

Welfare, cooperazione e sostenibilità

Ota De Leonardis prof.ssa ordinaria di Sociologia dei processi culturali DSRS Università Milano Bicocca ota.deleonardis@unimib.it

1. Avvertenze preliminari

Il mio contributo in qualità di “esperto” al percorso di Legacoop Bologna in oggetto, che ha lo scopo di delineare una prospettiva nella situazione critica attuale, inquadra il tema del welfare - inteso in senso lato - nei processi di cambiamento da cui è stato ed è investito. Il riferimento più immediato è, certo, alla crisi del 2008 e al conseguente regime di austerità, ma in realtà la storia sarebbe ben più lunga, se si pensa che già nei primissimi anni '80 del secolo scorso era stata dichiarata ufficialmente “la crisi del welfare state”; e bisognerebbe risalire persino più indietro, dal momento che la crisi, anzi le crisi che si sono succedute e i cambiamenti intervenuti da allora hanno agito sui diritti - e relativa dotazione di sicurezze sociali, servizi, risorse, eccetera, per non dire del diritto di voce - che avevano costituito conquiste cruciali per una democrazia sociale sviluppata, anche in Italia, durante i cosiddetti “ trent’anni gloriosi” dello sviluppo del welfare. Non intendo certo ripercorrere qui la storia, ma soltanto farne un richiamo, con un duplice scopo. Che esplicito subito per cogliere con ciò l’opportunità di spiegare la prospettiva che adotto in questo mio contributo e lo spirito che muove l’interlocuzione con Legacoop.

Anzitutto, ho richiamato la storia del welfare per precisare che su di essa nella sua interezza si è andata sviluppando la mia ricerca in materia di welfare, e che perciò essa è da considerarsi parte integrante delle mie competenze richieste qui: come un retroterra importante. Pensiamo per esempio agli SDGs, che costituiscono l’orizzonte di questo nostro percorso, e ai quali mi riferirò - certo, anzitutto quelli “economico-sociali” che nel loro insieme sono molti, e che sono importanti per Legacoop in genere e per le sue “sociali” in particolare: ma quel che dirò ora ha forse una valenza più generale. Ebbene, quel retroterra storico mi segnala, e mi aiuta a riconoscere una matrice significativa degli SDGs precisamente in quei diritti sociali che il “welfare dei diritti” aveva istituito, che non per caso ho richiamato nella storia, e che i cambiamenti fino ad oggi hanno decisamente indebolito (si pensi ai diritti del lavoro). Negli SDGs io dunque vedo – e invito a vedere – il portato della vicenda dei diritti sociali, e la loro importanza attuale direttamente derivante dalla storia parallela delle riformulazioni di questi diritti, anche rispetto alle istituzioni che oggi li fissano. Hanno la stessa pretesa di universalità, per cominciare. Gli SDGs costituiscono da questa prospettiva *una straordinaria opportunità proprio come dispositivi di affermazione di diritti sociali* (nel loro spirito, se non nelle loro fondamenta giuridiche). Del resto, dalla documentazione del percorso fin qui e dai tavoli (quelli a cui ho partecipato, e i resoconti) ho ricavato molte evidenze dell’orientamento a declinare gli SDGs come puntello normativo per difendere quello che di meglio nei territori si fa, in termini di diritti sociali, da parte delle cooperative sociali, certo, ma anche da parte della cooperazione in genere e dalla stessa Legacoop con questo progetto.

Il mio secondo scopo è chiarire il retroterra di questo mio contributo, e per l'appunto il suo spirito. Nella ricostruzione della storia del welfare in Italia – e sempre sul filo dei diritti - io attribuisco un posto molto importante a un episodio: la costituzione nel 1973 della Cooperativa Lavoratori Uniti Franco Basaglia, dentro quello che ancora era il manicomio di Trieste. Episodio molto significativo in sé per la storia della vicenda psichiatrica, nonché per il welfare italiano in generale. Una tappa del percorso di “ritorno dei matti in città” e dell’assunzione della città come laboratorio di cittadinanza, un primo nucleo dell’impresa sociale. Ma qui il suo richiamo è specifico e pregnante: non poteva che essere *cooperativa la forma istituzionale capace di dare riconoscimento* a un’impresa di matti, internati e operatori, non poteva che esserci la legittimità del patrimonio storico della cooperazione, e un movimento cooperativo, e supporti, e intelligenze, perché questa invenzione – che poi sarebbe diventata la cooperativa sociale - prendesse consistenza ed entrasse nella storia del welfare. Oggi quella stessa cooperativa sociale, la CLU, è cresciuta attorno ai 250 soci lavoratori e a diversi milioni di fatturato, ed è ben integrata nella Legacoop del FVG.

