

# Organizzare imprese sociali per strategie di solidarietà

Felice Scalvini (1989)

## Premessa

E' passato un anno e mezzo dal nostro primo Congresso Nazionale ed ora, in coerenza con lo Statuto che allora approvammo, ma ancor più con quella idea di partecipazione e trasparenza che ci caratterizza, ci ritroviamo a Castellamare per la nostra prima Assemblea Nazionale. E' il primo episodio di una sequenza che scandiremo anno dopo anno, con ritmo ed impegno costanti, ritrovandoci a fare il bilancio delle cose fatte, valutando risultati ottenuti, errori compiuti, opportunità colte, occasioni sprecate, ed affrontando anche l'analisi delle prospettive e dei problemi che abbiamo dinanzi, così da compiere le scelte necessarie ad orientare l'azione del Consiglio Nazionale.

Tra i diversi temi possibili abbiamo ritenuto opportuno, in prima battuta, centrare l'attenzione sui problemi organizzativi, tanto che abbiamo definito come "Assemblea organizzativa" questo nostro incontro.

Ci è sembrata una scelta per certi versi obbligata.

Dopo anni di crescita, prima lenta e quasi titubante e poi sempre più rapida, ed ottenuto, con la costituzione in Federazione, il riconoscimento che attendevamo, è naturale che il problema più urgente e più gravoso sia quello di darci un'adeguata struttura organizzativa.

Si tratta di costruire lo scheletro per un organismo sempre in crescita ed in trasformazione, così da impedire che si disperda o si reclini su se stesso, sprecando in ambedue i casi un patrimonio di uomini, idee, valori, esperienze, già oggi straordinario.

La mia relazione si dividerà dunque in due parti: una prima di resoconto e bilancio dell'attività svolta; una seconda di introduzione al tema sul quale abbiamo ritenuto di concentrare l'attenzione, le valutazioni e le scelte dell'Assemblea.

## Un resoconto

Dal primo congresso è passato poco più di un anno e mezzo. In questo periodo la nostra Federazione s'è sviluppata e consolidata. Siamo passati da 680 a 880 cooperative aderenti, con un incremento che, in riflessiva flessione rispetto ai turbinosi sviluppi iniziali, si mantiene comunque costante ed appare destinato a proseguire anche in futuro.

Anche il processo di aggregazione ha raggiunto alcune tappe: oggi possiamo contare su 5 Federazioni regionali e su 24 federazioni o settori provinciali regolarmente costituiti.

Accanto alla struttura associativa si va sviluppando anche la rete consortile: ormai sono 18 i consorzi operanti, nati quasi tutti negli ultimi due anni. La maggior parte ha dimensione provinciale, rispondendo in questo alle indicazioni che da tempo vengono espresse a livello centrale. Le cooperative milanesi peraltro hanno opportunamente optato per la dimensione comunale, fornendo con ciò una concreta indicazione su quale dovrebbe essere la migliore dimensione consortile per i grandi centri urbani.

I consorzi territoriali sono poi associati al Consorzio Nazionale Gino Mattarelli che ormai opera su quattro sedi (Forlì, Potenza, Trento e Brescia).

Il Consiglio Nazionale si è riunito 7 volte, in una occasione lavorando due giorni di fila per mettere a punto il programma federale.

In questi mesi ci si è adoperati soprattutto per la tessitura di rapporti interni alla nostra realtà e nel coordinamento dei diversi livelli. Con qualche eccezione, che speriamo presto di superare, abbiamo stabilito punti di riferimento in ogni regione. Non è mancata comunque anche l'attività esterna, con contatti e integrazioni con la realtà istituzionale e sociale. Segnalo due iniziative che mi paiono, tra le tante, particolarmente significative.

La prima è stata l'Assemblea nazionale 1988 delle Caritas diocesane, interamente dedicata alla cooperazione di solidarietà sociale, alla quale abbiamo portato, con molti nostri uomini, il nostro patrimonio di esperienza e riflessione.

La seconda è stata la recente adesione al documento "Educare non punire", sottoscritto anche dalle ACLI, CNCA, AGESCI ed altre organizzazioni. Abbiamo così esplicitato la nostra contrarietà ad una modificazione della normativa in materia di droga fortemente orientata in senso repressivo, ed a nostro avviso destinata ad appesantire,

anzichè avviare a soluzione, il più drammatico tra i problemi che ci troviamo a fronteggiare.

