanzare le seguenti osservazioni.

Rispetto alla *dimensione ambientale economica*, le cooperative dovrebbero assumere le regole di mercato come parametro rispetto al quale confrontare la propria efficienza e capacità gestionale per diminuire il costo sociale dei servizi e aumentare la rispondenza degli stessi in relazione alla domanda (e ai bisogni sottesi).

Ciò comporta l'inapplicabilità, se non in termini relativi, dei criteri di interesse privato che guidano l'azione imprenditiva comunemente intesa in senso speculativo.

Il carattere sociale dell'imprenditorialità cooperativa dovrebbe invece farsi portatore di considerazioni mutualistiche allargate che superano gli angusti limiti dell'egoismo aziendale.

Questo dovrebbe riflettersi nei rapporti intrattenuti con gli altri soggetti — pubblici e privati — che si muovono nell'orbita dei servizi rivolti alle persone in condizioni di bisogno.

In tal senso non dovrebbe essere la logica competitiva di puro mercato a prevalere nelle scelte di posizionamento effettuate dalle cooperative; soprattutto quando questo può significare sfruttamento (e non valorizzazione) delle risorse umane impiegate nel social work e riprivatizzazione monetarizzata di bisogni vitali, che dovrebbero essere tutelati dall'intervento pubblico.

Rispetto agli *enti di governo politico-amministrativo* dei servizi di welfare, le cooperative dovrebbero mantenere un rapporto di collaborazione equilibrata, senza rinunciare al proprio ruolo di stimolo critico e propositivo. Questo soprattutto per quanto concerne le scelte di politica sociale e gli impegni economici assunti dal pubblico in materia di tutela delle fasce di popolazione più deboli.

Se al pubblico va riconosciuto il compito istituzionale di garantire la finalizzazione in termini generali degli interventi di welfare, alla cooperazione sociale spetta quanto meno un'autonoma funzione di verifica della rispondenza di questi orientamenti rispetto ai bisogni e al criterio di uguaglianza sostanziale tra i cittadini fruitori di servizi sociali.

Con ciò si vuole sostenere l'opportunità, per le realtà cooperative, di mantenere anche all'interno di rapporti convenzionali integrati (pubblico-privato) nella gestione dei servizi spazi di libertà non comprimibili da eventuali tendenze di inclusione burocratico-amministrativa, che potrebbero ridurre queste realtà a semplici agenzie periferiche di controllo sociale.

Posta, dunque, questa facoltà cooperativa di aderire o meno ai programmi di intervento previa verifica del loro significato, anche politico, e della loro efficacia nella rispondenza ai bisogni — appare discutibile, ad esempio, il processo di reistituzionalizzazione strisciante in «case di riposo» degli anziani —, resta tuttavia valida una collocazione di privato sociale cooperativo. Questa, come osserva Donati, comporta una «gestione autonoma garantita pubblicamente e controllata nelle sue risorse e nei suoi esiti sociali secondo criteri stabiliti come bene comune nel momento pubblico universalistico» (Donati, 1978, p. 111).

In relazione, poi, all'*ambiente socio-culturale*, le cooperative dovrebbero farsi promotrici del rilancio di valori solidaristici che, negli anni della cosiddetta normalizzazione, si sono sempre più indeboliti. Questo soprattutto a fronte del riemergere di spinte neoliberiste (per la soluzione della crisi di welfare) e di ripiegamenti privatistico-utilitaristici (nella coscienza collettiva).

Ciò presuppone il collegamento con le altre realtà di privato sociale (associazioni, gruppi di volontariato, ecc.) e con i nuovi movimenti sociali (ecologisti, pacifisti, di tutela dei diritti delle minoranze, ecc.) che con la cooperazione condividono analoghi orientamenti alternativi (Offe, 1988).

In tal senso la cooperazione si dispone a sensibilizzare e attivare le risorse del contesto entro il quale si inserisce la pratica di social work, affinché, soprattutto a livello di comunità locale, i bisogni trovino una risposta di riconoscimento e accettazione relazionale, e quindi di effettiva integrazione sociale, al di là del mero trattamento terapeutico o dell'intervento compensativo-contenitivo centrato sulla logica del «caso» (il cui isolamento viene in tal modo ribadito).

Il «caso» può invece essere riabilitato alla sua piena integrità soggettiva e relazionale; può essere coinvolto e reso partecipe, anche all'interno delle medesime realtà cooperative (integrate di operatori-utenti), nel processo di risoluzione corresponsabilizzata dei bisogni.

Del resto la cooperazione è anche contesto associativo di accettazione e appartenenza; è impegno sociale, culturale, persino politico (non solo imprenditivo) per mobilitare risorse in direzione del cambiamento innovativo.

C'è dunque una razionalità cooperativa rispetto al valore che va conservata per favorire innovazioni — *exit* dalla crisi del welfare state — e alternative.

