



Simone Visentin

Full researcher in Teaching and Inclusive Education | University of Padua (Italy) | simone.visentin@unipd.it

Giulia Dainese

Project Manager | L'Incontro Cooperativa Sociale (Italy) | giulia.dainese@gmail.com

Social Cooperatives and services for people with disabilities: building participation and generating connections for more inclusive communities*

Cooperative sociali e servizi per la disabilità: costruire partecipazione e generare connessioni per comunità più inclusive

Articoli

ABSTRACT

The article explores and problematises the issue of participatory processes within socio-educational-health services for people with disabilities, managed by social cooperatives (CS). The introductory analysis on the world of social cooperation highlights the current weakening of some distinctive elements that have characterized its growth and development, such as territorial roots and proximity to the needs of the population, greater autonomy in entrepreneurial strategies, the ability to attract new resources to the territory and generate social capital. This is accompanied by reflection on the inclusive challenge that characterizes services for people with disabilities, urged to enter into osmosis with the surrounding community. Subsequently, a qualitative research is illustrated which involved the coordination figures of a network of social cooperatives in the province of Padua, the outcomes of which have highlighted contexts with a good capacity to generate participation. Overall, it emerges that CS are called upon to take on the civil representation function with greater force, a place that co-produces innovative services by identifying, among the priorities, that of strengthening their role as connectors, aggregating individual needs and expectations through shared projects among the different stakeholders, including people with disabilities and their families.

Keywords: social inclusion, participation, co-design, social cooperatives, special education

OPEN ACCESS Double blind peer review

How to cite this article: Visentin S., Dainese G. (2021). Social Cooperatives and services for people with disabilities: building participation and generating connections for more inclusive communities. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, IX, 2, 35-43 | <https://doi.org/10.7346/sipes-02-2021-04>

Corresponding Author: Simone Visentin | simone.visentin@unipd.it

Received: 15/09/2021 | **Accepted:** 07/11/2021 | **Published:** 30/12/2021

Italian Journal of Special Education for Inclusion | © Pensa MultiMedia Editore srl |
ISSN 2282-6041 (on line) | **DOI: 10.7346/sipes-02-2021-04**

* Lo studio è il risultato del confronto e della collaborazione scientifica tra i due autori, il cui specifico contributo è da riferirsi come segue: Simone Visentin ha assunto il coordinamento scientifico del manoscritto e ha curato l'Introduzione e i paragrafi 3.1 e 3.2. Giulia Dainese ha curato Materiali e Metodo e i paragrafi 3.3 e 3.4. Entrambi gli autori hanno congiuntamente curato lo sviluppo delle conclusioni.



1. Introduzione

Il presente contributo approfondisce e problematizza il tema dei processi partecipativi all'interno dei servizi socio-educativo-sanitari per le persone con disabilità (PcD), gestiti da cooperative sociali (CS¹). Queste ultime, fin dagli Sessanta, si sono affermate come soggetti capaci di cogliere bisogni non soddisfatti e di organizzare risposte efficaci ed efficienti, diventando co-attori nelle politiche di *governance* del territorio (lanes, Borzaga, 2006). La storia della cooperazione sociale racconta di organizzazioni nate dal basso: frutto dell'evoluzione di esperienze di volontariato che afferivano ai movimenti politici del Sessantotto o di ispirazione cattolica, caratterizzate da iniziative auto-promosse da gruppi di cittadini, volte a soddisfare bisogni e fornire servizi di interesse sociale, soprattutto nei confronti di soggetti fragili dal punto di vista sociale o economico (*Ibidem*). Le nascenti CS avevano alcune caratteristiche in comune:

- autonomia nella scelta dei servizi da erogare e delle modalità organizzative e produttive degli stessi;
- pochi contributi pubblici compensati da molto volontariato;
- legami con la comunità e con gruppi di cittadini;
- funzione distributiva nei confronti dei cittadini più fragili, garantendo beni e servizi a titolo gratuito.

