

SU LA TESTA!

LE COOPERATIVE SOCIALI NEL TEMPO POST PANDEMICO

UNA RICOGNIZIONE (2020-2021)¹

CAPITOLO 1 – LE RAGIONI E LE PROSPETTIVE DI UN PERCORSO

IL TEMPO POST PANDEMICO

In questi ultimi due anni e mezzo abbiamo vissuto e stiamo vivendo un *tempo inedito*, un tempo che ha messo e mette a dura prova individui, famiglie, gruppi, contesti, sistemi. Mentre si avvia, non senza incertezze, l'implementazione della Riforma del Terzo Settore e si è celebrato il trentennale della L.381/91, questo tempo ha interrogato e interroga naturalmente anche e soprattutto la cooperazione sociale, sia rispetto a un presente che è un misto di preoccupazioni operative e di sostenibilità e fatiche fisiche, intellettuali, relazionali, emotive, sia rispetto a un futuro quanto mai incerto e minaccioso, che sembra mettere in discussione la sostenibilità dei propri interventi, la forma della propria organizzazione, fino al senso stesso della propria azione sociale. Alla pandemia è poi seguita la guerra, un conflitto europeo dalle conseguenze terribili nell'immediato e imponderabili nel futuro, un evento che, di fatto, rende ormai esplicitamente illusorio qualsiasi pensiero di *ritorno alla normalità*: i cambiamenti geopolitici, economici, sociali prodotti dal conflitto in Ucraina si andranno infatti a sommare e combinare con quelli pandemici con esiti a oggi imprevedibili, ma con grande probabilità destinati a essere strutturali.

Se ancora non siamo in grado di individuare con precisione i cambiamenti post bellici, possiamo però provare a dire qualcosa su quelli post pandemici. Innanzitutto va sottolineato che non si tratta tanto di fenomeni completamente inediti, quanto piuttosto di fare i conti con la fortissima *accelerazione e diffusione* di tendenze già presenti: nei nostri contesti di vita (dalla casa all'ufficio ai luoghi pubblici), nei nostri comportamenti individuali e collettivi. Sono diventati cioè *naturali* approcci e modalità che prima sembravano impensabili, lontani. Si pensi ad esempio alla velocità con cui abbiamo iniziato a *fare le cose*

¹ Il presente Report è stato redatto da un gruppo di lavoro composto da Nicola Basile, Cristiano Caltabiano, Giuseppe Imbrogno, Stefano Tassinari. Per la realizzazione delle interviste si ringraziano: Rachele Antonelli e Paolo Martinelli (ACLI Pisa), Stefania Battistoni (ACLI Marche), Alice Bendotti (ACLI Bergamo), Joelle Comis e Cristiano Cozzolino (ACLI Trieste), Alberto Fusar Poli (ACLI Crema), Antonella Giordano (ACLI Torino), Federica Mantegari (ACLI Milano).

a distanza, o all'ingresso prepotente della *tecnologia* in alcuni ambiti che prima non ne erano così permeati (dalla casa alla scuola), o ancora ai fortissimi processi di *sostituzione* in atto (la spesa on line al posto del supermercato, il gruppo autorganizzato e informale o il singolo genitore invece della scuola pubblica). E non si tratta di trasformazioni puramente oggettive ovvero limitate ad azioni, strumenti, interventi, servizi, ma che, inevitabilmente, sollecitano e influiscono anche su percezioni, riflessioni, principi, valori.

Molti di questi cambiamenti sono qui per restare e molti di questi cambiamenti ci riguardano direttamente, come *organizzazioni sociali* sia perché "composte da soggetti", "parte integrante della società" e che quindi sono state attraversate, e in alcuni casi travolte, dalle accelerazioni di cui sopra (servizi chiusi un giorno con l'altro e poi riprogettati in fretta e furia, rapidissima tecnologizzazione dei processi, etc.), sia come organizzazioni "che si occupano dell'ambito sociale", sanitario, educativo, ovvero di contesti che sono stati particolarmente impattati da questi due anni (si pensi ad esempio alle forti tensioni a cui alcune misure pandemiche hanno sottoposto i nostri servizi sia in termini operativi, sia, come detto, valoriali).

Quali accelerazioni e tensioni stanno attraversando le nostre organizzazioni, i nostri luoghi di impegno e lavoro? Come ci stiamo ponendo di fronte a questi strappi? Assecondiamo? Resistiamo? Speriamo, un po' ingenuamente forse, di non esserne toccati? Ci collochiamo tra coloro che sostituiscono o che sono sostituiti? Pensiamo ancora che, passata la tempesta, potremo continuare a fare le stesse cose nello stesso modo? E, cambiando il *modo*, quanto si trasforma anche il *cosa*, ovvero il nostro oggetto di lavoro? E se cambia l'oggetto, cambia anche quello che siamo? O, ancora meglio *come ci rappresentiamo? Come abbiamo bisogno di rappresentarci?* Quanto siamo consapevoli e quanto siamo disposti a metterci in discussione, noi, la nostra organizzazione e le persone che la abitano, il senso del nostro agire sociale²?

Non sono domande di semplice risposta e, spesso, è complicato perfino porsele, travolti come siamo dal qui e ora delle urgenze, dei bisogni, degli adempimenti e uscendo, a livello individuale e collettivo, professionale e organizzativo, complessivamente *traumatizzati* da questi due anni. E, tuttavia, alcuni segnali ci dicono che non sono questioni ulteriormente procrastinabili.

Ad esempio, se in piena pandemia molti enti del terzo settore, e in particolare le cooperative sociali, sono stati sicuramente fondamentali per la tenuta delle proprie comunità territoriali e in questo hanno trovato un forte senso della propria azione, risorse proprie per certi versi inaspettate, in alcuni casi un riconoscimento dalla comunità stessa che si era negli ultimi anni smarrito, il tempo successivo si sta

²Riteniamo non certo casuale che, dal dibattito sulla *responsabilità politica* del Terzo Settore al recente grido d'allarme sul *lavoro sociale*, questi ultimi 12 mesi siano stati particolarmente caratterizzati dall'emergere di questioni critiche, purtroppo non sempre accompagnate da adeguati confronti e dalla definizione di ipotesi e proposte condivise.

rivelando paradossalmente *più complicato* (così come sta succedendo per molti di noi, individui e organizzazioni, va detto). Se infatti sul fronte dei servizi e dei progetti si fatica a *tornare a fare quello che si faceva prima* (e non solo per ragioni oggettive, spesso entrano in gioco dimensioni psicologiche, motivazionali, relazionali³), nell'ambito delle strategie e della governance si sono sì aperti diversi *cantieri e laboratori*, ma questi non sono esenti da frammentarietà, autoreferenzialità, in gran parte stiano già esaurendo la propria spinta nel momento in cui scriviamo.

E ancora, se per alcune organizzazioni il *pensiero sul futuro* si è imposto come centrale e, in qualche misura, energizzante, per altre, verrebbe da dire per la maggioranza, questo pensiero è (considerato) un *lusso* o, comunque, una questione ancora procrastinabile. Adesso l'importante è far quadrare i conti, capire come tutelare servizi e lavoratori, *sopravvivere* e l'unico pensiero sul futuro che ci si concede è, al massimo, quello sul PNRR e le sue risorse.

Questa attenzione alla propria sussistenza ha delle ragioni evidenti. Gli effetti più drammatici della pandemia su molte organizzazioni si vedono già: alcune hanno chiuso o potrebbero farlo nei prossimi 12 mesi, alcuni servizi tradizionali/istituzionalizzati rischiano di non essere più sostenibili nel medio periodo, gli operatori si rifugiano nelle garanzie del pubblico o, letteralmente, *non si trovano*. Si corre il rischio di essere *sostituiti* da soggetti più grandi, più forti, più *giovani*, e in generale più *attrezzati al tempo post pandemico*. Contemporaneamente si fanno purtroppo strada visioni (anche interne ai nostri mondi) per cui questi processi di selezione/sostituzione sarebbero non solo inevitabili, ma perfino auspicabili, che la pandemia, in fondo, non abbia fatto altro che portare a compimento ciò che era già scritto, secondo la nota modalità del *there is no alternative* per cui alcuni processi (storici, culturali, manufatti umani, dunque potenzialmente evitabili, modificabili) vengono ideologicamente presentati come *naturali*, predeterminati, necessari, perfino *desiderabili*, per cui l'unico approccio possibile è *adattivo, non alternativo o conflittuale*.

Il presente report, e l'attività di indagine che ne è alla base, non pretende certo di esaurire le questioni sopra individuate e altre che oggi riguardano le nostre organizzazioni e la nostra azione sociale, ma vuole essere un passo utile e generativo in questa direzione, un tentativo per accompagnare le cooperative sociali in questo nuovo e difficile tempo post pandemico.

³ Si pensi anche solo a tutto il tema dei lutti e delle lacerazioni personali, relazionali, organizzative.

UNA RICOGNIZIONE

Sulatesta! è infatti un percorso promosso dalle ACLI Nazionali che da quasi cinque anni⁴ sta supportando un ampio gruppo di cooperative e operatori sociali presenti su tutto il territorio italiano nell'identificazione di questioni prioritarie e nella definizione di ipotesi e percorsi di lavoro co-costruiti e condivisi⁵. Anche *Sulatesta!* ha ovviamente risentito di quanto successo a partire da febbraio 2020. Dopo un primo momento in cui è stato inevitabile fermarsi, abbiamo ripreso i lavori, a fine 2020, con un *laboratorio di futuro*, realizzato in modalità on line, perché ci sembrava importante, dopo il lungo periodo di pausa forzata, individuare una modalità per ricominciare a pensare al domani, ritrovando energie, risorse, competenze per prefigurare il futuro o, meglio, i possibili futuri. Successivamente, anche come esito del laboratorio, si è avvertita la necessità di ricostruire un *quadro conoscitivo condiviso* sia come reazione a uno degli impatti più critici della pandemia, ovvero la *solitudine/isolamento individuale e organizzativo* a cui si è stati costretti, sia come passaggio necessario per una ripresa del percorso di accompagnamento, perché fosse *agganciato a un contesto* che, appunto, in quanto profondamente mutato, andasse prima indagato, conosciuto, partecipato.

Nella consapevolezza dei propri limiti e senza nessuna pretesa di rappresentatività rispetto al complesso delle cooperative sociali italiane, la presente *ricognizione* ha visto la partecipazione di più di 50 organizzazioni, divise tra cooperative sociali connesse o in contatto con i Sistemi ACLI locali e/o legate al percorso *Sulatesta!* e articolazioni territoriali associative delle ACLI. Nello specifico, l'indagine si è svolta nel corso del 2021 avendo come focus, come detto, il biennio pandemico 2020-2021 e ha utilizzato tre diversi strumenti e momenti conoscitivi:

- Compilazione questionario on line (n. 46 cooperative);
- Interviste di somministrazione (n. 19 interviste);
- N. 3 Focus group territoriali (Lombardia, Piemonte, Marche-Toscana) con la partecipazione complessiva di n. 15 organizzazioni (cooperative sociali e soggetti territoriali ACLI).

⁴ Incontri di Milano (maggio 2017, maggio 2018, novembre 2019), Pisa (giugno 2018), Torino (marzo 2019), Bergamo (maggio 2019), Percorso #sulatestasulfuturo (settembre-ottobre 2020), Ricognizione cooperative (2021), con il coinvolgimento complessivo di più di 100 cooperative sociali e soggetti del Sistema ACLI operanti a livello nazionale.

⁵ Per una sintesi dei principali esiti del percorso fino al 2020, cfr. Basile N., Imbrogno G., Tassinari S., [Mettere al lavoro l'ingegnosità della cooperazione, in Animazione Sociale](#), n. 330, 2019, pp. 29-40.

CAPITOLO 2 – L’INDAGINE: PRINCIPALI EVIDENZE

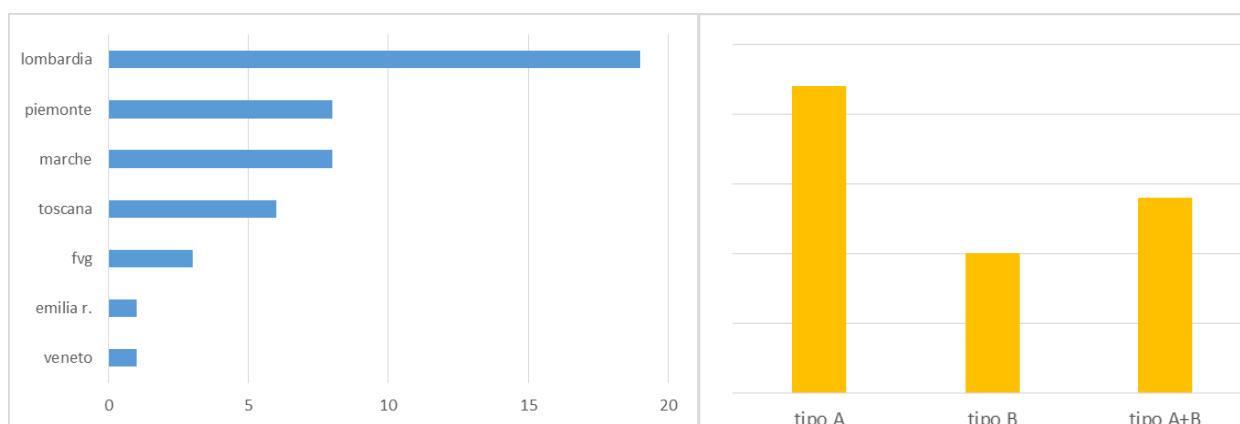
Il presente capitolo segue di fatto il percorso di ricerca, che, come anticipato, ha visto tre “momenti” e diversi dispositivi di indagine usati. In particolare l’aver deciso di supportare quando possibile la compilazione del questionario attraverso intervista on line ha consentito di raccogliere sia i dati direttamente inseriti nel format dalle cooperative sia altre informazioni e contenuti integrativi forniti dai referenti intervistati. Si è poi deciso di organizzare tre focus che consentissero di approfondire alcune questioni per le quali il questionario non era strumento adeguato, di ampliare temporalmente lo sguardo su tutto il 2021, di favorire uno scambio e un confronto diretto fra i partecipanti.

2.1 Questionari on line

Il questionario on line è stato compilato da n. 46 cooperative sociali legate da storia, valori, collaborazioni con le ACLI e incontrate e in gran parte conosciute e coinvolte durante i 4 anni di percorso di Sulatesta!. Di seguito le principali evidenze emerse da questo livello di indagine.

Caratteristiche generali

Quasi la metà delle cooperative opera in Lombardia, del tutto assenti, purtroppo, organizzazioni operanti nelle Regioni del Sud Italia. Rispetto alla *tipologia*, prevalgono le cooperative di tipo A, buona la presenza di quelle miste.

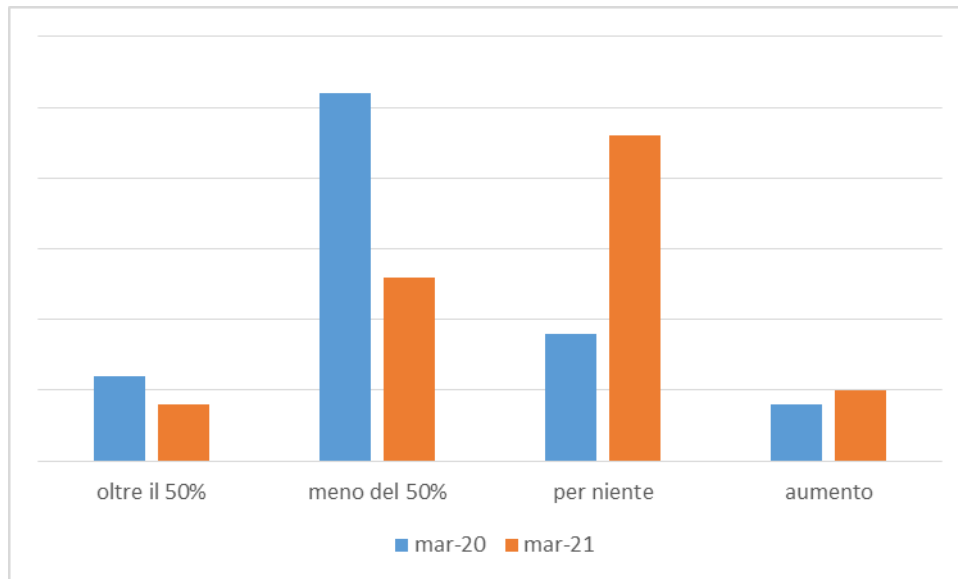


In termini di *fatturato e dimensioni organizzative* (soci-lavoratori, lavoratori, volontari) si hanno per lo più cooperative di piccole e medie dimensioni⁶ (questo, va detto, in linea con la struttura della maggior parte delle cooperative legate alle ACLI e incontrate in questi quattro anni di percorso).

