

Cooperatori responsabili per un cammino di solidarietà

Felice Scalvini (1991)

Anno dopo anno, la riflessione comune che da Assisi dipaniamo attraverso le nostre assemblee ci porta oggi a parlare degli uomini della cooperazione di solidarietà sociale.

Credo sia nitida la consequenzialità che ha portato il Consiglio Nazionale alla scelta di questo tema. A Castellammare ci impegnammo a definire le nostre strategie organizzative, mentre l'anno passato, qui a Chianciano, formulammo le nostre proposte relative alle politiche sociali generali e settoriali. E' stato quindi naturale per il Consiglio proporre all'Assemblea il tema della dirigenza cooperativa, che rappresenta l'elemento cardine per sviluppare organizzazione, strategie, politiche sociali.

La rilevanza del tema

La cooperazione è, per propria natura, una forma di libero associarsi di persone per svolgere insieme un'attività imprenditoriale. Non paia questa un'affermazione scontata: il nostro essere società di persone è premessa e sottolineatura necessaria a questa riflessione che si svolge in un momento nel quale, all'interno del movimento cooperativo, vi è una esplicita ed eccessiva propensione a sottolineare le ragioni della finanza e del capitale.

Non siamo imprenditori così sprovveduti da non sapere quale sia il peso delle risorse materiali nella gestione d'impresa, ma invero ci paiono essere ingenui coloro che questo peso sopravvalutano, soprattutto in una impresa cooperativa che ha, come propria caratteristica, "la priorità dell'uomo sul denaro", per usare una frase di Laidlaw, ed in un periodo storico nel quale "in linea generale si può affermare che i nuovi processi produttivi richiedano ad un tempo quote crescenti ed un diverso tipo di capitale umano", per riprendere un'affermazione contenuta nell'ultimo libro di Mario Deaglio.

Mai come in questo tempo, nel quale le possibilità di rendite paiono ridursi sempre di più, vale il principio per il quale le persone so-

no l'elemento fondamentale dell'azione imprenditoriale. Imprese e organizzazioni che posseggono uomini adeguati moltiplicano, giorno dopo giorno, il loro capitale, per quanto piccolo sia, mentre imprese e organizzazioni che non posseggono uomini adeguati, dilapidano, giorno dopo giorno, il loro capitale per quanto grande sia. Il tutto con quali esiti per le une e per le altre nel lungo periodo è facile comprendere.

Anche il "capitale umano" peraltro deve essere acquisito, ben impiegato, sviluppato, moltiplicato. E noi siamo impegnati a ragionare e a decidere su come fare ciò per le nostre singole imprese sociali e per la nostre organizzazioni, quella federale e quella consortile, nel loro complesso ed ai diversi livelli in cui sono articolate.

1) QUALE CAMMINO DI SOLIDARIETA'

Un problema cruciale

Per valutare quali persone siano necessarie alla nostra impresa è peraltro opportuno innanzitutto riprecisare di quale impresa si tratti: di cosa dunque significhi e comporti l'essere cooperativa di solidarietà sociale e impresa sociale.

Sino ad oggi abbiamo di volta in volta sottolineato come quel termine "solidarietà" che ci caratterizza, orienti il nostro agire secondo vari punti di riferimento: le persone in condizioni di bisogno; la necessità e le potenzialità globali della comunità locale a cui apparteniamo; un disegno di corresponsabilità solidale con tutti i soggetti sociali con i quali operiamo per un comune fine di giustizia. Questi punti di riferimento lasciano però aperto un problema che richiede di essere affrontato con un grande sforzo di chiarezza e consapevolezza. Diversamente, credo, non riusciremo a decifrare sino in fondo il senso, le prospettive e le caratteristiche del "cammino di solidarietà" a cui chiamiamo noi stessi e quanti con noi intendono assumersi l'affascinante rischio di essere "cooperatori responsabili".

Intendo porre qui, a me e a voi, il problema di come si intersechi il fine di solidarietà con quello che è ritenuto il fine generale e unificante dell'impresa e delle organizzazioni, vale a dire "il proprio sviluppo nel lungo periodo". Ciò significa chiedersi se l'impresa sociale, affermata la propria diversità, data dall'orientare la propria at-

tività non all'utilità dei soci, bensì all'interesse generale della comunità, mette in discussione e prova a ridefinire anche l'elemento più recondito, ma decisivo del proprio operare, vale a dire l'orientamento e la spinta al proprio sviluppo indeterminato.