In generale, le CS pongono la persona al centro, destinataria dei servizi e dei prodotti, e allo stesso tempo detentrici di esperienze e conoscenze attraverso le quali rinnovare i servizi stessi. Esse uniscono il concetto di impresa – con le caratteristiche di autonomia, rischio, uso efficiente delle risorse e propensione all'innovazione – a una *governance*² *multistakeholder*, quindi democratica e partecipativa (Borzaga & Paini, 2011).

Se la Legge 381/1991 “Disciplina delle Cooperative Sociali” ha consolidato la *mission* delle CS – combinando lo scopo solidaristico con la produzione economica (di un bene o di un servizio), integrando e sviluppando, parallelamente, la catena del valore economico e quella del valore sociale – col passare del tempo si è assistito a una trasformazione che le ha portate a diventare “fornitrici specializzate” dell'Ente Pubblico. Alcune hanno finito per mettere in secondo piano la loro specificità, data dal continuare a ricercare soluzioni a problemi sociali non risposti, anche al di fuori di servizi pubblici consolidati. Ad oggi, le CS rischiano di perdere il ruolo sociale di “costruttrici di diritti di cittadinanza”, indebolite nella loro struttura tecnica, imbrigliate nell'accreditamento dei servizi che le ha portate a standardizzare i servizi stessi (Ragaini, 2018), in difficoltà nel rispondere alle nuove emergenze sociali mobilitando risorse aggiuntive. Sembrano indebolirsi alcuni elementi distintivi che ne hanno caratterizzato la crescita e lo sviluppo, come il radicamento territoriale e la prossimità ai bisogni della popolazione, la maggiore autonomia nelle strategie imprenditoriali, la capacità di attrarre nuove risorse nel territorio e generare capitale sociale (lanes & Borzaga, 2006).

Tale involuzione ha portato alcune di queste organizzazioni ad allentare i rapporti con la comunità, limitandosi a conquistare spazi di mercato sociale e perdendo la connessione con le proprie radici. Questa trasformazione apre degli interrogativi volti a verificare se, ad oggi, la partecipazione di utenti e familiari sia ancora un elemento centrale dell'azione organizzativa delle CS, e se queste ultime siano in grado di costruire un'azione generativa col territorio.

Questa crisi, di visione e organizzativa delle CS, rispecchia quella che sta caratterizzando i servizi socio-educativo-sanitari per le PcD, all'interno dei quali è in atto una fase di ripensamento che ruota attorno a una parola chiave: inclusione (Cottini, 2021; Guerini, 2020). Si fa strada l'esigenza di rilanciare nuovi spazi di co-progettazione, nei quali anche le PcD, e le loro famiglie, abbiano l'opportunità di avanzare proposte per realizzare attività ed esperienze coerenti con le proprie domande esistenziali, incentivando dinamiche reticolari con la comunità circostante.

Sotto la spinta di cambiamenti culturali e normativi avvenuti all'inizio degli anni 2000 – si pensi al modello biopsicosociale e all'ICF (2001) oltre alla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità (2006) – la vocazione inclusiva di tali servizi rappresenta la sfida quotidiana da fronteggiare: accanto al sapere tecnico è necessario ricercare alleanze con altri attori sociali, per fare in modo che i bisogni espressi dalle PcD diventino diritti di cittadinanza autentica.

I contesti cooperativi virtuosi ambiscono a diventare luogo sociale, aperto al territorio, per promuovere attività, incontri, esperienze, progetti comuni (Nuzzo, 2013). Da luogo per la disabilità, a luogo per il territorio con la disabilità, per creare nuovi legami e senso di appartenenza. Da spazio di consumo a spazio di produzione di risorse: volontari, familiari, cittadini che prendono parte a progettualità condivise.

1 Nell'articolo CS è usata come abbreviazione di 'cooperativa sociale', 'cooperative sociali', 'cooperazione sociale'.

2 Per *governance* si intende “Il modo attraverso il quale i diversi attori che hanno un potere di influenza contribuiscono alla formazione e alla realizzazione delle decisioni che perseguono finalità più ampie di quelle economiche e inglobano il tema della qualità e del valore sociale dei beni e servizi prodotti (Fazzi, 2008, p. 75).