Forse non è un caso che in questa Regione la Legacoop sociali abbia preso di recente una posizione ufficiale per respingere come inappropriate le richieste di controlli d’identità e simili sui propri destinatari, da parte del Ministero degli Interni: gli argomenti portati e i principi richiamati sono per l'appunto nel registro dei diritti sociali, e ne ribadiscono il marchio universalistico. Quest’ultimo richiamo vuole essere giustamente in premessa, la manifestazione di un mio debito, nei confronti per l'appunto della cooperazione sociale di quella Regione, per ciò che vi ho imparato e che rientra nel patrimonio delle mie competenze di esperto messe a frutto qui.

Ma questo richiamo serve anche a ricordare quanto mutato sia lo scenario in cui ci troviamo oggi. In questo caso in particolare il fatto che il target privilegiato della domanda di ordine sociale, cui quel decreto emblematicamente si riferisce, non siano più “i matti” bensì “i migranti”. Questo basti per segnalare, come ultima precisazione preliminare, che la questione migratoria rappresenta – nel suo carattere strutturale – un riferimento imprescindibile della prospettiva per uno dei fili conduttori del quadro che vado a delineare. Vi faccio riferimento, anche se non sempre esplicitamente, per esplorare i nodi che si addensano sul terreno del welfare, e le possibilità che si aprono: per mantenere, allargare e reinventare la vocazione inclusiva e democratica della cooperazione ai confini tra economia e sociale, il patrimonio della cooperazione sociale e il riferimento ai diritti di cittadinanza che le è proprio. Facendo per l'appunto leva sugli SDGs.

2. Welfare, metamorfosi in corso.

Parlo qui dei cambiamenti che hanno investito il welfare italiano in generale (avendo anche in mente il quadro europeo) perché voglio illuminare alcune tendenze di fondo. Non mi misurerò perciò con il suo carattere come sappiamo molto composito e molto diversificato per contesti locali e regionali, né entrerò nel merito del caso di Bologna e dell’Emilia (salvo qualche riferimento esemplificativo) perché voglio mettere in luce dei cambiamenti maggiori sul confine tra economico e sociale nel quale agisce la cooperazione (sociale e non solo); dei salti di qualità a cui porre attenzione per attrezzarsi a farvi fronte, a riconoscere pericoli e possibilità (o se si preferisce: rischi e opportunità).

2.1. Sostenibilità economica, e questioni di sostenibilità sociale.

Il welfare italiano, nelle sue dotazioni di base e nei sistemi locali in cui si articola, è stato investito dalla crisi del 2007/8, che ha accelerato drammaticamente processi di più lunga lena e innescato un riorientamento del sistema nel suo insieme, che per l'appunto è in corso. La cifra dei

cambiamenti è economica e questa impone vincoli crescenti su bilanci e spesa pubblica, una stagione di austerità, e sollecita l'attenzione sulle risorse per il welfare, su come ridurle, riconvertirle, quali fonti alternative attivare e integrare, eccetera. Questo accade in tutti i settori: servizi socio-sanitari e relativa platea di problemi, case e periferie, formazione e lavoro, giovani e anziani. Queste spinte non sono come tali nuove, laddove proseguono nel solco della subordinazione delle materie sociali agli imperativi economici che si è avviata già dai primi anni '80 (effetti della crisi petrolifera, allora) e a cui corrisponde il parametro della sostenibilità economica - del welfare, nella fattispecie - che ha raggiunto il livello costituzionale con il principio della parità di bilancio, nel 2012. Faccio riferimento al parametro della sostenibilità economica con l'intenzione di collocare questo primo quadro nella cornice del nostro percorso, e in rapporto alla questione della sostenibilità a cui gli SDGs ci richiamano. È interessante notare come questi ultimi - presi insieme e nella loro stessa filosofia e tanto più nell'articolazione dei temi, degli obiettivi, e degli indicatori - assumano la tensione tra il parametro economico della sostenibilità e quello ambientale, ovvero la sostenibilità ambientale e quella sociale con i relativi parametri. Qui l'economia incontra i suoi limiti, quelli di uno sviluppo (si badi: non "crescita/growth"!) sostenibile sotto il profilo ambientale e - qui in particolare - sociale. Parlo di tensione per evidenziare in questo una prima manifestazione dell'opportunità che il confronto con gli SDGs apre: essi forniscono punti di appoggio fondamentali per reggere la tensione tra economico e sociale, tra gli imperativi economici delle aziende cooperative e i loro fini sociali, tanto più nel caso delle cooperative sociali. Questa tensione è, beninteso, un elemento strutturale di queste aziende, in quanto si pongono programmaticamente sul confine tra economico e sociale, tra fare impresa e fare sociale; ma oggi la tensione si è intensificata, poiché i vincoli economici si sono stretti (nei bandi, per esempio clausole di co-finanziamento) rendendo più difficile reggere su quei confini, e magari richiedono ristrutturazioni aziendali che spesso vanno a scapito dei fini sociali, anzitutto in termini di qualità (della condizione lavorativa, del lavoro che si fa, dei prodotti, dei processi).