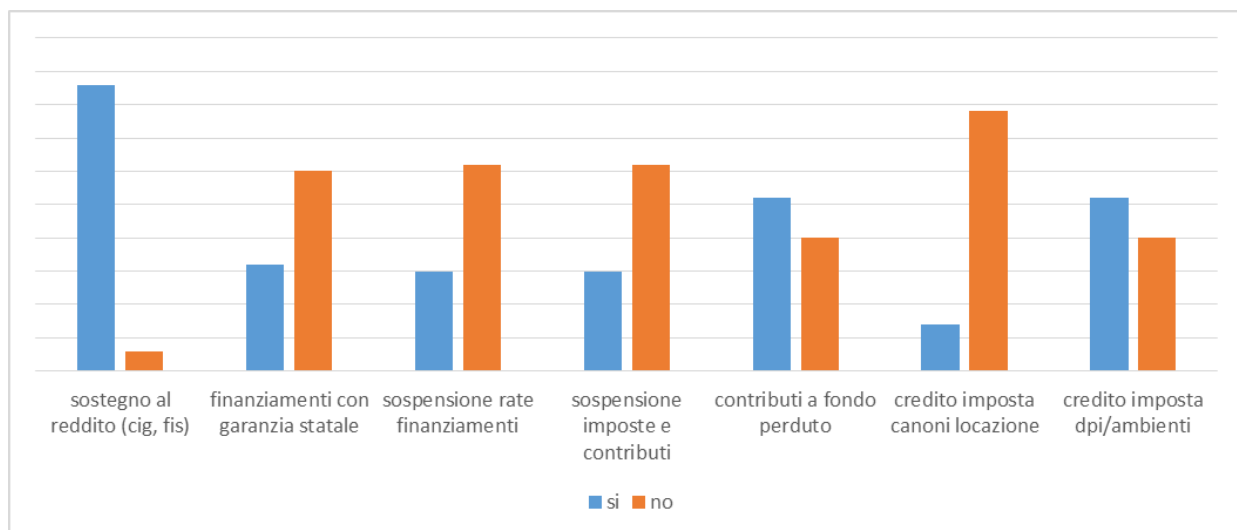
⁶ Raramente si superano le 100 unità tra soci-lavoratori e lavoratori e i 5 milioni di fatturato annuo.

Cosa è successo in pandemia

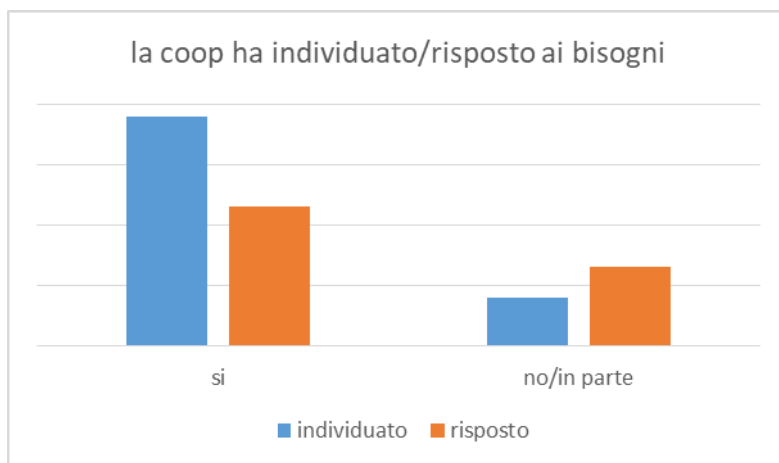
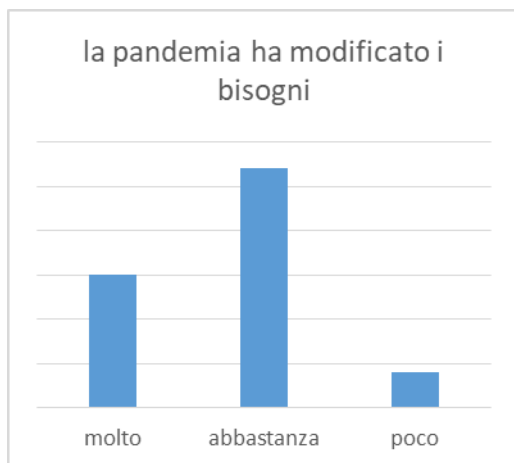
La sospensione dei *servizi* (soprattutto nel 2020) ha interessato un numero rilevante di cooperative, ma l'impatto pandemico sulla continuità dei servizi risulta forse sovrastimato nelle percezioni.



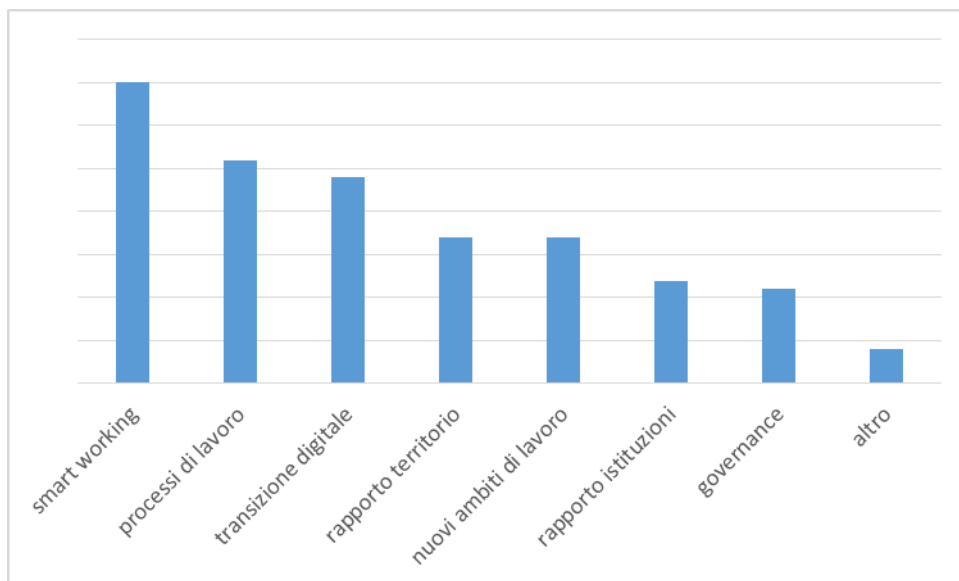
L'utilizzo delle diverse *misure e sostegni* è stato in generale articolato, ampio il ricorso alla cassa integrazione, meno netto l'accesso alle altre forme di supporto.



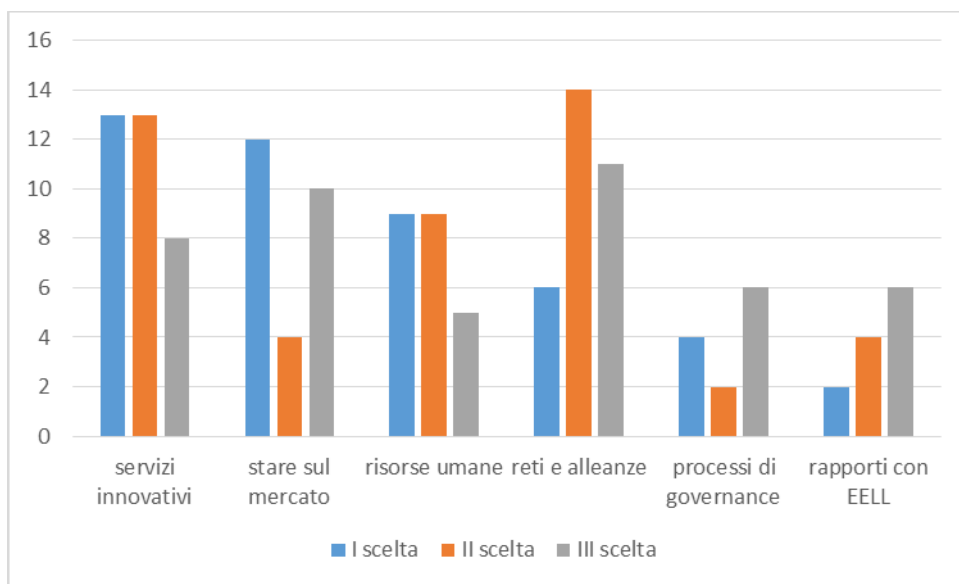
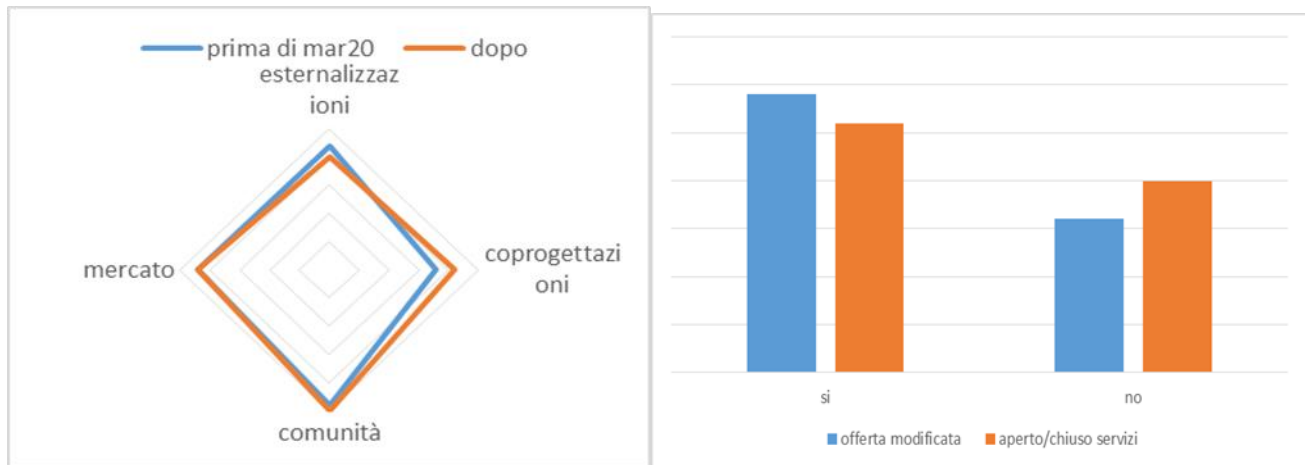
In termini di *offerta*, si registra un generale consenso rispetto ai cambiamenti che si sono avuti nei due anni pandemici rispetto ai bisogni, ai quali però non sempre si è riusciti a dare risposta adeguata.



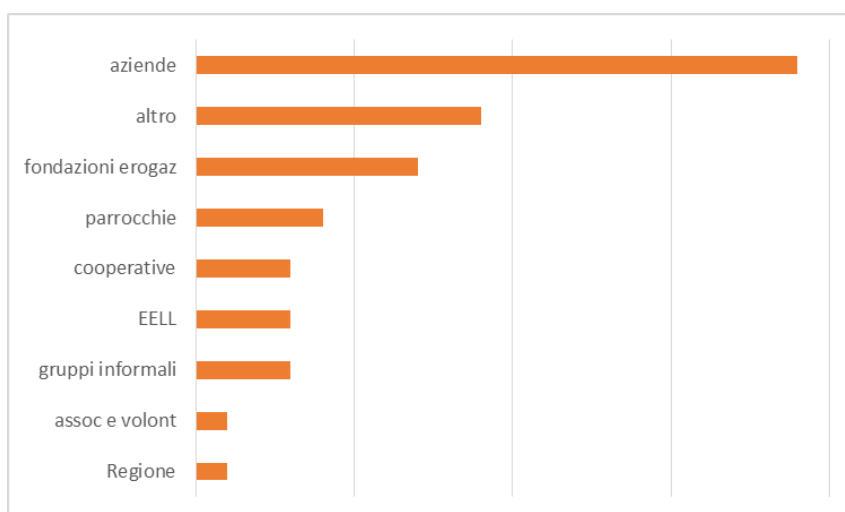
Parimenti, sul fronte dei *cambiamenti organizzativi*, questi sembrano aver riguardato più i processi di lavoro che gli ambiti di intervento o il rapporto con il territorio.



Complessivamente, quindi, abbiamo cooperative che, nonostante lo *shift pandemico*, non hanno modificato in modo così sostanziale il proprio posizionamento, sebbene ci sia stato qualche cambiamento sul fronte dell'offerta. Se si riconosce l'importanza, per il futuro, di progettare e realizzare *servizi innovativi*, da marzo 2020 alla fine dell'indagine non sempre si è intervenuti con nuovi servizi.



Le *reti* attuali non presentano elementi particolarmente significativi. In prospettiva, pur riconoscendo l'importanza di un investimento su reti e alleanza, l'unica tipologia di soggetto che attira un interesse evidente (quasi la metà delle cooperative) è quella delle aziende profit.



Come naturale vista la modalità di indagine, la quasi totalità delle cooperative presenta connessioni e rapporti con *le ACLI*, quello che risulta interessante è l'estrema *varietà di soggetti* del Sistema con cui si hanno queste relazioni.

2.2 Interviste di supporto alla compilazione del questionario

Come anticipato, nella maggioranza dei casi la somministrazione del questionario è stata accompagnata da un intervistatore (in alcuni casi in presenza, più spesso in remoto), ovvero da operatori appartenenti alle articolazioni associative ACLI che condividono il medesimo contesto territoriale e spesso anche specifici interventi con le cooperative intervistate. L'analisi presentata nei prossimi paragrafi si basa su parte del materiale videoregistrato on line (complessivamente n. 19 interviste sul totale dei 46 questionari). Segue una sintesi delle questioni più ricorrenti: rispetto ai questionari risultano senz'altro più evidenti le *risorse e le competenze* oggi presenti in organizzazioni capaci di *tenuta* rispetto ai cambiamenti subiti, ma anche di *proattività rispetto a bisogni, utenti, contesti* diversi dai precedenti.

Le conseguenze economiche dell'emergenza sanitaria

Come prevedibile, il regime di distanziamento adottato a più riprese ha non di rado messo in difficoltà le cooperative intercettate nell'indagine. Certo l'impatto delle restrizioni è stato diverso, essendo legato al tipo di prestazioni erogate e alle caratteristiche degli enti esaminati nella ricerca. Qualcuno di questi ad esempio è andato controcorrente, avendo allargato il proprio raggio d'azione e i ricavi economici in uno scenario alquanto fosco. Sotto questo profilo è emblematico il caso della cooperativa sociale mista (A+B) *Why Not* di Bergamo, presente anche Brescia e Milano. Davide Minola, membro del CdA, si sofferma sui servizi offerti dall'impresa sociale e sottolinea come tra il 2019 ed il 2020 il fatturato sia raddoppiato e gli utili si siano triplicati.

A grosse linee noi proponiamo tre tipi di servizio. Un negozio di prodotti a chilometro zero dove lavoriamo sull'inserimento lavorativo di persone con disabilità, cercando di potenziare le loro abilità relazionali finalizzate alla vendita. Abbiamo poi messo in piedi un'agenzia di comunicazione nell'ambito della quale ci occupiamo di programmazione e sviluppo Web, di grafica e marketing, oltre che di piani di CSR. Questo è il ramo d'attività più sviluppato della cooperativa e ci consente di fare le convenzioni con le aziende o di inserire lavoratori disabili. Facciamo infine parte di una RTI che gestisce il centro sportivo presso il Villaggio degli sposi di Bergamo, dove organizziamo attività prettamente educative: uno spazio giochi per l'infanzia e attività di sensibilizzazione ed orientamento rivolte ai residenti del quartiere. Tra il 2019 ed il 2020 abbiamo raddoppiato il fatturato e triplicato gli utili. Durante la pandemia il negozio, che vendeva prodotti di nicchia, è diventato l'unico esercizio dove i cinquemila residenti del quartiere potevano andare a fare la spesa. Questo ha contribuito ad aumentare il nostro fatturato. Inoltre, anche l'attività di comunicazione sul Web aumentava del 40% l'anno [*prima della pandemia, Nda.*]; tra il 2019 ed il 2020 ha avuto ulteriori picchi di crescita. L'emergenza sanitaria non ha interrotto il trend di sviluppo di questo settore di attività. Attualmente abbiamo 11 dipendenti presso l'agenzia di comunicazione e 5 presso il negozio a chilometro zero. Occupiamo complessivamente 25 persone tra soci, dipendenti e collaboratori. Da marzo 2020 abbiamo lavorato di più, non abbiamo avuto interruzioni di contratti. Non abbiamo dovuto accedere alla FIS [*Davide Minola, cooperativa sociale Why Not, 2 maggio 2021*].