Non paia una questione oziosa questa. Basta pensare a come sia diffusa entro imprese e organizzazioni a finalità sociale la convinzione, conscia o inconscia, implicita o espressa, ed in alcuni casi teorizzata, per la quale vi è piena coincidenza tra lo sviluppo e la crescita della propria organizzazione e lo sviluppo e la crescita del bene comune o, più limitatamente, del benessere collettivo e sociale.

Partiti, organizzazioni sociali, enti filantropici, sindacati, l'apparato statale: tutti di fatto tendono a proporre la loro crescita come elemento naturalmente coincidente con gli obiettivi di sviluppo sociale, che affermano di perseguire.

Ma è proprio vero ciò? E' proprio vero che lo sviluppo di ognuno di questi soggetti sia di per sé positivo e che il limite alla crescita debba determinarsi dall'incontro/scontro con la propensione allo sviluppo degli altri soggetti? O forse non è la propria "propensione allo sviluppo" che ogni organizzazione sociale è chiamata a tenere sotto controllo ed a gestire consapevolmente, interrogandosi su quanto essa effettivamente generi "bene comune", ed evitando in questo modo che essa finisca per nascondere una propensione all'occupazione di tutti gli ambiti possibili?

Certo vi può apparire paradossale che ci poniamo questi problemi noi, realtà ancora modesta e naturalmente, credo doverosamente, per i prossimi anni orientata allo sviluppo. Ma la personalità di una organizzazione, al pari di quella di ogni persona, si costruisce nei primi anni di esistenza, ed è dunque questo il tempo in cui siamo chiamati a porci e, se ne siamo capaci, a impostare le linee di approccio ai problemi cruciali del nostro futuro.

Per questo già oggi dobbiamo chiederci se è ragionevole ed opportuno che, come singole imprese e come organizzazione complessiva, accanto alla sfida di tener sotto controllo il nostro fare, orientandolo a fini di solidarietà, ci assumiamo anche la sfida di tener sotto controllo il nostro essere, soprattutto quando esso, dalla tendenza naturale alla propria affermazione, sconfina nella volontà di potenza.

Impresa sociale e sviluppo

Personalmente credo che essere impresa e organizzazione sociale significhi gestire, e quindi orientare, controllare e se del caso limitare, in funzione del bene comune, non solo la propria attività, ma anche la propria naturale propensione allo sviluppo. Ciò comporta mettere costantemente in discussione e verificare l'ipotesi per la quale lo sviluppo della propria attività produce benessere collettivo, e ogni volta appurare se non vi siano altre ipotesi, altre soluzioni esterne a noi in grado di produrre risultati migliori. Questo non significa abdicare alla nostra funzione, al nostro positivo protagonismo: significa però porlo in un contesto aperto e generale, rispetto al quale ci impegnamo a ragionare su di noi anche a prescindere dalle nostre immediate inclinazioni.

Forse può essere eccessivo far suonare sullo sfondo di questa riflessione la frase evangelica "chi perde la propria vita la troverà", ma non posso trovare una eco concettuale e morale più nitida ed intensa. Credo infatti che solo l'accettare di perdere almeno un po' di se stesse sia, per le organizzazioni sociali, l'unica garanzia di svolgere effettivamente la loro funzione e di andare verso un positivo futuro.

I nostri tempi non ci stanno forse consegnando il tracollo definitivo di organizzazioni statali il cui torto etico e strategico è stato quello di puntare non tanto ad essere al servizio del sistema sociale, quanto ad occuparlo ed egemonizzarlo, distruggendo qualsiasi soggetto alternativo? E non è questa propensione invasiva il problema principale del nostro sistema partitico?

"Cammino di solidarietà" è dunque gestire imprese che decidono riguardo a se stesse, a partire dal punto di vista degli interessi generali, prima che dai propri, non dando mai aprioristicamente per scontato che tra i due interessi vi sia coincidenza e che la migliore soluzione ai problemi sociali sia la crescita della propria organizzazione.