Per conservare e rinforzare queste valenze e finalità diventa indispensabile una stretta associazione con un più vasto movimento di opposizione (Rothschild-Whitt, 1976) che si rapporti dialetticamente con il processo di invasione della razionalità strumentale nelle relazioni di mondo vitale.

Al quadro di interrelazioni strategiche fin qui delineato dovrebbero correlarsi adeguate scelte di *struttura organizzativa*.

Si può intendere per struttura organizzativa il modello di divisione e di coordinamento del lavoro svolto per il conseguimento di determinati fini (Coda, 1983, p. 14). Ora, come la strategia ha una diretta connessione con i fini solidaristici, così la struttura organizzativa è riconducibile al mezzo cooperativo e alle considerazioni svolte nel quarto capitolo in merito agli obiettivi interni alle cooperative.

È evidente che si instaura uno stretto rapporto di correlazione tra scelte strategiche connesse ai fini e definizione strutturale dei mezzi organizzativi necessari per il loro conseguimento.

Analogamente a quanto detto in precedenza riguardo alla relazione che intercorre tra i valori di qualità della vita e i valori di qualità del lavoro (e le loro finalità e gli obiettivi sottostanti), anche nel rapporto tra strategia e struttura organizzativa dovrebbe esprimersi un analogo processo di influenza reciproca.

Se infatti si può conferire alla strategia una priorità logica e operativa nel rapporto con la struttura (Coda, 1983), quest'ultima condiziona a

sua volta il processo di definizione delle alternative strategiche da parte dell'organizzazione (Bontadini, 1978).

Come osserva infatti Bontadini,

*le varie analisi dei rapporti tra strategia e struttura paiono confermare tre fondamentali esigenze:*

1. *la strategia tende a coinvolgere la struttura soprattutto in termini di ridefinizione dei ruoli delle sottounità;*
2. *il cambiamento strutturale da solo non è sufficiente a garantire la prima realizzazione di una linea strategica, esso è peraltro necessario come punto di riferimento per gli altrettanto necessari adattamenti dei processi e dei meccanismi gestionali;*
3. *la struttura può influire sulla capacità dell'organizzazione di svolgere sino in fondo certe scelte strategiche di massima (Bontadini, 1978, pp. 17-19).*

Ora, se le scelte strategiche compiute dalle cooperative, in ordine al perseguimento di finalità solidaristiche, si calano in un'ottica di rapporti con l'ambiente non funzionalmente subordinati a logiche sistemiche, ma capaci di transazioni efficaci/efficienti tra queste logiche e le richieste di senso provenienti da soggettività e mondi vitali in condizioni di disagio, si può pensare che, per soddisfare queste richieste, anche le strutture organizzative debbano caratterizzarsi per analoghe valenze transattive.

Questo perchè le stesse strutture sono certo condizionate dalle — ma anche condizionanti le — decisioni strategiche, e quindi hanno una diretta rilevanza non solo sull'efficienza, ma anche sull'efficacia dell'azione rispetto ai fini.

## 5.2 **Struttura organizzativa e task di qualità dei servizi**

### 5.2.1 *La duplicità strutturale delle cooperative*

La definizione strategica della struttura organizzativa, che si è esaminata nel paragrafo precedente, dovrebbe esprimere soluzioni organizzative in grado di realizzare la menzionata complementarità tra efficiente gestione delle risorse e partecipazione democratica degli operatori e dei cooperatori di social work. Questo in vista dell'efficace conseguimento di finalità solidaristiche, tanto generali e di lungo periodo (verso un modello di welfare society), quanto specifiche e di breve e medio periodo (come risposta ai bisogni attuali, soprattutto qualitativi, dei soggetti-utenti).

Ciò è possibile nella misura in cui le scelte organizzative dispiegano e realizzano di fatto le *potenzialità transattive* già insite nella duplicità strutturale propria di ogni impresa cooperativa.

Capitolo 7

## **Collaborazione intercooperativa e reti solidali**

L'importanza degli accordi e delle alleanze imprenditoriali in generale è fatto ormai accertato, sia per il conseguimento di vantaggi competitivi tra offerenti diversi che si misurano sul mercato, sia in tempi di crisi, come quelli attuali, per consolidare le posizioni acquisite e rafforzare le compagini aziendali, da sole troppo fragili, realizzando economie di scala e mettendo in comune alcune funzioni strategiche.

Vorremmo, al riguardo, insieme a una valutazione delle opportunità e dei limiti connessi all'adozione di pratiche collaborative, considerare i cambiamenti e le novità organizzative introdotte, ad esempio, con concetti quali: rete o network, impresa rete, impresa guida, nodi e connessioni, ecc.

La cooperazione dimostra una particolare propensione all'attivazione di rapporti collaborativi e l'appartenenza a una logica di gruppo e di sistema cooperativo pare essere la sede principale del vantaggio comparato che può esprimere rispetto ad altre imprese private o pubbliche.