3. Tendenze

Questo quadro d'insieme suggerisce di porre attenzione a quel che cambia su quei confini tra economico e sociale con il primato che il primo ha acquisito, per la via tecnica dello strumento del bilancio e relativi criteri di scelta e di azione. Metto a fuoco: *a*) una traiettoria di cambiamento, la localizzazione, che disloca e ridisegna a livello locale intrecci e tensioni, e nuove sinergie tra economico e sociale; e *b*) un'impronta, quella della "valorizzazione", in cui si esprime l'influenza attuale del discorso economico nel campo dell'economia sociale ridefinendone per vie diverse l'orizzonte delle scelte e delle attese. L'impronta della valorizzazione qualifica e precisa la presa di questo discorso economico che già si è consolidata, ma ne mette anche in luce aspetti diversi, non univoci.

In queste tendenze si addensano sia pericoli che possibilità – rispetto a cui i parametri dei SDGs sono rispettivamente segnalatori e supporti per farvi fronte.

3.1. Localizzazione

A partire dalla riforma del titolo V della Costituzione, è proseguita la localizzazione delle competenze in materia di politiche e servizi di welfare. Ma è diventato anche evidente che i problemi che finiscono nelle competenze del welfare locale sono viceversa globali, hanno origini lontane e portata ben più vasta rispetto ai contesti concreti di vita delle persone in cui essi precipitano. Si pensi soltanto ai due macro-processi che sono le metamorfosi del lavoro e i flussi migratori. Problemi globali e risposte locali: con l'ultima crisi questa combinazione ha fatto un salto di qualità, dal momento che i suddetti problemi si sono esasperati, come sappiamo, e viceversa le risorse per farvi

fronte, nella fattispecie i trasferimenti dallo stato ai governi locali, si sono ridotte drammaticamente, fino a tagli del 90% nell'ultimo decennio. Questa tenaglia, questo “decentramento della penuria”, che intrappola governi e comunità locali ha effetti diretti di riduzione dell'area del mercato sociale amministrato per la fornitura di servizi (contracting out o accreditamento che sia) mettendo in difficoltà l'economia sociale in genere e le cooperative sociali in particolare, sia le aziende che il lavoro sociale, per non dire dell'utenza.

D'altro canto la localizzazione si è accompagnata da tempo a promozione e mobilitazione di risorse della società civile nei contesti locali, lungo le linee dell'*attivazione*, della *co-produzione*, e della *partecipazione*. Linee stabilite da direttive e programmi Europei, i cui finanziamenti si sono in parallelo andati allontanando dal fronte dei programmi sociali. In ogni caso anche su questo versante c'è un salto di qualità. È sempre l'Europa che lo ha inaugurato con la parola d'ordine della “innovazione sociale” (anche in Italia si chiama *social innovation*). Le difficoltà crescenti che si addensano nel welfare possono essere aggirate, se non risolte, facendo leva sul potenziale innovativo che si esprime nella società civile. Con l'innovazione sociale si finanziano programmi – senz'altro “partecipati” e “inclusivi” - nei quartieri problematici in cui vivono i destinatari di un welfare dei servizi sempre più esangue. Accanto a strutture e attività standard in materia di welfare altri programmi si sviluppano nei contesti locali (quartieri, ma non solo): l'intento è quello di animarli, rafforzarvi la capacità d'iniziativa, accrescerne il “capitale sociale”, creare reti, fare comunità, eccetera. Mobilità, cultura, consumo responsabile, abitare, soluzioni di co-working, recupero ad usi sociali di spazi abbandonati, sono tra i temi portanti. Nel mondo della società civile organizzata, accanto a quella parte più consueta contigua alla cooperazione sociale - associazionismo sociale, volontariato, parrocchie, gruppi di advocacy, le espressioni della solidarietà comunitaria – acquistano peso e visibilità altri soggetti della cittadinanza attiva : associazioni di quartiere (tra cui le social street), comitati di cittadini, collettivi, sindacati di base e gruppi militanti (su ambiente, beni comuni, casa), nonché studi di progettazione e city makers che combinano impegno sociale con mestieri creativi, legami col territorio e capitale politico. Il contesto locale, in cui la fornitura pubblica di servizi di welfare tende a diventare marginale (e per marginali) ora viene rianimato da programmi, politiche e risorse, anche pubbliche, che variamente combinano “innovazione sociale” con “inclusione sociale”.