Ciò significa pensare al nostro come ad un sistema che pone tra i propri obiettivi anche la crescita di altri soggetti sociali. Quindi nostro impegno è quello di favorire anche lo sviluppo delle organizzazioni di volontariato, delle forme di associazionismo sociale, di quello educativo, di riconoscere e sostenere i soggetti pubblici nel corretto svolgimento dei loro compiti. Dunque credo che il nostro debba essere un sistema di imprese capaci di scegliere deliberata-

mente e consapevolmente di autolimitarsi, anche trasferendo risorse umane ed economiche ad altri soggetti, se ciò appare utile per favorire una migliore realizzazione “dell’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini”.

Se questa dimensione è caratteristica dei rapporti con l’esterno della nostra realtà cooperativa, a maggior ragione lo deve essere al nostro interno, nei rapporti tra cooperative e nella prospettiva dello sviluppo di nuove iniziative. La strategia del campo di fragole, la strategia consortile, l’organizzazione a rete non sono solo un modo per tutelare la dimensione comunitaria delle nostre realtà e per garantire al nostro sistema tanto i vantaggi della piccola quanto quelli della grande dimensione: sono qualcosa di più profondo perchè esprimono il modo d’essere di imprenditori sociali capaci di porsi fino in fondo al servizio del bene comune e di interpretarlo attraverso un intenso e aperto rapporto solidale, paritario e corresponsabile innanzitutto con tutte le altre imprese sociali.

Vi è un senso profondo unito con una straordinaria potenzialità in un siffatto disegno corale. Esso rappresenta infatti l’assunzione del principio di solidarietà come l’elemento guida dei rapporti ad ogni livello, tanto interni che esterni, della nostra realtà complessiva.

A definirla in dettaglio, a svilupparla ed a concretizzarla questa ipotesi dovremo impegnarci tutti a fondo nei prossimi anni, se davvero intendiamo cimentarci nella sfida di essere imprenditori sociali.

2) QUALI PERSONE PER QUESTO CAMMINO

Chi sono e quali caratteristiche contraddistinguono le persone chiamate a guidare, ai diversi livelli, le nostre strutture lungo un simile cammino di solidarietà?

Cercherò di proporre alla riflessione alcuni elementi che, senza la pretesa di essere esaustivi, credo possano essere ritenuti essenziali.

Sistema di valori e progetto di vita

Innanzitutto credo dobbiamo pensare a persone con un nitido sistema di valori di riferimento con cui confrontarsi e a cui puntare. Non mi soffermo qui a ripetere cose già dette a Castellamare, ma

vorrei sottolineare l’importanza di sentire la democrazia come valore primario. Chi ritiene e intimamente sente la democrazia come un valore secondario rispetto alla solidarietà è opportuno che non si assuma l’impegno di dirigere cooperative, bensì altre organizzazioni, quali fondazioni o associazioni, che non abbiano struttura giuridica e cultura paritarie e partecipate così forti e connaturate.

Pensiamo poi a persone con un progetto di vita maturo. Chi è chiamato a dirigere, cioè ad assumere la responsabilità di orientare, almeno in parte, la vita degli altri deve quanto meno aver definito le linee portanti della propria, così com’è e come sarà. Ciò è ben diverso dal sostenere che “la cooperazione è una scelta di vita”, almeno per l’accezione comune che normalmente si intende dare a questa affermazione, riconducendola ad una opzione totalizzante ed esclusiva. Non credo sia nè debba essere così: però è vero che la scelta cooperativa, ed a maggior ragione quella della dirigenza, deve essere compatibile con la scelta ed il progetto di vita di cui ciascuno - consapevole o meno - è portatore. Se non vi è questa coerenza di fondo, che mette insieme profili relazionali, psicologici e professionali, non vi possono essere serenità ed equilibrio: si finisce per sentirsi stratonati da forze diverse, sacrificati ai desideri ed alle imposizioni altrui, ci si sente, perennemente e contemporaneamente, creditori insoddisfatti e debitori insolventi.