Il carattere sistemico dell'organizzazione cooperativa diviene dunque un fattore di successo da perseguire intenzionalmente per crescere in flessibilità, economicità, complessità gestionale e per compensare limiti e debolezze delle imprese singolarmente considerate.

In particolare, la cooperazione sociale, costituita prevalentemente da piccole imprese, insieme ai grandi meriti solidaristici può presentare limiti gestionali che rendono l'opzione collaborativa, oltre che una scelta autogestionaria, anche una necessità strategica e una condizione, a volte, di sopravvivenza.

Paradigmatico sui vantaggi della collaborazione intercooperativa riteniamo sia il raccordo avviato nel 1993 a Bologna tra cooperative sociali di formazione professionale e inserimento lavorativo di persone svantaggiate. In seguito si è sviluppato in un'associazione temporanea di impresa ed è approdato, più recentemente, in un'associazione di promozione sociale estesa anche ad altre realtà (associative, di volontariato e profit).

Un caso concreto di costruzione *in progress* di una *rete solidale* tra attori del privato sociale — cooperativo e associativo — e del profit più socialmente responsabile, finalizzato a migliorare quantitativamente e qualitativamente le possibilità di inclusione lavorativa e sociale delle persone con disabilità e/o in situazione di disagio sociale nel territorio di appartenenza.

## 7.1 Collaborazione interimpresa tra mercato e organizzazione: l'impresa rete

Da almeno trent'anni a questa parte è sempre più frequente il ricorso da parte delle imprese ad accordi e alleanze strategiche per acquisire vantaggi competitivi rispetto alla concorrenza e ridurre — condividendoli

con altre realtà aziendali — rischi e costi di investimento nella gestione di nuovi business. Oppure per meglio padroneggiare i cambiamenti e le innovazioni necessarie alla regolazione di processi produttivi particolarmente complessi.

Viene meno la convinzione che le uniche strutture di governo dell'attività economica siano l'impresa e il mercato. Infatti, come evidenziato da Paolo Bastia nel suo libro *Gli accordi tra imprese* (1989), «esiste una fitta rete di rapporti complessi e durevoli di cooperazione fra imprese, sia regolati da contratti scritti, sia determinati di fatto da un sistema di vincoli e condizionamenti reciproci che motivano più imprese a collaborare e a coordinarsi durevolmente» (Bastia, 1989, p. 40). Questa comporta determinate conseguenze.

*a. Impresa e mercato non sono altro che due estremi di un continuum, all'interno del quale ritroviamo una varietà di forme intermedie di accordi contrattuali di lunga durata e di coalizioni e alleanze a lungo termine fra imprese.*

*b. In molte situazioni le imprese trovano opportuno formare raggruppamenti e coalizioni prolungati nel tempo, in modo da sfruttare interdipendenze e sinergie per conseguire obiettivi e vantaggi comuni. Anziché rappresentare unità economicamente distinte, operanti con rapporti competitivi, dette imprese dimostrano altresì di poter ricorrere con mutuo vantaggio a forme di cooperazione e di collaborazione.*

*Si vengono così a creare reti sufficientemente stabili di comunicazione, attraverso le quali si sviluppano relazioni non competitive (Bastia, 1989, pp. 40-41).*

In questo modo l'ambito economico aziendale si estende ben oltre i confini giuridicamente definiti della singola impresa.

La gamma di questi accordi è molto vasta e può andare dalle semplici intese commerciali e di subfornitura ai contratti di *franchising*, dalle associazioni temporanee di impresa ai consorzi e dalle *joint venture* alle partecipazioni di capitale fino alle acquisizioni.

Cambiano ovviamente i gradi di vincolo e di permanenza per le imprese che aderiscono, così come variano grandemente gli obiettivi perseguiti e le funzioni svolte dai vari tipi di collaborazione.

Nell'introduzione all'edizione italiana del loro testo *La cooperazione tra imprese* (1988), Farok J. Contractor e Peter Lorange riportano il seguente elenco delle varie opzioni di alleanze strategiche, unitamente ad alcuni commenti sui relativi apporti funzionali (tabella 7.1).

Sul versante delle scelte strategiche le imprese si orientano dunque a rafforzarsi, non solo facendo conto sulla propria individuale capacità di investimento e sul controllo dei propri mezzi di produzione, ma anche entrando in rapporti sinergici, a maggiore o minore impegno collaborativo, con altri, esterni, soggetti imprenditoriali.

Si affermano, osserva Giorgio Lorenzoni nel testo da lui curato *Accordi, reti e vantaggio competitivo* (1992), strategie di «crescita esterna in con-

trapposizione a quelle cosiddette di crescita interna realizzate attraverso interventi diretti» (Lorenzoni, 1992, p. 21) decise entro una singola impresa. Queste prevedono l'impiego crescente di alleanze, accordi e *joint venture* con la richiesta di apporti economici, finanziari e organizzativi di altre imprese per essere realizzati.

