

VERSO LA CONFERENZA PROGRAMMATICA E DI ORGANIZZAZIONE LEGACOOP



CONTRIBUTO DI LEGACOOPSOCIALI



Sommario

INTRODUZIONE.....	3
REPORT DI SINTESI ASSEMBLEA DEI DELEGATI 2023.....	4
Rinnovare l'identità cooperativa come progetto politico e imprenditoriale.....	5
Posizionamento strategico per un riconoscimento sociale e economico.....	5
Co-innovazione e valorizzazione delle competenze.....	6
Partecipazione e patto generazionale per una nuova leadership.....	7
Benessere dei lavoratori e modelli organizzativi.....	7
Comunicare per incidere.....	8
PER UN RUOLO DI RAPPRESENTANZA DI LEGACOOPSOCIALI.....	9

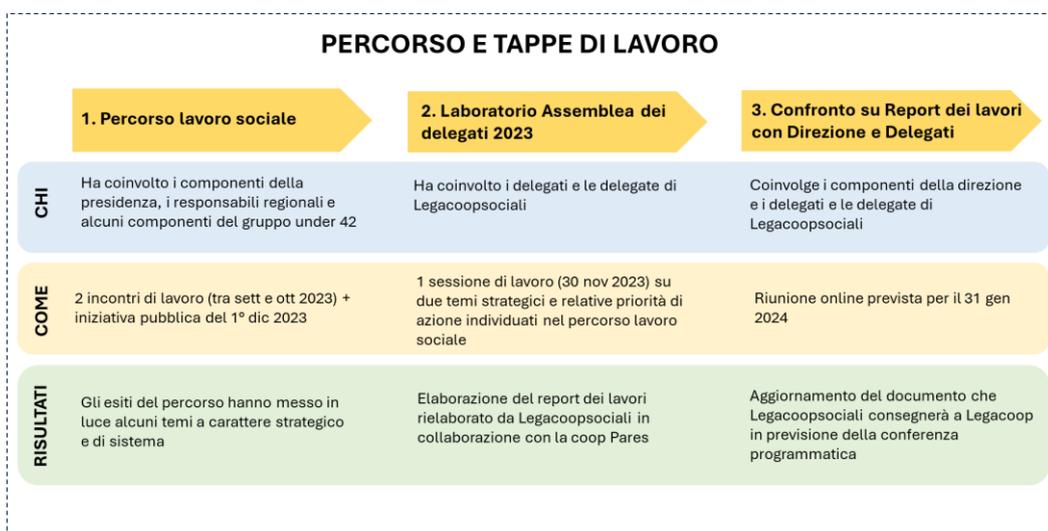


INTRODUZIONE

Il **30 novembre 2023 a Roma** si è svolta la prima giornata dell'assemblea dei delegati di Legacoopsociali. In particolare nella sessione pomeridiana, operatori e operatrici sociali e rappresentanti di Legacoopsociali hanno partecipato alla **sessione laboratoriale** facilitata dalla cooperativa Pares.

Oggetto delle attività laboratoriali sono stati alcuni temi e priorità di intervento precedentemente identificati all'interno di un percorso di lavoro partecipato dai componenti della presidenza e dai responsabili regionali della associazione che ha cercato di rispondere a due sfide proposte dall'associazione: *1) Come rinnovare il senso di lavorare in cooperativa sociale? 2) Come valorizzare la funzione del lavoro sociale?*

I risultati ottenuti hanno messo in luce alcuni temi a carattere strategico e di sistema inerenti al posizionamento della cooperazione sociale in qualità di agente di cambiamento e attivatore di comunità. Tali temi sono stati sottoposti al confronto e approfondimento con i delegati e le delegate della associazione con l'obiettivo di condividere, validare e arricchire le possibili strategie di azione e valorizzare il mandato di Legacoopsociali anche in relazione della conferenza programmatica di organizzazione di Legacoop.