Certo il cuore umano è un guazzabuglio, è inquieto, e la vita di ciascuno è assoggettata ad eventi più grandi di noi, ma chi ha responsabilità di uomini e di cose ha la necessità e il dovere di intravedere qual’è il leit-motiv, l’orientamento strategico di fondo - per dirla da imprenditori - della propria vita, così da valutare e permettere agli altri di valutare quanto questo sia omogeneo con l’essere cooperatore e dirigente.

Una sincera disponibilità

A questa caratteristica si collega quella di una disponibilità sincera al servizio, soprattutto per quanto concerne la capacità di accettare e fare proprie le valutazioni sul nostro conto, compiute dai nostri amici cooperatori, anche quando ciò si traduce nell’assunzione o meno di mandati e incarichi.

Vi è una naturale inclinazione in ciascuno di noi a definire autonomamente ed irrevocabilmente modalità, condizioni, tempi del pro-

prio operare come cooperatori, legando a ciò aspettative, ambizioni, speranze e timori che spesso non coincidono con la visione e gli orientamenti delle persone con cui lavoriamo. D'altro canto se crediamo nella democrazia e nel dialogo, il processo di decisione frutto di valutazioni comuni deve riguardare anche noi stessi, senza aprioristiche preclusioni, nemmeno da parte di chi è direttamente interessato.

Certo don Abbondio dice: "se uno il coraggio non ce l'ha ...". E noi potremmo dire "se uno la disponibilità non ce l'ha ...". Ma è anche vero che questo dovrebbe essere una caratteristica essenziale, nel sistema che stiamo cercando di mettere a punto, per chi è chiamato ad assumere responsabilità ai diversi livelli.

Diversamente sarà la volontà di affermazione personale, non quella di servizio, a prevalere, con buona pace per la solidarietà.

Appartenere ad un disegno globale

Sono poi necessarie conoscenza, esperienza e preparazione specifiche. Soprattutto è importante sottolineare il riflesso che, sotto il profilo della conoscenza, viene determinato da quanto prima detto.

Se l'orientamento della cooperativa deve svilupparsi, più che sulla base della propria spinta interna allo sviluppo, sulla base di un equilibrato e libero approccio agli interessi generali della collettività, allora è necessario che i dirigenti del nostro sistema cooperativo siano in grado di conoscere e valutare molto bene questi profili di carattere generale, così da saper orientare, sulla base di essi, proposte e decisioni. E' quindi necessario che maturino e continuino ad approfondire conoscenza e visione globale, sia della esperienza della cooperazione sociale, sia delle evoluzioni sociali e delle politiche che su di esse intervengono, tanto a livello locale che generale.

Ciò è realmente possibile a patto di sentirsi partecipi, ma non posseduti, dall'esperienza della singola cooperativa, sentendosi piuttosto inseriti in un disegno globale di sviluppo e integrazione cooperativa, che a sua volta si inserisce in un più ampio sistema di sviluppo umano e sociale che bisogna conoscere, e del quale ci si sente parte.

Peraltro non è facile sentirsi appartenenti "alla cooperazione di solidarietà sociale" più che alla singola cooperativa. La nostra cooperativa spesso è cresciuta con noi, le abbiamo dedicato attese, risorse,

se, sforzi, amarezze; vi operano i nostri amici; ne conosciamo le caratteristiche ed i problemi nascosti; è il motivo del nostro orgoglio: perchè non immedesimarci completamente con essa?

Per creare un'appartenenza più ampia, è necessaria una forte spinta ad uscire dal guscio della propria esperienza per incontrare altre realtà, per curiosare, conoscere, confrontarsi, capire, scoprire quanto è grande il mondo. Ogni dirigente cooperativo, ad ogni livello, dovrebbe dedicare una parte significativa del proprio tempo allo sviluppo di rapporti, contatti e conoscenze esterne, superando la sensazione di perenne emergenza sul fronte interno che molti vivono e che rappresenta un alibi per non uscire dal guscio.

Una forte capacità di uscire dal chiuso della propria esperienza rappresenta oltretutto una formidabile spinta alla crescita imprenditoriale, che va a beneficio sia della singola cooperativa, sia dell'intero sistema delle nostre cooperative.

Apprendere e cambiare

Tutto ciò però non è possibile se non siamo animati e non sviluppiamo costantemente in noi stessi una robusta attitudine ad apprendere ed a cambiare.