TIPO	COMMENTI
Acquisizione	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Controllo pieno</li> <li>– Accesso rapido a capacità e tecnologie</li> <li>– Ricavo/profitti</li> </ul>
Partecipazione al capitale	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Per ridurre i costi</li> <li>– Per sostenere/bloccare la concorrenza</li> <li>– Investimento finanziario con partecipazione agli utili</li> </ul>
Joint venture (basata sull'apporto di risorse complementari)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Intraprendere una nuova iniziativa</li> <li>– Ripartire il rischio</li> <li>– Tendente a sfruttare specifici vantaggi di scala, scopo e/o complementarità</li> </ul>
Consorzio basato su un progetto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Accesso al mercato</li> <li>– Necessità di un partner locale per motivi legati alle risorse o politici</li> </ul>
Sviluppo congiunto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diritti alla tecnologia</li> <li>– Capacità uniche</li> <li>– Ripartizione di costi e/o rischi</li> </ul>
OEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Accesso al mercato</li> <li>– Copertura di una linea più ampia di prodotti</li> <li>– Reti preferenziali di clienti/fornitori</li> </ul>
Distributore	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rete di mercati locali</li> <li>– Minore investimento</li> </ul>
Agente	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Penetrazione nel mercato</li> <li>– Competenza locale</li> </ul>
Franchising	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Motivazione dell'imprenditore locale</li> <li>– Risparmio di investimento</li> </ul>

Tab. 7.1 Opzioni di alleanza strategiche (Contractor e Lorange, 1990, p. XVIII).

Per Lorenzoni, tra i motivi alla base dello sviluppo di una dimensione cooperativa fatta di stretti rapporti interaziendali, a fianco di quella più tradizionalmente competitiva, vi sono la consapevolezza dei limiti in termini di risorse e capacità operative delle singole imprese e l'avvertita esigenza di realizzare maggiore flessibilità, migliore capacità innovativa e di avvalersi, più in generale, di interdipendenze sostanziali con altre

aziende, siano esse al servizio di manovre proattive, difensive o di potenziamento. Questo per:

- dilatare la capacità di manovra strategica dell'impresa mediante uno spettro più ampio di alternative tra cui selezionare quelle più coerenti rispetto agli obiettivi da realizzare;
- ridurre i tempi di realizzazione della manovra scelta, che nel caso di sviluppo esterno sono più rapidi rispetto allo sviluppo interno, consentendo il sorpasso dei concorrenti che rimangono ancorati a queste ultime (Lorenzoni, 1992, pp. 22-23);
- ridurre l'ammontare degli investimenti mediante il loro frazionamento fra più imprese;
- modificare il rapporto tra costi fissi e costi variabili, spostando gli investimenti verso unità esterne;
- frazionare il rischio;
- aumentare il grado di influenza sull'azione di terzi, anche quando l'investimento e la proprietà dei mezzi non sono più la leva esclusiva delle manovre strategiche;
- incrementare il fatturato per addetto (Lorenzoni, 1992, pp. 42-43).

Per parte loro, Contractor e Lorange sostengono che

*in termini generali, le joint ventures, gli accordi per la concessione di licenze e altri tipi di intese di cooperazione possono conseguire almeno sette obiettivi che in parte possono sovrapporsi.*

*Essi sono: 1. la riduzione del rischio, 2. le economie di scala e/o la razionalizzazione, 3. gli scambi di tecnologia, 4. la cooptazione o il blocco della concorrenza, 5. il superamento delle barriere governative al commercio o agli investimenti, 6. la facilitazione di un'espansione internazionale iniziale di aziende senza esperienza e 7. i vantaggi di quasi integrazione verticale derivanti dal collegamento dei contributi complementari degli associati in una «catena del valore».*

Gli autori sintetizzano poi (tabella 7.2) i maggiori vantaggi virtuali connessi a ciascuno di questi obiettivi. Di converso, le soluzioni gestionali integrate verticalmente, quindi con completa internalizzazione dell'attività, senza rapporti di collaborazione con fornitori o partner, comportano, secondo Antonio Baroncelli (1998), svantaggi quali:

- investimenti elevati
- minore rapidità di manovra
- maggiori rischi
- ridotta focalizzazione
- problemi di coordinamento
- minore flessibilità.