Il presente documento si articola in due sezioni principali:

1. **“REPORT DI SINTESI”** degli esiti del laboratorio del 30 novembre che mette in luce le traiettorie prevalenti emerse dal contributo dei delegati e delle delegate (È disponibile per la consultazione anche un **report integrale** della sessione laboratoriale che riporta la metodologia di lavoro, i temi oggetto di discussione e i risultati in relazione a ciascuno degli 8 gruppo di lavoro.
2. **“PER UN RUOLO DI RAPPRESENTANZA DI LEGACOOPSOCIALI”** Questa sezione accoglie e sistematizza gli stimoli e le richieste espresse dai delegati per valorizzare il mandato di rappresentanza svolto da Legacoopsociali, considerando anche gli orientamenti e le proposte espresse dal Documento di Legacoop preparato in relazione alla Conferenza programmatica e di organizzazione prevista per il 15 e 16 aprile 2024.

Il documento sarà sottoposto ai componenti della Direzione e ai Delegati in occasione della riunione plenaria online prevista per il 31 gennaio 2024 al fine di confrontarsi e validare un documento finale.

REPORT DI SINTESI ASSEMBLEA DEI DELEGATI 2023

La **costruzione dell'identità cooperativa** (a livello di movimento o di singola coop) è da considerarsi un **processo aperto** che include il DNA cooperativo storico e accoglie i valori che caratterizzano la sensibilità delle comunità di oggi: sostenibilità sociale e ambientale, equità e rispetto delle differenze, innovazione digitale, ecc.

Tale percorso può essere alimentato attraverso alcune direttrici. Da una parte un **investimento in informazione e sensibilizzazione** per generare uno scambio continuo, una conoscenza reciproca, una contaminazione positiva tra la cooperazione sociale e i suoi stakeholder, incentivando il valore del lavoro e processi di confronto generazionale. Dall'altra un approccio strategico che incida in termini di sostenibilità economica, organizzazione del lavoro, impatto e qualità dei servizi attraverso l'attivazione di **investimenti in formazione e innovazione** per stimolare la crescita a vantaggio dei soci, dei lavoratori e dell'impresa.

La cooperazione sociale non può dare oggi le stesse risposte di quando è nata. Serve un'azione che lavori sul **rinnovo del senso e della validità delle risposte**, contestualizzando i valori, i bisogni e i desideri di cui la cooperazione sociale si fa carico e il suo posizionamento strategico in un ambiente sociale, politico e economico in forte cambiamento.

Sul fronte della partecipazione interna, si è affievolita la consapevolezza che **fare parte di una cooperativa significò attivarsi** e portare il proprio contributo alla costruzione di una società sostenibile, equa e orientata alla promozione umana. È necessario rafforzare le relazioni che intercorrono tra socio e cooperativa e valorizzare la base sociale, favorendo **processi di governance** orientati ad un maggior coinvolgimento. I soci devono sentirsi **parte attiva e consapevole del percorso di sviluppo imprenditoriale** della cooperativa e avere l'opportunità di intraprendere percorsi di **crescita professionale** chiari e tesi alla valorizzazione del proprio ruolo e del proprio lavoro.

Per connettere rinnovata identità cooperativa e approccio strategico occorre, inoltre, investire in innovazione e nella formazione per l'innovazione. Nell'ambito del movimento cooperativo **la parola chiave è co-innovare**, ovvero innovare coinvolgendo le basi sociali e attori diversi, superando ogni autoreferenzialità, anche al fine di rafforzare la consapevolezza di come lavorare in cooperativa possa essere di beneficio sia per il singolo sia per la comunità di riferimento.

La cooperazione sociale svolge una funzione di **agente di sviluppo** ed è un riferimento per le comunità e le istituzioni. La cooperazione sociale ha il compito di sviluppare un sistema di alleanze per **potenziare la propria funzione**, ponendosi in qualità di partner sia a livello di gestione di servizi che rispetto a prospettive di co-produzione per l'innovazione dei sistemi di welfare.

