



Terza strada: la cura del network

Presidiare connessioni generative

A cura di

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

Per storia le cooperative sociali sono espressione di una volontà «dal basso» di dare risposte ai bisogni delle fasce più fragili. La logica che le ispira è *mutualistica*: si ritiene la fragilità una risorsa per la comunità. E *laboratoriale*: intorno ai servizi si vuole tessere legami comunitari. Recentemente le si è definite «imprese di comunità».

Non stupisce che una delle questioni più sottolineate riguardi la *collocazione delle cooperative nel contesto territoriale*, inteso come il campo sociale, culturale ed economico entro cui si iscrive l'azione imprenditoriale. Ci si chiede: in che modo le cooperative si stanno collocando nei contesti? Che connessioni con i soggetti locali attivano? Quali interazioni sembrano generare garanzie di sostenibilità futura?



In questo articolo proveremo a esplorare questo campo, cruciale per la sostenibilità delle cooperative, la cui presenza nei territori ha tante più chance di mobilitare intorno a sé risorse (anche economiche) quanto più è riconosciuta capace di tutelare dimensioni della vita comune.

Conessioni, partnership, reti

Nei contesti di intervento le cooperative spesso attivano connessioni, partnership, reti per partecipare a bandi, cogliere opportunità progettuali, essere più efficaci nelle negoziazioni coi committenti. Si possono individuare differenti tipologie di connessioni.

Il rapporto con il mondo cooperativo

La prima connessione che emerge nei racconti – importante ai fini della sostenibilità – è quella con le proprie *associazioni di categoria* (Legacoop, Confcoop, ecc.). Stare in relazione con questi soggetti consente di accedere a opportunità economico-finanziarie e/o di attivare nuovi servizi («La ricerca di bandi la fa il presidente, che sta in rete con Legacoop»).

Oltre che per ricavarne benefici, la partecipazione alle associazioni di categoria può aiutare le cooperative a tessere relazioni con l'esterno, stimolando un confronto reciproco che le aiuta a uscire dalla propria ristretta cerchia («Aderire a una associazione

di rappresentanza è una buona cosa, anche per conoscere e confrontarsi con altre realtà. Uscire dalle nostre routine quotidiane ci fa bene»).

Nei territori le cooperative attivano poi partnership con *altre cooperative e/o con consorzi*. L'esigenza di partenariato con altre cooperative – raccontano – è mossa dall'orientamento dei bandi verso commesse più grandi. Questo costringe le cooperative più piccole a mettersi insieme per fare massa critica («Tutti gli appalti spingono ad accorparci. Laddove c'erano cinque cooperative e cinque commesse, l'ASL ora esce con un lotto solo. Questo ti mette nelle condizioni di dire: o non partecipo o mi alleo con altri»).

Benché l'aggregarsi produca vantaggi economici, alcuni lamentano che talvolta i consorzi rischiano di diventare sovrastrutture di cui non sempre si riesce a vedere l'utilità e dove non sempre c'è lealtà da parte degli aderenti («Sì, riusciamo a partecipare a gare che altrimenti non potremmo fare. Però tra cooperative la concorrenza non sempre è leale e i costi per mantenere il consorzio spesso sono superiori ai benefici»).

Il rapporto con i servizi pubblici territoriali

Nei contesti di intervento si ricercano forti connessioni anche con i *servizi pubblici territoriali*. La nascita di nuovi servizi avviene spesso in collaborazione con il settore pubblico, con cui si costruiscono sia valutazioni dell'utilità degli interventi sia letture condivise circa i nuovi problemi sociali da presidiare. Secondo alcuni, si tratta della tradizionale fun-

Le cooperative spesso attivano connessioni, collegamenti, partnership, reti per partecipare a bandi, rintracciare opportunità progettuali, essere più efficaci nei processi di negoziazione con i committenti.

zione pubblica del terzo settore in dialogo con le istituzioni («La comunità educativa per minori, come la comunità terapeutica per le dipendenze, sono nate da una analisi condivisa con i servizi territoriali, rispetto alla mancanza di risposte nel territorio. Questa per me è la funzione pubblica delle cooperative»).