Riguardo a problemi specifici è stata intensa la partecipazione di vari consiglieri nazionali a incontri, convegni e dibattiti organizzati da diverse organizzazioni e istituzioni.

Accanto alla federazione e secondo gli orientamenti da questa forniti ha operato con sempre con maggiore intensità il Consorzio nazionale Gino Mattarelli.

La formazione, la ricerca e la documentazione e le specifiche attività per il Mezzogiorno sono state le attività principali.

La formazione ha esteso notevolmente la propria operatività, sia attraverso il programma di corsi nazionali, svoltisi quest'anno nelle due sedi di Trento e di Castellammare, con la partecipazione di persone provenienti da 18 regioni, sia con le iniziative di formazione decentrate già realizzate in 8 regioni ed in costante espansione.

Fondamentale è stato l'apporto dell'INECOOP, con la quale abbiamo realizzato pressochè tutta l'attività formativa nazionale.

A livello decentrato, particolarmente interessanti sono le forme di collaborazione avviate con alcune IRECOOP, secondo modalità di lavoro che ci sembra possano essere ulteriormente valorizzate, sviluppate e diffuse.

Il Centro studi ha invece curato la pubblicazione della "guida alla cooperazione di solidarietà sociale", della quale, a testimonianza della utilità, sono già state vendute più di mille copie. Oltre a ciò il Centro studi ha avviato una intensa attività di ricerca su diversi fronti e presenterà presto il primo rapporto sulla cooperazione di solidarietà sociale in Italia.

Al Mezzogiorno il Consorzio, secondo le indicazioni confederali e federali, ha dedicato un particolare impegno. L'essere qui oggi a Castellammare non costituisce pertanto un episodio isolato. Sino alla settimana scorsa qui si sono svolti alcuni seminari nazionali: altri si svolgeranno nei prossimi mesi, qui e altrove. Per la cooperazione di solidarietà sociale il Sud non è qualcosa da evocare nei riti dei convegni, ma è luogo di fermento e di azione reali, dove le speranze di sviluppo si vanno via via concretizzando in un numero sempre maggiore di persone, situazioni, esperienze.

Oltre a questa elencazione, un po' di tipo burocratico, di quanto realizzato dalla Federazione e dal Consorzio nazionale, vi è un quadro generale che ha subito una notevole evoluzione in questi ultimi mesi.

La regione Trentino-Alto Adige ha emanato una legge in materia di cooperative di solidarietà sociale, ed anche la Regione Piemonte ha fatto altrettanto, dopo che una più ristretta competenza rispetto alle regioni a statuto speciale ha imposto alcuni contorsionismi legislativi.

La regione Lombardia ha, dal canto suo, emanato una legge sulle cooperative di solidarietà sociale operanti per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Segna invece il passo la legislazione nazionale: non possiamo infatti dichiararci soddisfatti del testo licenziato dal Senato e trasmesso alla Camera. Esso rappresenta un cumolo di non scelte, compiute nel vano tentativo di trovare un equilibrio tra orientamenti nettamente divergenti ed in larga misura antitetici.

La nostra posizione riguardo a ciò è nitida e convinta: la cooperazione di solidarietà sociale deve vedere riconosciute legislativamente le tre caratteristiche fondamentali che la contraddistinguono: la finalizzazione dell'attività al bene comune; la libera presenza nella base sociale di vari soggetti - volontari, professionisti e se dal caso utenti - espressione della comunità locale; la netta caratterizzazione non-profit della attività d'impresa, con l'esclusione della distribuzione di utili sotto qualsiasi forma.

## Un bilancio

Quale bilancio, cioè quale valutazione, sulla base di questo rendiconto?

Credo sia ampiamente positiva, e la coscienza dei limiti e della inadeguatezza della azione, che pure citerò, non deve farci sottovalutare i risultati ottenuti.

La cooperazione di solidarietà sociale è ormai un soggetto significativo e rilevante nello scenario degli attori sociali del nostro paese.

Certo non esiste ancora una legislazione nazionale che la riconosca, ma è riconosciuta dalla realtà delle cose e ciò è ben più importante.

