



Le strade che portano al futuro

La sfida della sostenibilità per le cooperative

A cura di
**Francesco d'Angella, Claudia Marabini,
Monica De Luca, Felice Addario**

Molte cooperative sociali in questo periodo stanno attuando cambiamenti organizzativi. Sono trasformazioni con cui provano a far fronte alle tante pressioni che stanno sfidando la loro sostenibilità. E che sembrano richiedere – in modo più intenso che in passato – non tanto

II

* / Il «Focus» presenta gli esiti di un percorso promosso dallo Studio APS di Milano su come progettare oggi la sostenibilità delle cooperative sociali. Vi hanno preso parte sei cooperative (in prevalenza di tipo A). Attraverso focus group condotti nelle organizzazioni e interviste a presidenti, vice-presidenti, direttori o responsabili d'area, si sono raccolte riflessioni e indicazioni che sono state poi elaborate dal gruppo di ricerca. L'elenco completo delle persone e delle organizzazioni partecipanti è a p. 96.

piccoli aggiustamenti, bensì inedite strade per garantire un futuro all'impresa.

Le pressioni sulle cooperative sociali

Le cooperative sociali appaiono oggi sottoposte a pressioni esterne e interne.

- *Pressioni esterne.* Tra le pressioni esterne, ci sono certamente le trasformazioni delle politiche e del mercato sociale, che hanno generato un aumento della competizione e una riduzione delle marginalità economiche (*più concorrenza in un mercato meno remunerante, insomma*). La crisi del rapporto privilegiato con il settore pubblico è nota (molte cooperative sono cresciute grazie all'esternalizzazione dei servizi di welfare). Così come è noto l'ingresso di competitor sempre più aggressivi, non più solo appartenenti al non profit e neanche più solo radicati nei territori delle gare d'appalto. Per di più, le richieste dei committenti stanno diventando *stressor* potenti dei funzionamenti organizzativi. Per tutte queste ragioni, la sostenibilità è diventata, per le imprese sociali, una questione più complessa rispetto a dieci-vent'anni fa.

- *Pressioni interne.* Poi ci sono le pressioni interne. Molte cooperative, nate negli anni '80-'90, si trovano a fare i conti con pensionamenti, cambi al vertice, compresenza di generazioni differenti. La generazione dei fondatori sta giungendo al termine del percorso lavorativo. Uscite ed entrate,

ricambi di leadership, nuove riformulazioni identitarie impongono di gestire passaggi interni non semplici. «Stiamo cambiando nella discontinuità o nella continuità? Che impresa stiamo diventando?» ci si domanda, soprattutto in presenza di nuove generazioni portatrici di modi di concepire il rapporto con il lavoro sociale diversi dal passato. La de-politicizzazione dei riferimenti valoriali, al pari della minore identificazione con la forma «cooperativa», influiscono sulla tenuta di imprese nate intorno a una visione politica dei rapporti sociali.

È evidente che nelle organizzazioni tutte queste pressioni si presentano intrecciate, generando urgenze (ma anche opportunità) di cui farsi carico. Esse interrogano il futuro delle imprese. Per questo diventa necessario capire, con le cooperative stesse, *come potervi far fronte*, in modo da dare un futuro sostenibile a queste organizzazioni, alla mission che svolgono, alle persone che vi lavorano.

Le tre dimensioni della sostenibilità

La parola «sostenibilità» deriva dal verbo «sostenere». Come suggerisce l'etimologia, sostenere indica il «proteggere» ma anche il «nutrire». Il concetto di sostenibilità rimanda dunque alla capacità di un'impresa di conservarsi e, al tempo stesso, svilupparsi. Di reggere l'urto del presente mettendo al contempo le basi per il futuro. Non un mero sopravvivere quindi,

ma un proiettarsi oltre la linea di galleggiamento.

Mai come oggi, in scenari socioeconomici scossi dalla pandemia, appare in discussione l'avvenire di queste anomale imprese, che hanno rappresentato negli anni una «terza via economica (oltre quella profit e pubblica) capace di tenere insieme lavoro e cura»⁽¹⁾. Nella stragrande maggioranza delle cooperative, la sostenibilità è la preoccupazione dominante.