Tra le ricadute positive si ha quindi: una “de-utentizzazione” delle PcD (Colleoni, 2016), che possono esprimere la propria identità adulta e autodeterminarsi in spazi d’azione sempre più complessi; una maggiore sostenibilità dei servizi, che diventano patrimonio del territorio e uniscono alle risorse dell’Ente Pubblico forme di responsabilità sociale locale; una relazione con le famiglie che evolve da una logica rivendicativa a una di impegno condiviso.

Sul versante del progetto educativo individuale (Legge 328/2000) vanno costruiti dei Progetti di vita (PdV) aperti, per sostenere davvero le PcD nella definizione degli obiettivi esistenziali sulla base dei propri bisogni, valori e aspirazioni. I professionisti si fanno architetti di progettazioni e contesti capacitanti: generatori di opportunità, affiancando le PcD nelle scelte, nelle sperimentazioni e nell’autodeterminazione di sé (Lepri, 2020). Servono quindi trame di relazioni nella quotidianità, risposte articolate che aggregano tecnica (servizi e professionisti), istituzioni (politiche) e comunità: per questo il territorio dev’essere il riferimento dell’azione professionale.

Dentro a questi processi, le famiglie continuano a rivestire un ruolo essenziale, dato che “per le persone con disabilità il permesso a crescere passa ancora da un consenso della famiglia” (Lepri 2016, p. 25). Si tratta di genitori, specie i più giovani, che si rivelano più acculturati, consapevoli dei propri diritti, informati e combattivi, meno rassegnati, ma anche più frequentemente disorientati: sono disposti a stabilire un partenariato con i servizi e le reti informali, e fanno i conti con la crisi economica e la contrazione del welfare pubblico. Sono beneficiari del servizio ma contemporaneamente possono diventare partner perché hanno idee, risorse, competenze, relazioni da proporre.

Questo scenario sulle dinamiche partecipative, tra potenzialità e fragilità, trova un approfondimento empirico presentato nel prossimo paragrafo.

2. Materiali e metodo

Alla luce del problema di ricerca delineato, si è condotta un’indagine che intendeva rispondere alle seguenti domande di ricerca: le CS attuano meccanismi di partecipazione delle PcD e dei loro familiari? E quali sono i facilitatori e le barriere alla partecipazione?

Sono state coinvolte le CS operanti in provincia di Padova che si occupano di servizi per la disabilità. Delle 138 CS di tipo A identificate nell’Albo Regionale³, 19 operano nell’area disabilità. Di queste, 17 hanno aderito alla ricerca. Per ciascuna è stata individuata una figura che avesse il seguente profilo:

- conoscenza della storia della CS e della sua evoluzione;
- conoscenza dell’organizzazione nel suo complesso e dei suoi servizi.

Dunque, complessivamente sono stati intervistati: 5 Presidenti, 1 Vicepresidente, 4 Direttori, 3 Coordinatori, 3 Responsabili di servizio, 1 Responsabile amministrativo. Tutte le figure sono in Consiglio di Amministrazione⁴.

Il metodo è stato di tipo qualitativo, finalizzato a una conoscenza in profondità a scapito di una conoscenza estensiva (Montalbetti, 2015). Come strumento di rilevazione si è scelta un’intervista narrativa semi-strutturata (Milani e Pegoraro, 2011), caratterizzata dai seguenti nuclei tematici:

- Progetto di vita: comprendere se è un reale strumento di partecipazione delle PcD e se consente alle stesse di affermarsi e di essere protagoniste della propria vita;
- Servizio: conoscere in che modo e in quali spazi le PcD, e le loro famiglie, partecipano alla definizione, implementazione e valutazione delle progettualità;
- Governance: scoprire se, quanto e in che modo la CS accoglie le istanze di un governo condiviso con i vari stakeholder;
- Territorio: delineare il modo col quale la CS si connette con l’esterno per sostenere l’affermazione dei diritti delle PcD e favorire la loro partecipazione sociale.