Un fattore contingente e una scelta strategica hanno contribuito ad alimentare lo sviluppo di questa cooperativa, in una congiuntura tutt'altro che felice per l'economia: da una parte l'exploit di un negozio

di vicinato, concepito originariamente come esercizio dove promuovere prodotti a chilometro zero (beni di nicchia, come li definisce l'intervistato) venduti da ragazzi diversamente abili, che si è trasformato nel principale luogo dove gli abitanti di un quartiere residenziale hanno fatto la spesa, soprattutto nelle settimane più dure di isolamento in casa; dall'altra, l'attivazione di un'agenzia che fornisce un'ampia gamma di servizi su Internet: marketing, grafica, progettazione e implementazione di siti Web, elaborazione di piani di responsabilità sociale d'impresa. L'aver puntato decisamente sulla Rete e sull'innovazione sociale, come leva per favorire l'inserimento di lavoratori con disabilità, si è dimostrata una decisione premiante. Il successo riscosso dal negozio di vicinato non è stato pianificato a tavolino, ma gli operatori della cooperativa erano già *una presenza costante nella comunità locale*, avendo aperto spazi giochi per bambini e organizzato anche iniziative culturali: tutto ciò ha reso più riconoscibile la bottega di prossimità gestita da *Why Not*, rendendola un punto di riferimento essenziale per i residenti, nelle giornate di lockdown. Non è casuale che, come ha dichiarato Minola in un altro passo dell'intervista, *numerosi residenti si siano improvvisati volontari* negli ultimi diciotto mesi, coadiuvando i membri della cooperativa nella distribuzione di viveri per gli anziani che erano rimasti quasi segregati nelle loro abitazioni. Il radicamento territoriale e le incoraggianti prospettive di crescita sono due risultati di non poco conto per una realtà organizzativa nata da non molto tempo (sette anni fa), con una compagine sociale di piccole-medie dimensioni (25 fra soci-lavoratori, dipendenti e collaboratori).

Esistono naturalmente vissuti decisamente diversi. Nonostante abbia un percorso ormai ventennale dietro le spalle e una dimensione organizzativa ragguardevole (320 fra soci, dipendenti e collaboratori), la cooperativa sociale *Namasté* (anch'essa di Bergamo) ha navigato infatti in acque piuttosto agitate da quando è scoppiata la pandemia. Il fatturato ha visto una riduzione di quasi 12 punti percentuali nell'arco di dodici mesi, nello stesso lasso di tempo sono stati inoltre messi in cassa integrazione (FIS) 150 lavoratori, a causa dell'interruzione forzata dei servizi scolastici e dell'attività prestata nei centri diurni per anziani, disabili e per malati di Alzheimer. Sara Caccia, presidente della struttura, ripercorre questo viaggio turbolento con un misto di apprensione e di speranza.

La diminuzione di fatturato tra il 2019 ed il 2020 è dovuta all'emergenza sanitaria, alcuni servizi (come quelli scolastici), hanno chiuso. Metà della cooperativa ha chiuso, avevamo 150 lavoratori a casa, in cassa integrazione, e 150 operativi. Abbiamo avuto accesso a dei contributi statali che hanno limitato i danni, ma la perdita è stata evidente [...] C'è stata una riduzione del 50% dei contratti in appalti con il pubblico per attività nei servizi scolastici e nei centri diurni per anziani. In generale è ripresa l'attività domiciliare e residenziale, mentre si è bloccata l'attività dei centri diurni e dei servizi scolastici. L'attività di ristorazione, la somministrazione nelle mense e un bistrot, dove lavorano persone con disabilità ha tenuto, grazie anche all'attività di *take away* e di consegna a domicilio [Sara Caccia, cooperativa sociale *Namasté*, 1 giugno 2021].

L'attività si è dunque quasi dimezzata, soprattutto quella svolta in presenza e *in regime di appalto*; così «metà della cooperativa è rimasta a casa», come osserva con una buona dose di amarezza la Presidente. I danni sarebbero stati probabilmente maggiori se non ci fossero stati gli ammortizzatori sociali.

D'altronde fino agli inizi di giugno 2021, gran parte dei servizi scolastici (nidi, scuola primaria, sostegno scolastico) e dei centri diurni sono rimasti bloccati. Mentre l'attività residenziale e domiciliare rivolta ad anziani e disabili è ripresa, al pari della ristorazione, che vede coinvolti lavoratori disabili, attraverso il bistrot, soprattutto tramite la consegna a domicilio dei pasti e il take away. Prescindendo dall'assistenza domiciliare e residenziale, oltre che dalla gastronomia, si deve dire che il contraccolpo della crisi è stato forte per la *Namastè*: un'impresa sociale con un'offerta multiforme di prestazioni di cura e un portfolio diversificato di entrate ha subito un drastico ridimensionamento, benché sia riuscita ad attutire le perdite, restando aggrappata ai servizi che non sono stati sospesi.

Le ripercussioni della pandemia sono state meno drammatiche in altri contesti. A Torino la cooperativa sociale *Agridea*, che dal lontano 1992 si occupa di ambiente (raccolta di rifiuti), arredo urbano e servizi cimiteriali occupando 105 fra soci-lavoratori, dipendenti e collaboratori, ha accresciuto seppur non di molto il suo fatturato (+6,6%). Piero de Rosa delinea una condizione di sostanziale stabilità per l'organizzazione di cui è responsabile delle risorse umane.

Noi ci occupiamo di manutenzione delle aree verdi, di raccolta differenziata dei rifiuti e di servizi cimiteriali. Da quando è iniziata la pandemia abbiamo lavorato al 95%. Abbiamo solo dovuto ridurre lievemente il tempo di lavoro in un mercato, dove avevano chiuso i banchi di abbigliamento. Nei cimiteri alcune esumazioni e tumulazioni sono state bloccate. A gennaio 2020 avevamo assunto per tre mesi dieci operai per svolgere queste operazioni di pulizia delle tombe e dei loculi, a marzo quando c'è stato il *lockdown* abbiamo dovuto fermare queste attività, mettendoli in cassa integrazione. La sospensione del servizio è durata un anno, ma questi lavoratori hanno almeno potuto usufruire dell'ammortizzatore sociale [*Piero de Rosa, Agridea, 2 maggio 2021*].

La situazione non si è modificata più di tanto dall'inizio della pandemia per *Agridea*. La raccolta dei rifiuti in un mercato locale è proseguita senza grandi ostacoli, la riduzione ha semmai riguardato alcune operazioni di manutenzione straordinaria nei cimiteri e ciò ha comportato la cassa integrazione per dieci operai che erano stati assunti per tre mesi. Tuttavia, nel complesso il volume di lavoro che impegna la cooperativa è rimasto pressoché inalterato, essendosi mantenuto al 95% del livello ordinario.

Anche la cooperativa *Progetto Muret* opera nella metropoli piemontese, dal 1988 è attiva sul fronte della salute mentale, aiutando le persone con problemi psichici a sentirsi meno isolate e stigmatizzate nella quotidianità. I ricavi del 2020 sono leggermente aumentati rispetto al 2019. Benché vi siano state limitazioni nelle attività ambulatoriali, per le quali è stato necessario ricorrere agli ammortizzatori sociali, facendo una turnazione fra gli operatori, i servizi residenziali non hanno mai chiuso i battenti, come afferma Chiara Marinelli, Vicepresidente dell'impresa sociale.

I nostri servizi residenziali non hanno chiuso mai. In minima parte abbiamo fatto una rotazione degli operatori nelle strutture ambulatoriali dove lavoriamo, per garantire il distanziamento sociale. Per questo abbiamo richiesto la cassa integrazione, ma in percentuale minima rispetto al monte ore dei soci-lavoratori [*Chiara Marinelli, cooperativa sociale Progetto Muret, 7 giugno 2021*].

Il lavoro nelle comunità protette, che ospitano nell'insieme 50 adulti presi in carico dai servizi psichiatrici⁷, è continuato senza sosta negli scorsi mesi, con tutti gli accorgimenti del caso per garantire la sicurezza degli utenti e dei lavoratori; vi è stata invece una rimodulazione dei servizi socio-riabilitativi erogati in due Centri di Salute Mentale (CSM), dove lo staff professionale di *Progetto Muret* (Educatori, Operatori Socio Sanitari -OSS, Infermieri, Terapisti della Riabilitazione Psichiatrica, Psicologi) serve una platea di circa 580 pazienti con problemi psichici, lavorando in sinergia con il personale della Asl. Data la numerosità dell'utenza, si è provveduto a far ruotare gli operatori, diminuendo parzialmente il numero dei trattamenti effettuati, per evitare assembramenti negli ambulatori. Questa *riorganizzazione del lavoro di cura* non è stata indolore, avendo determinato una decisa flessione in un servizio che è una fonte di entrata significativa per la cooperativa; si è dovuto perciò richiedere la cassa integrazione (FIS) per i soci-lavoratori e i dipendenti (85 in totale). Ma, come tiene a precisare Chiara Marinelli, l'ammortizzatore sociale ha avuto un'incidenza minimale sulla busta paga di ciascuno di loro, forse perché la decurtazione in termini di ore lavorate è stata distribuita in modo equo fra tutto il personale. Ad Ascoli Piceno la cooperativa sociale *il Melograno* è una piccola realtà (7 soci-lavoratori, 8 collaboratori, un fatturato sotto i 50mila euro nel 2019⁸) che offre servizi di sostegno scolastico alle famiglie con figli che hanno difficoltà più o meno accentuate di apprendimento: il doposcuola, le ripetizioni per i bambini e i ragazzi che non riescono a tenersi al passo con la didattica, la gestione di situazioni più complesse come i bisogni educativi speciali, la dislessia, la disortografia, la disgrafia, la discalculia, ecc. Giorgia Spurio, educatrice e socia di questo ente non profit, analizza con lucidità quel che è avvenuto a partire da marzo 2020.

Da marzo 2020 i nostri servizi hanno subito un calo ma non drastico. I servizi di sostegno scolastico (doposcuola, ripetizione] in realtà non sono diminuiti, perché è una richiesta che c'è da parte dei minori e delle famiglie. Però, l'anno scorso, siamo stati penalizzati nell'attività di centro estivo che non è partito perché eravamo appena usciti dal lockdown, c'era tanta paura ed incertezza, è un servizio che di solito ha una utenza piuttosto consistente, ma l'estate del 2020 non è stato possibile metterlo in piedi per i motivi che ho detto. Dopo la chiusura della primavera del 2021 abbiamo invece lavorato di più perché la scuola non si è mai fermata, soprattutto le superiori con la Dad, c'è una richiesta da parte dei genitori di seguire i figli, per il potenziamento e il recupero. Dal 2021 la ripresa delle attività è stata buona per noi [...] Abbiamo richiesto la cassa integrazione (FIS) solo per alcuni dipendenti, l'abbiamo fatto solo per sicurezza, con il Covid 19 non si sapeva bene come sarebbe andrebbe andata a finire, poi negli ultimi 3 mesi ci siamo ritrovati a lavorare davvero molto [Giorgia Spurio, cooperativa sociale *il Melograno*, 12 maggio 2021].

A marzo 2020 la domanda di servizi di sostegno scolastico si è dunque mantenuta su standard accettabili. L'unica nota dolente è stata l'impossibilità di aprire il centro estivo, in quanto alla fine del primo lockdown l'incertezza e la paura hanno spinto i genitori a non mandare i propri figli in tale struttura. Nel 2021, nonostante il secondo fermo delle attività disposto sempre nel mese di marzo dalle autorità pubbliche, le richieste di supporto postscolastico si sono accresciute. Numerosi genitori si sono rivolti alla

⁷ Gli utenti dei servizi residenziali vengono ospitati a Villa Mainero nella collina torinese e in sei appartamenti sparsi nel centro abitato della città.

⁸ Nel momento in cui è stata realizzata l'intervista, non era stato ancora chiuso il bilancio del 2020.

cooperativa per far sì che i propri figli, allievi delle secondarie superiori, recuperassero il terreno perduto con la dad. L'impresa sociale marchigiana ha passato quasi indenne l'emergenza critica della pandemia; per cautelarsi da possibili colpi di coda della crisi sanitaria ha comunque chiesto la FIS per alcuni dipendenti. Questa ancora di salvataggio non è servita, visto che nell'estate del 2021 la ripresa delle attività è stata più vigorosa del previsto.

Anche per il *Cammino*, che opera dal 2006 in provincia di Pisa, l'educazione è un ambito di intervento cruciale. Questa cooperativa sociale gestisce due asili nido, due scuole materne, oltre ad occuparsi di pre-scuola, di sostegno psicologico e di lotta al bullismo in diverse scuole statali della zona. Un'altra area strategica è quella della lotta alle dipendenze, portata avanti in una comunità terapeutica per tossicodipendenti e attraverso una rete di sportelli di contrasto al gioco d'azzardo patologico a Pisa e in altri comuni del circondario (Perignano, Santa Maria a Monte, Fucecchio, San Miniato e Santa Croce sull'Arno). Un terzo filone di attività include una vasta gamma di strutture e prestazioni socio-sanitarie: un centro diurno per anziani, i percorsi volti a favorire l'autonomia di donne con problemi psichiatrici, un progetto di cohousing per adulti che versano in una condizione di vulnerabilità economica, oltre a vari presidi residenziali e di servizio per rifugiati e migranti. Vi è infine un ultimo settore in cui si cimenta la cooperativa: l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate tramite un albergo, un ristorante, l'agricoltura sociale e l'allevamento sociale. Il portfolio di iniziative messe in cantiere è diversificato e diffuso capillarmente nel territorio pisano. Nonostante queste premesse, l'impresa sociale è andata in sofferenza durante la pandemia, come spiega il presidente Matteo Lami.

Siamo in totale 110, tra soci e dipendenti. Nel 2020 abbiamo perso un terzo del nostro fatturato. Questa grossa differenza è dovuta alla chiusura durante la crisi pandemica dei servizi commerciali: albergo, ristorante, scuole per l'infanzia, centro diurno per anziani. Abbiamo avuto tante persone in cassa integrazione, intorno al 50% del nostro organico nel 2020, nella primavera del 2021 intorno al 20-25%, in questo momento è ripartito quasi tutto e sono davvero pochi i lavoratori in cassa integrazione. Per far fronte all'emergenza abbiamo attinto a finanziamenti, abbiamo sospeso il pagamento di rate e mutui, bloccando il pagamento delle imposte e dei contributi. Ci siamo inoltre avvalsi delle agevolazioni offerte dal decreto ristori e ad altre forme di sostegno offerte [Matteo Lami, cooperativa sociale il Cammino, 24 maggio 2021].

Tra il 2019 ed il 2020 il fatturato è sceso di 1 milione di euro per la paralisi dei servizi commerciali: il ristorante, l'albergo, le scuole per l'infanzia, il centro diurno per gli anziani. La sospensione di tali attività ha creato una riduzione del 28,5% nel giro di affari del *Cammino*. Nei giorni più duri per metà dell'organico dell'impresa sociale pisana è stata richiesta una misura di sostegno al reddito (FIS); per far fronte alla penuria di liquidità la dirigenza ha anche attinto alle agevolazioni introdotte dal Governo per sostenere l'economia nella lunga fase di emergenza. Nel 2021, da maggio in avanti, la situazione è diventata più rosea e si è intravisto un ritorno alla normalità, ciò ha consentito di ridurre progressivamente il ricorso agli ammortizzatori sociali, ma non è stato semplice per Matteo Lami e gli altri soci della cooperativa confrontarsi con uno shock così violento e rapido.