Un dirigente della cooperazione di solidarietà sociale credo non possa mai sentirsi arrivato. La spinta a studiare, conoscere, formarsi, progredire non può inaridirsi in chi è impegnato ad organizzare uomini e cose per rispondere a bisogni più profondi delle persone e quindi si trova a constatare quotidianamente l'inadeguatezza di ciò che realizza e quindi la necessità di un progresso ulteriore. Noi spesso parliamo di formazione alla base cooperativa, ma non dimentichiamo che ancor più importante è il tempo speso per la formazione dei dirigenti: di tutti, a cominciare dal presidente nazionale.

Accanto alla propensione all'apprendimento, la spinta a cambiare rappresenta un'altra forza vitale che dovrebbe animare tutti i dirigenti ed attraverso loro innervare così positivamente la nostra organizzazione.

Fondamento di ciò dovrebbe essere la nitida coscienza della transitorietà di ogni posizione da noi occupata. Transitorietà certa, predefinita, irrevocabile, non soggetta all'ambigua condizione dello "spirito di servizio" molto spesso comodo alibi per non modificare la situazione o per rientrare dalla finestra laddove si è usciti dalla

porta. Il contenuto fondamentale dello “spirito di servizio” per un dirigente cooperativo è dato dalla creazione da parte sua di almeno un ricambio per la posizione che lui occupa e dalla riconduzione a ordinaria gestione delle situazioni che ha avviato. Assistiamo invece, anche nelle nostre cooperative, a situazioni nelle quali chi le dirige afferma di voler cambiare, ma non vi sono “ricambi all’altezza”, e poi ha avviato nell’ultimo periodo varie nuove iniziative “che solamente lui può gestire”: e così rimane per “spirito di servizio” ... da qui all’eternità.

Ma queste persone quanto hanno realmente mai pensato di cambiare? Quanto hanno prefigurato se stesse in una situazione diversa? Quanto hanno lavorato per creare in altri la possibilità di gestire ciò che gestiscono? Quanto hanno interiorizzato il fatto che chi ti sostituisce fa comunque sempre cose diverse da quelle che faresti tu? Quanto hanno rallentato la loro azione al fine di non generare situa-

*Accanto alla propensione all’apprendimento,
la spinta a cambiare rappresenta un’altra forza
vitale che dovrebbe animare tutti i dirigenti
ed attraverso loro innervare così positivamente
la nostra organizzazione*

zioni che finiscono per richiedere la loro permanenza?

Quanto, in una parola, si sono impegnati a costruire la loro partenza ad una scadenza prefissata, sin dal primo giorno in cui hanno assunto un incarico?

Il senso della responsabilità

Vi è poi l’insieme delle competenze specifiche che ogni dirigente deve avere relativamente alla gestione degli uomini, delle problematiche imprenditoriali e di conduzione strategica e organizzativa, nonché alle modalità generali e settoriali di intervento sociale. Al dirigente cooperativo compete la guida e lo sviluppo di questi processi, all’interno di ogni singola cooperativa e nella organizzazione consortile e federale entro cui le cooperative integrano la loro azio-

ne. Deve quindi costituirsi una adeguata preparazione, così da far fronte alla responsabilità che si è assunta.

Ma cosa significa “essere responsabili”?

Forse siamo normalmente portati a collegare la parola “responsabilità” più all’idea di comando, di governo, di potere; il che non è sbagliato, ma va completato tenendo presente che è insito nella parola il concetto del “rispondere”. Essere responsabili significa dunque essere investiti dell’impegno a “rispondere”, cioè ad assoggettare scelte, azioni, comportamenti ad una valutazione.

Se ci chiediamo dunque a quali valutazioni vada assoggettato un cooperatore responsabile, mi sembra che tre siano i riferimenti da proporre.

Come tutti gli uomini responsabili risponde alla propria coscienza. Come membro di una organizzazione democratica risponde ai propri amici cooperatori. Come imprenditore poi risponde sulla base di risultati concreti messi in relazione ad obiettivi dichiarati.

Per un vero dirigente cooperativo risulta dunque indispensabile, oltre ad una verifica interiore che ciascuno è chiamato a compiere, garantirsi e garantire anche una verifica da parte della organizzazione e dei soci che la costituiscono: per far ciò le responsabilità ed i mandati vanno predeterminati e la verifica avviene attraverso una strumentazione attivata per tempo.