La conduzione delle interviste e l’analisi dei dati sono state orientate dalla seguente matrice, che ha permesso di individuare, per ciascuno dei 4 ambiti, 5 livelli progressivi di partecipazione:

3 L’Albo regionale delle cooperative sociali è disponibile nel sito www.regione.veneto.it. La definizione dei partecipanti è stata realizzata tramite l’anagrafica on line delle unità di offerta messa a disposizione dalla Regione Veneto. Sono state considerate tutte le tipologie di Unità di Offerta della provincia di Padova (Azienda ULSS 6 Euganea) in gestione alla cooperazione sociale, ovvero: Centro Diurno, Comunità Alloggio, RSA (Residenza Sanitaria Assistenziale) Gruppo Appartamento, progetto educativo occupazionale esterno al Centro Diurno. Le 19 cooperative sociali identificate gestiscono: 35 Centri Diurni, 17 Comunità Alloggio, 1 RSA, 11 Gruppi Appartamento, 18 Progetti innovativi.

4 L’indagine qui presentata è il primo step di una ricerca più ampia che, nella seconda fase tuttora in corso, sta raccogliendo il punto di vista dei professionisti, con un questionario strutturato, e quello delle persone con disabilità attraverso un’intervista narrativa.



	Progetto di Vita (PdV)	Servizio	Governance	Territorio
Informare	Obiettivi e processi definiti dai professionisti senza confronto con la PcD e famiglia	Attività routinarie e standardizzate. Non c'è co-progettazione di PcD e famiglia	Organi di governo (OdG) senza rappresentanti di PcD e/o familiari	Le progettualità si svolgono all'interno del servizio
Consultare	PDV definito dai professionisti. PcD e famiglia hanno un ruolo consultivo	PDV definito dai professionisti. PcD e famiglia hanno un ruolo consultivo	OdG con rappresentanti di PcD e famiglie (ruolo consultivo)	Collaborazioni sporadiche col territorio: nascono su spinta della cooperativa, poco coerenti con gli interessi delle PcD
Decidere Insieme	Co-progettazione del PdV. PcD e famiglia coinvolte dall'inizio. L'équipe è responsabile finale delle decisioni	Le attività sono co-progettate con PcD e famiglie. L'équipe è responsabile finale delle decisioni	OdG con rappresentanti di PcD e famiglie (potere decisionale su PdV e gestione operativa dei servizi)	Collaborazioni col territorio più sistematiche e pertinenti con gli obiettivi educativi delle PcD
Agire Insieme	Piena condivisione di obiettivi e strategie. Il PdV valorizza risorse informali e formali	Progettazione, implementazione e valutazione sono condivise con PcD e famiglie	OdG con rappresentanti di PcD e famiglie (ruolo anche nei processi decisionali di sviluppo di nuove progettualità)	Servizio e territorio si conoscono reciprocamente. PcD coinvolte, attraverso progetti strutturati, in contesti comunitari: il territorio vive il servizio attraverso attività co-progettate
Supporto indipendente di iniziative comuni	PdV con forte partecipazione dei vari attori. PcD e famiglia legittimano anche le idee progettuali dove non c'è un diretto coinvolgimento del servizio	Gli utenti promuovono nuove attività, che possono essere gestite in autonomia dalle PcD e famiglie	I rappresentanti di PcD e famiglie sono parte attiva in tutti i processi decisionali, partecipando anche al rischio economico dell'impresa	Sistematica connessione tra servizio e territorio. Nascono anche progetti indipendenti dalle esigenze delle PcD

Tab. 1. 'Matrice dei processi partecipativi multilivello'⁵

3. I risultati

L'analisi dei dati ha messo in relazione le domande di ricerca con la 'Matrice dei processi partecipativi multilivello' (Tab. 1), così ogni cooperativa è stata collocata all'interno di uno specifico livello di partecipazione per ciascuna delle quattro dimensioni di indagine.

3.1 Il Progetto di Vita (PdV)

Livello partecipazione	N. di CS
Informare	0
Consultare	3
Decidere Insieme	2
Agire Insieme	11
Supporto indipendente	1

Tab. 2. La partecipazione nel PdV

5 La matrice prende spunto dalla scala della partecipazione di David Wilcox, utilizzata per classificare la partecipazione di cittadini/utenti nei processi decisionali nell'ambito delle politiche pubbliche. Si veda: D. Wilcox (1994), *The Guide to effective participation*, Partnership Books, London (UK).



