

# Qualità cooperativa per una società solidale

Felice Scalvini (1987)

## 1. Massimizzare l'utilità sociale

Siamo venuti a Castrocaro per riprendere un discorso avviato ad Assisi, due anni or sono. E siamo venuti proprio qui per far ciò sentendo ancora tra noi Gino Mattarelli e per testimoniare qui, tra i suoi cari e la sua gente, che il germoglio che egli ha accudito sta crescendo e continuerà a crescere, portando con sé, definitivamente, non solo il ricordo, ma anche la carica di fede, di testimonianza e di indirizzi che gli ha saputo offrire, senza risparmiarsi, il suo primo presidente.

E di un insegnamento in particolare credo dovremo tener conto in questi due giorni di lavori. Da Gino abbiamo imparato come si possa e si debba saper coniugare l'umiltà nella ricerca delle soluzioni concrete, con l'orgoglio, la coerenza e la passione dei propri ideali.

L'intensità delle convinzioni non era in lui elemento di chiusura o presunzione, anzi: era solidità di ancoraggi da cui partire con animo sgombro per incontrare uomini, idee, situazioni e ricercare in ognuna la migliore soluzione per costruire solidarietà e speranza.

Noi che ci avviamo ad esplorare il nostro specifico, attraverso esperienze e riflessioni, dovremmo saper tenere fissi questi due termini di riferimento, per trovare la nostra strada coniugando il rigore delle idee e dei principi con la tolleranza e la flessibilità necessarie nell'agire quotidiano.

A me tocca di provare a segnare il motivo conduttore dei nostri lavori, per identificare, se possibile, gli elementi profondi ed irrinunciabili della "qualità" del nostro essere e del nostro operare come operatori di solidarietà sociale.

Una siffatta ricerca non può prescindere dalla riflessione più generale che da alcuni anni si sta sviluppando all'interno ed intorno al movimento cooperativo italiano nel suo complesso.

Pare a me che il tema fondamentale sul quale, invero con diverse e non sempre adeguate risorse di competenza e consapevolezza, si stanno cimentando gli uomini della cooperazione possa essere rias-

sunta nell'affermazione per cui "la cooperativa deve essere un'impresa".

In questo viene individuato lo specifico cooperativo: nell'essere impresa; e da tale presupposto vengono poi declinate le conseguenze del caso - vere o presunte -, sino a giungere al pressante invito portato da De Rita ai partecipanti all'assemblea organizzativa della Confederazione di tre mesi fa a sposare con determinazione "l'egoismo d'impresa" quale indispensabile fattore di senso, sopravvivenza, successo.

Ma cosa c'è di qualità cooperativa in tutto questo?

E forse la conquista dei nuovi mercati?

Sono gli utili di bilancio a fine anno?

E' il potere che deriva dalla gestione di cospicue aziende?

Noi riteniamo che tutto ciò costituisca l'essenza della qualità dell'impresa tradizionale, non dell'impresa cooperativa.

La cooperazione, quella in cui crediamo, quella che cerchiamo di interpretare nelle nostre attività, quella di cui ci siamo innamorati sino a far convergere su di essa gli itinerari della nostra vita e che ci ha portato qui oggi a Castrocaro, è qualcosa di più: è imprenditoria sociale.

E' quindi innanzitutto una avventura morale dello spirito, una esperienza ed una ricerca di solidarietà consapevole, operante ed evolutiva.

E' ciò che ci hanno consegnato i cooperatori che ci hanno preceduto.

I probi pionieri di Rocherdale, fissando così un invalicabile punto di non ritorno per quanti sarebbero venuti dopo di loro, stabilirono statutariamente, come fine ultimo della prima cooperativa della storia, che "Non appena possibile, la società inizierà ad occuparsi della gestione dei poteri di produzione, distribuzione, educazione e governo; costituirà, in altre parole, una colonia residenziale autonoma e responsabilità solidale, o aiuterà comunque altre società a costituire tali colonie".

Henry Desroches così commenta questo articolo:

"Ad Augusta per angustia. Verso la repubblica comunitaria attraverso il negozio cooperativo. Non che i pionieri fossero di vedute ristrette e avessero limitato la loro prospettiva ad una robinsoneria. Il loro orizzonte era quello di una trasformazione radicale del mondo: nientemeno".