Piani strategici, programmi di lavoro, bilanci economici e sociali, budget, mandati formali, deleghe, consigli, assemblee, istruttorie, attività di monitoraggio e revisione ... questi ed altri istituti compongono l’indispensabile cassetta degli attrezzi del dirigente cooperativo. Non vi è democrazia senza certezza sulle procedure, e responsabilità, non vi è impresa senza sistema di controllo, non vi è solidarietà per noi cooperatori, senza la rigorosa attuazione di questi principi democratici e imprenditoriali.

Una ulteriore notazione riguarda l’importanza, per tutti noi, che abbiamo compiti di condurre uomini e organizzazioni, di cogliere e saper gestire il rapporto ineludibile con la solitudine che la responsabilità determina.

Sono due elementi tra loro inscindibili: non vi è responsabilità senza accettazione del momento di solitudine che essa comporta. Se si sfugge da ciò, se se ne ha paura, allora tutte le decisioni appaiono assunte “per stato di necessità”, “per urgenza”, “perchè l’ha imposto Tizio”, “perchè l’ha voluto Caio”... Ed allora anche gli ambiti di responsabilità, e quindi le deleghe, i mandati, le competenze, diven-

gono indecifrabili, ambigui, ed i processi democratici e di verifica si sfilacciano, generando confusioni, insoddisfazioni.

Di questo dobbiamo essere consapevoli, perchè senza questa coscienza profonda, senza la capacità di giungere a questo anfratto esclusivo che è dentro di noi e nel quale nessuno, nemmeno la persona più cara e più vicina può penetrare, e lì giocare ogni volta la partita dolorosa e decisiva con noi stessi, non “saremo dirigenti cooperativi”, ma al massimo “faremo i dirigenti cooperativi”.

3) COME IMPEGNARE E SOSTENERE I DIRIGENTI

Sbozzato il profilo del dirigente cooperativo, il problema che ci poniamo ora è più strettamente organizzativo e riguarda le condizioni e le modalità per avvicinarci il più possibile, compatibilmente con le nostre risorse, all’ipotesi ottimale di avere, nelle diverse articolazioni della nostra realtà, le persone giuste al posto giusto.

La crescita delle persone a fondamento della nostra cultura

Credo che per realizzare ciò sia necessario che la cooperazione di solidarietà sociale divenga un sistema al cui interno, per tutti, si dipanano costantemente itinerari di crescita umana e professionale.

Credo dobbiamo aver chiaro un presupposto: porsi come scopo la promozione umana delle persone svantaggiate significa avere come costante e ineludibile riferimento la crescita umana di tutti quanti gravitano nell’area di azione della cooperativa: utenti, operatori, lavoratori, volontari.

Vi è un rapporto diretto e inscindibile tra la crescita di tutte queste persone.

La promozione umana è globale: o si tratta di una sfida che ci vede tutti coinvolti, ciascuno impegnato a promuovere anche la propria crescita personale, oppure finirà inesorabilmente per sterilirsi la capacità di ciascuno di generare possibilità di promozione umana per le persone svantaggiate alle quali ci rivolgiamo.

Ciò significa che la nostra organizzazione deve avere una sorta di “culto” per l’idea della crescita delle persone: persone libere, responsabili, solidali, esperte, capaci.

Per far ciò dobbiamo innanzitutto far diventare l’idea della cresci-

ta di tutte le persone l’elemento portante della cultura della nostra organizzazione.

A ben vedere questo è il senso profondo della parola condivisione che tanto adoperiamo. Tutti, operatori ed utenti, siamo impegnati ad essere migliori ed a lavorare concretamente in questa direzione perchè, rispetto al progetto di vita di ciascuno di noi ed al comune progetto di uguaglianza e solidarietà, tutti abbiamo uno svantaggio da colmare, una personale sfida da vincere.

Questa credo debba essere l’idea di fondo da rafforzare nella nostra cultura, impegnandoci a svilupparla e strumentarla in modo adeguato. Come?