Un'altra esperienza è quella di *Cosper* (Cooperativa Servizi alla Persona) di Crema. Frutto di un processo di fusione iniziato nel 2015 fra tre cooperative storiche del territorio, questa impresa sociale offre un'ampia gamma di prestazioni di welfare rivolte a famiglie e minori (asili nido, scuole per l'infanzia, ludoteche, centri di aggregazione e servizi educativi per ragazzi, attività integrative per disabili, assistenza domiciliare per minori e servizio penale minorile), malati (assistenza domiciliare integrata) e anziani (attività socio-assistenziali e residenziali). Questo articolato paniere di servizi richiede l'apporto di un notevole numero di operatori: nel 2020 circa 233, di cui 136 soci lavoratori e la restante parte collaboratori o dipendenti, oltre a 20 soci volontari. Tra il 2019 ed il 2020 il fatturato di *Cosper* ha subito una decurtazione del 30%, un ridimensionamento economico, assai significativo, derivante dalla flessione di circa il 50% delle attività dei servizi educativi erogati a bambini e ragazzi, che sono restati chiusi da marzo a luglio 2020.

La pandemia ha dunque avuto un impatto molto diverso nelle cooperative fin qui menzionate e non poteva essere altrimenti, sono svariate le differenze in termini di dimensione, radicamento territoriale, tipologia dei servizi erogati, ecc. Al di là delle loro specificità, queste organizzazioni sembrano in generale aver resistito all'onda d'urto. Durante i momenti più critici dell'emergenza sanitaria esse hanno dovuto fermarsi, lasciando a casa molti lavoratori, soprattutto *in realtà più strutturate* i cui servizi hanno risentito di più delle restrizioni introdotte per contenere la pandemia. Quando il quadro epidemiologico è migliorato le cooperative hanno ripreso le attività, sebbene in condizioni che erano già mutate in modo significativo, come si avrà modo di vedere tra breve.

Il sovraccarico dei bisogni sociali

Le cooperative sociali, organizzazioni quanto mai dense di relazioni (con gli utenti, tra gli operatori, etc.), sono state costrette in questi due anni *a ripensare le proprie routine di lavoro* basate sulla compresenza fisica di dirigenti, operatori, utenti e (almeno in parte) degli altri portatori d'interesse della comunità. Insieme alle prassi lavorative sono, naturalmente, cambiati i *bisogni* degli utenti (come abbiamo già evidenziato, più in termini di accelerazione di alcuni processi già in atto più che di nascita di nuovi), in un intreccio tra interno ed esterno che non è sempre facile risolvere.

Sara Caccia, ad esempio, individua bene il complesso di nuove istanze espresse dalle diverse fasce di utenti con cui si interfaccia ogni giorno la sua cooperativa.

Sicuramente è emerso un forte bisogno di domiciliarità, soprattutto fra gli anziani con cui lavoriamo, è esplosa la richiesta di assistenza infermieristica a domicilio. Sono poi aumentati i fabbisogni delle famiglie con bambini piccoli. A prescindere dalle esigenze espresse dalle diverse fasce di utenti, la pandemia ci ha sollecitato a riflettere sull'approccio che utilizziamo nel nostro lavoro. Si tratta di ragionare non solo in termini di aree di servizio, ma piuttosto in termini di strategie di intervento, per noi queste oggi sono quattro: educare, abitare curare e lavorare. I nuovi bisogni delle persone possono essere solo parzialmente suddivisi in aree di servizio. Convenzionalmente, le cooperative come la nostra hanno costruito le proprie pratiche di lavoro come se esistessero diversi compartimenti di servizio. In realtà questo modello non regge più oggi in quanto è scollegato dalle esigenze degli utenti: ti capita la famiglia con l'anziano, in cui poi però c'è il genitore del figlio che è separato, il bambino ha magari la diagnosi di una patologia. Dividere per categorie aiuta noi ma non i nostri

utenti [...] Durante la pandemia , per capire meglio, abbiamo attivato uno sportello telefonico di ascolto territoriale *Namas(c'è)*: due colleghe tentavano di orientare le famiglie e gli anziani che erano molto spaventati, abbiamo potuto tenere aperto questo sportello grazie alle donazioni spontanee di numerosi cittadini [...] Ci stiamo ancora riflettendo, ma non c'è dubbio che i bisogni stanno cambiando, ma forse è meglio concentrarsi sui desideri delle persone. La necessità di essere protetti, educati, curati non è cambiata [...] è aumentata la richiesta di domiciliarità, perché le persone hanno paura di essere contagiate, preferiscono restare in casa; è aumentato il bisogno di educazione negli asili nido, forse no, si è solo riconosciuto il valore della relazione in questa attività. Sono emerse le fragilità, ciascuno è più consapevole che si può morire in ogni momento, la morte era un argomento tabù prima della pandemia, ora la prospettiva è cambiata, alcuni sono diventati più coraggiosi, altri sono impauriti. Gli utenti hanno bisogno di metabolizzare quello che è accaduto, ci sono bisogni più profondi che stanno emergendo, ma questa energia rigenerativa può disperdersi, in quanto può sempre subentrare la tentazione di alzare delle difese di fronte all'incertezza [...] C'è molto disorientamento in ogni caso. I genitori delle persone che accogliamo nei servizi residenziali (utenti con disabilità psichiche o motorie) sono andati in tilt perché non potevano vedere i propri figli, hanno espresso rabbia, frustrazione. La solitudine degli anziani nei centri residenziali (o che rimanevano soli in casa), la disperazione dei familiari che avevano una persona malata di Alzheimer in casa e non potevano portarla nei centri diurni, lo stress dei genitori costretti a lavorare in casa con i propri figli, impossibilitati ad andare al nido o a scuola... [Sara Caccia, cooperativa sociale *Namastè*, 1 giugno 2021].

La pandemia ha portato allo scoperto ansie, frustrazioni, aspettative nei diversi profili di utenti che hanno continuato a rivolgersi agli operatori di *Namastè*: gli anziani soli hanno chiesto maggiore domiciliarità negli interventi, impauriti di uscire di casa ed essere contagiati; i genitori sono rimasti segregati in casa a lavorare e contemporaneamente accudire i propri figli, accumulando stress per il caos che si è venuto a creare nel ménage familiare; anche i padri e le madri di ragazzi e adulti con disabilità motorie e psichiche si sono sentiti impotenti e disperati per l'impossibilità di incontrarli nelle strutture residenziali; senza dimenticare la rabbia e la fatica dei familiari costretti a convivere con malati di Alzheimer, per il divieto di portarli in uno dei centri diurni o ambulatoriali gestiti dalla cooperativa. Come già annotato, i bisogni in sé non sono cambiati (gli utenti hanno sempre avuto la necessità di essere protetti, curati e orientati), ma si sono fatti *più urgenti, "strutturalmente" emergenziali* e si inseriscono in situazioni di maggiore vulnerabilità complessiva, fragilità di cui ci si dovrà fare carico anche negli anni a venire. Forse è per questo che la Presidente, assieme agli altri dirigenti e ai coordinatori dei servizi, ha dato via a un processo di *ripensamento del lavoro socio-assistenziale*. Quel che hanno sinora compreso, anche grazie alle informazioni raccolte nel servizio di ascolto *Namas(c'è)*, è che l'emergenza sanitaria ha messo a nudo l'inadeguatezza di un *modello di intervento fondato sulla specializzazione* in aree di servizio, modello sempre più superato dagli eventi: i bisogni degli utenti sono sempre più complessi, sia perché nella stessa famiglia si sovrappongono diversi fabbisogni di cura, sia perché la vulnerabilità dei destinatari delle prestazioni (e dei loro caregiver familiari) si è accentuata. La soluzione, già tentata in alcuni contesti negli ultimi anni, potrebbe essere quella di definire delle *strategie multiservizio* che fuoriescano dalla logica dell'utenza target (anziani, disabili, minori, ecc.), focalizzandosi su alcuni aree di intervento che possono contribuire ad innalzare il benessere individuale e collettivo: abitare, educare, curare e lavorare.

Patrizia Bonello, responsabile della formazione nella cooperativa sociale *Solidarietà* di Torino, riflette sulla situazione dei servizi di assistenza domiciliare, da quasi trent'anni principale settore di intervento per la sua organizzazione⁹.

La cooperativa lavora dal 1983 principalmente nel settore dell'assistenza domiciliare agli anziani nella città di Torino, un'area di servizio che si sta indebolendo sempre di più, i casi non vengono rinnovati dal Comune [...] Alcuni utenti dell'assistenza domiciliare hanno deciso di continuare a usufruire del servizio durante la pandemia, altri hanno voluto sospenderlo, avendo paura di incontrare perfino gli OSS, altri si sono isolati nelle loro case, spesso gli stessi figli gli dicevano di non far entrare gli amici, però la figura dell'OSS veniva accettata. In generale gli anziani sono tutti molto spaventati. Non è stato più possibile ovviamente fare attività aggregative con questi utenti. I nostri OSS sono andati bardati, con tutti i dispositivi di protezione individuale, in modo da non essere pericolosi per gli anziani. Nei casi in cui gli utenti si sono rifiutati di aprirgli la porta, gli OSS non sono più andati. Si sono inoltre potenziati una serie di servizi per evitare che gli anziani uscissero dalle proprie dimore, andando al loro posto dal medico di base per le prescrizioni dei medicinali, facendo la spesa alimentare e portandola al loro domicilio, oppure andando in farmacia per loro conto o accompagnandoli a fare delle visite sanitarie. In tal senso abbiamo cercato di andare incontro alle richieste di questi utenti. Gli OSS sono diventati una sorta di ponte verso l'esterno per gli anziani che non volevano più uscire di casa, mentre erano disponibili se volevano fare una passeggiata [Patrizia Bonello, *Cooperativa Solidarietà di Torino*, 25 maggio 2021].

Non è stato facile confrontarsi con la diffidenza degli anziani soli e dei loro familiari nei giorni della quarantena e anche in seguito. Gli utenti erano preoccupati dalla possibilità di essere contagiati, malgrado i dispositivi di protezione individuale indossati dagli OSS. Non di rado hanno rifiutato di aprire la porta a questi operatori, nella maggior parte dei casi li hanno accettati, chiedendo loro di diventare dei *mediatori con il mondo esterno*, facendogli svolgere dei compiti fondamentali per il proprio sostentamento: andare dal medico di base per farsi prescrivere i medicinali, fare la spesa alimentare, acquistare i farmaci, ecc.

Non sono meno urgenti i problemi che hanno dovuto affrontare i lavoratori svantaggiati della cooperativa sociale *Alzaia* di Pisa. Nata nel 2014, questa impresa sociale cerca di accompagnare verso l'autonomia giovani con la sindrome di down o con un vissuto marginale dietro le spalle. Per favorire il loro inserimento lavorativo sono state sviluppate due attività commerciali: *Ticucinobio*, una cucina biologica che, oltre a servire mense aziendali, effettua anche un servizio di catering per ricevimenti e compleanni; la *Bottega dei Miracoli*, un negozio del commercio equo e solidale, aperto nella piazza dove sorgono maestosi la torre pendente e il duomo di Pisa. È stato ovviamente soprattutto questo esercizio ad essere stato penalizzato dalla crisi del turismo. Il fatturato si è più che dimezzato tra il 2019 ed il 2020.

⁹ La cooperativa è di tipo A e gestisce prevalentemente servizi per anziani (assistenza domiciliare e RSA). Di recente ha sviluppato una serie di progetti di welfare comunitario, tra cui prestazioni di assistenza nei condomini, orientamento e consulenza a famiglie disagiate, cura degli spazi verdi in alcuni caseggiati della città. L'organico dell'impresa sociale è costituito da 83 fra soci-lavoratori e collaboratori. La progressiva riduzione dei servizi di assistenza domiciliare agli anziani ha messo a dura prova la cooperativa. In un'assemblea dei soci di metà maggio 2021 è stato richiesto lo stato di crisi, come racconta la Bonello: «Il bilancio del 2020 ha chiuso assolutamente in passivo, in assemblea i soci-lavoratori hanno deciso di autoridursi lo stipendio e di adottare altre misure per ridurre il debito accumulato nell'arco di un anno. Ci sarebbe la possibilità di rientrare di questo passivo in cinque anni, ma per evitare che si accumulino negli anni futuri ad altri debiti abbiamo voluto ripianare i conti il prima possibile.» [Patrizia Bonello, *Cooperativa Solidarietà di Torino*, 25 maggio 2021].

La cooperativa si è trovata quindi costretta ad attivare la FIS per 15 lavoratori (di cui 8 soci). Alessandro Carta, Presidente, racconta di come sia stato disagiata restare inoccupati per questi lavoratori fragili.

L'impatto dell'interruzione di un'attività occupazionale per le persone svantaggiate è significativo. In particolare per i ragazzi con la sindrome di Down interrompere la routine con la quale si è acquistata una certa autonomia è stato traumatico. Non è stato facile ottenere un bilanciamento tra la paura di essere contagiati, che portava le famiglie ad essere molto prudenti, e riconoscere che rimanere chiusi in casa significava regredire in tutta una serie di acquisizioni. Trovare un punto di equilibrio tra queste due esigenze è stato complicato. Per questo abbiamo proposto ai ragazzi percorsi alternativi di formazione e sviluppo di alcune capacità. Abbiamo scelto di lavorare su questo versante, dalle competenze informatiche ad altri tipi di aree di potenziamento individuale, abbiamo proposto loro in alcuni periodi dell'anno, in alternativa all'orario speso nell'attività vera e propria di lavoro, questi momenti formativi, che sono stati importanti per mantenere il contatto con loro e stimolarli nel perseguimento di obiettivi, in un tempo in cui il rischio della chiusura creava una forte preoccupazione per la loro condizione [Alessandro Carta, cooperativa Alzaia, 22 giugno 2021].

Per le persone che convivono con la sindrome di Down essere messe in cassa integrazione (FIS) non è solo un atto (di per sé grave) che sancisce la sospensione del proprio lavoro, con tutto le incognite che comporta, si tratta anche dell'interruzione di una routine quotidiana con cui si sono acquisiti margini di autonomia. Le conseguenze possono essere traumatiche, per questo Alessandro Carta, insieme agli altri dirigenti di *Alzaia* hanno pensato di organizzare dei percorsi formativi e di capacity building, per sopperire al senso di deprivazione che si è improvvisamente insinuato nella vita di questi lavoratori durante la quarantena e nei periodi in cui sono state applicate restrizioni alla possibilità di andare al lavoro. Il problema di come bilanciare la tutela della salute e il bisogno di dare seguito ai programmi di inserimento sociale per questo segmento di occupati è un tema all'ordine del giorno anche oggi, pur in un quadro pandemico mutato.

La cooperativa sociale *San Donato* da decenni è attiva in quartieri (San Donato, Parella, Campidoglio) di Torino dove è significativa la presenza di bambini e ragazzi che provengono da famiglie impoverite, problematiche. L'impresa si fa carico di questi minori (e anche dei giovani) attraverso una fitta rete di servizi domiciliari e residenziali. Educatori, psicologi e animatori intervengono nei nuclei familiari che affrontano particolari difficoltà, su segnalazione della Asl e dei servizi sociali comunali, per alleviare le sofferenze psicologiche e materiali degli utenti minorenni, occupandosi molto spesso delle relazioni disfunzionali che si instaurano fra genitori e figli. Marcus Silicani, psicologo e Presidente della *San Donato*, evidenzia i mutati fabbisogni di queste persone e sottolinea i limiti della comunicazione a distanza nel lavoro con il disagio dei bambini e degli adolescenti.

Per quanto riguarda gli interventi che facciamo a casa delle famiglie si è fermato tutto per un paio di mesi nella primavera del 2020; poi abbiamo cercato di rimodulare le attività per tornare in contatto con questi nuclei familiari. Diciamo che tutto il tentativo di gestire a distanza, con la comunicazione on line, i problemi delle famiglie e dei minori che abbiamo in carico è stato meglio di niente ma davvero poco utile. Abbiamo una comunità di accoglienza e lì c'è stato un grosso problema di isolamento dei minori, che hanno situazioni emotive e familiari complesse, di fronte a quello che è successo sono andati in crisi. D'altronde è ormai un dato acclarato che le neuropsichiatrie infantili si siano riempite con il *lockdown*. Nel caso dei servizi per la disabilità intellettiva, siamo riusciti a gestire abbastanza bene sia quelli domiciliari che quelli residenziali, in parte con un monitoraggio a distanza e in parte in presenza, non si sono presentate grandi difficoltà su queste prestazioni. Poi abbiamo un

lavoro nel territorio, su alcuni filoni delle politiche giovanili, rispetto al quale le fasi di quarantena hanno davvero tenuto bloccati per troppo tempo [Marcus Silicani, *cooperativa sociale San Donato*, 25 maggio 2021].