E dopo i pionieri molti altri sono venuti a portare il loro granello

di vita, intelligenza, intraprendenza ed operosità al mondo della cooperazione. Ora tocca a noi, operatori della solidarietà sociale, ribadire con la parola e con il concreto nostro modo di operare che la cooperazione o è imprenditorialità sociale o non ha ragione di sussistere come forma particolare d'impresa.

Cosa qualifica l'impresa sociale?

Ritengo vi sia un dato fondamentale. Mentre è ormai unanimemente condiviso che l'impresa tradizionale ha come scopo la massimizzazione del profitto nel lungo periodo, le cooperative di solidarietà sociale hanno come fine la massimizzazione nel lungo periodo della loro utilità sociale.

Su questo concetto è necessario ci soffermiamo per tentare di realizzare la maggior chiarezza possibile.

Innanzitutto per ricordare che è imprenditore colui che attraverso la ricerca e l'attuazione di sempre nuove e migliori modalità di organizzazione, gestione, produzione e collocamento riesce ad ottimizzare l'utilizzo di risorse scarse e costose in funzione di un determinato prodotto finale. E' concezione diffusa che l'imprenditore faccia ciò esclusivamente per realizzare il massimo profitto possibile o quantomeno quello più stabile e sicuro, tenuto conto dei rischi più o meno elevati che l'attività svolta comporta.

I due poli entro cui si svolge l'attività dell'imprenditore tradizionale sono quindi rappresentati da una parte dalla limitata ed onerosa disponibilità di risorse e dall'altra dalla necessità di ottenere un profitto.

La cooperativa di solidarietà sociale si pone invece, per libera e consapevole scelta, nella condizione di dover gestire risorse limitate e costose in funzione della produzione della miglior risposta possibile ad un bisogno sociale rilevante, di volta in volta individuato: sia esso quello degli anziani non autosufficienti o degli handicappati, dei tossicodipendenti e così via.

E' una impresa dunque che si colloca in rapporto diretto con i bisogni delle persone che versano in particolari difficoltà, non considerandoli un mercato al pari di tanti altri, nel cui ambito è possibile massimizzare i propri profitti, bensì ritenendo che il proprio compito consista nel loro soddisfacimento, realizzato nel modo più economico ed efficiente possibile.

Per questo non condividiamo ed anzi contestiamo apertamente alcuni slogan che hanno caratterizzato in questi ultimi anni il dibattito sui servizi e sulle politiche sociali nel nostro Paese.

Non "più mercato" e nemmeno "più privato" nei servizi sociali, bensì, a parer nostro, "più impresa sociale", vale a dire più imprese con finalità solidaristiche ed organizzate democraticamente che sappiano realizzare nel modo più efficiente, innovativo ed economico possibile buoni servizi, compatibilmente con le risorse disponibili.

La cooperazione di solidarietà sociale si trova dunque ad essere una sorta di Giano bifronte. Da un lato rivendica e propone l'assunzione dei valori e dei criteri di socialità nell'ambito delle realtà imprenditoriali e dall'altro rivendica e propone l'assunzione dei valori e dei criteri propri dell'azione imprenditoriale nell'ambito dell'intervento sociale.

Se non foste voi qui oggi a testimoniare che si tratta di una strada già tracciata, questa potrebbe apparire un'utopia soltanto sognata.

Ma già ad Assisi affermammo che si tratta di una utopia possibile perchè già sperimentata da centinaia di cooperative sparse in tutta

*Non "più mercato" e nemmeno "più privato"  
nei servizi sociali, bensì, "più impresa sociale",  
vale a dire più imprese con finalità solidaristiche  
ed organizzate democraticamente*

Italia ed in grado di offrire già allora ed oggi ancor più una nuova prospettiva sociale.

Ma cosa può garantire la tenuta ed il successo del progetto in cui crediamo ed al quale abbiamo messo mano?

Forse il riconoscimento in sede legislativa o forse il riuscire ad ottenere una significativa disponibilità di risorse?