Non abbiamo nè vogliamo i prosceni dei mass-media, ciononostante la gente ormai sa cos'è una cooperativa di solidarietà sociale, come operano le nostre iniziative. Non v'è occasione pubblica in cui, affrontando temi di intervento sociale, la cooperazione non venga nominata, sollecitata, proposta.

La definizione stessa di “cooperazione di solidarietà sociale” che tanto veniva criticata ancora pochissimi anni or sono, ormai non è più messa in discussione, ma anzi è accettata con convinzione.

Il merito di tutto ciò è dei nostri cooperatori, che qui oggi rappresentiamo. La loro costanza e la loro determinazione, il loro spirito di dedizione, uniti a consapevolezza e lungimiranza stanno costruendo, giorno dopo giorno, su fondamenta non precarie, l’edificio della cooperazione di solidarietà sociale.

Ciò sta avvenendo entro la più grande casa della cooperazione. Anche riguardo al rapporto con il movimento a cui apparteniamo il bilancio non può non considerarsi globalmente positivo. Certo, soprattutto in alcune province e regioni l’assestamento che, entro una organizzazione consolidata, l’emergere di un nuovo soggetto inesorabilmente provoca, non è ancora giunto a compimento, ma è indiscutibile l’apporto al nostro sviluppo che la Confcooperative, soprattutto attraverso le proprie strutture centrali, ha dato e continua a dare.

Accanto ai risultati ottenuti non possiamo non ricordare quanto ci eravamo ripromessi di portare a compimento in questo periodo ed invece resta da fare.

Degli obiettivi indicati nel programma federale, quello relativo alla formulazione di modelli di intervento è stato sviluppato esclusivamente per quanto concerne l’area degli anziani; parimenti poco è stato fatto, malgrado le buone intenzioni, per sviluppare integrazioni periferiche con altre organizzazioni di terzo sistema.

Più in generale dobbiamo rilevare che, malgrado gli sforzi, risulta comunque difficile mobilitare le risorse umane ed economiche che sarebbero necessarie per rispondere adeguatamente alle esigenze determinate dallo sviluppo. In continuazione oltretutto appaiono nuove opportunità da esplorare e sviluppare. La maggior parte richiede però investimenti iniziali che le nostre modeste forze difficilmente sono in grado di mettere in campo.

Anche per questo credo che il quadro proposto nella prima parte della relazione motivi ampiamente la scelta del tema organizzativo per questa nostra prima assemblea. Senza una adeguata organizzazione infatti non possiamo pensare di poter affrontare le sfide che ci attendono.

## Identità e norme

Elemento fondante della nostra organizzazione non può essere altro che una chiara e forte identità. L’abbiamo costruita insieme questa identità, sperimentando e riflettendo sulle nostre esperienze: distillando da esse gli elementi che oggi possiamo proporre come fondanti della cooperazione di solidarietà sociale.

Essere imprenditori sociali ed esserlo come cooperatori di solidarietà sociale significa innanzitutto affermare una positiva diversità, fondata su tre caratteri percepibili e distintivi.

In primo luogo siamo una organizzazione di imprenditori, vale a dire di persone che hanno deciso di prendere in mano il proprio destino e, assumendosi il rischio dei fallimenti, degli errori, delle amarezze, non rinunciano a trafficare i talenti di cui dispongono. Singolarmente e collettivamente nostra caratteristica è reperire ed organizzare risorse di uomini, di mezzi, di esperienza, capacità e intelligenza per ottenere risultati sempre migliori in modo sempre più efficiente ed innovativo. Nel fare questo ci impegnamo anche ad individuare nuovi bisogni e nuove risposte possibili a situazioni di disagio ed emarginazione. Cerchiamo così di essere consapevoli protagonisti delle iniziative che gestiamo, in modo da governarle ed orientarle secondo le nostre intenzioni e le nostre speranze.

Le nostre intenzioni e le nostre speranze sono però particolari: non siamo infatti votati alla realizzazione del nostro profitto, bensì siamo imprenditori sociali, che orientano l’attività delle imprese di cui fanno parte alla realizzazione di un benessere collettivo, qual’è “la promozione umana e l’integrazione sociale di persone svantaggiate”. Non siamo quindi dei semplici prestatori di servizi: siamo piuttosto attori e propulsori del cammino verso un’utopia di persone uguali e felici. A questa idea le nostre cooperative applicano le loro capacità di aggregare risorse e di gestirle efficientemente, rispetto ad essa impegnamo intelligenza e inventiva nella ricerca di un costante miglioramento.