<p><b>RIDUZIONE DEL RISCHIO</b>  Diversificazione del portafoglio prodotti  Dispersione e/o riduzione dei costi fissi  Minore investimento totale in capitale  Entrata più rapida e periodo di rimborso più breve</p>
<p><b>ECONOMIE DI SCALA E/O RAZIONALIZZAZIONE</b>  Costi medi più bassi in funzione del volume maggiore  Costo inferiore utilizzando il vantaggio comparativo di ciascun associato</p>
<p><b>TECNOLOGIE COMPLEMENTARI E BREVETTI</b>  Sinergia tecnologica  Scambio di brevetti e territori</p>
<p><b>COOPTAZIONE O BLOCCO DELLA CONCORRENZA</b>  <i>Joint ventures</i> difensive per ridurre la concorrenza  <i>Joint ventures</i> offensive per aumentare i costi e/o ridurre la quota di mercato a un'azienda terza</p>
<p><b>SUPERAMENTO DELLE BARRIERE GOVERNATIVE AL COMMERCIO O AGLI INVESTIMENTI</b>  Ottenimento del permesso di operare come entità «locale» grazie a un associato locale  Soddisfacimento dell'esigenza che nel prodotto vi siano contenuti locali</p>
<p><b>ESPANSIONE INTERNAZIONALE INIZIALE</b>  Vantaggio dal know how dell'associato locale</p>
<p><b>QUASI INTEGRAZIONE VERTICALE</b>  Accesso ai materiali  Accesso alla tecnologia  Accesso alla manodopera  Accesso al capitale  Permessi  Accesso ai canali distributivi  Vantaggi dal riconoscimento della marca  Legami con i principali acquirenti  Utilizzazioni delle strutture fisse esistenti di marketing</p>

Tab. 7.2 Contributi strategici delle *joint ventures* (Contractor e Lorange, 1990, p. 22).

Tra gli ostacoli che si frappongono al passaggio dall'impresa integrata a quella esternalizzata — e quindi all'attivazione di rapporti di partnership — Baroncelli individua:

- la cultura dell'integrazione quale risposta ai problemi del controllo e del coordinamento;
- scarsa professionalità;
- scarse capacità relazionali;

- sistemi informativi non adeguati;
- orientamento più alle transazioni che alle relazioni;
- polverizzazione e competizione tra i fornitori;
- inadeguatezza del sistema di incentivi per fornitori e addetti agli acquisti;
- fornitori condivisi con i concorrenti.

Per favorire la partnership, invece, occorrono:

- trasparenza nei rapporti;
- valutazione e selezione dei fornitori condotte con criteri differenziati e oggettivi;
- frequente scambio di informazioni;
- coinvolgimento ai diversi livelli;
- controllo e aggiornamento degli obiettivi comuni;
- scambi di conoscenza;
- orientamento al lungo periodo;
- non eccessiva formalizzazione delle procedure.

Oltre agli aspetti positivi dei rapporti di collaborazione, insieme ad altri studiosi Baroncelli evidenzia anche i possibili risvolti negativi e le difficoltà che possono compromettere accordi e alleanze.

In particolare si possono evidenziare problemi relativi a:

- mancanza di accordo tra i partner;
- incapacità dei manager di partner diversi di lavorare assieme;
- aspettative deluse;
- mancanza di rispetto degli impegni;
- venir meno dello spirito cooperativo;
- conflitti di coordinamento-controllo-autonomia;
- squilibri di potere contrattuale;
- asimmetrie tra i partner;
- vantaggi non durevoli;
- concorrenza tra i partner;
- cattiva progettazione dell'iniziativa;
- prospettive di evoluzione insoddisfacenti;
- fase di avvio inefficace;
- processo di formazione interno incompleto;
- cattiva interazione tra i partner;
- squilibrio dimensionale tra partner.

Come si può notare, molte delle cause che possono pregiudicare un'alleanza — così come quelle che possono favorirla — dipendono dalla qualità dell'interazione tra i membri delle imprese partner e dal modo

con cui si realizzano il coordinamento e il controllo delle attività svolte in comune.

Non a caso le imprese strategicamente impegnate in rapporti interaziendali — soprattutto le cosiddette imprese guida, che svolgono un ruolo di snodo regolativo fondamentale di reti imprenditoriali — si qualificano come organizzazioni ad alto spessore relazionale e andrebbero osservate sotto questo taglio analitico.

In quest'ottica, per Alessandro Lomi e Giorgio Lorenzoni bisogna orientarsi allo «studio della natura relazionale dell'impresa, quindi verso l'osservazione comparata delle modalità concrete mediante le quali l'impresa si connette al proprio ambiente, cioè alle altre organizzazioni» (Lorenzoni, 1992, pp. 11-12).

Tale approccio relazionale allo studio dei network collaborativi tra imprese segna il passaggio da un'approccio più tradizionale, di tipo attributivo, centrato sull'impresa, a uno reticolare, focalizzato sulle reti organizzative e sull'analisi degli scambi relazionali tra individui all'interno dell'organizzazione e tra organizzazioni diverse (Lomi, 1991).