Una cosa dobbiamo aver chiara: il riconoscimento e le risorse sono necessarie e per ottenerle ci stiamo impegnando da anni, ma questo impegno risulterà cosa vana ed improduttiva se ciascuno di noi non contribuirà a garantire il presupposto indispensabile per il successo di lungo periodo del nostro progetto: la qualità umana, imprenditoriale e sociale delle nostre cooperative.

Per questo abbiamo ritenuto che il tema della qualità cooperativa dovesse caratterizzare questa seconda assemblea.

E' infatti dalla qualità che saprà esprimere, che scaturirà la legitti-

mazione sostanziale ed inattaccabile della cooperazione di solidarietà sociale.

## 2. La qualità umana e imprenditoriale

Qualità umana innanzitutto.

Il fatto che le nostre imprese siano un luogo della solidarietà ci deve far riflettere sul fatto che la condizione perchè possano essere aperte a tutte le persone è data dal fatto di non essere aperte a tutti i comportamenti.

L'imprenditorialità e la solidarietà richiedono persone mature, con il gusto del rischio ma anche con la testa sulle spalle; convinte delle proprie idee, ma cosce di quanto minuscolo sia il pezzetto di verità che ciascuno può ritenere di possedere; aperte al dialogo e tolleranti, ma anche rigorose e determinate. Essere imprenditori è affascinante, ma non è semplice: esserlo gestendo strutture che alla ordinaria complessità dell'impresa aggiungono quella derivante dal perseguimento di scopi sociali e dall'organizzazione democratica è sicuramente ancor più affascinante e gratificante, ma è ancor più impegnativo.

Per questa ragione l'educazione e la formazione hanno costituito in questi due anni il maggior impegno del Comitato di coordinamento e di quanti con esso hanno stabilmente collaborato.

Certo s'è trattato di una attività che ha scontato molti limiti. Limitate sono state le risorse umane, recuperate attraverso il volontariato; ancor più scarse quelle economiche.

Operando in tale situazione si è cercato soprattutto di fare sì che ogni incontro con gruppi di operatori finisse col costituire una occasione di educazione.

Abbiamo puntato a creare una sensibilità ed una coscienza diffuse, senza rinunciare peraltro a tentare di avviare interventi più mirati soprattutto per la formazione dei leaders cooperativi.

Anche questa assemblea vuole essere un momento di educazione e di autoformazione oltre che un'occasione d'incontro.

Ed il mese di seminari previsti per il prossimo settembre a Villa S. Ignazio rappresenta l'esito di uno sforzo intenso e focalizzato su quello che ci appare essere il problema chiave per il nostro futuro: costruire i operatori della solidarietà sociale.

Questo però non può e non deve essere il problema solamente del

gruppo dirigente nazionale. Deve essere soprattutto il problema di ciascuno di noi, vissuto all'interno di ciascuna cooperativa, là dove nell'operare quotidiano la realtà dei bisogni più disperati e complessi interroga, senza appello, la qualità del nostro essere operatori della solidarietà sociale.

Dico questo non per indurre scoramenti o preoccupazioni, ma perchè davvero non vi è cooperazione dove non vi è, in modo permanente, educazione, ricerca, approfondimento, conoscenza.

Sulla qualità degli uomini bisogna che costruiamo la qualità delle nostre imprese, sapendo che non vi è qualità d'impresa senza una strategia: vale a dire senza un agire consapevolmente orientato secondo obiettivi di lungo periodo.

Perchè ciò sia possibile non è però sufficiente enunciare i fini; anzi, proprio i fini ultimi possono divenire il luogo delle declamazioni, attraverso le quali giustificare le nostre inadeguatezze, le nostre ignoranze, le nostre inettitudini e quindi, inesorabilmente, le nostre sconfitte.

Un imprenditore non può muoversi al di fuori di una piena e lucida consapevolezza della realtà: diversamente è destinato al fallimento, ed il fatto di perseguire obiettivi sociali non può rappresentare un'attenuante, anzi, costituisce una ragione di ancor più grave responsabilità.