Il terzo nostro connotato identificativo è dato dall’essere cooperatori, vale a dire imprenditori democratici. Ciò significa che siamo impegnati ad attuare innanzitutto nelle nostre imprese l’uguaglianza che intendiamo realizzare nella società.

Cerchiamo quindi di fare in modo che tutti i soci siano in condizioni di partecipare, su un piano di parità, alla gestione delle cooperative. Sentiamo dunque come una ricchezza e non come un appe-

santimento il problema di rendere ciò effettivamente possibile e compatibile, entro un rigoroso sistema di regole, con la diversità delle persone e con le esigenze di efficienza organizzativa.

L'imprenditorialità, la finalizzazione sociale, la democraticità: questi tre fattori caratterizzano non solo la nostra identità ma anche la nostra diversità.

Le nostre cooperative sono diverse perchè hanno introdotto l'idea e l'azione imprenditoriale in un settore - quello dell'intervento sociale e dei servizi alla persona in particolare - per tradizione caratterizzato da un approccio burocratico-erogativo.

Sono diverse perchè a differenza delle altre imprese non sono orientate al perseguimento di una utilità economica, bensì alla realizzazione del bene comune.

Sono diverse infine, perchè, nella panoramica dei soggetti sociali, presentano una nitida e rigorosa organizzazione democratica, fortemente formalizzata e controllabile, a differenza di altri soggetti che di fatto la escludono, come le fondazioni, oppure che, rientrando nell'ampio arcipelago dell'associazionismo, sentono la democrazia formale quasi come un indebito appesantimento, rispetto ad una democrazia sostanziale che peraltro, senza un controllo su procedure e bilanci, finisce per ridursi a qualcosa di imprecisato e indecifrabile.

L'identità in una organizzazione non può però essere solamente enunciata, ma deve essere anche codificata.

Sono le norme infatti che ci qualificano e - come insegna un motto della cultura civile latina - ci vincolano, ma al contempo ci rendono liberi nei confronti di noi stessi e dei nostri interlocutori.

Per questo proseguiamo nel nostro sforzo per ottenere con una legislazione nazionale quella "regola" in grado di identificarci e riconoscerci ad ogni effetto come soggetti tipici. Però è importante che questo sforzo sia orientato a garantire che il riconoscimento normativo sia coerente con la nostra identità sostanziale sopraenunciata. Diversamente si creerebbe una sfasatura dolorosa e difficile da gestire, e ci troveremmo di fronte al dilemma se modificare i fondamenti della nostra identità o intraprendere un lungo e complesso cammino per tentare comunque di affermarla.

Non possiamo comunque limitarci ad attendere che le norme che ci riguardano vengano poste dall'ordinamento generale. V'è un ambito nostro interno, non meno rilevante di quello esterno, entro il quale dobbiamo trovare la giusta traduzione del nostro essere.

Per questo dobbiamo lavorare al nostro sistema di norme interne,

vale a dire sugli statuti delle cooperative, dei consorzi, delle articolazioni federali.

Riguardo a ciò un primo principio generale richiede un chiarimento ed una sottolineatura. Fanno parte della nostra Federazione tutte le cooperative che svolgono in via esclusiva attività di servizio a persone svantaggiate o che svolgono altre attività produttive comunque finalizzate all'inserimento lavorativo sempre di persone svantaggiate.

Nella nostra Federazione rientrano dunque anche cooperative non propriamente definibili di solidarietà sociale, ma piuttosto riconducibili alla tipologia della cooperativa di servizi sociali. Ciò risponde ad esigenze di integrazione tra attività ad altissima omogeneità, ma risponde anche alla convinzione che è possibile ed auspicabile che si crei un felice contagio, ed anche quanti hanno scelto la cooperazione innanzitutto per esigenze di lavoro scoprono il senso ed il valore non solo morali, ma anche imprenditoriali e strategici, di orientare in modo assolutamente prioritario e non strumentale la propria impresa al soddisfacimento dei bisogni delle persone alle quali si rivolge.