Anche in ambiti dove il disagio mentale dovrebbe essere meno grave, come nei servizi di sostegno scolastico, postscolastico o domiciliare, è emersa con forza l'esigenza di dedicare più tempo all'ascolto delle difficoltà vissute dagli utenti e dalle loro famiglie, come ha sostenuto Manuela Leoni, Presidente della cooperativa *Koala* di Crema.

Durante il 2020 e nella prima metà del 2021 abbiamo ricevuto molte richieste di supporto psicologico, al punto che abbiamo aperto uno sportello di ascolto a distanza, sebbene noi non avessimo un'area di psicologia clinica sviluppata. Ci è stato anche richiesto di rafforzare il sostegno didattico nei periodi di chiusura, e anche di rafforzare i servizi educativi outdoor [Manuela Leoni, *cooperativa sociale Koala*, 28 maggio 2021].

In estrema sintesi, dai resoconti di Silicani, Leoni e degli altri intervistati appare piuttosto evidente come la pandemia abbia *peggiorato le condizioni di contesto* nelle quali si trovano ad agire le cooperative sociali: le misure pandemiche hanno ampliato e acuitizzato i bisogni, reso ancora più complesso il lavoro sociale, al punto che *erogare un "buon" servizio* non sembra essere sufficiente, è per prima proprio la comunità territoriale a chiedere qualcosa di diverso.

Operare in un regime di distanziamento: le dinamiche organizzative e lavorative

Da più parti si è sostenuto che questi due anni abbiano visto la definitiva affermazione dello smart working¹⁰. Al di là delle forzature insite in tale argomentazione, non v'è dubbio che la singolarità dello scenario pandemico abbia accelerato la diffusione del lavoro da remoto in una moltitudine di contesti organizzativi, sia pubblici che privati, senza dimenticare il terzo settore. Le cooperative sociali intervistate non fanno certo eccezione. Ad ogni modo, il significato e le modalità del ricorso al telelavoro variano in maniera rilevante da una cooperativa all'altra¹¹.

Lo staff di *Melograno* ha cominciato dal primo lockdown a fare il doposcuola online e non hanno smesso più di lavorare a distanza con gli studenti delle scuole elementari e medie di Ascoli Piceno.

Nella nostra cooperativa abbiamo inserito lo smart working. Ci siamo trovati con il lockdown dell'anno scorso ad utilizzare Internet e fare le lezioni on line. E questo è diventato adesso normale, molti ragazzi continuano a frequentare le nostre lezioni

¹⁰ Cfr. ad esempio D. De Masi, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Venezia, Marsilio editore, 2020.

¹¹ Occorre precisare che nella ricerca non è stato approfondito il tema della definizione contrattuale del "lavoro agile", avendo piuttosto privilegiato l'analisi delle pratiche di lavoro da remoto adottate spontaneamente dalle cooperative sociali, prescindendo dall'inquadramento giuridico e istituzionale di questa forma di occupazione. Spesso si tende inoltre a confondere lo smart working con il telelavoro: quest'ultimo, sebbene venga svolto a distanza, quindi fuori dal luogo di lavoro, prevede che al dipendente venga assegnata una postazione fissa (tipicamente un computer nella sua abitazione o in una sede distaccata dell'organizzazione) in cui operare, funzionalmente connessa in Rete con i server del datore di lavoro, in modo che l'esecuzione dei compiti a lui assegnati siano controllabili in ogni momento. Nel telelavoro l'orario di lavoro coincide con quello dei colleghi che continuano ad andare in ufficio. Questi vincoli di spazio e di tempo tendono a venir meno nello smart working, che perciò viene definito "agile": il lavoro può essere svolto sia in ufficio che da remoto ma senza stabilire una postazione univoca di lavoro, ci si limita a fissare un tetto di ore giornaliere e settimanali senza definire un orario vincolante nella giornata, vengono stabiliti (in modo flessibile) obiettivi e risultati da raggiungere. Pur essendo consapevoli delle differenze tra i due termini, nelle prossime pagine li utilizzeremo entrambi per le motivazioni sopra espresse.

a distanza. Diciamo che per noi la transizione al digitale si è ormai compiuta, usiamo ad esempio diverse app per scansionare libri e materiali didattici da utilizzare con i bambini e i ragazzi nella Dad, anche per controllarli meglio nei compiti che fanno. Le nuove tecnologie hanno anche ridefinito i nostri processi interni di lavoro: abbiamo dovuto ridefinire i nostri orari e servizi, per essere più elastici e flessibili, ora tra lezioni in presenza e lezioni on line la possibilità di avvalerci della Rete ci aiuta molto [Giorgia Spurio, cooperativa sociale il Melograno, 12 maggio 2021].

Per Giorgia Spurio e i suoi colleghi la Rete è diventato dunque uno strumento prezioso per gestire la didattica, anche ora che le restrizioni al lavoro in presenza sono diminuite. C'è sempre una quota consistente di genitori che preferiscono che i loro figli vengano seguiti da remoto mentre fanno i compiti. Disporre di app per la scansione dei testi e il controllo degli esercizi è molto utile, soprattutto quando si opera di fronte al computer, senza avere la possibilità di stare fisicamente vicini agli allievi. In un team di 9 operatori che deve sopperire ad un carico di lavoro notevole, derivante dall'aumento di lezioni on line e di persona, le nuove tecnologie sono utili per essere flessibili rispetto alle richieste delle famiglie, incastrando molteplici impegni. Di certo, si è radicalmente modificata l'agenda di lavoro di questi operatori che aiutano bambini e adolescenti a coltivare il proprio capitale umano.

Impegno Sociale di Bergamo, che offre un lavoro dignitoso a persone svantaggiate (disabili fisici e psichici, minori provenienti dall'area penale, giovani e adulti emarginati, ecc.) inserendoli nei settori della serigrafia digitale e delle pulizie e sanificazioni, ha apprezzato le potenzialità dello *smart working* sia per gestire le proprie attività, sia per evitare che i lavoratori più fragili si scoraggiassero quando è stato necessario fermarsi.

Durante la pandemia si è affermato l'aspetto ergoterapico del nostro lavoro. Specialmente dopo il *lockdown*, quando questi lavoratori sono stati costretti a rimanere a casa si è notato un certo disagio, è stato fondamentale riaprire il prima possibile per riaverli qui con noi [...] Abbiamo introdotto per necessità lo *smart working*, principalmente nell'area amministrazione, ma anche per effettuare da parte degli educatori i colloqui con i ragazzi per tenerli attivi. È stata un'esperienza davvero positiva [Fabio Benigni, cooperativa sociale Impegno Sociale, 21 giugno 2021].

Fabio Benigni, direttore della cooperativa, pur non sottovalutando l'apporto che le nuove tecnologie possono fornire nel rendere più agili l'amministrazione o il coordinamento dei flussi di attività, ha scoperto quanto può essere utile la comunicazione in Rete proprio nelle settimane anguste della quarantena, quando la vulnerabilità dei propri collaboratori e dipendenti è riemersa a causa dell'inattività forzata; grazie ad una call via Skype o Zoom gli educatori di Impegno Sociale hanno potuto restare in contatto con questi lavoratori, tenendoli attivi e arginando il loro malessere attraverso l'ascolto e il coinvolgimento attivo. I media digitali possono, in alcune circostanze, diventare dei canali di interazione quanto mai ricettivi e stimolanti; per un'impresa sociale questa funzione ha un valore molto più alto rispetto ad altri benefici che si possono ottenere con la connessione da remoto, quali il risparmio di tempo e lo snellimento delle procedure.

Per *Educazione Progetto* di Torino la pandemia è stata l'occasione per puntare con decisione sulla transizione digitale. L'organizzazione da decenni si occupa, fra le altre cose, di sostegno alla genitorialità (progettando e gestendo micronidi, nidi, ludoteche, ecc.) e di attività di informazione, sensibilizzazione

e orientamento nei confronti dei giovani. Vittorio Saraco, il Presidente, fa capire senza troppi giri di parole che da quando è cominciata l'emergenza sanitaria è diventata quasi una scelta obbligata dotare la cooperativa di un'infrastruttura tecnologica adeguata, per consentire al personale (89 fra soci dipendenti e collaboratori) di operare da remoto.

I principali fabbisogni a cui abbiamo dovuto rispondere da quando è iniziata l'emergenza sanitaria sono stati la digitalizzazione delle attività della cooperativa e l'esigenza di fornire un'adeguata dotazione informatica ai nostri dipendenti e soci, che dovevano lavorare da remoto. Abbiamo dovuto infrastrutturare dal punto di vista tecnologico la nostra cooperativa. Oltre all'introduzione dello smart working (anche se contrattualmente non andrebbe definito così) vi è stata anche l'individuazione di nuovi ambiti di lavoro. Durante la pandemia, gli sportelli informativi che abbiamo sul territorio sono stati gli unici punti di riferimento che la gente aveva per chiedere informazioni e anche per avere accesso a tutti i portali e i servizi che erano passati al digitale per la chiusura degli uffici pubblici. Da lì è venuto fuori il bisogno dei cittadini [*non solo giovani, ma anche adulti ed anziani – Nda.*] di essere aiutati nell'accedere a questi servizi digitali: abbiamo aiutato molte persone ad ottenere lo SPID o fare altre pratiche on line. I nostri operatori hanno mostrato una grande disponibilità e sensibilità nel riconvertirsi in questo lavoro di affiancamento e orientamento dei cittadini all'utilizzo dei servizi territoriali [*Vittorio Saraco, cooperativa sociale Educazione Progetto, 25 maggio 2021*].

Il passaggio al digitale non è stato solo dettato dalla necessità di mettere in grado i soci e i dipendenti della cooperativa di svolgere il proprio lavoro da casa, davanti al computer, quando non è stato possibile agire in presenza. Tale processo di *infrastrutturazione* fa parte di un più ampio processo di *riconversione di una parte dell'offerta* con una specifica attenzione alle categorie di utenza meno alfabetizzate digitalmente.

Anche la cooperativa sociale *Aforisma*, con due sedi operative a Pisa e a Grosseto, ha di recente investito molto sulle piattaforme digitali e sullo *smart working* nell'ambito dei propri servizi di orientamento e formazione a persone inoccupate o disoccupate, concentrandosi sulla fasce più deboli della popolazione attiva (giovani, disabili, lavoratori maturi in cerca di ricollocazione, ecc.)¹². La progettazione europea è una leva indispensabile per inserire o riqualificare chi sta ai margini del mercato del lavoro, ma è necessario allo stesso tempo *sviluppare il lavoro sulla Rete* per dare continuità a questa attività, specialmente nelle mutate condizioni post pandemia. Ne è persuasa Grazia Ambrosino, Presidente della cooperativa toscana.

Abbiamo inserito lo *smart working* nella nostra cooperativa e accompagnato la transizione digitale, abbiamo digitalizzato tutto il possibile: processi e servizi. Tra le progettualità che dobbiamo mettere in campo nei prossimi anni c'è tutto il tema della didattica digitale, su questo abbiamo presentato due progetti a livello europeo in quanto c'è necessità di aggiornare e rivalutare la didattica in Rete [...] Un problema è poi la mancanza di *digital devices* in molte famiglie italiane, che sono poco informatizzate e hanno un insufficiente accesso al Web per la debolezza della connessione [*Grazia Ambrosino, cooperativa sociale Aforisma, 22 giugno 2021*].

Non sembra essere tuttavia sufficiente lo sforzo profuso per trasferire sul Web processi e servizi, innovando le metodologie didattiche, vi è un ulteriore problema che non può essere eluso mentre lo *smart working* e le piattaforme digitali prendono il sopravvento nel lavoro sociale ed educativo: il fatto che dall'altra parte dello schermo ci possano essere persone che non hanno gli strumenti tecnici per

¹² L'organizzazione occupa 16 tra soci-lavoratori e dipendenti, avvalendosi di una rete di un centinaio di docenti e consulenti.

partecipare alle iniziative predisposte on line. Il *digital divide*, tema certo non nuovo, si è presentato però con particolare urgenza e criticità in questi due anni e mezzo. Se ne sono accorti gli insegnanti della scuola di ogni ordine e grado quando hanno visto scomparire dai loro monitor le facce di alcuni bambini o ragazzi, mentre facevano videolezioni su Meet o su Zoom; erano sempre gli stessi, non riuscivano a seguire la didattica nelle piattaforme per videoconferenze perché in casa non c'era un laptop, un tablet o uno smartphone, o semplicemente perché nella zona di residenza non è ancora arrivata la fibra ottica. In quelle stesse abitazioni vi erano magari altre difficoltà: sovraffollamento, ristrettezze economiche, conflitti familiari, carenze culturali, difficoltà di ordine psicologico, ecc. Questo discorso non riguarda solo la Dad ovviamente, può essere tranquillamente esteso al lavoro di cura con le persone più deboli: malati, persone con disabilità fisiche e mentali, senza tetto, profughi e migranti, anziani soli, donne che hanno subito violenze, giovani disadattati, minori abbandonati, ecc. Non si può non tener conto di questo elemento critico mentre lo smart working e le piattaforme digitali entrano in pianta stabile negli assetti organizzativi delle imprese sociali.

Oltre al telelavoro e alla digitalizzazione è opportuno analizzare alcune dinamiche lavorative ed organizzative emerse nel regime di distanziamento a cui le cooperative sociali si sono dovute conformare. Un primo aspetto riguarda i *cambiamenti nei rapporti fra i lavoratori (soci e non)* che hanno in alcuni casi modificato la compagine sociale delle cooperative. In tale prospettiva è sintomatico quanto accaduto all'interno di *Namastè* dove una parte dei lavoratori ha continuato a lavorare in presenza, mentre un'altra è rimasta a casa.

Paradossalmente chi era in FIS si è chiuso [*in sé stesso – Nda.*], mentre avevamo bisogno della loro cooperazione come acqua che scende dai rubinetti, perché molti operatori si ammalavano [*di Covid -Nda.*]. Abbiamo dovuto fare i turni, e non riuscivamo a convincere i lavoratori in FIS a venire a lavorare in presenza, non volevano neanche fare la spesa per un servizio, non trovavamo gente (tra i nostri colleghi) disposta ad andare al supermercato. Quindi chi era a casa era spaventato e anche un po' aggressivo. Chi lavorava in prima linea avanzava come un carrarmato. Ci sono lavoratori che si sono presi il Covid e (dopo esser guariti) sono rientrati senza batter ciglio. Questo ci ha fatto riflettere. Poi abbiamo avuto un turnover pazzesco nel 2020: abbiamo cambiato 4 dirigenti su 5 e 9 coordinatori su 20. C'è stato un ribaltone nell'organigramma [...] Questo è comprensibile, all'inizio facevamo difficoltà a reperire i DPI per gli operatori dei servizi domiciliari. Questa situazione ha attivato tante energie nuove quanto mandato in crisi i soci-lavoratori e i dipendenti che sono rimasti a casa, è stato devastante l'impatto che la sospensione dei servizi ha avuto su molti di loro. Dicevano «no, no, non esco, ho la mia famiglia da proteggere» era la risposta prevalente come se i colleghi (che continuavano a lavorare in presenza) non avessero dei familiari [...] I lavoratori che sono restati a casa erano più pretenziosi, mentre i colleghi che erano lì a gestire la vita e la morte, con gli anziani e i disabili; quando arrivavano le ambulanze chiedevano se i nostri operatori volevano salire nel posto libero. I nostri infermieri sono stati martirizzati [*dal Covid – Nda.*]. Non si potevano lasciare soli i disabili nella corsa verso l'ospedale [...] Chi è rimasto a presidiare i servizi si è rinforzato, mentre chi è rimasto a casa è diventato più fragile, ancora oggi è così [...] Per un lungo periodo non riuscivamo neppure a far fare i tamponi ai nostri operatori per il caos che si era creato nelle strutture sanitarie presenti sul territorio [...] in quei giorni c'erano le scelte tra la vita e la morte, la FIS, l'aggressività [...] Però siamo diventati una squadra, fra chi se l'è sentita di proseguire a lavorare, abbiamo rigenerato le persone. Adesso la Namastè ha cambiato. C'è stato un ricambio generazionale, sono successe cose bellissime e potenti in un momento straordinario, che hanno dato più forza e più coraggio. È stata anche una bella mazzata nel senso di onnipotenza che ognuno di noi ha, l'idea di essere capaci di gestire l'insicurezza. Ora si respira, ci sono i vaccini, siamo in zona bianca, ma non possiamo tornare come prima, ci siamo trasformati [...] Se un operatore va in difesa, con la paura di uscire di casa per non essere contagiato, non può più lavorare

per il tipo di servizio che offriamo alle persone. Se hai paura della relazione come fai a lavorare, come fai a fare l'educatore o l'OSS da remoto, fai compagnia, ti fai vedere sullo schermo per un periodo di tempo, ma non incidi più di tanto sui bisogni [...] Adesso abbiamo uno sguardo diverso quando selezioniamo il nuovo personale, abbiamo più chiaro cosa è importante oggi nei servizi di cui ci occupiamo: sono molto meno rilevanti le competenze tecniche, conta di più la personalità, la capacità di essersi fatti delle domande profonde sulla propria vita, i nostri coordinatori oggi quando selezionano un operatore cercano di valutare da subito se è in grado reggere la frustrazione. L'organigramma l'abbiamo ribaltato tutto, come ho detto prima [...] [Sara Caccia, cooperativa sociale Namasté, 1 giugno 2021].