A livello nazionale la strategia seguita in questi anni da parte del Comitato di coordinamento per elevare la qualità di impresa della cooperazione di solidarietà sociale si fonda su tre ipotesi di lavoro che consideriamo tuttora valide ed irrinunciabili anche per il futuro.

In primo luogo è necessario rendere omogenea e sempre meglio caratterizzata la cooperazione di solidarietà sociale, sia come singola entità sia come sistema integrato di imprese sociali. E' evidente che a questo fine la emanazione della tanto attesa legge sulle cooperative di solidarietà sociale rappresenterebbe un punto di non ritorno decisivo. Purtroppo, quando sembrava che si fosse riusciti a raccogliere una larga convergenza politica, e la promulgazione di una buona normativa fosse legata ormai solamente ai tempi tecnici parlamentari, lo scioglimento delle Camere ha riportato la situazione allo stato iniziale.

Confidiamo comunque che l'intenso dibattito di questi anni e gli approfondimenti che ne sono derivati non siano andati persi ed anzi abbiano fatto maturare situazioni, sensibilità e consapevolezza, talchè, superata la tornata elettorale, l'iniziativa legislativa possa esse-

re riassunta potendo contare su un consenso ampio e convinto.

In ogni caso, al di là delle vicende legislative, è necessario che la cooperativa di solidarietà sociale si caratterizzi sempre meglio sia nei profili formali sia per quanto attiene le modalità di intervento e le aree operative, ed a questo stiamo lavorando sia a livello centrale che periferico.

In seconda battuta riteniamo si debba assecondare e sostenere lo sviluppo in atto, che ha visto in questi anni la moltiplicazione delle cooperative di solidarietà sociale, favorendo, attraverso la costituzione diffusa di consorzi provinciali, un'organizzazione decentrata, rispetto alla quale le strutture centrali debbono svolgere una funzione di coordinamento e supporto, evitando sovrapposizioni operative.

Siamo peraltro convinti che questa forma di organizzazione permetterà di superare la distinzione tra movimento e sistema di imprese che tanto ha condizionato, forse in modo improprio, il dibattito confederale in questi anni.

Infatti il nostro obiettivo è quello di organizzarci come "sistema d'impresa cooperative" per le quali il dato cooperativo non rappresenta un optional, ma esprime una precisa linea strategica, che si traduce nell'integrazione periferica e diffusa quale presupposto necessario ed ineludibile per qualsiasi forma di integrazione centrale. E' infatti dall'integrazione su base territoriale decentrata che scaturisce la capacità di mantenere viva la nostra capacità di essere movimento, cioè forza vitale di costante innovazione sociale.

Questa è la strada indicata dai probi pionieri di Rocherdale quasi centocinquant'anni or sono, quando proposero la diffusa insemminazione cooperativa come metodo di sviluppo, e la storia del movimento cooperativo ci sembra abbia da allora dimostrato come sia giusto questo indirizzo strategico e la pericolosità delle deviazioni ispirate a ipotesi di centralismo dirigitico.

Da ultimo puntiamo a fare in modo che una consapevole strategia sia sostenuta e portata al successo da una adeguata e diffusa qualità di gestione d'impresa.

Organizzare la trasformazione di risorse scarse e costose in un buon prodotto non è semplice. E un prodotto non è naturalmente buono perchè ad alto contenuto sociale: vi sono prodotti sociali buoni e meno buoni, realizzati in modo più o meno efficiente.

E' nostro dovere, oltre che obiettivo strategico vincente, essere sempre impegnati ad esprimere il miglior prodotto sociale possibile realizzandolo nel modo più efficiente possibile.

Non posso qui dilungarmi a tradurre in concrete ipotesi ed esemplificazioni questa indicazione. Mi limiterò a sottolineare come sia indispensabile innanzitutto la diffusione di una "cultura della gestione". Essa comporta attenzione e capacità nel valutare, selezionare ed acquisire risorse; nel definire gli obiettivi possibili, dimensionandoli e prefigurandoli secondo una cadenza temporale attendibile. Comporta inoltre una costante attenzione alla qualità ed all'efficienza dell'organizzazione interna della cooperativa nonché alla qualità effettiva del prodotto sociale che si riesce ad esprimere.