In tema di PdV, 12 CS dichiarano elevati livelli partecipativi – aggregando assieme ‘agire insieme’ e ‘supporto indipendente’ – mentre 3 CS faticano a sviluppare processi di partnership, con 2 realtà che si attestano su un livello medio.

Nelle organizzazioni meno virtuose la responsabilità continua ad essere in capo all'équipe e i beneficiari sono consultati limitatamente ai contenuti individuati dai professionisti. Inoltre, non sono presenti sistemi di monitoraggio e valutazione che facilitano la personalizzazione del PdV.

Adeguati strumenti di *assessment* qualificano invece le pratiche più efficaci, assieme ad altri elementi, tra i quali:

- un investimento educativo sulle autonomie delle PcD, incentivando attività che sostengono lo sviluppo di abilità sociali da spendere in contesti di vita reale;
- (di conseguenza) la ricerca e la sperimentazione di cantieri nella comunità, costruendo spazi per l'assunzione di ruoli sociali attivi delle PcD:

Parte integrante della trasformazione del Centro Diurno è stata la nostra Bottega del Commercio Equo Solidale [...]. Oggi siamo arrivati ad una gestione quasi interamente fatta dal Centro Diurno [...], rivoluzionando l'organizzazione per favorire la partecipazione delle PcD [...]. Abbiamo fatto gli allunghi dell'orario, legati ai PdV [...]: c'è chi arriva alle 12:00 e finisce alle 19:30, chi inizia alle 7:30 fino alle 15:30 (C11)⁶

- la personalizzazione del servizio in funzione del PdV attraverso:
 - un modello organizzativo aperto, che intercetta reti di sostegno nel contesto, in cui il volontariato rappresenta uno dei pilastri in molte CS
 - il lavoro per processi (anziché per prestazioni), promuovendo filiere di servizi integrati di cui anche il territorio è parte:

Integrare il centro diurno con servizi fuori dalla Legge 22/2002 ci dà la possibilità di maggior personalizzazione [...] possiamo vedere la persona alla sera o nel fine settimana, per creare opportunità nel contesto di vita [...] ci permette di spaziare” (C13)

- la “giusta alleanza” con le famiglie: perché le PcD possano coltivare le proprie aspirazioni è fondamentale accompagnare le famiglie affinché riconoscano il bisogno di emancipazione del familiare, dando vita anche a una corresponsabilità nei confronti della cooperativa:

Abbiamo costruito una scheda sul PdV dove c'è anche la colonna relativa al punto di vista della PcD. La maggior parte delle volte abbiamo colto reazioni di sorpresa [...] metà meravigliati, l'altra metà diceva 'cosa c'entra quello che pensa mio figlio, decido io!' [...]. Aver abituato le famiglie pensare che c'è il punto di vista del loro figlio ha messo in moto delle cose (C12)

3.2 Il Servizio

Livello partecipazione	N. di CS
Informare	2
Consultare	1
Decidere Insieme	5
Agire Insieme	5
Supporto Indipendente	4

Tab. 3. La partecipazione nel servizio

In quest'ambito, le CS sono maggiormente distribuite nei 5 livelli della matrice. I contesti legati a un impianto organizzativo assistenziale continuano a vedere le PcD e le loro famiglie come incapaci, oppure non disposte, ad avanzare proposte e assumere un ruolo di co-progettisti:

6 Il codice alla fine di ogni virgolettato indica l'intervista da cui è tratta la testimonianza.



Facciamo l'Assemblea dei ragazzi dove proponiamo e chiediamo il parere, ma è un parere molto standardizzato, sono facilmente manovrabili queste assemblee (C1).