Sara Caccia fa una cronaca appassionata e assai accurata di quel che è accaduto durante l'emergenza. I lavoratori rimasti a casa in FIS (quasi la metà come si è detto) per la sospensione delle attività principalmente nei nidi, nelle scuole d'infanzia, negli spazi ludici e nei centri diurni per anziani, si sono chiusi in sé stessi. La cooperativa chiedeva la loro collaborazione, per sostituire o far rifiatore quei colleghi (l'altra metà del personale) che continuavano a lavorare a pieno ritmo nei servizi non interessati dalle chiusure: strutture residenziali e appartamenti protetti per anziani e disabili, servizi ambulatoriali o domiciliari. Difficile capire cosa ci fosse dietro quel diniego: forse l'ansia per il flusso ininterrotto di messaggi allarmanti sul contagio che scorrevano sui media o il disorientamento per essere rimasti barricati in casa per settimane, oppure semplicemente la constatazione di aver perso la vocazione per un mestiere incentrato sulla cura. Certo è che non si può fare l'educatore o l'OSS a distanza, almeno troppo a lungo, proprio perché la compresenza nello spazio fisico avvicina il *caregiver* alla persona assistita, generando empatia, fiducia, comprensione, reciprocità; risorse indispensabili per preparare gli interventi di sostegno o costruire percorsi di crescita individuale. Così alla fine, non pochi di questi operatori hanno *abbandonato un lavoro che forse non sentivano più come il proprio*. Questi cambiamenti non hanno riguardato solo gli operatori, ma anche quattro dirigenti su cinque, e quasi la metà dei coordinatori delle aree di servizio. È la stessa *governance* di questa impresa sociale ad essere sottoposta ad un radicale ripensamento, sebbene allo stato attuale non sembra ancora profilarsi all'orizzonte una nuova visione strategica. Mentre scriviamo non si sa ancora dove condurrà la metamorfosi in atto nella cooperativa bergamasca, vi è tuttavia un punto di forte discontinuità rispetto al periodo pre-pandemico: sono *cambiati i criteri con cui viene selezionato il personale*. La competenza tecnica non è l'unica (e più importante) qualità che viene ricercata quando si reclutano nuovi OSS o educatori, si attribuisce in realtà molto più valore alla capacità di resistere allo stress e alla voglia di prossimità, anche in condizioni in cui è rischioso coltivare le relazioni in presenza.

Il cambiamento è stato avvertito anche in altre realtà organizzative, sebbene non abbia stravolto l'organigramma o provocato fratture laceranti tra i lavoratori, come nella cooperativa sociale *CISV Solidarietà* di Torino, dal 1994 attiva su più fronti nelle scuole primarie e medie delle città, con programmi e progetti di contrasto alla dispersione scolastica e alla povertà educativa, ai quali si affiancano attività

di sensibilizzazione ambientale e al multiculturalismo¹³. Chiara Cattai, responsabile della cooperativa (25 addetti tra soci e dipendenti), usa espressioni meno forti quando parla degli sforzi che hanno dovuto compiere per adeguarsi allo scenario pandemico.

I servizi che sono stati maggiormente trasformati dalla pandemia sono quelli educativi, svolti in collaborazione con le scuole. Gli operatori e le operatrici di questi servizi, lavorando da remoto, hanno dovuto adattarsi rapidamente a nuove modalità e strumenti di lavoro, hanno lavorato di più non nel senso di un aumento dell'orario di lavoro, le tempistiche non sono cambiate rispetto ai progetti ma nella pratica, a livello operativo, gli operatori si sono trovati a fare molte più cose adattandosi rapidamente nello stesso orario di lavoro. C'è stata quindi una necessità di adeguarsi e di imparare rapidamente per non intaccare la qualità del servizio nella relazione con bambini, ragazzi ed insegnanti. A marzo 2020 un primo passaggio è stato quello di capire come utilizzare i nuovi strumenti per lavorare in smart working, poi in un secondo momento i nostri operatori hanno dovuto mantenere la relazione con gli utenti nonostante la distanza e in una terza fase hanno osservato la mutata situazione e proposto ai destinatari una rielaborazione degli stessi servizi, fornendo risposte che fossero efficaci nella lunga transizione generata dalla pandemia. Non era più il lockdown, ma nemmeno una situazione tornata alla normalità che i bambini e i ragazzi conoscevano. Perciò il mondo della scuola è stato fortemente toccato e modificato dalla pandemia (e lo è tuttora perché la situazione è in evoluzione), il mutamento ha investito anche i legami familiari. C'è stata dunque la duplice esigenza di leggere i bisogni e di adeguarsi alle nuove tecnologie [...] Se guardiamo all'ultimo anno e mezzo ci rendiamo conto che è stato un periodo di difficoltà e spaesamento per i bambini, gli insegnanti e i genitori. Non si può generalizzare, ma c'è stato una perdita di punti di riferimento, di quotidianità, di certezze. Abbiamo osservato tra i bambini e i ragazzi della scuola prima e secondaria di primo grado, soprattutto tra gli studenti delle medie, una grande fatica e perdita di serenità. Le difficoltà sono molto diverse: alcuni ragazzi si rinchiudono in casa, altri si buttano nelle iper-relazioni, anche con risvolti complessi in ambiente scolastico ed extrascolastico. C'è stato un grande lavoro di équipe, per far fronte a questo disorientamento complessivo, un confronto permanente, soprattutto lo scorso anno, ma anche all'inizio del 2021, cercando di mettere a fuoco alcune problematiche e risposte, cercando di lavorare bene con gli strumenti a disposizione e di dare continuità agli interventi, abbiamo cercato di non interrompere mai la relazione con i bambini, i ragazzi, i genitori e con i docenti, quindi con la scuola. Questa continuità ha fatto sì che non ci fosse mai un vuoto, di fronte al grande vuoto di una società che si è fermata abbiamo cercato di mantenere un canale sempre aperto con i nostri utenti. Anche negli altri due settori in cui operiamo, accoglienza nei confronti dei migranti e accompagnamento degli enti locali in attività di sensibilizzazione culturale, abbiamo vissuto questa tensione per adeguarsi ai bisogni [Chiara Cattai, cooperativa CISV Solidarietà, 7 giugno 2021].

Gli operatori di *Cisv Solidarietà* hanno dovuto adeguarsi costantemente ai cambiamenti negli utenti. Lo spaesamento dei bambini, dei ragazzi, dei genitori e degli stessi insegnanti scolastici è stato uno scoglio non facile da superare, lavorando da remoto, quindi dovendosi anche spendere in relazioni mediate dal computer, con tutte le limitazioni del caso. Non è stato semplice alimentare i legami educativi mentre i propri interlocutori si sentivano smarriti, avendo perso punti di riferimento e certezze. Per colmare il vuoto di una società distanziata c'è voluto un *quid* in più in termini di reattività, flessibilità, costanza, empatia. I lavoratori della cooperativa hanno sviluppato, da oltre un anno e mezzo a questa parte, *una tensione permanente verso bisogni* in costante evoluzione, lo sforzo che hanno sostenuto è stato importante.

Anche la cooperativa sociale *il Simbolo* di Pisa è dovuta *uscire dalla comfort zone* per affrontare l'emergenza sanitaria. Promossa dalla Caritas diocesana, da oltre venti anni agisce nel settore dell'educazione e della marginalità gestendo un'ampia gamma di attività e strutture tra cui un centro di

¹³ La cooperativa si occupa anche di accoglienza dei profughi e dei richiedenti asilo sempre a Torino, oltre a svolgere attività di accompagnamento nei confronti degli enti locali in campo educativo.

ascolto, sei comunità residenziali rivolte a madri e minori in condizioni di disagio (molto spesso stranieri non accompagnati), un dormitorio per senza tetto, due scuole per l'infanzia e vari progetti educativi. Con oltre 120 fra soci e dipendenti, questa impresa sociale ha resistito abbastanza bene al fermo di alcuni dei suoi servizi: nel 2020 ha fatto ricorso alla FIS per meno del 50% dei lavoratori impiegati nei servizi educativi, riuscendo peraltro ad anticiparla ai diretti interessati, mentre nel 2021 il ricorso all'ammortizzatore è stato ancora più ridotto. Nonostante ciò il lavoro di questi operatori e degli utenti si è trasformato non poco. Alberto Grilli, presidente della cooperativa, ragiona su questi cambiamenti.

Abbiamo dovuto adattare i servizi all'emergenza. Lavorando con la marginalità abbiamo dovuto rivedere le regole d'ingaggio. I servizi per l'infanzia hanno subito la sospensione, peraltro anche gli altri nostri servizi tradizionali, penso alle comunità d'accoglienza e ai servizi per i senza fissa dimora, sono stati investiti da cambiamenti sostanziali. Il dormitorio pubblico è stato trasformato dall'oggi al domani da una struttura d'accoglienza notturna ad una struttura aperta h 24 con il blocco del turnover degli ingressi. La totalità dei servizi hanno subito contraccolpi, sentendo gli effetti della pandemia. Da una parte i soci-lavoratori e i dipendenti dei servizi educativi si sono misurati con la FIS, che noi siamo peraltro riusciti ad anticipare, mitigandone l'impatto economico sulla busta paga, i quali hanno comunque dovuto affrontare il disagio dell'interruzione del loro lavoro; dall'altra, gli operatori che hanno continuato a lavorare nelle diverse strutture di accoglienza, misurandosi con un virus, dal cominciare ad indossare i DPI e a rispettare i protocolli di sicurezza, al gestire i mutamenti nelle relazioni con le persone che prendiamo in carico [...] stiamo parlando comunque di persone fragili, tuttavia abbiamo avuto anche delle reazioni positive come quelle degli ospiti del dormitorio che rimanendo stabilmente nella struttura hanno cominciato a curare di più la loro persona, i ragazzi nelle comunità residenziali sono stati responsabili, mostrando di capire la complessità del tempo, sicuramente ha giovato la possibilità di proseguire a distanza le attività in cui erano impegnati. Nel complesso siamo riusciti a rispondere all'emergenza [...] essendo stato un vero e proprio tsunami, che ha investito tutti, nella fragilità del tempo che abbiamo vissuto credo che la nostra organizzazione abbia dimostrato una certa affidabilità, è stata per certi versi una prova di maturità [Alberto Grilli, cooperativa sociale il Simbolo, 22 giugno 2021].

Alcuni servizi sono stati quasi completamente reinventati, come il dormitorio notturno per homeless, che ha dovuto giocoforza sospendere il turnover degli ingressi per rispettare i protocolli di sicurezza sanitaria in vigore dall'inizio dell'epidemia, trasformandosi in una struttura aperta h.24, che offre alle persone che non hanno fissa dimora un servizio di ascolto e supporto (accesso ai buoni pasto e per il vestiario, disbrigo di pratiche, ecc.), mentre viene assegnato un letto fisso solo a 26 di questi utenti, che però hanno cominciato a curare di più il proprio corpo da quando soggiornano stabilmente in questo ricovero notturno. Insieme ad alcuni comportamenti negli utenti *muta anche il tipo di lavoro* che viene svolto con i senza fissa dimora diventati adesso ospiti residenziali. Vivere in comunità può favorire il loro reinserimento sociale, ma ciò non avviene in modo automatico, richiedendo l'attivazione di percorsi individuali di orientamento che di norma non fanno parte delle attività svolte in un dormitorio notturno. E poi vi è la questione dell'occupazione dei posti letto presenti nella struttura: se i soggiorni diventano prolungati per settimane o mesi, rimangono privi di un giaciglio tutti coloro che non risiedono con continuità nell'asilo notturno. Sorgono perciò *nuove aree di bisogno* per le quali non ci sono soluzioni a portata di mano ed entrano in crisi i *dispositivi fin qui utilizzati*: se nelle comunità di accoglienza i ragazzi hanno mostrato responsabilità, comprendendo che le restrizioni cui sono stati sottoposti erano

inevitabili in una situazione di emergenza, dall'altra non è chiaro in che misura l'alternanza fra attività in presenza e da remoto possa favorirli nello studio o nei tirocini professionali.

Benché non sia una realtà consolidata come il Simbolo, la cooperativa sociale *Nanà* di Torino, costituitasi nel 2006 con un organico di 19 fra soci lavoratori e dipendenti, ha tenuto duro, aggrappandosi alle poche certezze che aveva. Giorgia Odorico, vicepresidente e coordinatrice dei servizi alla persona della cooperativa, esprime soddisfazione per aver superato i momenti più critici della pandemia. Ma c'è qualcosa in più dell'aver resistito alla crisi che la rende fiduciosa rispetto al futuro.

Abbiamo sentito il bisogno di capire come allinearci al contesto, al di là del discorso ricorrente sull'uso dello smart working, abbiamo avvertito l'esigenza di come ripensarci man mano che capitavano delle cose; visto che le regole sono cambiate diverse volte, è stato un po' complicato orientarsi nel contesto[...] abbiamo fatto in modo che tutto fosse gestito il più possibile in smart working per facilitare gli incastri con la vita di utenti e lavoratori. Abbiamo tentato di rispondere al bisogno di riorganizzare i tempi della giornata lavorativa. È chiaro che questo è avvenuto in modo diverso a seconda dei settori. Nel caso dell'accoglienza ai migranti, nel CAS che gestiamo, c'è stata la necessità di rendere più sicuro il lavoro senza interrompere il servizio. Mentre nella ristorazione sociale (emporio e gastronomia), realizzata in un bene confiscato alla mafia (la Cascina Caccia) l'attività è stata ferma a lungo, in quel caso si è trattato di capire come mantenersi attivi tra operatori, in assenza dell'esercizio delle mansioni lavorative vere e proprie, le riunioni sono state fatte in momenti diversi per provare a immaginare nuovi progetti, abbiamo così introdotto il take away e il delivery dei prodotti che – oltre a tenere in vita l'attività nel periodo di lockdown – ha reso visibile il bene a chi veniva a ritirare i pasti o i prodotti. Abbiamo compensato il disavanzo di retribuzione per i soci lavoratori in FIS con delle forme di welfare interno. Con il take away e il delivery abbiamo intercettato fasce di clientela che prima non ci conoscevano. Siamo così riusciti a rimanere in piedi e siamo stati anche in grado di costruire un modo per mantenere i servizi commerciali, pur rispettando le restrizioni introdotte dalle autorità pubbliche. Per di più qualcuno ha cominciato a riconoscerci di più. Internamente alla nostra compagine sociale, è proprio nel corso del 2020 che sono aumentati i soci-lavoratori, siamo passati a 10, ciò ha significato un investimento delle persone in un momento sicuramente particolare, nonostante la pandemia e la FIS. Quindi c'è stata una sorta di stretta interna positiva [Giorgia Odorico, cooperativa sociale *Nanà*, 3 giugno 2021].