E' evidente quale peso abbia la formazione per favorire e sostenere la diffusione e la maturazione di simili orientamenti.

Ad essa però dovremo riuscire ad affiancare, sulla scorta di alcune esperienze significative che già esistono, strutture consortili in grado di fornire interventi qualificati e continuativi di consulenza ed assistenza.

### 3. La qualità sociale

Dopo la qualità umana e quella imprenditoriale il terzo profilo su cui dobbiamo soffermarci è relativo alla qualità sociale delle nostre cooperative.

Essa è strettamente legata alla capacità che avremo di farle divenire in modo compiuto una forma di auto-organizzazione democratica ed imprenditoriale della comunità locale per la risposta ai bisogni di quanti al suo interno sono più deboli ed emarginati. La qualità sociale della cooperazione di solidarietà non dipende quindi solamente dal livello tecnico e quantitativo delle prestazioni e dei servizi che è in grado di produrre, ma anche dal fatto di saper essere luogo di incontro di persone e veicolo di solidarietà consapevole ed operante.

E' questo un sogno? Forse; certo non possiamo dimenticare che la comunità cooperativa, quel "villaggio a cui gli abitanti si sentirebbero affezionati ed entro il quale potrebbero stabilire facilmente rapporti" è stata indicata dall'Alleanza Cooperativa Internazionale come una delle quattro priorità su cui il movimento cooperativo è chiamato ad impegnarci in vista dell'arrivo del prossimo millennio.

Rispetto a questa idea della cooperazione come espressione dei legami positivi che intersecano la comunità locale, due temi acquistano una rilevanza affatto particolare: quello del volontariato e quello

della democrazia.

Sul volontariato forse ormai molte preclusioni sono cadute anche grazie alla nostra testarda riproposizione di temi e riflessioni. Ma, se mai ne sopravvivessero, dobbiamo qui ribadire che vien meno al proprio scopo ed alla propria natura una cooperazione che, in nome di malintesi concetti di imprenditorialità, ritenga di escludere a priori, quasi rappresentassero una sorta di pericoloso inquinamento, apporti organici di fattiva ed operante solidarietà quali quelli che il volontariato offre.

Al volontariato d'altro canto ci compete di ricordare - ed è un modo per ribadirlo ancora una volta a noi stessi che in tale area ci riconosciamo - che l'adesione al fenomeno imprenditoriale richiede innanzitutto consapevolezza circa gli orientamenti e gli obiettivi, rigore nei comportamenti e nei rapporti e, soprattutto, continuità ed organizzazione.

La nostra esperienza sta a dimostrare che tale condizioni possono realizzarsi, ed anzi spesso rappresentano un fenomeno di crescita collettiva delle comunità locali entro cui si determinano. Varie iniziative ci dicono anche che si tratta di processi che possono essere stimolati e valorizzati: che in altre parole è possibile per le cooperative, singole o associate, sviluppare una politica di promozione del volontariato, soprattutto attraverso attività di sensibilizzazione e formazione. E' questo un modo per continuare ad arricchire di risorse la cooperativa e per intensificare i legami con la realtà sociale entro cui è inserita. Perciò è molto importante che tale capacità d'iniziativa divenga un patrimonio di tutte le nostre cooperative, così da garantire, anche per il futuro, una stabile e sempre più matura loro integrazione con le risorse di valori e di vitalità sociale che il volontariato rappresenta.

Per quanto concerne la democrazia credo che vada ricordato come essa sia, ad un tempo, metodo e valore.

Perchè essa si affermasse e tornasse a costituire l'ossatura portante della nostra Nazione molti che ci hanno preceduto hanno pagato prezzi altissimi. A noi, più fortunati, tocca ora il compito di saperla declinare sin nei più remoti anfratti del nostro tessuto sociale. Democratizzare ad un tempo, tramite la forma cooperativa, la gestione d'impresa e l'intervento sociale.

Questo è il disegno che, più o meno consapevolmente ci siamo assunti avviando le cooperative di solidarietà sociale e sarà soprattutto l'essere all'altezza di questo compito che darà il segno della qua-

lità sociale che saremo in grado di esprimere.