Un percorso per tutti

Credo che il modo sia quello di creare strutturalmente, ad ogni livello, la dinamica del “percorso”. Ciò significa innanzitutto affermare che la nostra è un’organizzazione all’interno della quale tutti sono chiamati a cambiare e a crescere, sia sotto il profilo umano che professionale, predeterminando ad ogni livello le tappe e gli strumenti che scandiscono, sostengono e verificano i diversi itinerari personali.

Per articolare un sifatto percorso credo vadano previsti alcuni strumenti che qui brevemente enuncio.

a) Il principio per il quale la crescita personale, umana e professionale rappresenta un impegno prioritario per tutti va espresso chiaramente: le persone che entrano in cooperativa dovrebbero sapere che questa è la proposta che a loro viene formulata; parimenti le cooperative debbono sentirsi impegnate a dedicare risorse e attenzione a sostenere i processi di crescita di ciascuno.

b) L’educazione permanente è necessario si sviluppi a tutti i livelli, possibilmente secondo programmi chiari e finalizzati tanto alla crescita personale, quanto al miglioramento professionale specifico, nonchè allo sviluppo della capacità di gestione imprenditoriale e cooperativa.

c) Appare necessaria una forte spinta, anche attraverso la scelta di formule organizzative adeguate, a rendere “di passaggio” tutti gli incarichi, sia quelli gestionali sia quelli operativi, cosicchè ciascuno tenga conto che, entro un arco ragionevole di tempo - comunque predeterminato - è suo compito garantire che qualcuno lo possa so-

stituire ed egli mettersi in condizione di sostituire qualcun altro.
d) L'assunzione di posizioni di particolare responsabilità è opportuno che veda come condizione l'impegno ad una specifica formazione.

Un sistema di comunicazione e di regole

Accanto a ciò dovremo sviluppare un sistema di comunicazione e verifica che renda possibile ai diversi livelli della nostra organizzazione la scelta di persone delle quali sono note e accertate le caratteristiche, la capacità, le esperienze maturate, nonché i risultati ottenuti. Ciò renderebbe possibile fondare il consenso e l'attribuzione di incarichi non tanto sulla appartenenza e rappresentanza di un'area territoriale o di un gruppo di cooperative, quanto piuttosto sulla

Dovremo sviluppare un sistema di comunicazione e verifica che renda possibile ai diversi livelli della nostra organizzazione la scelta di persone delle quali sono note e accertate le caratteristiche, la capacità, le esperienze maturate, nonché i risultati ottenuti

competenza accertata e nota a tutti.

Si tratta di una esigenza particolarmente sentita se vogliamo davvero generare nel modo migliore il nostro gruppo dirigente dall'interno della nostra esperienza cooperativa. La si potrà realizzare a patto però che si determini una sorta di cambiamento di costume in tutti noi. Ciò avverrà quando, di fronte alla ipotesi di designazione di un dirigente a qualche incarico, la prima istintiva domanda che ciascuno di noi si porrà non sarà più "Da dove viene? Chi rappresenta?", bensì "Cosa ha fatto sino ad ora? Quali risultati ha ottenuto?", ed in base a ciò orienterà la propria decisione.

Si tratta poi di definire a tutti i livelli nelle cooperative, nei consorzi, nella federazione, regole e criteri da introdurre negli statuti e nei regolamenti, ma soprattutto da interiorizzare come cultura e costume comuni e diffusi, così da disporre di strumenti coerenti con i principi che enunciano. Così, se per noi essere socio significa parte-

cipare effettivamente, non molte potranno essere le cooperative di cui ciascuno può essere socio; se riteniamo vi debba essere precisa identificazione di responsabilità, dovranno essere fissate incompatibilità e regole per gestire potenziali conflitti d'interessi; se intendiamo scegliere gli uomini migliori dovremo determinare criteri e meccanismi di selezione; se il ricambio è essenziale per la crescita comune si tratta di precisare i limiti temporali e i mandati; se riteniamo che più aumentano le responsabilità più è doveroso impegnarci a migliorare, dovremo stabilire quali impegni a formarsi chiediamo ai dirigenti; se crediamo nella verifica delle responsabilità e dei risultati, vanno precisati gli strumenti di programmazione e di controllo che riteniamo di utilizzare in via ordinaria e straordinaria.