Una simile impostazione ha però anche una conseguenza che non riguarda solamente noi, ma la Confcooperative in generale e la Federazione Lavoro e Servizi in particolare, con la quale è importante convergere su una indicazione nitida da fornire alle nostre associate. Rispettosi della autonomia delle cooperative, dobbiamo però saper spiegare loro in modo convincente che, come testimoniano anche gli esiti pesantemente negativi di alcune esperienze, i servizi alle persone hanno una specificità particolare: non è opportuno nè vincente sul piano cooperativo ed imprenditoriale mettere insieme nella medesima cooperativa l'assistenza agli anziani ed il facchinaggio, la fotocopiatura di testi e la comunità per minori abbandonati. Allo stesso modo al nostro interno dobbiamo aiutare le cooperative a capire che è necessario specializzarsi rispetto alle diverse aree di bisogno, e che la gestione di specifiche attività di servizio sociale risulta normalmente poco compatibile con quella di avviamento lavorativo.

Ad ogni livello organizzativo i diversi elementi della nostra identità debbono trovare riferimenti concettuali e, dove necessario, regole adeguate, che, senza irrigidire l'organizzazione nè vincolare più di quanto non sia opportuno le cooperative, possano comunque rappresentare un fattore di unità e di comune e reciproco riconoscimento.

In relazione a ciò è importante sviluppare l'azione già avviata per codificare in statuti e regolamenti gli elementi formali che possono aiutare e garantire nel tempo la persistenza di identità e valori.

Incompatibilità, limiti dei mandati a tutti i livelli (dalla singola cooperativa alla presidenza federale), deleghe e poteri, oltre che assetti organizzativi vanno messi a fuoco e regolamentati ed in particolare, come già annunciammo nel programma federale, vanno ricercate le modalità per garantire che la dirigenza dell'organizzazione venga assunta da persone che godano del necessario consenso, ed abbiano anche dato, ai vari livelli, prova adeguata di capacità di gestione delle nostre complesse realtà.

### Cultura e comportamenti

Accanto agli elementi caratterizzanti l'identità ed al sistema di norme ad essi connesso è però indispensabile che una organizzazione sappia precisare ed esprimere una propria cultura.

Per cultura di una organizzazione intendo quel modo d'essere condiviso che lega i valori enunciati con le esigenze dello specifico operare quotidiano, segnando una traccia che gli uomini percepiscono come comune ed in base alla quale orientano dal profondo i propri comportamenti. La cultura di una organizzazione è dunque in ultima analisi nient'altro che il comune essere degli uomini che in essa agiscono: quel qualcosa di non sempre definibile, ma sempre nitidamente percepibile che caratterizza qualsiasi aggregato umano.

Questo modo d'essere, in una organizzazione consapevole, può e deve essere costruito.

Normalmente tocca agli uomini della prima stagione compiere le scelte ed avviare gli elementi fondamentali che caratterizzeranno nel tempo la cultura della loro organizzazione, orientando comportamenti e stili individuali e collettivi.

Noi siamo in questa situazione. Portiamo con noi un consistente bagaglio di valori, esperienze, riflessioni frutto di questi anni di storia che abbiamo alle spalle: ci tocca ora trarne gli elementi distintivi intorno ai quali riconoscerci come portatori di una medesima cultura e secondo i quali comportarci. Ne enuncerò cinque che mi paiono particolarmente significativi, cercando in estrema sintesi di definire anche i comportamenti che ad essi non possono non essere connessi.

La nostra organizzazione richiede innanzitutto una forte cultura della cooperazione: può sembrare una ovvietà questa affermazione, ma valutiamo se i comportamenti nostri e delle nostre cooperative non richiedano invece questa sottolineatura.

Chiediamoci se come operatori non siamo ancora troppo impegnati, entro le cooperative, innanzitutto a tutelare noi stessi; se le nostre cooperative non riproducono il nostro stesso atteggiamento, entro i consorzi e se questi a loro volta nei riguardi del consorzio nazionale non sono più portati a chiedere apporti piuttosto che a darne.