È importante sviluppare azioni efficaci di comunicazione e sensibilizzazione in senso ampio che non devono prescindere da **un'azione di engagement delle comunità** (interne ed esterne). Abilitare le persone (soci, lavoratori, utenti, partner) come protagoniste attive del processo di sviluppo della cooperazione sociale rappresenta una strategia efficace e distintiva per la costruzione di una comunità forte e consapevole.

La natura e la bellezza della cooperazione sociale stanno nella capacità di tenere insieme la riflessione e il pensiero politico con il progettare e il mettere in atto attraverso attività di tipo imprenditoriale. È urgente e forte il bisogno di **rinforzare e rivendicare il ruolo politico e economico della cooperazione sociale e incidere nel ruolo di agenti di cambiamento**.

Occorre organizzarsi su una linea di advocacy condotta dalle cooperative e dalla associazione di rappresentanza presidiando, tra gli altri, ambiti di interesse come quello dell'economia sociale, delle disuguaglianze e delle fragilità, della sostenibilità sociale e ambientale. Parallelamente, su un fronte imprenditoriale, occorre connettere tra loro percorsi di evoluzione della rappresentanza, dei territori e delle cooperative attraverso **strumenti e proposte che guardino all'innovazione, alla collaborazione, alla promozione di azioni di sistema**.

Rinnovare l'identità cooperativa come progetto politico e imprenditoriale

La cooperazione sociale è nata in un momento di evoluzione sociale e culturale nel quale ha contribuito in modo significativo e innovativo. Dopo oltre 40 anni di storia e attività, emerge con forza l'esigenza di riflettere sul ruolo e il contributo che le cooperative sociali vogliono e possono dare oggi.

Le cooperative ritengono fondamentale **ritarare la postura della cooperazione sociale** ponendosi come interlocutori professionali, e al contempo visionari, nei confronti della pubblica amministrazione, dei territori, degli operatori privati nonché verso i soci e i lavoratori.

Non si mettono in discussione i valori, ma come oggi questi valori possano tradursi in un progetto di visione e di sviluppo capace di rinsaldare un senso comune e di appartenenza, considerando le sfide generazionali, sociali e economiche in atto.

Le basi sociali delle cooperative, le comunità, gli attori pubblici e privati sono cambiati, questo è un elemento strutturale che costringe a mettere in moto dei processi di ascolto che non possono essere monodirezionali, ma bidirezionali. Occorre riattivare i rapporti con il territorio, confrontarsi con le esigenze locali e le istituzioni, mappare accuratamente le esigenze del territorio collaborando per fornire risposte adeguate e competitive e per identificare i contenuti di una rappresentanza cooperativa condivisa.

Questo significa che bisogna trovare il modo di fare spazio, di *mettere da parte qualcosa* del vecchio per fare entrare nelle cooperative nuova linfa vitale, arricchendo le prospettive valoriali e operative della cooperazione sociale anche attraverso sani compromessi.

Un'azione politica deve essere coerente con un agire imprenditoriale messo in relazione al contesto in cui si opera, sottolineando il ruolo attivo e integrato della cooperazione nella comunità di appartenenza in qualità di imprese sociali, ovvero soggetti imprenditoriali attivi che agiscono per interesse generale.

Posizionamento strategico per un riconoscimento sociale e economico

La distintività della cooperazione sociale sta tra l'essere *impresa* e l'essere *sociale* e, quindi, nel mantenere salda l'attenzione alla sostenibilità, alla competitività così come alla radicazione nel tessuto sociale per perseguire interessi collettivi.