Le realtà che invece sono approdate a forme progettuali collaborative si impegnano a strutturare dei momenti in cui le PcD ripensano le attività e ne propongono di nuove:

La *mission* del Centro Diurno l'abbiamo costruita insieme agli utenti, utilizzando tutti gli strumenti di comunicazione facilitata [...]. Il livello di partecipazione e interesse a questa cosa è stato impressionante. Persone che solitamente scrivono per conto loro si sono messe davanti all'Assemblea degli utenti a scrivere con il proiettore (C3).

Sul versante delle famiglie, la partecipazione si sostanzia su due piani principali:

- sostegno ai servizi tramite iniziative di raccolta fondi o l'attivazione di attività integrative (tempo libero, soggiorni estivi, esperienze di mutuo-aiuto per famiglie);
- ricerca di risposte per la tutela del futuro dei familiari con disabilità ("Dopo di Noi"); la partecipazione può prevedere l'apporto di risorse economiche, la co-definizione di tutti gli aspetti del servizio, un coinvolgimento diretto nella gestione dello stesso:

Il primo esperimento è partito con una settimana di sollievo in una struttura della cooperativa in cui erano presenti alcuni utenti e i loro genitori, che a turno si offrivano di fare un pomeriggio e una notte. [...] Ogni genitore si è impegnato per un pezzo e si sono suddivisi il carico: le famiglie hanno partecipato direttamente. Di anno in anno il progetto si è evoluto fino a diventare il Gruppo Appartamento di oggi (C3).

3.3 Il Territorio

Livello partecipazione	N. di CS
Informare	1
Consultare	4
Decidere Insieme	5
Agire Insieme	7
Supporto Indipendente	0

Tab. 4. La partecipazione del e nel territorio

Le CS che si collocano su bassi livelli partecipativi – 'informare' e 'consultare' – scontano una mancanza di riconoscimento da parte della comunità circostante:

Non ti nascondo che abbiamo bisogno di crescere molto, soprattutto in termini di riconoscimento: manca un po' una narrazione di quello che facciamo. E non abbiamo mai avviato sperimentazioni con la comunità intesa come cittadini, negozi; sono possibilità che si possono aprire e probabilmente troverebbero un'accoglienza positiva (C11).

Invece, le CS con un livello medio raccontano una collaborazione intermittente:

Manca un sistema di organizzazione: abbiamo fatto per qualche anno una giornata di marcia con familiari, cittadini e PcD. [...] La formula di lavoro con il territorio dovrebbe essere diversa, più pregnante e significativa, non tanto per la raccolta di risorse, ma per mantenere viva la visibilità delle PcD e il concetto di solidarietà. [...] E la creazione di movimento che ti dà la possibilità di creare nuove relazioni, nuovi significati e di sviluppare potenziali risorse (C2).

Inoltre, il rapporto con scuole, parrocchie o altri soggetti del territorio produce iniziative che si implementano esclusivamente dentro al servizio:

È il territorio che si include nella nostra struttura. [...] Non riusciamo tanto a permeare il territorio, ma non per colpa nostra. Questa è una denuncia precisa: non riusciamo per la scelta deliberata del territorio di non voler vedere queste realtà qui, perché meno le vedono e meglio stanno (C8).



Le 7 CS che riescono ad ‘agire insieme’ al territorio delineano questo scenario:

- le PcD prendono parte alla quotidianità della comunità, vissuta nei suoi spazi più significativi (Vadalà, 2013), agiscono come trasformatori del contesto e rompono le rappresentazioni sociali esistenti:

Abbiamo lavorato molto per sensibilizzare la comunità: siamo andati fisicamente dalle persone del paese, dicendo che eravamo arrivati lì con il gruppo appartamento [...]. Le persone con disabilità sono diventate clienti dei bar, negozi e barbiere. [...] Anche dal medico non andiamo insieme, chiamiamo, ma poi la persona va da sola [...] Andiamo a conoscere anche le famiglie del condominio, le tranquillizziamo e ci rendiamo disponibili, anche per i lavori del condominio (C10)

- le CS sono riconosciute come attrici che creano capitale sociale, rigenerando luoghi e ‘ibridando mondi’ che non hanno ancora l’abitudine a trovare delle connessioni per realizzare progetti condivisi:

La sagra è un esempio di restituzione al territorio: una sagra dimenticata che, 13 anni fa per iniziativa di alcuni genitori, è stata rilanciata. Non è la Cooperativa che va a chiedere beneficenza, ma diventa la comunità che si ritrova in 3 serate estive. Questo è l’approccio: appartenere dignitosamente cercando reciprocamente di scambiare delle cose [...]. La cartina tornasole è il 5x1000, che ti dimostra quanto, pur nel nostro piccolo, siamo riconosciuti. (C17)

Tra queste CS si fa strada la consapevolezza che devono tornare a essere un soggetto politico, e non solo tecnico, portando all’attenzione della comunità e delle istituzioni le istanze delle persone più fragili.

3.4 La Governance

Livello partecipazione	N. di CS
Informare	4
Consultare	5
Decidere Insieme	2
Agire Insieme	5
Supporto Indipendente	1

Tab. 5. La partecipazione alla Governance

Questa IV dimensione rivela il più basso livello partecipativo. Nonostante la maggior parte delle CS abbia una *governance multistakeholder*, la partecipazione del socio fruitore a decisioni che riguardano la gestione dei servizi, e lo sviluppo della cooperativa con un ruolo strategico-politico, sembra essere poco frequente. Le organizzazioni più ‘corali’ riescono a incidere su questi fronti:

- la responsabilizzazione dei consiglieri di amministrazione, attraverso l’attivazione di spazi di crescita anche su temi “imprenditoriali”:

Abbiamo tre familiari, di cui uno dei tre è anche in CdA [...]. Il consigliere entra anche nei temi di bilancio. Quando noi facciamo il CdA discutiamo con loro. Conoscono le convenzioni, i ricavi, i pagamenti, conoscono tutto (C7).

- la compartecipazione economica delle famiglie, soprattutto a sostegno di servizi che rispondono a un bisogno piuttosto che al rischio d’impresa sottoscrivendo il capitale sociale;
- la funzione di stimolo e ponte con le famiglie da parte dei soci fruitori, contribuendo allo sviluppo di risposte collettive, e sostenendo la creazione di spazi di progettazione con i familiari non solo su istanze personali:

La persona in CdA è stata coinvolta in tutta la riflessione che noi abbiamo chiamato il Progetto Casa [...]. Attualmente questo consigliere è anche Presidente di un’Associazione di familiari, [...] per strutturare il dialogo con i familiari non sulla singola istanza (C3).

L’analisi trasversale alle 4 dimensioni rileva dei fattori che incidono, come facilitatori o come barriere, sugli esiti complessivi. Tra i primi si trovano:



- la *governance multistakeholder*: incentiva un maggior impegno da parte dei portatori di interesse e quindi un incremento di efficacia e di efficienza produttiva (Fazzi, 2007);
- i volontari: aiutano a estendere il raggio di azione delle progettazioni; migliorano l'integrazione tra i servizi e il territorio; svolgono una funzione di testimonianza sociale e culturale nella comunità; apportano competenze e motivazioni che possono modificare la routine dei servizi (Colleoni, 2006):

Noi gestiamo una parte del progetto e l'altra parte la agganciamo all'associazione di volontariato per il tempo libero, ad attività formative organizzate dal Comune, come il corso di pasticceria, dove noi come Cooperativa siamo partner. Il corso di pasticceria è aperto a tutti, e noi siamo disponibili ad accompagnarli [*le persone con disabilità*] alle 19:00 con il pulmino e lì poi ci sono i volontari (C10)

- il professionista che assume una postura inclusiva (Zorzi, Francescutti, 2016): lavora sui confini dei servizi e connette contesti, spezza quindi la routine e ricerca prospettive creative e innovative all'interno di reti sociali aperte;
- le famiglie che riconoscono l'impegno dei servizi e, specie le più giovani, si dimostrano disposte a co-progettare, cogliendo l'importanza di pensare precocemente ai progetti di autonomia;
- l'appartenenza a reti di CS: sviluppa nuova conoscenza e favorisce l'accelerazione di apprendimento (Fazzi, 2014).