Da un punto di vista economico, parimenti, si evidenziano come approcci utili allo studio delle relazioni tra imprese le metodologie di analisi dei «costi di transazione» mutuata da Williamson e il modello di analisi della «catena del valore» di Michael E. Porter (1988).

Nel primo caso, lo sono in ragione del fatto che gli accordi e le relazioni contrattuali rappresentano una struttura di governo dell'attività che, unitamente all'impresa, costituisce una potenziale alternativa al mercato proprio dal punto di vista dell'efficienza dei costi di transazione, assumendo crescente rilievo e una propria indagabile fisionomia (Bastia, 1989).

Nel secondo caso, lo sono per la possibile trasferibilità della «catena del valore» quale strumento di analisi delle principali attività svolte dalle singole aziende, all'esame del contributo reso congiuntamente da più realtà produttive tra loro connesse in coalizioni definite da Porter «accordi di lungo periodo tra aziende, che vanno al di là delle normali transazioni commerciali, ma (che) restano al di qua delle fusioni vere e proprie» (Porter, 1988, p. 69).

Sul piano organizzativo, parallelamente, cambiano i riferimenti concettuali per interpretare la diversità fenomenica rappresentata dagli accordi e dalle coalizioni interaziendali.

Gli assetti delle imprese che fanno parte di network collaborativi assumono del resto sembianze loro proprie, soprattutto alla luce del fatto che, per dirla con Federico Butera (1997), le nuove forme di impresa o *imprese rete* che si vengono a configurare, pur molto diverse tra loro, hanno in comune caratteristiche, principi e paradigmi organizzativi che si distinguono nettamente da quelli che hanno connotato strutture, meccanismi e processi organizzativi delle imprese negli ultimi cento anni.

Capitolo 9

# **Mantenere l'anima autogestionaria per un welfare di prossimità: verso il riconoscimento del marchio COP<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Alcuni contenuti di questo capitolo fanno riferimento al volume Callegari (2021).

## 9.1 L'anima autogestionaria come dimensione comunitaria interna alla cooperazione sociale

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

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

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

Relativamente alla *mission* delle cooperative sociali, crediamo vada evidenziata l'importanza della matrice valoriale, comunitaria, di mutuo sostegno e appoggio che ha originato le prime esperienze di cooperazione di servizio, ma soprattutto di solidarietà sociale, dagli anni Settanta. Questa matrice ha connotato anche molte più recenti esperienze associative, di volontariato o di impegno politico e sociale che si sono trasformate in imprese organizzate su base associativa, orientate a una migliore efficacia nella qualità dei servizi e del lavoro, in grado di generare occupazione e di operare in condizioni aziendali di efficienza, senza escludere la partecipazione democratica di soci, lavoratori e cittadini fruitori, non ultimi gli stessi svantaggiati.

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

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

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

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

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

Conviene invece interpellarsi su come fare riemergere, se finita in latenza o smarrita, tale dimensione — *l'anima autogestionaria* — riconducibile alla *comunità interna* del gruppo cooperativo, dove risiedono le affinità elettive e i motivi che hanno spinto le persone a unirsi e riconoscersi come parte di un insieme nel quale identificarsi, spesso nonostante avversità e pesanti sacrifici. Questo è il collante relazionale, la fonte motivazionale sulla quale è possibile impostare più strutturati processi associativi e alla quale occorre (ri)attingere per mantenere un'impronta non speculativa nella propria determinazione imprenditoriale.

Quest'ultima, del resto, in una cooperativa sociale non può essere sorretta e alimentata solo da finalità meramente economiche, di maggior guadagno, e da logiche di competizione sul mercato dei servizi. Queste infatti rischiano di degenerare — come avvenuto nell'eschecabile vicenda di Mafia Capitale — in disancoramento dalla base valoriale, tradendo così la *mission* e convertendola in finalità di potere dirigenziale, di arricchimento personale, di collusione con consorterie criminali e convenienze clientelari, a scapito delle persone più bisognose.

Si assiste qui al totale sovvertimento dei fini dichiarati rispetto a quanto realmente perseguito e realizzato, che non necessariamente deve trascendere al livello estremo, criminale del caso citato, ma può stemperarsi in un'ampia gamma di graduazioni e combinazioni intermedie. Queste portano via via al disancoramento della dimensione aziendale, economica e commerciale dalla dimensione associativa, della democrazia partecipativa, mantenuta come vuoto simulacro procedurale, per non parlare della dimensione comunitaria interna, morta e sepolta nel dimenticatoio.

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

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

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

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

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

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

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

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

Va nella direzione, sempre più auspicabile, di un welfare di prossimità, basato sulla coprogrammazione e sulla coprogettazione, con partenariati tra più attori e soggetti espressione di patti e territori socialmente responsabili, rappresentativi di comunità coese e solidali.