Questa nuova configurazione del welfare, un “welfare leggero”, rafforza anche la presenza di attori che vengono dal mercato: fondazioni, aziende, banche, fondazioni di origine bancaria, enti di consulenza, valutazione e intermediazione, nonché aziende che fanno “secondo welfare” per i propri dipendenti. Nel welfare entrano i codici etici del mondo del mercato, responsabilità sociale d'impresa e filantropia, coniugate con i parametri economici dell'efficienza e della redditività. Su cui nuove partnership tra pubblico e privato si creano.

3.2 Valorizzazione

L'impronta della valorizzazione ha matrici e applicazioni eterogenee, quando non opposte tra loro, e si traduce in spinte e regolazioni diverse. Eccone un elenco sintetico.

Le risorse. Ottimizzare le risorse, “efficientare” sono parole d'ordine che da tempo risuonano nelle arene delle politiche di welfare in materia di servizi sia pubblici che del terzo settore. Ma se fino ad ora esse esprimevano soprattutto i vincoli normativi imposti dal controllo del bilancio e relativa riduzione dei costi, ora, nello stampo della valorizzazione, l'ottimizzazione delle risorse rinvia piuttosto alla loro redditività. Siamo sul terreno degli investimenti, e la valorizzazione diventa sinonimo di messa a valore, in senso economico-finanziario.

Il sociale. Ma d'altro canto la valorizzazione ben corrisponde al clima che si respira nella mobilitazione delle risorse locali che abbiamo visto sopra, in cui a essere valorizzato è il sociale nel suo insieme. Il sociale è diventato appunto una fonte importante di energie imprenditive, di

partecipazione e impegno: sono i cittadini stessi a essere valorizzati. Pertanto, esso diventa anche un ambito interessante per gli investimenti.

La valorizzazione dei destinatari del welfare. È opportuno ricordare questo retroterra. “Gli utenti come risorse” “lavorare con gli utenti, più che su di loro o per loro”, “lavorare sulle loro capacità più che sui loro handicap”: queste espressioni, compreso il riferimento all’approccio alle capacità di Amartya Sen, ci sono del tutto familiari e ci ricordano che non data da ieri quel riorientamento del welfare finalizzato a sormontarne paternalismo e assistenzialismo – e i loro effetti di invalidazione – dando valore alle persone: di cui per l’appunto la cooperazione sociale è stata protagonista. Ma vanno messe in conto anche le politiche di “attivazione” e le diverse declinazioni della valorizzazione di un ruolo attivo dell’utente, in particolare in rapporto al lavoro, del resto in contiguità con formule del tipo “diventare imprenditori di sé stessi”, e dove la promozione delle capacità prende una piega strumentale che le riduce a competenze da acquisire e impiegare in performance. Del resto, anche la “contrattualizzazione” delle relazioni tra servizi e utenti, ha senz’altro inteso valorizzare questi ultimi, grazie al fatto che vengono trasformati in clienti e ne viene promossa la “libertà di scelta”.