Cultura della cooperazione significa scegliere costantemente l'integrazione tra cooperative e tra consorzi non tanto per ragioni di convenienza, che pure sussistono, ma in base ad una visione ampia della solidarietà, che travalica l'azione e gli obiettivi delle singole

*Un partecipe distacco è l'atteggiamento che caratterizza il cooperatore della solidarietà sociale, pienamente ed appassionatamente responsabile ed impegnato nei confronti della persona, della cooperativa e della organizzazione, ma parimenti dotato di senso della misura, libero interiormente rispetto a persone, cose, situazioni: conscio del fatto che nulla ci appartiene*

entità. Significa in sostanza sentirsi innanzitutto appartenenti al movimento della cooperazione di solidarietà sociale nel suo complesso, impegnati a promuoverlo globalmente, al di là delle esigenze e delle prospettive particolari dei singoli, siano essi cooperative o consorzi, tenendo conto innanzitutto della necessità dello sviluppo complessivo della nostra realtà.

Nella nostra organizzazione tutti sono chiamati a "pensare in grande", sentendosi titolari e protagonisti di un unico, vasto disegno, rispetto al quale di volta in volta ciascuno può trovarsi, sia come singolo sia come cooperativa o consorzio, ad occupare posizioni diverse e modificabili in base all'evoluzione delle situazioni.

Una simile cultura della cooperazione può svilupparsi a condizione che altrettanto viva sia tra noi la cultura della libertà e della re-

sponsabilità.

Un partecipe distacco è l'atteggiamento che caratterizza il cooperatore della solidarietà sociale, pienamente ed appassionatamente responsabile ed impegnato nei confronti della persona, della cooperativa e della organizzazione, ma parimenti dotato di senso della misura, libero interiormente rispetto a persone, cose, situazioni: conscio del fatto che nulla ci appartiene.

Se sapremo realizzare ciò nella misura più alta possibile - e già lo stiamo facendo - le nostre imprese saranno davvero luoghi entro i quali si respira la fresca aria della libertà; luoghi dove il senso della relatività delle opzioni quotidiane, nostre ed altrui, non nega, ma valorizza la ricerca di un sempre maggiore rigore rispetto ai valori fondanti la nostra esperienza; luoghi nei quali la diversità è davvero ricchezza da accogliere ed esplorare, perchè non turba nè spaventa, consci che l'essere diversi ed il sentirsi liberi di esprimerlo rappresenta il presupposto più sereno e produttivo per intraprendere consapevolmente strade comuni. Solamente una intensa e sensibile cultura della libertà può fondare siffatti comportamenti, perchè senza di essa non vi può essere riconoscimento del valore e quindi vera accoglienza della diversità.

Un terzo elemento irrinunciabile è dato da una diffusa cultura della qualità, cioè della ricerca costante di come fare meglio ciò che stiamo facendo: di come essere più efficaci ed efficienti.

E' questo l'imperativo fondamentale di tutte le imprese di successo e per noi non può essere diversamente. Però questa ricerca, che per gli altri imprenditori rappresenta la condizione per restare competitivi sui mercati, per noi, imprenditori sociali, costituisce la conseguenza operativa dell'imperativo morale di sempre meglio qualificare e rendere soddisfacenti le risposte agli stati di bisogno ed emarginazione con cui entriamo in contatto.

Sul piano dei comportamenti la cultura della qualità porta con sè un grande impegno sul fronte dell'innovazione e della efficienza. Ciò può realizzarsi in modo diffuso nella nostra organizzazione se sapremo favorire la reciproca curiosità, lo scambio ed il confronto tra le diverse esperienze, il continuo dialogo intorno a ciò che si può fare di meglio e al come farlo. E' questo un problema a cui dobbiamo applicarci tutti quanti. Restando rintanati nella propria cooperativa si finisce per non riuscire a vedere al di là della propria esperienza: ben poche innovazioni reali possono scaturire da simile atteggiamento.

Oltre a sviluppare lo scambio è necessario avviare la messa a punto di adeguati strumenti di valutazione e verifica. Credere nella qualità significa infatti percepire i sistemi di controllo sulle proprie attività non come ingerenze indebite, ma come indispensabili strumenti per poter lavorare sempre meglio.

Anche la cultura comunitaria rappresenta un elemento fondante e irrinunciabile della nostra esperienza.

La cooperazione costituisce infatti la forma organizzativa d'impresa grazie alla quale le persone che operano insieme per un medesimo obiettivo hanno la possibilità d'incontrarsi, di conoscersi, di mettere in comune una parte della loro vita. In ciò risiede il presupposto per una effettiva capacità di appartenenza e di integrazione con il territorio, cioè con la comunità locale della quale ciascuna nostra realtà deve essere parte.