Dai verbali delle interviste ai operatori, così come dalla rilettura che il gruppo di ricerca ne ha fatto, tre sembrano essere le dimensioni della sostenibilità su cui si sta oggi lavorando, ovvero le aree che le cooperative stanno presidiando per cercare di darsi e dare un futuro: la dimensione organizzativa; la dimensione economico-finanziaria; la dimensione sociale. Le anticipiamo, per esplorarle con più calma negli articoli seguenti.

La dimensione organizzativa | In tante imprese sociali la sostenibilità è ricercata nella cura dell'organizzazione. Si è sostenibili quanto più ci si dota di una buona organizzazione. E una buona organizzazione – questo è interessante – è ritenuta quella capace di *diffondere responsabilità* al proprio interno. Di fronte a un futuro che spaventa, è come se l'antidoto venisse cercato nel conferire più responsabilità a coordinatori di servizi, responsabili di settore, anche soci e lavoratori. È come se da leadership verticali fosse in atto un passaggio verso leadership diffuse. Come se l'organizzazione, per reggere le pressioni, sentisse di aver bisogno di una chiamata ampia alla corresponsabilità.

Per di più in tante cooperative sono in atto *passaggi di autorità*. Tanti leader storici sono alle prese con la successione e anche questo è un fattore che spinge al decentramento delle responsabilità. Il campo organizzativo appare così oggi ad alto tasso di emotività, perché sia la richiesta alle persone di assumersi responsabilità sia i passaggi d'autorità da parte dei



¹/ Venturi P., Vanni E., Granata S., *Cooperazione sociale, il futuro è adesso*, «il Corriere della Sera», 16 gennaio 2021.



leader storici mobilitano emozioni e sentimenti contrastanti. Non sempre le persone sono pronte ad assumersi – o a dare – responsabilità. Emergono ambivalenze, passi indietro, confusioni: tanto da parte di chi è chiamato ad assumere nuove funzioni quanto da parte di chi deve favorire processi di delega.

La dimensione economico-finanziaria | Si è sostenibili se i conti sono in ordine. Può apparire una ovvietà, ma il mondo della cooperazione ha talvolta sottovalutato la messa a punto di strumenti di controllo dei conti. La crisi iniziata nel 2008 ha via via indotto le imprese sociali a prendere maggiormente sul serio questa dimensione. Dalle interviste emerge come la sostenibilità economico-finanziaria si declini lungo un duplice versante: amministrativo-contabile e strategico-imprenditoriale. Sono declinazioni diverse della sfera economico-finanziaria, entrambe necessarie, ma non sempre facili da contemperare.

Se prevale l'approccio contabile si è portati ad adottare la lente «entrate/uscite» e a focalizzarsi sull'anno d'esercizio, senza uno sguardo prospettico (e ogni uscita è vista come una spesa anche quando magari è un investimento). Diverso l'approccio imprenditoriale, che intende la sostenibilità come dimensione diacronica, che si allunga oltre l'orizzonte del contingente. Amministrare avendo cura di sviluppare è – come vedre-

mo – la sfida. Non essere solo gestori di servizi, ma imprenditori innovatori.

La dimensione sociale | Storicamente le cooperative sono cresciute in virtù di un radicamento comunitario e di significativi riconoscimenti da parte di fasce di popolazione e amministratori locali. Hanno costruito i loro servizi in relazione alle domande che intercettavano nel contesto. Si sono sviluppate contribuendo alla definizione di politiche sociali. Il legame con il territorio, nella loro storia, è sempre stato un elemento distintivo. E oggi?

Approfondire i modi con cui le imprese sociali si stanno collocando nei propri contesti socio-economici è un oggetto interessante. Porta a chiedersi se la comunità locale sia ancora il campo in cui una cooperativa riconosce e intercetta risorse (sociali e finanziarie) utili allo sviluppo della propria mission. Come sta avvenendo l'interazione con i diversi soggetti di un luogo? Quali criticità si incontrano nella costruzione di nuovi network? Quanto le cooperative stanno intrecciando il proprio sviluppo a quello della comunità in cui operano e di cui sono state storicamente fattori coesivi?

A conclusione del «Focus» (ultimo articolo) proponeremo una chiave di lettura che permetta di rileggere queste tre dimensioni, proiettando la cooperazione in un futuro oggi possibile a patto di investire nella risorsa forse più strategica di tutte: *la conoscenza*. ■

Mai come oggi, in scenari socioeconomici scossi dalla pandemia, appare in discussione l'avvenire di queste anomale forme d'impresa, che hanno rappresentato negli anni una «terza via economica» (oltre quella profit e pubblica).