L’industrializzazione. Questo termine sintetizza una trasformazione delle imprese sociali che ne rafforza la dimensione aziendale. I principi organizzativi del management prevalgono su quelli della membership, ovvero quel che le tiene insieme è il comando più che la partecipazione a un’impresa collettiva. La managerializzazione dà impulso alla standardizzazione dei processi e dei prodotti/servizi, a dinamiche di concentrazione e di verticalizzazione. Parliamo di “industrializzazione” perché un aspetto saliente di questa metamorfosi investe il lavoro sociale e gli operatori instaurando una condizione generalizzata di lavoro subordinato ed esecutivo, sottoposto alla misurazione di prestazioni, spesso a contratto e precario. Dall’industria il taylorismo si è trasferito ai servizi di welfare.

Beninteso, a spingere le imprese sociali a imboccare questa strada è il più delle volte uno stato di necessità che è il precipitato dei processi qui rapidamente delineati, e delle regolazioni che li pilotano. Per esempio nell’ambito dei programmi d’inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati l’indicatore di performance per i soggetti erogatori è costituito dalla percentuale di quanti tra i destinatari conseguono un certificato d’“impiegabilità” (senza considerazione per l’effettivo raggiungimento di una condizione lavorativa quale che sia) e d’altra parte sempre più spesso è da tale performance che dipende, per quei soggetti erogatori, l’accesso ai finanziamenti, a rendiconto. Dal lato dei destinatari s’instaura una prassi selettiva che screma i casi più facili lasciando fuori dai programmi tutti gli altri. Dal lato delle imprese un’analoga selezione darwiniana premia quelle più forti economicamente, e incentiva per l’appunto l’industrializzazione. La quantità, in ogni caso, fa premio sulla qualità.

La presa della finanza. L’esempio appena fatto serve anche a ricordare l’importanza del sistema del credito in questo quadro. Le banche, sono implicate nel campo del welfare, in diversi modi. Da tempo, lo sappiamo, vi operano anche istituti di credito che supportano programmi sociali; e anche il credito cooperativo fa la sua parte. Ma sono attive anche banche d’investimento, e la tendenza alla finanziarizzazione si fa sentire. Per l’essenziale, primo, le finanze degli enti locali sono ovviamente implicate nelle dinamiche del sistema finanziario, e sottoposte ai relativi vincoli, divenuti particolarmente stringenti con l’ultima crisi; secondo, l’Europa 2020 ha lanciato la strategia del “social investment” nella quale cominciano a essere adottati strumenti finanziari come i “social bond”, anche in Italia, con i quali l’efficacia di una politica sociale si traduce in redditività; terzo, tra le fondazioni di provenienza economica spiccano quelle di origine bancaria che in alcune regioni esercitano una supplenza nei confronti degli enti locali, finanziariamente indeboliti, nel disegnare, regolare e finanziare le politiche di welfare a livello locale. Per questi snodi passa la

“finanziarizzazione” del welfare nella quale al tradizionale parametro della riduzione dei costi si affianca quello della redditività degli investimenti.

4. Prospettive

Alla luce della metamorfosi del campo del welfare che emerge dal quadro presentato, vediamo ora in breve quali rischi e quali opportunità si delineano per la cooperazione, in particolare per la cooperazione sociale (A, B e mista).

4.1. Rischi, pericoli

Tiriamo anzitutto le fila dei pericoli che si profilano nelle tendenze appena delineate. Sulla scorta delle logiche economico-finanziarie, degli attori e dei dispositivi che le promuovono, penetrano nel welfare le regole del gioco del mercato, del credito (e debito), della produttività e della redditività. E s’innescano cambiamenti organizzativi e gestionali nelle imprese cooperative sociali, nelle reti e nei rapporti tra imprese e con le istituzioni pubbliche, nel lavoro, nelle pratiche e nelle competenze, e nei rapporti con i destinatari. La competizione rischia di aver la meglio sulla cooperazione, e la quantità sulla qualità. Abbiamo visto con quali possibili effetti sia sugli addetti, sul lavoro e le condizioni di lavoro, sia sui destinatari di servizi e programmi. Si potrebbero adottare gli SDGs come segnalatori del pericolo che, sul primo fronte, ci si allontani dal parametro del “Lavoro dignitoso” (goal 8) e relativi indicatori, e che sul fronte dei cittadini-destinatari aumentino, invece di ridursi, disuguaglianza, povertà ed esclusione sociale. In buona sostanza nel cambiamento del welfare si potrebbe giocare uno snaturamento dei tratti distintivi della cooperazione (non solo sociale), dei suoi fini di partecipazione e giustizia sociale, una neutralizzazione dell’impegno per la qualità sociale della crescita, e per questa via potrebbe profilarsi la smentita delle prospettive di sviluppo dell’economia sociale, dell’economia sostenibile socialmente. Questi possibili sviluppi avrebbero qualcosa di paradossale dal momento che il welfare costituisce un terreno imprescindibile, viceversa, per il perseguimento degli obiettivi di sostenibilità economico-sociale.