In altri casi la relazione con i servizi pubblici appare più finalizzata a garantire una sostenibilità economica dei propri servizi («Le comunità si sostengono attraverso gli invii diretti. Per cui c'è un lavoro di interlocuzione con i servizi invianti che va curato per avere i posti delle strutture occupati»).

Il rapporto con i tavoli istituzionali

Un altro attore che emerge dalla ricerca sono i *soggetti politici e i tavoli istituzionali*. Questo tipo di connessioni può essere utile per venire a conoscenza di nuove opportunità strategiche. A volte, anche contribuendo a costruirle («Lei è la coordinatrice del tavolo tratta e immigrazione. Lei è nel coordinamento nazionale delle dipendenze. Essere a questi tavoli ci permette di sapere come si sta muovendo il ministero, quali saranno le prossime linee guida, quale sarà il nuovo finanziamento sui senza dimora. Non solo ascoltando, ma potendo dire la nostra»).

Un'altra ragione per partecipare ai tavoli istituzionali è la possibilità di incidere sulle politiche sociali del territorio («È successo

che modelli d'intervento sperimentati vengano messi poi in appalto dal servizio pubblico. Penso nel campo delle dipendenze agli accompagnamenti territoriali. Nati da una sperimentazione del privato sociale, sono diventati pratica accreditata grazie al fatto di aver premuto nei luoghi dove si fa politica sociale»).

La partecipazione alle reti territoriali

Un altro macro attore evidenziato sono le *diverse reti territoriali*, che spesso intrecciano tipologie di attori pubblici e privati, formali e informali.

Secondo alcuni, partecipare alle reti offre visibilità e accreditamento che servono a garantire risorse per l'organizzazione («Abbiamo fatto la scelta di non diversificare i servizi, pur consapevoli dei rischi in termini di impresa. Abbiamo compensato collocandoci dentro diverse reti cittadine, di cui facciamo parte formalmente o informalmente. Questo ci permette di godere di un accreditamento che è una risorsa»).

Fra le reti vengono annoverate quelle che si costruiscono con le associazioni per intercettare nuovi destinatari interessati ai servizi a domanda individuale. Altri raccontano partnership più orientate ad approfondire le questioni che si rilevano nel territorio («Il confronto con le associazioni ci serve per leggere i territori. In fondo siamo nati così, cercando di capire con gli altri come stavano cambiando i bisogni»).

Allo stesso modo, si ritiene utile partecipare a incontri e luoghi non immediatamente finalizzati alla produzione di un servizio, ma capaci di offrire la possibilità di allargare lo sguardo, farsi venire nuove idee, contaminare le letture sui problemi sociali.

Un altro tipo di reti sono quelle amicali e professionali, patrimonio di singoli lavoratori, che si rivelano utili nella progettazione e realizzazione di nuovi prodotti della cooperativa («In cooperativa i migliori progetti sono nati così. Come il centro diurno minori, nato dalla sensibilità di alcuni operatori che dentro le loro reti amicali e professionali hanno avuto l'idea e con altri l'hanno realizzata. Stesso discorso sui richiedenti asilo: senza le conoscenze di due operatori, non avremmo mai aperto alcun servizio in quest'area»).



Oggi non si può essere assenti dalle piazze (mediatiche e reali)

Oltre a coltivare le connessioni con attori locali, dalla ricerca emerge l'importanza di investire sull'immagine che la cooperativa, e i suoi servizi, hanno nel territorio. È cruciale *migliorare la rappresentazione pubblica del mondo della cooperazione* di cui spesso «si parla poco e male». Oggi non si può essere assenti dalle piazze mediatiche («Saper comunicare online è importante. Avere un sito che racconti quella che è la nostra realtà. Ormai è lì che la gente si informa»).