Attualmente si evidenziano alcuni elementi da attenzionare che influiscono sulla costruzione di un percorso di sviluppo strategico della cooperazione sociale:

- Le cooperative sociali manifestano spesso un approccio emergenziale che porta a focalizzarsi solo sul presente, penalizzando un ascolto attivo dei bisogni delle comunità e lo sviluppo di strategie di medio e lungo periodo.
- Il rapporto ambivalente – talvolta virtuoso, talvolta vizioso – tra pubblica amministrazione e mercato ha accentuato la tendenza a esercitare il ruolo di ottimi gestori nel mondo degli appalti, penalizzando sia l'iniziativa imprenditoriale che un posizionamento identitario e di funzione delle cooperative rispetto agli stakeholder interni ed esterni;
- L'allargamento dei confini dell'economia sociale, nel contesto del piano dell'economia sociale varato dall'UE, è ritenuto un ambito importante nel quale rideterminare il ruolo caratteristico delle cooperative sociali pur nella più ampia compagine cooperativa;

Il riconoscimento in qualità dell'essere una impresa agente di cambiamento sociale ed economico passa, innanzitutto, dalla costruzione di rinnovate relazioni e alleanze con le comunità, la pubblica amministrazione e gli altri attori dell'economia. Il tema delle partnership è cruciale poiché funzionale e di supporto alle strategie di sviluppo ed evoluzione delle cooperative. In particolare:

- Alleanze sociali, adottando strategie funzionali a presidiare e rinsaldare i legami con la comunità, favorendo l'integrazione della cooperazione in un percorso in cui le comunità stesse sono considerate una risorsa di valore. Le comunità sono cambiate e oggi sono più ampie e trasversali. Coinvolgere le comunità nella definizione delle strategie e nel processo decisionale, per esempio attraverso la pratica della progettazione partecipata e democratica, accresce la legittimità delle azioni intraprese e favorisce l'individuazione di soluzioni più adatte e sostenibili per lo sviluppo imprenditoriale, l'innovazione dei servizi nonché l'individuazione di nuovi target di utenza;
- Alleanze politiche, attraverso la costruzione di relazioni mature e laiche con le istituzioni, è necessario passare da una posizione sussidiaria a una di partnership con l'ente pubblico, riconoscendo la funzione sociale e di pubblico interesse della cooperazione e promuovendo percorsi di riforma delle politiche e pratiche di welfare. Presidiare i territori emerge come strategia per creare connessioni più profonde tra cooperazione, istituzioni e le comunità e gettare le basi per una governance più inclusiva, orientata al benessere comune e alla creazione di capitale sociale nelle diverse realtà territoriali.
- Alleanze economiche, incentivando una partnership produttiva con gli altri attori dell'economia, in particolare con aziende orientate ai principi di sostenibilità, per promuovere il modello cooperativo come modello di riferimento nell'ambito dell'economia sociale, smarcandosi da un lato dallo stereotipo del volontariato e dall'altro da quello di soggetto subalterno all'ente pubblico. L'obiettivo è quella di promuovere un modello di sviluppo economico differente, orientato alla sostenibilità nonché all'equità sociale e economica.

Alcune strategie di azione di medio termine, per le quali sono presenti buone prassi, possono riguardare:

- Processi di diversificazione del valore della produzione delle cooperative sociali che, oltre a rafforzare la situazione finanziaria delle imprese, favoriscono la relazione e la contaminazione positiva con il settore profit anche rispetto ai valori cooperativi;
- Continuare a esplorare nuove modalità di relazione con il pubblico, inclusa la coprogettazione nonostante i limiti dimostrati finora, aggiornare gli accreditamenti e monitorare la qualità delle gare di appalto;
- Incentivare pratiche e attività ad alto valore sociale e comunitario - ad esempio l'inclusione lavorativa - come strumento di empowerment delle persone all'interno della cooperazione e della società, basandosi sulle esperienze straordinarie già realizzate.

Co-innovazione e valorizzazione delle competenze

Il concetto di co-innovazione, che presuppone relazioni e partnership attive con i soggetti della formazione, della ricerca e dell'istruzione, è un elemento cruciale per la governance cooperativa e associativa ed è da collocarsi in stretta relazione alla necessità di: valorizzare i saperi, le professionalità e le esperienze delle cooperative; colmare la carenza di competenze; innovare le prassi del lavoro.