Quali risorse

Non si tratta di problemi di poco conto, ma dobbiamo iniziare ad affrontarli, sapendo peraltro che per una risposta adeguata, oltre ad intelligenza, coraggio, sensibilità e coerenza, sono necessarie anche adeguate risorse economiche. L'azione di promozione di una dirigenza all'altezza della situazione richiede supporto di una significativa politica di investimenti. Come trovare i mezzi?

Credo che il problema vada ricollegato nell'ambito delle scelte aziendali che dobbiamo saper compiere a tutti i livelli. Oggi in una larga parte del nostro mondo le disponibilità non mancano: si tratta di orientarle opportunamente destinandole innanzitutto ad una politica di crescita delle risorse umane. E' però necessario essere convinti di ciò e soprattutto rendersi conto di quanto siano fondamentali, per una simile politica, le attività consortili e federali, e come esse vadano promosse e sostenute anche economicamente.

Intrecci e orizzonti

Nell'affrontare il tema della nostra assemblea è importante che ci collochiamo anche all'interno di scenari ed evoluzioni più ampi.

Innanzitutto in quello della nostra casa confederale.

La Confcooperative ha avviato negli scorsi mesi e portato ad un primo esito positivo, che tra l'altro per una parte ci riguarda direttamente, un processo di riorganizzazione volto ad adeguarne struttura

e operatività al mutare dei tempi ed alle nuove esigenze che interpellano il movimento cooperativo. In questo sforzo di cambiamento si inserisce il nostro lavoro di questi giorni, intrecciandosi col lavoro degli organi confederali con i quali sentiamo di condividere il peso della difficile ricerca di una sempre più nitida e positiva ragion d'essere e di operare della nostra organizzazione.

Un secondo orizzonte di cui tener conto è quello frutto del concreto lavoro svolto da due anni a questa parte con gli amici della Lega delle Cooperative, per costruire una identità forte ed unitaria della cooperazione nell'ambito delle politiche sociali.

Il cammino del provvedimento legislativo che ci riguarda e la trattativa in corso, sviluppata anche con l'AGCI per il contratto nazionale, sono i risultati palesi di un processo che sta anche entrando sempre più profondamente nella quotidianità dei rapporti diffusi sul territorio, e quindi investe in modo particolare orientamenti e azioni di tutti i nostri dirigenti.

Una terza prospettiva è data dall'emergere sempre più nitido dell'area delle istituzioni sociali che chiamiamo terzo sistema. E' necessario che accanto alle analisi degli studiosi incominci ad essere espressa da parte dei soggetti attivi l'affermazione di appartenere e di identificarsi in questa area, sviluppando tutte le opportune azioni di collegamento.

E chi più dei nostri dirigenti si troverà ad essere investito di questo compito?

Una lavoro da fare insieme

Ho fatto molta fatica a stendere questa relazione, perchè, passando dagli appunti presentati al Consiglio alla stesura argomentata, mi sono trovato a specchiarmi in ogni riga che scrivevo, a verificare come ogni concetto che sviluppavo fosse in realtà uno scavare dentro di me: nelle cose che ho fatto, in quelle che ho in corso, in quelle che credo mi attendano.

Ed ancora una volta ho percepito come, insieme al tema dell'amore e della carità, quello del potere e del governo rappresenti probabilmente la sfida più profonda, coinvolgente e irrisolta che accompagna nei secoli la storia degli uomini e quella di ciascuna persona.

Oltretutto, congiungendo le parole solidarietà, democrazia, impresa, abbiamo intrecciato queste due sfide immense, dell'amore e del

governo, ed ora, come molti prima di noi, siamo qui a dibatterci tra oscurità e lampi di chiarezza, tra convinzioni ed incertezze, tra speranze e paure.

Sono convinto che non ci sottrarremo nè all'umiltà dell'incertezza, nè all'ansia del confronto, nè al coraggio delle decisioni, nè alla coscienza delle loro imperfezioni, cercando così di compiere il faticoso e talvolta lacerante percorso del crescere insieme.

E' all'inizio di questo lavoro comune che consegno queste riflessioni, poco più che balbettii costellati di "è necessario", "bisogna", "si deve", che, mi rendo conto, ho indirizzato soprattutto a me, al dirigente cooperativo che vorrei essere.