Dopo aver imparato a leggere un contesto caotico, operazione di per sé alquanto complessa per l'avvicinarsi nell'arco di diciotto mesi di regole diverse a tutela della salute pubblica, il passo successivo è stato quello di innovare i propri servizi, soprattutto nell'area della ristorazione sociale, nella quale il fermo delle attività metteva a repentaglio l'esistenza della gastronomia e dell'emporio; in questa bottega si vendono i generi alimentari e cosmetici con l'etichetta Libero, prodotti negli immobili e nelle terre confiscate alle mafie in Piemonte (come la Cascina Caccia assegnata a *Nanà*), i cui proventi finanziano iniziative a carattere solidale ed educativo. In particolare, per salvare l'attività ristorativa dalla chiusura gli operatori della cooperativa hanno organizzato un servizio di consegna pasti a domicilio (delivery) e di ritiro in loco da parte dei clienti (take away). Questa novità è stata premiata: sono state raggiunte fasce della popolazione che non conoscevano il marchio Libero e la Cascina. La *visibilità sociale del progetto* è così cresciuta e si è anche *rinforzata la compagine* della cooperativa, visto che nel 2020 i soci-lavoratori sono aumentati in misura significativa. Tutto ciò è avvenuto nonostante la pandemia e la FIS, per questo Odorico guarda al domani con fiducia.

Questo sentimento, come abbiamo visto, non è infrequente fra le organizzazioni coinvolte nella ricerca. Per esse si può ancora scommettere sul futuro della cooperazione sociale, ma a patto di avere il coraggio

di innovare, adattandosi ad uno scenario che si è trasformato sensibilmente, strutturalmente. Sebbene, come detto, non si possa e non si voglia considerarle rappresentative della totalità o anche solo della maggioranza delle cooperative sociali italiane, in queste organizzazioni intervistate si intravede la possibilità/volontà di *una discontinuità rispetto a routine di servizio e modelli organizzativi* precedenti e dunque di un investimento di *energie e competenze*. Non è però dato sapere se a questo impulso si accompagnino *visioni* capaci di traghettare le organizzazioni sociali nel tempo post pandemico e, se esistono, quanto queste visioni siano *condivise* (dentro e fuori la cooperativa).

2.3 Focus group

Questionari e interviste restituiscono entrambi, pur a diverso livello di approfondimento, dei punti di vista individuali, uno scambio al massimo limitato a quello tra intervistato e intervistatore. Per consentire un allargamento di sguardo e, appunto, un confronto tra visioni diverse, abbiamo deciso di realizzare un terzo livello di indagine ovvero tre focus group on line organizzati a livello territoriale (Lombardia - Piemonte - Marche e Toscana) che hanno visto la partecipazione di una quindicina di cooperative (tra quelle intervistate e/o che hanno compilato il questionario) e, in aggiunta, la presenza di alcuni referenti delle realtà associative provinciali ACLI¹⁴ che più hanno contribuito a realizzare questa indagine. I focus, oltre che a favorire, come detto, uno scambio a più voci (includendo in realtà), hanno inoltre consentito di allargare lo sguardo a tutto il 2021¹⁵ e di approfondire ulteriormente questi ambiti:

- *Sostenibilità economica e progettazione servizi;*
- *Progettazione e riprogettazione organizzativa;*
- *Posizionamento dell'organizzazione e delle sue attività (tra esternalizzazione, coprogettazione, mercato, welfare di comunità);*
- *Reti e rapporti con le ACLI.*

Sostenibilità economica e progettazione di servizi e interventi

In termini di sostenibilità, si confermano in buona parte criticità e fragilità emerse nelle fasi precedenti di ricerca, caratteristiche che permangono, va sottolineato, anche in presenza di un ritorno ai ricavi pre-pandemici o addirittura superiori, questo perché si conferma una generale tendenza alla *riduzione della marginalità* dei servizi. Questo non si deve tanto a una contrazione delle risorse pubbliche. Piuttosto l'adozione delle misure pandemiche, gli adempimenti a essi connessi, la necessità di far fronte a diverse

¹⁴ Ringraziamo le cooperative sociali Koala, Igea, Ruah, Educazione Progetto, StranIdea, San Donato, Alzaia, Aforisma, Il Cammino, Il Melograno, e le sedi ACLI di Bergamo, Crema, Pisa, Torino, delle Marche.

¹⁵ I focus sono stati realizzati tra novembre e dicembre 2021.

e continue problematiche di organizzazione delle risorse (malattia, uscite volontarie, status vaccinale, etc.) hanno portato da una parte all'aumento dei costi diretti legati al servizio, dall'altra alla necessità di ampliare le funzioni trasversali, di coordinamento, gestione, amministrazione, etc. Le ragioni dell'*aumento della struttura e del suo impatto* in termini di costi rischiano di non venir comprese dalla compagine sociale, che spesso vi vede anzi uno spreco di risorse che potrebbero essere «utilizzate meglio» (per gli utenti, per gli operatori).

Sul fronte dei servizi e dell'offerta, rispetto ai precedenti momenti di indagine, emerge con più evidenza come ci sia stata una *progettazione* prevalentemente *reattiva*, si è stati cioè mediamente pronti nel rispondere ai cambiamenti esterni, ma senza riuscire, salvo alcune eccezioni, ad anticiparli. Nel caso di servizi in appalto/convenzione e anche accreditamento, i cambiamenti si devono ad esempio in gran parte alle *decisioni prese dall'Istituzione* locale. Ovviamente ci sono più margini di manovra nei servizi a mercato, come quelli promossi da alcune cooperative di tipo B, ma anche in questo caso, come testimoniato già dalle interviste, si tratta di situazioni in cui si sono *assecondati dei trend* e delle accelerazioni, piuttosto che progettazioni dovute a un'anticipazione sulle trasformazioni di bisogni e domande (non si "crea" un mercato, ci si inserisce in uno esistente).

Eppure, come già emerso dalle interviste, *non mancherebbero bisogni e domande* su cui formulare ipotesi di intervento e sperimentare qualcosa di nuovo. Si pensi, ad esempio, alla letterale esplosione delle dimensioni qualitative e quantitative della vulnerabilità, oppure al drastico aumento delle problematiche di tipo psichiatrico e depressivo, soprattutto fra giovani e giovanissimi, bisogni che solo in minima parte oggi trovano una risposta nei servizi territoriali o nell'offerta professionale privata, o ancora all'enorme gap in termini di alfabetizzazione digitale che la pandemia ha improvvisamente messo a nudo, anche e soprattutto rispetto all'accesso alle misure e all'esigibilità dei diritti. Il tempo pandemico ha prodotto cambiamenti anche più ampi, a livello di interi settori, come ad esempio quello delle politiche giovanili (oggi si tratta di «far uscire letteralmente i ragazzi di casa», recuperarli alla vita e allo spazio pubblico, alle relazioni sociali). Si rileva in sintesi un «bisogno ampio, per cui i servizi si devono attrezzare», ma rispetto al quale si confessa appunto la mancanza di una «capacità pianificatoria» adeguata e, più in generale, la necessità di un aggiornamento e integrazione di *competenze individuali e organizzative* (sulle competenze torneremo nel paragrafo seguente).

Risulta allora più facile *assecondare alcune delle accelerazioni pandemiche*, in primis la tecnologizzazione dei processi interni ed esterni, sebbene ci sia dovuti far carico della parte strumentale e logistica e di un «analfabetismo digitale enorme», non solo degli operatori, ma dei partecipanti/destinatari stessi. In alcuni casi queste tendenze hanno portato la cooperativa a potenziare i suoi servizi a pagamento diretto

e/o in sostituzione del servizio pubblico, sempre secondo un approccio di inserimento in mercati esistenti e non di creazione ex novo («il Comune è andato in difficoltà e in quello spazio ci siamo inseriti noi»).

Pur nel contesto di un sistema perimetrato dove i movimenti sono bloccati o, comunque, molto limitati, esistono comunque delle eccezioni, situazioni in cui è stato possibile e necessario dare spazio alla propria capacità progettuale. Nel tempo pandemico non solo ci si è spesso ritrovati come «gli unici servizi aperti sul territorio», ma in alcuni casi si è dovuto «uscire dai servizi», «andare a cercare i bisogni», recuperando approcci reach out e anche una certa *informalità* che negli anni precedenti erano stati abbandonati o diventati comunque minoritari. In altri casi «è proprio cambiata l'utenza», ad esempio «è sempre più complicato capire che tipo di dipendenza ha la persona che hai davanti» oppure, se da una parte è chiaro che cosa è successo («l'interruzione delle routines per persone con disabilità è un grosso problema»), molto meno chiara è adesso la scelta di come intervenire, visto che «ritornare a prima non si può».

Cambiamenti e riprogettazioni organizzative

Anche sul fronte interno la pandemia ha di fatto accelerato alcuni processi che erano presenti già in potenza. Dai focus emerge però un aspetto ulteriore ovvero come questi due anni abbiano reso per certi versi più facile *esplicitare dei discorsi*, illustrare delle *ipotesi di cambiamento organizzativo* che in precedenza erano stati bloccati da resistenze non solo razionali, ma anche e soprattutto emotive. Non che queste riluttanze siano improvvisamente scomparse, ma si sono sicuramente allentate e, di conseguenza, alcune proposte non più soggette ad autocensura. È il caso ad esempio dei percorsi di fusione tra cooperative, oppure di ricambi generazionali legati non solo allo scorrere del tempo (e purtroppo in alcuni casi ai “segni” lasciati dalla pandemia), ma anche e soprattutto al diverso *posizionamento* e *potere* guadagnato o perso dai diversi membri della compagine sociale e lavorativa in questi due anni¹⁶. Le motivazioni oggettive di questi cambiamenti sono quelle che ci aspetteremo («per aumentare la dimensione», «per completare i Servizi rispetto all'Ente Pubblico», «per produrre sinergie», «era arrivato il momento di inserire nuove energie e competenze»), ma l'aspetto a nostro avviso da evidenziare è perché *proprio adesso* le organizzazioni abbiano trovato la forza e la tenuta per promuovere passaggi di norma complessi e dolorosi. Se, come detto, uno degli aspetti da tenere in considerazione, sono i “*rimescolamenti*” avvenuti dentro le organizzazioni, difficile non pensare che alcune risposte (ad esempio la “crescita tramite fusione”) non siano state dettate anche dall'intenzione di proteggersi da un futuro che si immagina ostile. Allo stesso tempo, in questo contesto post pandemico, simili cambiamenti possono venir vissuti a loro volta come *minacciosi* da soci e lavoratori, soprattutto, ovviamente, da chi si percepisce già come più periferico e vulnerabile. Queste preoccupazioni sono

¹⁶ Si rimanda alle interviste per gli impatti del lavoro a distanza nelle organizzazioni e nelle compagini.

ovviamente presenti nei Consigli di Amministrazione, sia che si tratti di crescere («la sovrastrutturazione necessaria chi la paga? Chi la sostiene? Perché nel frattempo si è portati a snellirsi, assottigliarsi...»), sia che si decida di restare “fedeli a se stessi”, alla propria originaria idea di cooperativa («riusciremo a sopravvivere?»).

Se si passa poi allo specifico delle *risorse umane*, uno dei temi ricorrenti è sicuramente la difficoltà sempre maggiore che si incontra con le *figure più giovani*, sia rispetto alla *scarsa attrattività* del lavoro in cooperativa, sia rispetto alla *tenuta organizzativa*. Se lo scarso appeal del lavoro sociale è fenomeno da tempo presente, è ancora aumentata, in questi due anni, la *concorrenza del pubblico* che offre maggior stabilità e, in molti casi, retribuzioni più alte. A questo evidente gap *economico* non sempre si riesce a rispondere con un corrispettivo *valoriale* adeguato, sia perché il primo si amplia ulteriormente, sia perché forse non si è più in grado di comprendere ed essere compresi dalle nuove generazioni. Da qui il paradosso per cui «abbiamo lavoro ma non personale per coprire i servizi» ovvero quella *crisi del lavoro sociale* a cui, mentre scriviamo queste righe, si sta fortunatamente e finalmente dando la giusta rilevanza anche mediatica¹⁷, ma che questa indagine ha di fatto consentito di intercettare con almeno un anno di anticipo.

Una delle concause è anche l'esaurimento dei canali tradizionali di reclutamento (anche quello rappresentato dalle ACLI), l'inadeguatezza di quelli nuovi («l'università non prepara per un lavoro in cooperativa») e la difficoltà nell'investire, anche in termini non retributivi, sulle figure più giovani. Se pure si riescono a mettere in campo dispositivi e pratiche di accompagnamento, questi si dimostrano insufficienti a supportare i lavoratori, vecchi e nuovi, nel nuovo contesto («i lavoratori avevano consolidato delle loro competenze, ma non è detto che quello che viene chiesto oggi sia nelle loro corde, da cui le crisi identitarie», «mettiamo in campo supervisioni, accompagnamenti, ma non sempre sono sufficienti, a volte le crisi riguardano anche intere equipe»). La difficoltà nel recruitment impatta sia sul livello delle *competenze tecnico-specialistiche* presenti in cooperativa (e quindi sulla capacità di tenere il passo con quello che il contesto e gli stakeholder richiedono), sia su quelle più *organizzative* («non è questione solo di valori etici, ma di capacità di reggere la complessità del lavoro, i diversi portatori di interesse, la responsabilità, il carico») e ovviamente questo si riverbera non solo sui *ruoli territoriali e di contatto diretto con l'utenza* («oggi un operatore deve avere anche competenze politiche», «non basta fare il proprio lavoratore di operatori, ma bisogna “alzare la testa”, essere creatori di opportunità e anche di lavoro per se stessi»), ma anche su quelli che prevedono la *responsabilità della governance*.

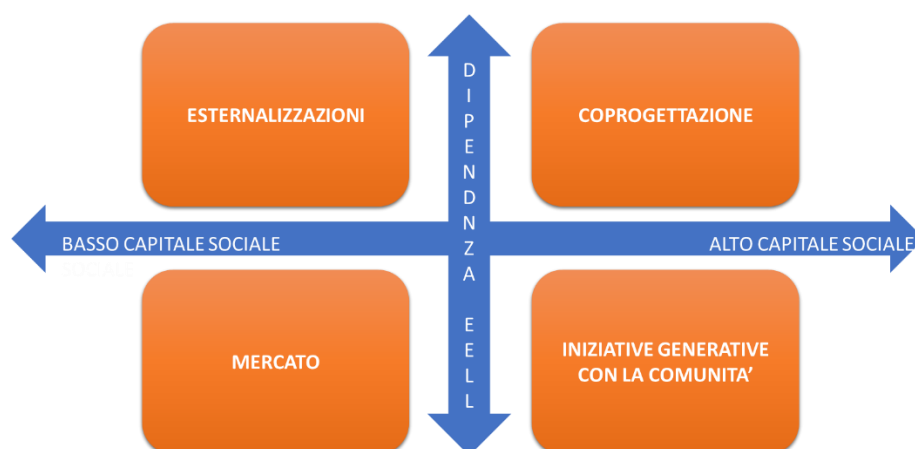
Prima di chiudere questo affondo sull'organizzazione, è importante, crediamo, ritornare sulla dimensione soggettiva, emotiva, relazionale, a cui prima abbiamo velocemente accennato. La pandemia

¹⁷ Cfr. tra gli altri le pubblicazioni di maggio e giugno 2022 di *Vita e Animazione Sociale*.

naturalmente lascia nelle cooperative le sue *scorie* sia a livello personale («usciamo stanchi, alcuni anche con i postumi covid»), sia organizzativo (vengono menzionati gli impatti delle assenze per malattia, ma anche della decisione di alcuni operatori di non vaccinarsi): «la fatica sta venendo fuori, conta molto anche il contesto di incertezza sul futuro, condiziona molto la capacità di essere propositivi, imprenditivi». Non tutto è però negativo, l'esperienza comune ha in alcuni casi *rafforzato i legami*, compattato la compagine, fatto riscoprire il significato più profondo del *mutualismo*: «la compagine regge, nei momenti assembleari e formativi c'è partecipazione», «è stato uno stress test, ma il gruppo si è ritrovato alla fine più coeso di prima», «sono cambiate anche le Assemblee, le domande che ci si pone, sono più vive, animate, energizzanti.».

Posizionamenti: esternalizzazione/coprogrammazione, capitale sociale/mercato

Riprendendo uno schema che ci sembrava ancora valido anche dopo questi due anni , abbiamo chiesto



già nei questionari quale si ritenesse essere il posizionamento della cooperativa e della sua offerta pre e post pandemia: in questa prima fase di indagine (cfr. sopra) abbiamo rilevato, anche comprensibilmente, sì dei movimenti, ma non particolarmente netti. Immaginando che il tema fosse stato in parte sacrificato dallo strumento del questionario/intervista e cercato di riprenderlo nei focus, anche in considerazione dei mesi trascorsi dalla realizzazione delle interviste. Pur non riscontrando comunque elementi di forte innovazione e cambiamento, riteniamo possa aver senso riprendere qualche spunto.