La formazione è identificata come elemento chiave per promuovere la co-innovazione. La formazione e la valorizzazione delle competenze sono parte dell'approccio cooperativo, inteso come un processo di *empowerment* che si ispira al principio fondante della cooperazione sociale "con le persone, per le persone". È importante coinvolgere in percorsi formativi e di capacity building non solo i soci, ma anche gli enti pubblici e altri attori esterni, per promuovere la condivisione di conoscenze e competenze, creare linguaggi comuni, migliorare la collaborazione e l'efficienza.

Queste azioni devono altresì essere focalizzate all'individuazione di percorsi di innovazione che puntino a generare risposte più appropriate per le persone con e per cui la cooperazione sociale lavora. L'invito è quello di *non ricercare l'innovazione a tutti i costi* o di non definire *innovativo* ciò

che in realtà *innovativo non è*, ma lavorare su soluzioni che producano un cambiamento sostanziale e non semplicemente migliorativo.

Partecipazione e patto generazionale per una nuova leadership

Lavorare in cooperativa sociale ha rappresentato motivo di orgoglio, ma l'attuale percezione è oggi oggetto di dibattito (*Se avessi vent'anni oggi andrei a lavorare in cooperativa? Perché?*). Non sempre i soci si sentono integrati e manifestano scarsa partecipazione e poca consapevolezza rispetto al valore aggiunto dell'appartenenza a una cooperativa. Si riscontra, inoltre, una notevole difficoltà nel dialogo tra fasce di generazioni differenti, talvolta accompagnata da un atteggiamento giudicante dei più anziani nei confronti dei più giovani di fronte alla manifestazione di aspirazioni legittime sia in termini di nuovi modelli organizzativi di lavoro che di altri strumenti di protagonismo attivo nella cooperativa.

Appare necessario costruire un patto generazionale per rinnovare la partecipazione, attrarre nuovi cooperatori e supportare le cooperative sociali a sviluppare progettualità nuove. Tra le azioni possibili:

- lavorare per il riconoscimento del valore professionale, economico e sociale del lavoro sociale, a partire da un adeguamento salariale per rendere il lavoro cooperativo più attraente, anche per i giovani, e mantenere una forza lavoro motivata e impegnata;
- rinnovare gli strumenti di partecipazione anche attraverso la digitalizzazione e incentivare i processi di informazione dei soci sulle caratteristiche della cooperativa, sottolineando la differenza tra il ruolo di socio cooperatore e quello di lavoratore e mettendo in evidenza quanto i soci cooperatori possano contribuire in modo attivo e significativo all'impresa, generando cambiamenti positivi;
- favorire un coinvolgimento maggiore nella governance, includendo giovani, donne e le basi sociali attraverso:
 - percorsi formativi mirati a rafforzare la governance delle cooperative. Questo include percorsi di formazione, di condivisione di conoscenze e di creazione di competenze per i dirigenti e per tutti i livelli, superando l'autoreferenzialità e aprendosi a nuovi stimoli e contesti;
 - adozione di regolamenti interni incentrati sul ricambio generazionale e promozione di una maggiore conoscenza dei regolamenti elettorali e dei mandati. La mancanza di chiarezza su questi aspetti sembra influenzare negativamente la percezione dei giovani sulla possibilità di partecipare attivamente ai processi decisionali della cooperativa;
 - creazione di contenitori ibridi all'interno delle cooperative, diversi dai tradizionali organi decisionali come il Consiglio di Amministrazione o la direzione, con l'obiettivo di introdurre nuove occasioni di dialogo tra membri più anziani e più giovani.

Infine, si evidenzia come la partecipazione debba essere intesa anche come un processo rivolto all'esterno, valutando la promozione della partecipazione delle comunità nei processi decisionali delle cooperative, con l'obiettivo di recuperare e rafforzare il ruolo sociale ed economico della cooperazione nel contesto attuale, considerando anche l'opportunità di governance multistakeholder.