Rispetto alle strategie non c'è solo il digitale. Si ritengono importanti anche «momenti d'incontro pubblici in cui si danno elementi di conoscenza rispetto a cosa sono queste organizzazioni». Una delle strategie è *fare promozione culturale sui temi* di cui la cooperativa si occupa, con l'intento di acculturare e confrontarsi col contesto territoriale.

Le occasioni più propizie per costruire visibilità pubblica sono quelle date dai progetti sperimentali. Spesso riguardano temi sensibili, che aprono spazi nuovi nel discorso pubblico. Il fatto che la cooperativa li intercetti contribuisce ad aumentarne la reputazione («Con questi progetti più sperimentali possiamo fare marketing, ad esempio convegni internazionali, che danno grande visibilità»).

I prodotti del «sociale» - perlopiù immateriali perché hanno a che fare con la cura e la relazione - sono spesso portatori di valori non facilmente percepibili. Per questo diventa importante aiutare gli abitanti del territorio, le persone, le associazioni, i servizi, a «vedere» questi valori. Per la cooperativa, si tratta di costruire e diffondere una visione sui prodotti. Visione che diventa ancora più percepibile se costruita direttamente con partner e destinatari.

È il network che sostiene

In conclusione, vorremmo focalizzarci su tre questioni cruciali rispetto al tema della connessione delle cooperative col contesto sociale.

- La prima riguarda l'importanza di *dedicare risorse interne per presidiare da vicino le connessioni* con il territorio. Costruire alleanze e interlocuzioni richiede infatti tempo e competenze. Non sempre le organizzazioni sembrano averne consapevolezza e dotarsi di strumenti adeguati. Col rischio che le auspiccate connessioni diventino impossibili o blande («Nel progetto abbiamo inserito una figura che sia un riferimento per i servizi educativi e sociali e tenga i contatti con le realtà del territorio. A livello di cooperativa finora è mancato questo tipo di ruolo»).

- La seconda riguarda la *ricerca di connessioni caratterizzate da reciprocità generativa* più che da razionalità strumentale. Non tutte le connessioni costruite nel contesto appaiono guidate dall'intento di allearsi con gli attori territoriali, scambiando risorse culturali, sociali ed economiche per accrescere sia i partner, sia la comunità di appartenenza. A volte le relazioni sembrano guidate da un «prendere per sé», non da un co-evolvere. Il rischio di questo tipo di interazioni è che difficilmente garantiscano una continuità nel tempo.

Un esempio è quello citato dei consorzi: se visti come luoghi da cui ogni cooperativa «prende per sé», alla lunga si svuotano di senso, diventando dispositivi di cui diffidare perché caratterizzati da competizioni sleali. Solo relazioni caratterizzate da reciprocità sembrano durare nel tempo, producendo vantaggi nel breve e

ipotesi di sviluppo in prospettiva.

- La terza questione è relativa alla *rappresentazione che le cooperative hanno del mercato* entro cui si colloca la loro azione imprenditiva. Dalla ricerca emerge il rischio di una rappresentazione statica, fatta di relazioni con attori già dati e modalità già note. A volte, la sensazione è di stare in un mercato che si «subisce», al quale occorre «adattarsi». L'adattamento è però mortificante, dato il deterioramento di quelle condizioni che in passato invece favorivano lo sviluppo della cooperazione.

Dalla ricerca emerge però anche come questi vincoli siano motori per una prefigurazione e costruzione di scenari nuovi. Dai movimenti evidenziati, si coglie come alcuni attori stiano diventando consapevoli del fatto che *il mercato non è una datità, ma è anche una costruzione sociale*, di cui si può essere parte attiva. Vediamo questo nelle sperimentazioni di prodotti realizzati insieme a nuovi attori, così come nell'attenzione che alcuni stanno riservando alla visibilità pubblica della cooperativa e dei suoi servizi.

Rispetto a questo ruolo più attivo e imprenditivo, possiamo dire che la capacità di costruire visioni e credibilità nei territori, così come la fiducia verso le proprie capacità, sono elementi importanti per perseguire nuove strade. Strade che vogliono provare a re-interrogare il futuro di questo mondo, provando a capire se un'altra storia è possibile. ■