4.2. Quali possibilità si aprono?

Tuttavia si tratta di tendenze. Del quadro fanno altrettanto parte varianti, sperimentazioni e strategie diverse, che indicano strade da percorrere per contrastare o aggirare quelle tendenze, e per aprire delle possibilità in una prospettiva di sviluppo socialmente sostenibile.

In breve, i principali punti di attenzione sono i seguenti:

- 1) *Su quali asset investire per reggere la discontinuità?* Ci muoviamo nell’orizzonte del declino del sistema di welfare mix in vigore dappertutto, basato su partnership tra regolazione e finanziamento pubblici ed erogazione privata-sociale, con un ruolo centrale della cooperazione sociale. Variano tempi e forme di questo processo – che comunque investe il welfare pubblico stesso – a seconda delle diverse configurazioni che il sistema ha assunto a livello regionale e locale, e in alcuni contesti (tra cui senz’altro l’Emilia, e Bologna) esso nell’insieme ha retto abbastanza bene fin qui: ma le spinte verso una sua collocazione residuale sono forti. Tuttavia è altrettanto importante sottolineare che questo sistema ha accumulato *uno straordinario patrimonio di risorse*, in termini di competenze, intelligenze, impegno sociale, rapporti e reti cooperative:
 - si tratta di *valorizzare* questo patrimonio, *non di dismetterlo o squalificarlo*;
 - si tratta di *riconvertirlo* in modo da salvaguardare – rafforzare, a volte ripristinare - le sue specificità, che sono anche *i suoi asset principali*;
 - l’orientamento cooperativo investito sul confine tra economico e sociale per uno sviluppo socialmente sostenibile;

- la qualità delle condizioni lavorative, dei processi e dei prodotti del lavoro sociale;
- la vocazione politica e etica all'inclusione dei più deboli nella prospettiva della valorizzazione dei destinatari;
- le alleanze con le istituzioni pubbliche locali basate su un retroterra di rapporti di fiducia e apprendimento reciproco, a salvaguardia della vocazione pubblica della cooperazione sociale. Questo stesso nostro percorso, per l'appunto condiviso da Legacoop con il Comune di Bologna, ne è già un esempio.

Il riferimento agli obiettivi in cui si articolano gli SDGs sul terreno economico-sociale costituisce un punto di appoggio strategico per salvaguardare questi assets, e valorizzarli nel nuovo scenario.

- 2) *Quale localizzazione?* La dimensione locale – pur con tutti i rischi di trasformarsi in una trappola, come abbiamo visto – costituisce un terreno strategico in cui investire gli asset della cooperazione sociale appena richiamati, per costruirvi le condizioni di uno sviluppo orientato dagli obiettivi di sostenibilità socio-economica che le sono propri. Locali, vissute nei contesti di vita, sono anche diseguaglianze e ingiustizie sociali da contrastare. Sono locali le politiche sulle materie sociali nella cui cornice si opera, sono locali istituzioni pubbliche di governo e amministrazione (urbana, metropolitana), con le quali rinnovare alleanze per perseguire questi obiettivi. “Locale” vuol dire il territorio, con la densità del tessuto sociale che lo anima, e con il potenziale di risorse civiche, d'impegno sociale o politico, di organizzazione, d'imprenditorialità che richiamavamo sopra.

La prospettiva del *social investment* potrebbe essere interpretata in modo virtuoso: non tanto come “investimento sul sociale” bensì piuttosto come “investimento per produrre sociale” – con ciò riattualizzando la scommessa originaria dell'*impresa* sociale.

Il territorio nel suo insieme, con quei suoi potenziali, potrebbe costituire ciò su cui si fanno investimenti sociali, i cui ritorni in termini di benessere sociale si misurino con i parametri degli SDGs, con riguardo a riduzione delle diseguaglianze, tendenziale superamento delle situazioni generative di esclusione sociale e caduta in povertà, miglioramento qualitativo e quantitativo delle opportunità di lavoro.