Benessere dei lavoratori e modelli organizzativi

Fermo restando l'importanza di ristabilire il giusto valore economico del lavoro cooperativo, si sottolinea come la dignità del lavoro riguardi il salario, ma anche l'impegno a offrire opportunità di impiego durature e dignitose che l'impresa sia in grado di mantenere. L'accento è posto sulla creazione di conte

sti occupazionali che emancipino gli individui dalla precarietà e dalla minaccia della povertà, evitando la trappola dell'instabilità lavorativa e contribuendo alla solidità del tessuto sociale nel suo complesso.

Il benessere e la motivazione dei lavoratori e delle lavoratrici delle cooperative sociali sono alimentati anche dalla condivisione del progetto cooperativo – valori e obiettivi di impresa – che deve declinarsi secondo modalità nuove e differenti dal punto di vista organizzativo e, quindi, adottando nuovi approcci alla gestione del tempo lavorativo, flessibilità, lavoro smart, politiche di welfare aziendale, ecc.

In ultimo, se da un lato si mira a garantire un lavoro più dignitoso in termini di compenso e soluzioni flessibili per soddisfare le esigenze dei lavoratori, dall'altro si sottolinea la necessità di condividere un concetto di lavoro dignitoso in termini di impegno per e con la cooperativa, evidenziando il contributo creativo che ciascun socio lavoratore può apportare, investendo nella formazione, ripensando le modalità in cui viene organizzato il lavoro e prese le decisioni aziendali.

Comunicare per incidere

La comunicazione è riconosciuta come parte integrante del percorso di sviluppo della cooperazione sociale. Comunicare in modo efficace è essenziale per affermare e trasmettere i valori e costruire relazioni con le comunità.

La comunicazione è importante nel promuovere un senso di mutualismo all'interno e all'esterno, secondo il principio ispiratore della legge istitutiva. Ciò implica una interlocuzione del territorio che va oltre la mera divulgazione di informazioni. Al di là del rapporto con i mass media o la redazione di comunicati stampa, la vera sfida risiede nel comunicare il significato e la relazione tra gli obiettivi e l'agire quotidiano della cooperativa, incentivando:

- maggiore partecipazione dei soci cooperatori alla costruzione della narrazione del progetto cooperativo;
- la promozione di una comunicazione accessibile e trasparente che apra nuovi canali di scambio con le comunità e altri stakeholder attraverso la creazione e il potenziamento di luoghi, spazi e reti cooperative;
- la condivisione con gli stakeholder per la promozione dell'impegno, della professionalità e del lavoro cooperativo anche verso nuovi partner;
- la costruzione di evidenze che raccontino l'identità, gli obiettivi e i risultati della cooperazione grazie a strumenti come il bilancio sociale e la misurazione dell'impatto (es. valutazione di impatto cooperative di inclusione lavorativa);

Dobbiamo essere capaci di comunicare quello che facciamo per essere riconosciuti e per poter avere un impatto sulla comunità, perché se ci facciamo riconoscere, se sappiamo essere presenti, allora creiamo anche in maniera più consapevole e condivisa quelle comunità di cui parliamo. La comunicazione può essere volano di un cambiamento culturale che porta all'agire assieme in maniera più strutturata, catalizzando anche progettualità e risorse economiche.

PER UN RUOLO DI RAPPRESENTANZA DI LEGACOOPSOCIALI

L'assemblea dei delegati 2023 di Legacoopsociali ha ribadito l'importanza di valorizzare il ruolo della rappresentanza associativa da intendersi in un'ottica di rappresentanza degli interessi specifici delle cooperative sociali in collegamento con la più ampia visione di sistema Legacoop.

L'associazione intende continuare a farsi carico del suo ruolo di supporto tutela e coordinamento delle cooperative associate attraverso una posizione di equilibrio capace di tutelare la sostenibilità economica delle imprese e, al contempo, rivendicare il ruolo della cooperazione sociale come agente di cambiamento sociale e politico.