## 9.2 **Caratteristiche, criticità e condizioni di mantenimento della dimensione comunitaria**

Quando si parla di comunità si può intendere una dimensione relazionale, di forte appartenenza e identificazione, nella quale viene a realizzarsi la «reciproca comprensione di tutti i suoi membri» (Tönnies, 1963), senza dover giungere a trattative e accordi; costituisce non il risultato, ma la premessa, il punto di partenza di ogni forma di aggregazione (Bauman, 2011; 2013).

La dimensione comunitaria, il senso di comunità (Ricciardelli, 2016), precede, per quanto qui di nostro interesse, la strutturazione in forma associativa, a maggior ragione imprenditiva, di insiemi di persone che intenzionalmente si riconoscono in determinati valori e vogliono perseguire le stesse finalità, organizzando le proprie risorse e il collettivo impegno.

Quando si evoca l'importanza della comunità non ci si riferisce nostalgicamente a un passato superato dalla modernità — rappresentata dal vivere in società —, come sostenuto da Tönnies, ma si indica un essere, uno stare, un sentirsi in sintonia con gli altri in connessione emotiva e relazionale che convive con, e non viene superata dalla, dimensione societaria (Turner, 1972), ma che anzi riemerge come energia carsica, soprattutto quando la società si presenta piena di incognite, rischi e minacce.

È in tutta evidenza la situazione attuale di crisi economica e occupazionale, funestata dall'onda pandemica, che fa risorgere il bisogno di comunità; forse di una comunità desiderata, sognata, dimora al contempo di sicurezza e libertà, di unità tra individuale e collettivo, tra autorealizzazione e comuni regole, responsabilità e solidarietà.

Le *comunità ascrittive* — localistiche, concretamente esistite, che abbiamo conosciuto nelle realtà di paese, in piccoli insediamenti dove tutti si conoscono — insieme alla solidarietà, alla protezione e al sostegno offerto

ai propri membri pongono spesso vincoli pregiudiziali verso chi non è omogeneo alle aspettative del gruppo. A volte sorge persino ostracismo nei confronti del diverso, dello straniero, di ciò che è esterno alla comunità o di chi internamente non si conforma.

Si paga il prezzo con una minore libertà personale, con una soddisfazione solo parziale dei propri bisogni e desideri, qualora questi non collimino con quanto la comunità può offrire. Qualcosa di analogo può avvenire anche nelle comunità scelte, alle quali si appartiene non come fatto indipendente dalla volontà individuale (per nascita, famiglia di appartenenza o provenienza localistica), ma come opzione soggettiva, per adesione acquisita in base a individuali motivazioni, interessi e affinità ideali.

In questo caso si tratta di *comunità elettive*, nelle quali maggiore dovrebbe essere la possibilità di conciliare ambivalenze e polarità non risolvibili, spesso antitetiche (sicurezza/libertà, individuale/collettivo, singolo/gruppo, ecc.), che solo per approssimarsi all'ideale desiderato richiedono disponibilità reciproca al dialogo, al confronto e alla mediazione negoziale.

In tal caso l'agognata «immediata comprensione reciproca» tra i membri declina verso una più prosaica «mediata condivisione reciproca», che tuttavia apre la strada e può costituire solide fondamenta sulle quali erigere in forma strutturata la dimensione associativa. Come abbiamo osservato, questa è a sua volta interna a ogni cooperativa sociale, sede di quella che potremmo definire «solidarietà organica» (Durkheim, 1962), organizzata, non più solo spontanea e meccanica come nella comunità originariamente intesa.

In ogni caso, senza un nucleo comunitario desiderato — vissuto come fonte di senso soggettivo, almeno in parte corrispondente alle aspirazioni dei singoli — e senza il magnetismo che esso genera anche una perfetta macchina associativa non reggerebbe nel tempo o si tradurrebbe in un vuoto simulacro di procedure non più animato da energie vitali.

Ciò andrebbe a detrimento della *mission*, seppure nominalmente mantenuta, e non è certo con la conversione nella dimensione imprenditiva e performativa organizzata secondo principi di economicità ed efficienza che in una cooperativa sociale si può compensare la mancanza o sostituire la perdita dell'anima comunitaria interna.

La cooperativa sociale, presto o tardi, subirebbe una mutazione genetica, diventerebbe altro da sé. Non vi sarebbero una reale partecipazione democratica, solidarietà tra i suoi membri, un senso collettivamente condiviso. Nulla al di là del continuare a operare secondo regole di mercato per sopravvivere, consolidarsi e svilupparsi in nome di un pur legittimo lavoro retribuito o di meno nobili ragioni di potere e di prestigio professionale.

Ma questa non è altro che la versione negativa di una circolarità viziosa, che dal deperire del nucleo comunitario si trasferisce nello svuotamento

della dimensione associativa, inaridendo la gestione imprenditiva e la pratica del lavoro sociale, con gravi effetti sulla qualità delle relazioni di aiuto poste in essere e sul mancato perseguimento delle finalità non speculative, di pubblico interesse.