Per prime, sono le cooperative sociali che funzionano da volano in questa direzione, quando si orientano verso il territorio:

- dislocando le loro attività nei contesti concreti di vita delle persone;
- andando a cercare la domanda di servizi, magari anche quella pagante, magari non solo assistenziale;
- attrezzandosi a condividere percorsi e progetti con la variegata platea di soggetti che abitano e operano in quel territorio;
- compresi i destinatari;
- compreso il mondo cooperativo più in generale. Il quale a sua volta trova così modi e motivi per reinvestire i propri utili nel territorio.

Perché bisogna far sistema, bisogna cooperare a fare della città un laboratorio in cui sono all'opera moltiplicatori e re-distributori di risorse per il benessere sociale su cui si misura la sostenibilità del suo sviluppo.

- 3) *Quali parametri d'inclusione sociale?* La cooperazione sociale, per la storia da cui viene, per le sfide con cui si è attrezzata a misurarsi, deve farsi carico di sorvegliare che i parametri della sostenibilità sociale siano “esigenti”, cioè all'altezza di quella misura che sono, diciamo così, “gli ultimi”. Questo è un compito importante, per tener ben fermo l'obiettivo dell'inclusione

sociale e per qualificarlo. In questa posizione parametrica vanno oggi posti i migranti, in primo luogo, ed è prendendo a riferimento la questione migratoria che gli indicatori e gli obiettivi d'inclusione sociale vanno costruiti. Ma non è tanto o soltanto questione di potenziare i servizi dedicati, i quali possono trovarsi a reggere in solitudine le contraddizioni tra dovere di accoglienza e vincoli di legge. E in un clima di opinione sempre più ostile. Piuttosto, il carattere strutturale dei movimenti di popolazioni richiede una risposta complessa, non contingente, non emergenziale, prospettive integrate, e con un respiro temporale adeguato. Perciò è questione di assumere il fenomeno come parte integrante del campo di azione, quando si tratti di far sistema in un territorio per un suo sviluppo socialmente sostenibile. E di questo è l'insieme della cooperazione, sociale e non soltanto, che si deve far carico, assumendo la questione migratoria come un terreno imprescindibile di affermazione dei propri fini sociali, di giustizia sociale e democrazia.

- 4) *Come rafforzare il ruolo della cooperazione sociale nella competizione?* Le logiche economico-finanziarie richiamate sopra spingono ad allinearsi al modello *corporate* per affermarsi, o anche soltanto per sopravvivere nel mercato sociale, con i tratti che oggi lo caratterizzano, e che abbiamo visto sopra. Accorpamenti, acquisizioni, strategie di concentrazione e verticalizzazione, managerialismo. Ma questa non è una strada obbligata, nemmeno per uscire dalla trappola del locale. In alternativa, la cooperazione sociale può mettere a frutto il proprio patrimonio di competenze e legami nella costruzione di reti orizzontali, locali e translocali. Sono queste ultime, più che le catene di comando, che meglio rispondono alla duplice esigenza di rafforzarsi e però anche di mantenere flessibile e lasca l'organizzazione in modo che la varietà degli apporti, l'energia cooperativa e la partecipazione continuino a dispiegarsi. Il ruolo di Legacoop, sotto questo profilo, è decisivo. L'inclusione e il grado di autonomia delle piccole realtà – di contro agli orientamenti “predatori” - è sempre un buon segnale.
- 5) *Quale redditività?* Posto che non si può – e forse nemmeno si deve, in nome della sostenibilità – eludere il criterio della redditività degli investimenti nel sociale, altrettanto si può e si deve farsi carico di elaborare su di esso un pensiero e una proposta alternativa all'impianto finanziario che lo egemonizza. Bisogna cogliere l'opportunità che questo impianto offre quando i ritorni finanziari vengono vincolati all'“efficacia” di politiche, programmi, o interventi su cui si è investito, anzitutto assumendosi il compito di stabilire in che cosa si riscontri e come si misuri tale efficacia. Che cosa includere nei ritorni degli investimenti nel sociale, in quale orizzonte temporale, e con quali strumenti di misurazione, sono questioni cruciali. L'impresa sociale, originariamente intesa come “intrapresa di produzione del sociale” ha accumulato parecchio sapere in merito, anche in termini di costi risparmiati e di giacimenti di risorse sociali messi a frutto. C'è da valorizzare una contabilità diversa, che può e deve farsi spazio nella governance economica del welfare, in coerenza con i principi della sostenibilità sociale.