Gli interessi delle cooperative sociali si identificano in tre elementi correlati tra loro:

- la *prossimità* come elemento caratteristico di una visione di welfare equo e sostenibile capace di rispondere alle esigenze sociali, sanitarie e di inclusione dei cittadini di oggi e del futuro, promuovendo un superamento delle distanze e disuguaglianze che continuano ad accentuarsi nella società odierna;
- la *comunità* intesa come obiettivo di coinvolgimento e emancipazione delle persone, dei soci e di tutti i portatori di interesse per la costruzione di alleanze a più livelli che promuovano istanze di cambiamento e valorizzazione del capitale umano e produttivo dei territori;
- la *propositività* nel modo di fare economia attraverso percorsi imprenditoriali che guardano all'innovazione, alla sostenibilità e al riconoscimento del valore del lavoro;

Un'azione di rafforzamento della azione di tutela degli interessi delle cooperative sociali, oggi, non può fare a meno di rappresentare le cooperative sociali in qualità di imprese sociali attive nel più ampio contesto dell'economia sociale italiana e europea. Appare quindi, necessario, lavorare sulla **definizione di una visione e di strumenti di sistema per la rappresentanza dell'impresa sociale** all'interno del mondo cooperativo e di conseguenza in relazione agli enti del terzo settore e al posizionamento dei soggetti dell'economia sociale.

Nel mandato associativo si inserisce, quindi, la necessità di accompagnare e sostenere le cooperative in un percorso di posizionamento che deve avere come obiettivo un **maggior livello di competitività delle imprese e un miglior posizionamento sul mercato pubblico e privato**, attraverso:

- un raccordo a livello nazionale e nei territori per il presidio dell'evoluzione normativa attinente alle attività e risorse attinenti al settore, a partire dalle recenti evoluzioni del CCNL che nel riconoscere una maggiore dignità del lavoro sociale pongono l'urgenza di interloquire con gli attori sociali e istituzionali per mettere in atto misure idonee a garantire la sostenibilità delle imprese (es. aggiornamento degli accreditamenti, monitoraggio appalti);
- il supporto alla creazione di reti settoriali (es. cooperative di tipo B) e collaborazioni tra ambiti e cooperative del medesimo settore e di settori diversi per la creazione di percorsi imprenditoriali di filiera utili ad attivare una rete cooperativa che potenzi l'azione imprenditoriale di numerose cooperative sociali di media o piccola dimensione e accresca il valore sociale generato grazie al presidio delle cooperative anche in luoghi marginalizzati;

Parallelamente è importante **migliorare l'attrattività del modello cooperativo** attraverso lo sviluppo di metodi innovativi e prassi efficaci ad alimentare la partecipazione a livello associativo e di cooperativa:

- il coordinamento e lo scambio con i referenti territoriali di settore e con le cooperative devono essere attivi e funzionali a generare visioni politiche e proposte operative che rendono l'associazione interlocutore credibile e riconoscibile nel dialogo con le Istituzioni e gli altri attori economici e sociali;
- una costante relazione e partecipazione delle cooperative associate deve puntare a un rafforzamento di posizione, anche identitaria, per la condivisione di temi e azioni, settoriali e di sistema con Legacoop, al fine di garantire un allineamento nell'azione politica e di

rappresentanza su temi caratteristici e rilevanti per la cooperazione sociale nonché su tematiche che investono trasversalmente più settori;

- lo sviluppo di una maggiore trasparenza e comunicazione all'interno della associazione e delle singole cooperative deve essere utile a trasmettere il valore aggiunto dell'appartenenza a una cooperativa e/o al movimento testimoniato, altresì, dall'attivazione di percorsi di ricambio generazionale che includano le nuove associate e le nuove basi sociali attraverso azioni a livello informativo-formativo e processi di apertura delle governance cooperative a nuove classi dirigenti;