Noi vogliamo insistere su una circolarità positiva alla quale fare affidamento e per la quale spendersi, come operatori sociali, con motivazione e impegno.

Consapevoli di quelle che possono essere le criticità che albergano nelle comunità realizzate (ascritte, ma anche elettive), bisogna tenerne conto per adottare le modalità appropriate al fine di regolare i processi conciliando gli aspetti che possono divaricarsi, trovando di volta in volta i punti di equilibrio maggiormente condivisi.

Rispetto all'ideale, allora, quali sono le criticità maggiori?

Circa la comunità che si desidera, quella che idealmente vorremmo, due sono le domande, speculari, alle quali sarebbe importante trovare una risposta o almeno la modalità più appropriata per armonizzare le relazioni e la dinamica comunitaria.

1. In che modo si possono realizzare forme di comunità elettive nel lavoro, nell'abitare, nella società in grado di offrire familiarità, amicizia, sostegno nei momenti di bisogno, appartenenza — in una parola, «sicurezza» — senza che si trasformino in prigioni con aspettative e norme intrusive e vincolanti, intolleranti verso la diversità e chiuse all'esterno dei propri confini, fino a compromettere la «libertà» individuale?
2. Altrimenti detto, come si può mantenere e dare spazio alla soggettività, alle individuali preferenze e attitudini, alla «libertà» dei singoli all'interno di forme comunitarie di convivenza abitativa, di lavoro e di socialità che le persone sentano come proprie, come un volano delle loro potenzialità, nelle quali si possano identificare e non sentirsi obbligate a regole troppo severe, ad aspettative asfissianti, a un dover essere per forza in un certo modo?

Entrambe le domande portano a chiedersi a quali condizioni — interne, riconducibili alle persone e al rapporto tra le stesse, ed esterne, relative al contesto e ai suoi condizionamenti — è possibile realizzare comunità di vita, abitative e di lavoro che siano:

1. *aperte*, non chiuse in se stesse, verso il nuovo e verso chi non vive e non la pensa allo stesso modo;
2. *capaci di accogliere* nei fatti, nella relazione, non solo idealmente o a parole, il diverso;
3. *con disposizioni soggettive empatiche*, capaci di *investimento fiduciario, di dono*;

4. *basate sul sostegno reciproco* nei bisogni, nelle opportunità e negli aiuti;
5. *conviviali*, non per obbligo, ma per adesione spontanea, desiderata;
6. *promozionali* del comune impegno a informarsi e formarsi per crescere in competenze e capacità decisonali;
7. *con svolgimento di compiti scelti* in base alle competenze, attitudini e potenzialità individuali;
8. *caratterizzate da complementarietà e avvicendamento* nei compiti operativi e ideativi, di referenza e coordinamento, senza dissociazione tra lavoro manuale e lavoro intellettuale;
9. *senza obbligazioni*, con *condivisione* delle scelte tramite *metodo persuasivo e negoziazione* di disaccordi e conflitti;
10. *rappresentate secondo ripartizione, rotazione e alternanza* degli incarichi di referenza;
11. *con la gestione condivisa* delle spese comuni e di aiuto;
12. *basate sul principio di reversibilità*, in ossequio alla *libertà personale* di scelta e nel rispetto della libertà altrui;
13. *dinamiche*, con possibilità di progressivo adattamento, anche fino *alla messa in discussione della propria permanenza*, se dovessero degenerare nel loro contrario.

Secondo esperienze realizzate, ricerche e letteratura (Campanini e Donati, 1980), le maggiori *criticità* si presentano sui seguenti versanti:

- a. chiusura nei confronti dell'esterno, verso chi non appartiene al gruppo comunitario, è diverso, non è simile o uguale agli altri membri;
- b. relazione tra i membri, che può incrinarsi, degradarsi in conflitti insanabili e che dalla solidarietà può trascendere nell'intrusività e nell'obbligazione alla totalizzante condivisione quotidiana, senza confini e privacy;
- c. gestione del potere di scelta, di influenza e nel rapporto con l'autorità, se non è condivisa, ripartita e alternata (fissità dei ruoli di rappresentanza);
- d. gestione del denaro, quando tutte le spese, anche quelle personali, sono in comune, soggette a vincolanti procedure di scelta collettive;
- e. mancanza di discrezionalità, di reversibilità delle scelte personali, quando viene meno la condivisione e non c'è possibilità di cambiamento.

Sinteticamente, riteniamo che per l'esistenza e il mantenimento di una comunità aperta, solidale, accogliente, condivisa e passibile di cambiamento migliorativo non ci sia alternativa alla paziente ricerca di punti di equilibrio mai definitivi tramite una *continua relazione e mediazione dialogica e negoziale* (Turchi e Gherardini, 2014; Callegari, 2020b).