Cultura comunitaria significa anche una particolare attenzione alle dimensioni: il limite massimo dello sviluppo di una cooperativa è dato dalla possibilità per i soci di avere tra loro relazioni interpersonali significative.

Come può infatti essere definita cooperativa quella nella quale i soci si conoscono a malapena tra loro o forse neppure? Non v'è esigenza organizzativa o di presunte "economie di scala" che possa giustificare simili situazioni, che portano inesorabilmente al deteriorarsi ed al burocratizzarsi della struttura, con l'inevitabile decadenza del sistema di valori e cultura.

La piccola dimensione comunque non è per noi solamente la coerente traduzione della nostra irrinunciabile cultura comunitaria, ma rappresenta anche - come illustrerò meglio più avanti - una convinta opzione di strategia imprenditoriale. Riteniamo infatti che le opportunità della grande dimensione vadano perseguite attraverso il diffondersi delle strutture di integrazione consortile, anzichè attraverso la crescita delle singole cooperative, che dobbiamo mantenere adatte a valorizzare appieno tutti i vantaggi offerti dalla piccola dimensione.

Il criterio sopraenunciato, per il quale il limite allo sviluppo della singola cooperativa è dato dalla possibilità che tra i soci si realizzino significative relazioni interpersonali, porta a diversi risultati numerici secondo le diverse attività ed i diversi contesti organizzativi (una cooperativa che gestisce una struttura unica probabilmente potrà raggiungere una dimensione maggiore rispetto a quella che opera per il servizio domiciliare in un'area montana con molti piccoli

paesi sparsi), ma impone di non andare comunque oltre un certo limite dimensionale.

Non dobbiamo inoltre dimenticare che la dimensione comunitaria, sia nella valenza esterna - rapporto con il territorio -, sia in quella interna - sistema di rapporto interpersonali significativi -, rappresenta il presupposto oggettivo più rilevante per garantire un intervento sociale realmente fondato su valori di accoglienza e condivisione.

Infine non può mancare al nostro interno una consapevole cultura della trasparenza. Le nostre cooperative debbono essere case di vetro, delle quali si conoscono opzioni strategiche e operative, modalità di funzionamento e gestione, dati amministrativi e contabili.

La buona amministrazione deve rappresentare un nostro costante impegno e la coscienza di applicarci ad esso adeguatamente deve darci la tranquillità e l'umiltà per saperci mostrare per quel che siamo, senza esibizionismi, ma anche senza falsi pudori.

Se davvero lavoriamo per la collettività, alla collettività dobbiamo desiderare di render conto in spirito di autonomia, servizio, chiarezza.

### Strategia e struttura organizzativa

Oltre ad una chiara identità e ad una forte cultura, una organizzazione deve disporre di una consapevole strategia.

Nel tema della assemblea abbiamo definito le nostre come "strategie di solidarietà", usando il plurale proprio a sottolinearne la complessità e la varietà: ora è necessario entrare un po' più nel dettaglio.

Innanzitutto credo dobbiamo essere consapevoli che la nostra operazione strategica non può non intrecciarsi con quella di molti altri soggetti la cui azione è finalizzata al bene comune, siano essi lo Stato e le sue articolazioni o le numerose organizzazioni del terzo Sistema. Ciò ci fornisce ad un tempo il quadro e la delimitazione delle prospettive. Si tratta comunque di prospettive di enorme sviluppo - già le rilevammo nell'apertura del nostro "Programma Federale" - rispetto alle quali la nostra strategia deve trovare la giusta misura tra quantità e qualità, tra l'esigenza di rispondere ai bisogni e alle sollecitazioni che ci interpellano e l'attenzione a far sì che non ci capiti di soccombere all'espansione. Si badi bene che sarebbe un soccombere anche il venir meno alle nostre caratteristiche ed idealità di fondo, ripercorrendo la strada purtroppo già percorsa da molte espe-

rienze cooperative, vitali e floride quanto a bilanci ed utili, ma irrimediabilmente morte come cooperative.

Crescere quindi, innovando ed innovandoci, ma senza perdere le nostre caratteristiche fondamentali, ed anzi affinandole e sviluppandole costantemente.

Ciò significa porre molta attenzione al modo di crescere, perchè da esso dipende la possibilità di realizzare il nostro obiettivo.