Certo non si tratta di un disegno facile: d'altro canto è ineludibile e dobbiamo metterci mano con determinazione e realismo, tenendo ben presente che la democrazia effettiva va costruita e non può essere data per presupposta in base al semplice fatto di aver optato per una forma giuridica quale la cooperazione.

E' infatti necessario mettere a fuoco sempre meglio modelli di gestione adeguati e far maturare, con opportuni interventi educativi, gli uomini ed il sistema complessivo delle relazioni interne alla cooperativa.

Molte nostre esperienze stanno a dimostrare che non vi è incompatibilità tra una buona gestione d'impresa ed un buon livello di democrazia e che anzi, proprio la democrazia interna può divenire nel medio periodo un importante fattore di efficienza e quindi favorire oltre che la legittimazione sociale, anche il successo delle nostre cooperative.

In chiusura desidero aggiungere due annotazioni più legate, l'una alla contigenza degli eventi e l'altra ad una dimensione meno razionale, ma credo non per questo meno vera e significativa.

Legato agli eventi, ma non frutto del caso, bensì di un lungo processo di maturazione, è l'orientamento che ci sembra si stia consolidando all'interno della Confederazione circa la costituzione della Federazione delle cooperative di solidarietà sociale.

La proposta da noi formulata a Taormina di riunire in un'unica federazione le cooperative di solidarietà sociale propriamente dette, quelle integrate e quelle di servizi alle persone ha infatti trovato un'eco positiva e confidiamo trovi una traduzione istituzionale nei deliberati che gli organi confederali si apprestano ad assumere. Se ciò avverrà, e qui ribadiamo la nostra decisa intenzione in questo senso, dobbiamo sapere che una Federazione comporta l'assunzione di nuove e più intense responsabilità anche nei confronti della Confederazione.

L'istituzionalizzazione della nostra specificità si immiserirebbe se venisse intesa come la ratifica di una separatezza: è invece ben altro; anzi è esattamente l'opposto: è la sanzione della nostra appartenenza.

Per questo saremo chiamati ad un maggior impegno e ad una più intesa dedizione nei confronti di questa Confederazione che costituisce lo spicchio di un universo cooperativo in cui ci riconosciamo.

E poi, francamente, non credo possiamo dire che la Confcoopera-

tive ci sia stata matrigna, anche se talvolta la nostra esuberanza ci può far apparire defatigante il tempo di evoluzione di una grande struttura e non sempre le sintonie e le aperture trovate al centro, in primo luogo con il Presidente ed il Segretario Generale, trovano riscontro in periferia.

La seconda ed ultima notazione riguarda quel palpabile, ma forse talvolta indefinibile clima che caratterizza le nostre realtà.

Vi è una percezione di normalità nei rapporti e nelle situazioni che viviamo con quanti, per un verso o per l'altro, sono considerati anormali dalla società, che costituisce a mio parere la componente più bella, rassicurante, ed accattivante della nostra esperienza.

Sentirsi ciò che si è, perchè tutti, anche i personaggi più strani, possano sentirsi ciò che sono; e tutti insieme cercare di essere qualcosa di meglio; fare le cose insieme, parlare, lavorare, arrabbiarsi, soffrire, ma anche ridere e scherzare; uscire ed andare per le strade del mondo; farlo senza orari e senza bandiere, senza l'enfasi di certezze, ma con la voglia di vivere le stagioni della nostra vita dove essa ci vorrà portare e con chi ci farà incontrare, proponendo le nostre convinzioni e sviluppando i nostri progetti, ma sempre per creare situazioni di parità diffuse e quindi di serena normalità.

Questa è l'aria che io respiro nella cooperazione di solidarietà sociale, e questo è alla fine, credo, il nostro patrimonio più vero e più bello. Mi tornano spesso in mente i versi conclusivi del testamento poetico di Pablo Neruda:

*Io qui non vengo a risolvere nulla  
sono venuto solo per cantare  
e perchè tu canti con me.*

In fondo, qualità cooperativa è probabilmente soprattutto cantare insieme la melodia della solidarietà.