Emerge ad esempio dai focus un *rapporto ambivalente con la PA*. Se in alcuni casi il giudizio è molto negativo («le PA con cui stiamo lavorando sono il deserto, a volte anche accompagnato da superbia», «c'è delega a noi cooperative sociali, non sussidiarietà»), in altri si riconosce la presenza di una «sollecitazione al cambiamento», ma allo stesso tempo si evidenzia come questa si accompagni a una riduzione delle risorse destinate fino a casi limite in cui si è costretti a lavorare *sotto costo*. Anche come

reazione a questa ambivalenza c'è chi coltiva l'«utopia» che un servizio oggi interamente finanziato dal pubblico diventi a mercato, ovvero di un progressivo *sganciamento dalla dipendenza dall'EELL*.

L'*esternalizzazione* resta in ogni caso la forma di gran lunga prevalente di rapporto con la PA («ci sosteniamo con le esternalizzazioni, fortunatamente siamo molto eterogenei»), ma sono possibili dei movimenti: si cerca di «dare valore anche a queste forme», «mettendoci idee su questo, idee che possano, perché no, creare consenso intorno all'Amministrazione», «da "facciamo lo spid", idea originaria del Comune, siamo passati alla realizzazione di uno Sportello di accesso ai diritti digitali». Naturalmente alcune cooperative sono all'interno di processi di *coprogrammazione* (più di rado) e *coprogettazione* (più di frequente). Questi processi rappresentano impegni molto pesanti in termini organizzativi di cui non sempre è facile individuare gli esiti reali. In alcuni casi è migliorata la «lettura del territorio», aumentata l'attenzione alla «crescita del capitale sociale» e si stanno gradualmente applicando questi dispositivi anche a servizi prima in accreditamento. Su alcuni temi si stanno sviluppando dei «rapporti forti» con gli Enti pubblici, ad esempio su quello del disagio abitativo, che può essere risolto solo con una «forte alleanza» tra pubblico e privato sociale. La coprogrammazione può inoltre servire a uscire da «un approccio costantemente emergenziale» («i Comuni sono ancora fermi all'emergenza, ma adesso l'emergenza non c'è»). In altri casi invece la «coprogrammazione rimane sulla carta», si tratta più che altro di partecipare a «tavoli informativi» o che non fanno altro che «produrre gare d'appalto», si rimane al livello di «narrato più che di agito», oppure tutta l'attenzione è rivolta all'investimento economico portato dal privato sociale e la proposta di coprogettare risulta in qualche modo «non priva di insidie». Di base la «volontà di dialogo del privato sociale è grande» ma non viene sempre riconosciuta, anche perché si ammette che queste sono competenze su cui sarebbe importante ulteriore *formazione* (ritorna ancora il tema delle competenze).

Passando agli altri due possibili posizionamenti del quadrante, si riconosce diffusamente lo sviluppo del *capitale sociale* come «strategico» per il futuro della cooperazione, anche per difendersi da competitor extraterritoriali sempre più strutturati e agguerriti, quindi anche nella promozione di *attività di mercato*, per cui non sembra esserci una dicotomia tra queste dimensioni, non sembra cioè esserci ipotesi di servizi a pagamento diretto (soprattutto nel caso in cui i clienti siano cittadini e famiglie) che possa prescindere da un forte ancoraggio alla dimensione territoriale e comunitaria. Se è chiaro l'obiettivo, maggiore è l'incertezza la fatica nel disegnare strategie di medio-lungo periodo che consentano di conseguirlo, perché, sebbene non manchino esperienze positive (ad esempio alcune progettazioni sul welfare generativo promosse dalle Fondazioni) che però appartengono a «un altro tempo», è chiara e condivisa la necessità di un cambio di passo, di una reazione alla «atrofizzazione comunitaria» di questi due anni. Qualcuno si chiede se «possono essere i servizi il motore?» ovvero se siamo in grado di strutturare servizi capaci di «cogliere l'ampiezza dei problemi» e di «*rigenerare il contesto* micro o macro di quell'intervento

e di quel bisogno», perché se la presenza di capitale sociale diventa decisiva anche per una proposta a mercato, ancora più se ne avverte la necessità per la *tenuta dei servizi* più tradizionali, anche quelli che oggi sono regati in un regime di esternalizzazione.

Reti e rapporti con le ACLI

Concludiamo questa parte con un accenno al tema delle reti, delle partnership, delle alleanze. Se l'avvento della pandemia ha significato, inevitabilmente, un iniziale «concentrarsi su se stessi», nella fase successiva, invece, il *rilancio delle reti territoriali e di comunità* è stato fondamentale sia rispetto all'allestimento di risposte nei confronti di bisogni vecchi «che si sono ripresentati con maggior forza, ampiezza, trasversalità», sia rispetto allo sviluppo di nuove risposte (in questo caso ci sono state anche alcune esperienze positive di collaborazione con le ACLI locali). Più complesso si rivela invece il passaggio di scala e dimensione, ovvero la nascita di *alleanze* tra cooperative, che potrebbe però rappresentare una soluzione interessante al problema della crescita menzionato in precedenza. Se alcuni ritengono Centrali e Consorzi non sempre in grado di rispondere alle esigenze, e se non tutte le cooperative sono disposte a scegliere una strada radicale come una fusione, la costituzione di *connessioni strategiche, ampie, durature*, non necessariamente iper-formalizzate o budgetizzate potrebbe effettivamente rappresentare lo strumento per attraversare questo tempo post pandemico con minore incertezza o anche solo con minore solitudine («guardo le coop di questo focus e non capisco perché non ci vediamo ogni 15 giorni per dirci come stiamo, cosa facciamo, e sì che ci piacciamo, siamo fratelli...»).

Non sono solo le forme storiche di aggregazione cooperativa a essere in crisi, anche *l'associazionismo* non gode di buona salute, nonostante, in pandemia, ci sia stato effettivamente un recupero nel rapporto con le comunità territoriali, un maggior riconoscimento del proprio contributo. Ritorna, anche qui, come per le cooperative (cfr. sopra) il leitmotiv del mancato aggancio delle nuove generazioni. È un trend ormai di lungo periodo che non si può considerare in inversione solo perché la fase emergenziale della pandemia ha visto un'insolita partecipazione di giovani nel supporto alla comunità. La sensazione, come già prima evidenziato, è che sia come associazionismo, sia come cooperative ci si trova oggi in forte difficoltà rispetto ad attrarre, includere, coinvolgere e trattenere le generazioni più giovani, le loro energie e competenze.

È importante notare, però, come la difficoltà nell'individuazione di oggetti di lavoro comuni (giovani, progettazioni locali, etc.) non sia caratterizzata da dubbi rispetto alla rilevanza della collaborazione tra cooperative sociali e Sistema ACLI, o, per essere più precisi, rispetto alla *potenziale rilevanza* che questa collaborazione potrebbe sviluppare nel momento in cui, appunto, si trovassero forme, modi, luoghi, oggetti per una sua declinazione. A questo proposito, pur essendo, come già detto, chiaro che le

organizzazioni partecipanti al focus non possano essere considerati rappresentativi rispetto alla molteplicità delle cooperative sociali, delle articolazioni acliste, dei territori, si rileva comunque con soddisfazione come un percorso di ascolto, confronto, condivisione come Sulatesta! venga valorizzato come una sorta di «intelligenza collettiva», un gruppo di lavoro competente che si costruisce intorno a questioni, problemi, bisogni sociali e che potrebbe dar vita a una «*coalizione permanente*». Detto altrimenti, tra i possibili oggetti di una collaborazione con le ACLI, sia sui territori sia a livello nazionale, le cooperative partecipanti ai focus tendono a individuare non tanto e non solo delle questioni specifiche e circoscritte (progetti, servizi) quanto soprattutto il più ampio tema del “*fare politica/politiche*”. Come già avveniva prima della pandemia, ma oggi con ancora maggior forza e urgenza, si individua dunque nelle ACLI un soggetto con cui provare a immaginare una risposta a questa domanda politica, un compagno di strada e un alleato per affrontare il futuro post pandemico.

CAPITOLO 3 – CONCLUSIONI

PER APRIRE INSIEME UN' IPOTESI DI LAVORO

Spesso in questo report, in relazione a quanto avvenuto in questi due anni, abbiamo evidenziato come la pandemia abbia spesso *accelerato dei processi che erano già in atto* nel tempo precedente e come, nella velocità di questi cambiamenti, ci sia stata una sorta di *normalizzazione degli esiti*, una sorta di accettazione tautologica di quanto avvenuto “in quanto avvenuto”, appunto. Non necessariamente questi passaggi vanno considerati aprioristicamente come negativi, sia chiaro. La tecnologizzazione e digitalizzazione di procedure e processi, la trasformazione di un servizio o la sua sostituzione, il passaggio da due cooperative a una sola e più grande, tutti cambiamenti che, fino a due anni fa, potevano apparire come lontani, irrealizzabili, magari minacciosi non è detto che comportino in automatico degli impatti negativi.

E, tuttavia, è doveroso fare almeno due considerazioni sulla velocità e apparente naturalezza di queste trasformazioni. La prima, se vogliamo banale ma non sempre correttamente esplicitata (nel nostro come in altri contesti e settori imprenditoriali), è che questi cambiamenti appaiono spesso oggi come inevitabili, premianti, giustificati, ma sempre e solo dal punto di vista delle organizzazioni che a questi cambiamenti sono in un modo o nell'altro *sopravvissute*. Tra le cooperative intervistate in questa indagine anche quelle che hanno vissuto i momenti più duri sono comunque ancora presenti e attive, è facile pensare che diverso, molto diverso sarebbe il racconto di questi due anni da parte di quelle organizzazioni e operatori che, invece, questi due anni pandemici non sono riusciti a superarli e, come purtroppo ben sappiamo, sono molte le cooperative che, nel momento in cui scriviamo queste righe, stanno facendo molta fatica a mettersi definitivamente alle spalle questo biennio.

Questo ci rimanda a una seconda, altrettanto necessaria, considerazione. Se da una parte dobbiamo stare attenti al deviare dal valore medio (bias di selezione), un'altra necessaria prudenza deriva dall'essere oggi ancora *troppo temporalmente vicini* a questi cambiamenti per una valutazione esaustiva su quanto successo non tanto e non solo nei territori e nelle comunità quanto soprattutto nelle nostre cooperative. Tanto più che molte delle scelte e delle decisioni descritte nell'indagine sono state, come abbiamo visto, *reattive*, e sono state prese giocoforza rapidamente, sotto enorme pressione, senza disporre del giusto tempo per una ampia e articolata valutazione degli impatti sull'organizzazione, sul servizio, sulle persone. Bisognerebbe *darsi il tempo*, trovare il tempo (anche e soprattutto dal momento che tempo non essercene mai) *per riprendere, ripercorrere, rivalutare queste decisioni*, meglio ancora se in contesti di condivisione e scambio, in questo Sulatesta! potrebbe rappresentare una risorsa per le organizzazioni, uno spazio e un tempo in cui confrontarsi sulle soluzioni adottate, sulla loro tenuta nel tempo, sulle implicazioni di medio e lungo periodo per le nostre cooperative e i contesti in cui interveniamo.

La necessità di una ripresa e riflessione sui cambiamenti subiti, accettati, assecondati e sulle scelte più o meno libere o forzate di questi anni si rende necessaria anche perché ci sembra che in generale le cooperative incontrate in questa indagine stiano vivendo le soluzioni adottate come *provvisorie, non esaustive*, costrette a fare i conti con un contesto estremamente complesso, a tratti *soverchiante* (si pensi anche solo a come in pandemia si siano moltiplicate le vulnerabilità, ulteriormente amplificate le disuguaglianze), con problemi per affrontare i quali manca il tempo, il pensiero, le energie, le *risorse* (qui il primo riferimento non può che essere la profonda crisi del lavoro e dei lavoratori del sociale), gli *alleati* (la difficoltà di reciproca comprensione con il sistema pubblico, la solitudine che spesso caratterizza cooperative, ruoli dirigenziali, operatori sul territorio).

Provando ad azzardare una lettura su quanto avvenuto in questi due anni, la pandemia, vissuta e raccontata in prima battuta (anche nel mondo della cooperazione sociale, del terzo settore) come un problema *tecnico* (un virus) a cui opporre cioè *misure e contromisure tecniche*, rivela oggi la loro insufficienza e temporaneità proprio perché in realtà è stata un *evento fortemente politico* in virtù del suo *impatto trasformativo sui nostri contesti, sulle nostre organizzazioni, sul nostro lavoro*. Se le soluzioni tecnico-specialistiche anche più raffinate oggi appaiono inadeguate se restano le sole adottate (che si tratti di impostare un approccio multitarget e multibisogno per i nostri servizi o di costruire articolati processi coprogrammatori), se sono chiari alcuni elementi decisivi (come il capitale sociale), ma si fa più fatica a immaginare delle strategie per svilupparli, ecco allora che forse è necessario oggi reagire all'evento pandemico con un'azione parimenti trasformativa, un'azione che non può che essere *politica* (identificare le questioni, produrre i cambiamenti), il più possibile *condivisa* (in termini interorganizzativi, certo, ma anche, ad esempio, intergenerazionali) e, inevitabilmente, *conflittuale* con quella parte di esistente che oggi si oppone, appunto, al cambiamento, alla promozione dei diritti, alla produzione e condivisione di capitale e benessere sociale. Ormai lo sappiamo, le accelerazioni ed esasperazioni pandemiche (e chi scrive non vuole nemmeno pensare all'ipotesi di una guerra estesa in Europa) significano e significheranno aumento delle vulnerabilità e delle disuguaglianze, ulteriore stress sui sistemi di welfare, inasprimento del clima sociale, ulteriore spaccatura della società civile, fortissimo rischio di una crisi dei sistemi democratici. Il dibattito recente non solo sulla crescita del lavoro povero, ma sull'impovertimento complessivo del lavoro, mette in luce la ormai quasi "normalità", raggiunta nel nostro sistema economico, dalle situazioni se non di rischio povertà, di forte vulnerabilità, che paiono sempre più toccare tra chi lavora larga parte dei giovani, dei trentenni e in particolare delle come evidenziato anche da un approfondimento sulle dichiarazioni dei redditi del CAF ACLI, a cura di Area Lavoro Acli e Iref¹⁸

¹⁸ M. Simoni, S. Tassinari, G. Zucca [Se il lavoro non dà più futuro](#)
<C:\Users\marta.simoni\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Outlook\KWN8SMZN\cliccare>

A simili questioni non è più possibile dare risposte puramente tecniche, circoscritte, limitate, prestazionali, efficientiste. Non sono questioni da gestire come dei bravi manager, ma sono, appunto, *problemi da trasformare*, riarticolare, rideclinare, cambiare, esattamente come da trasformare sono oggi le nostre organizzazioni, i nostri ruoli e competenze, i nostri servizi, le nostre reti, le nostre alleanze, la nostra azione sociale.

Ovviamente questo non significa fuggire da una logica di impresa, per tornare a un'idea, per altro velleitaria, di totale dipendenza dagli enti pubblici, ma recuperare il senso dell'imprenditorialità sociale come forza di trasformazione, come esperienza di lotta per la libertà e la giustizia sociale. La strategia condivisa dal lavoro svolto come *Sulatesta*¹⁹ ci sembra resti un punto di riferimento utile a mettere insieme e armonizzare più fronti di lavoro e di attivazione di risorse: *comunità da convocare, istituzioni da ricapacitare, mercati da creare, mutualità e professionalità da rivalorizzare*.

Ma, soprattutto oggi che povertà, diseguaglianze e vulnerabilità toccano strutturalmente nel profondo lo stesso lavoro sociale, e non solo le tante fragilità sociali di cui da sempre si occupa e cerca di prevenire, questi fronti chiedono un riscatto di un proprio originario agire politico, non solo per non essere spazzati via, ma affinché tanta *domanda di giustizia* largamente diffusa non resti inevasa o diventi preda di derive autoritarie.

¹⁹ Basile N., Imbrogno G., Tassinari S., [Mettere al lavoro l'ingegnosità della cooperazione, in Animazione Sociale](#), n. 330, 2019, pp. 29-40.