Da quanto sin qui detto, dalla nostra identità e dalla nostra cultura non può discendere che un preciso modello di sviluppo.

Questo modello potremmo chiamarlo - in modo un po' immaginifico, ma credo espressivo, - "strategia del campo di fragole".

Non so se in qualche nostra cooperativa - come mi pare di ricordare - questa coltivazione viene praticata o se più semplicemente avete mai osservato qualche tratto di terreno montano in cui si tro-

*Credo che questa debba essere la nostra strategia:  
tante cooperative, di solidarietà sociale, nate grazie  
all'apporto di idee, solidarietà, esperienze e uomini  
forniti da altre cooperative, ma ciascuna  
radicata nella propria comunità locale  
ed in grado di crescere autonomamente,  
per poi fornire il proprio contributo  
alla nascita ed allo sviluppo di nuove realtà*

vano ad essere insediate in modo sparso alcune piante di fragole. Il loro sviluppo è rapido, ma nessuna piantina cresce più di tanto, da ciascuna partono solo stoloni che ad una certa distanza radicano producendo la nascita di una nuova piantina che non appena raggiunta una certa dimensione si riproduce allo stesso modo.

In questo modo, progressivamente, tutto il campo viene coperto da innumerevoli piantine tra loro collegate, ciascuna delle quali però è individuata, autonoma e autosufficiente.

Credo che questa debba essere la nostra strategia: tante cooperative, di solidarietà sociale, nate grazie all'apporto di idee, solidarietà, esperienze e uomini forniti da altre cooperative, ma ciascuna radicata nella propria comunità locale ed in grado di crescere autonomamente, per poi fornire il proprio contributo alla nascita ed allo svi-

luppo di nuove realtà.

Queste cooperative debbono essere poi intensamente collegate e dialoganti tra di loro attraverso un'adeguata rete organizzativa.

Entro essa, attraverso lo sviluppo delle iniziative consortili, dobbiamo progressivamente interconnettere le realtà esistenti e quelle che nasceranno.

Sulle modalità e sugli strumenti per fare ciò, oltre che naturalmente sulla valutazione di quanto da me proposto, lavoreremo in questi giorni.

E' un impegno importante e non facile quello che ci attende.

E' questo un tempo di incertezza, nel quale il ritmo dei cambiamenti, anche positivi, pare paradossalmente confondere visioni e speranze.

Molti falsi profeti trovano interessi ed approvazione: la disperazione ed il disagio vengono chiamati delinquenza; le iniziative di controllo sociale sono presentate come risolutive forme di intervento; la negazione della responsabilità e della solidarietà collettiva, assume la veste del rispetto delle competenze tecniche; la sopravvivenza di privilegi e di gestioni burocratiche dei servizi è proposta come difesa dello stato sociale, così come la rinuncia da parte di soggetti pubblici ad assumersi doverose responsabilità viene proclamata come riscoperta del volontariato.

A tutto ciò non abbiamo verità o certezze da contrapporre: negheremo noi stessi ed il nostro spirito di umile ricerca. Ma questo senso della ricerca deve portarci a formulare in modo nitido, enunciabile, comprensibile, e quindi anche criticabile e rivedibile, il disegno a cui ci stiamo applicando ed al quale intendiamo continuare a dedicare la lucidità, la dedizione, la costanza e la coerenza di cui saremo capaci.

Si tratterà poi di lavorare giorno per giorno, sapendo che ciò che dura e cambia la storia va costruito mattone su mattone, con fondamenta profonde e materiali solidi e pertanto richiede, oltre ad un progetto nitido, anche un tempo adeguato.

Lungo questo tempo troveremo gli orizzonti nebbiosi dell'incertezza, le paure della solitudine, il dolore amaro ed inspiegabile delle incomprensioni con i compagni di viaggio che più amiamo: ma troveremo anche il senso di un dovere compiuto, l'orgoglio dei risultati ottenuti, la pienezza della condivisione e della solidarietà e, soprattutto, i brandelli di felicità che le amicizie vere sanno dare, uniti alla gioia di questi e mille altri incontri.

“Organizzare imprese sociali per strategie di solidarietà” significa dare corpo e struttura ad uno disegno grande e vitale. La cosa può intimidirci, forse spaventarci.

Ma non abbiamo alternative: le sfide della solidarietà non sono mai mediocri.