Sul versante delle criticità si hanno:

- un'organizzazione modellata sui servizi accreditati, che perpetua pratiche cristallizzate, poco sensibili all'ottica del PdV;
- la prevalenza di profili professionali di ambito sanitario, psico-educativo e sociale, a scapito di competenze economico-gestionali che potrebbero, al contrario, migliorare il funzionamento degli organi di governo, a partire dal Consiglio di Amministrazione;
- la perdita di riconoscimento come soggetto politico, quando le CS sono percepite come mere erogatrici di servizi di welfare, e non più soggetti che contribuiscono allo sviluppo delle politiche sociali;
- la delega passiva delle famiglie, che assumono un atteggiamento rivendicativo e di assolutizzazione di un diritto (Castelli et al., 2010);
- la perdita di partecipazione dei soci-lavoratori, così la Cooperativa è vista esclusivamente come opportunità occupazionale.

4. Conclusioni

I risultati descrivono una CS impegnata a riscoprire le proprie origini, alla ricerca di modelli partecipativi in cui le PcD e le loro famiglie siano attori con cui costruire nuove risposte a problemi sociali della comunità. La partecipazione dei beneficiari finali all'interno delle CS è, complessivamente, un elemento presente e qualificante, che si accompagna a un buon radicamento nel territorio. Una partecipazione che si costruisce all'interno di spazi e di progettualità condivisi in cui la Cooperativa connette interessi diversi per spostare l'asse dalla ricerca di risposte a bisogni personali, alla costruzione di risposte collettive in cui ognuno apporta il proprio specifico contributo, in un approccio di corresponsabilità in cui anche le PcD e le loro famiglie sono viste come portatrici di risorse. La presenza di familiari nell'organo di governo stimola, più di ogni altro elemento, le imprese a mettere a fuoco i bisogni non risposti. A questo, si accompagna un quadro normativo nazionale e internazionale che, un passo alla volta, si orienta verso valori inclusivi.

Le azioni strategiche su cui le CS sono chiamate a insistere passano inevitabilmente da un consolidamento dei facilitatori e da una riduzione delle barriere sopra descritti. Globalmente, le priorità sono:

- potenziare il ruolo di connettori delle CS: saper aggregare bisogni e aspettative individuali, intercettando interessi generali della comunità e dando vita a progetti condivisi (Fazzi, 2013);
- investire sull'apprendimento continuo, favorendo la nascita di spazi di confronto e ricerca in cui sperimentare percorsi di educazione condivisa, nelle singole comunità, che aiutino a rischiare, insieme, per il bene comune (Venturi, Zandonai, 2017);
- rilanciare la partecipazione dei soci, promuovendo spazi di democrazia sostanziale, nei quali sentirsi corresponsabili di un progetto e costruttori di innovazione sociale (Fazzi, 2019);
- sostenere l'empowerment delle PcD e delle loro famiglie e le loro capacità di auto-organizzazione (Canevaro, 2011).



In quanto attrice che nasce dal territorio e ne diventa scopritrice dei cambiamenti e dei bisogni, la CS deve essere un luogo di partecipazione sostenibile, che protegge e nutre allo stesso tempo (D'Angella et al., 2021). La capacità di includere al suo interno il punto di vista di utenti, familiari e realtà esterne deve rappresentare la bussola che orienta la risposta a bisogni insoddisfatti e la ricerca di opportunità di inclusione sociale per ridurre le disuguaglianze. Detto in altre parole, la CS è chiamata ad assumere con maggiore forza la funzione di rappresentanza civile, luogo che co-produce servizi innovativi (Venturi, 2015). Un'organizzazione reticolare aperta (Camerlinghi & D'Angella, 2004), vero e proprio laboratorio di produzione di cittadinanze, per arrivare a trasformare i contesti comunitari e costruire una cultura dei diritti, al fine di garantire la partecipazione alla vita sociale di tutti i soggetti, compresi i più fragili. Un luogo capace di formare l'uomo cooperativo (Biagi, 2015, pp. 39-41), che "guarda la realtà storica scorgendo prima degli altri là dove si vengono a creare nuove forme di emarginazione e di misconoscimento" e che ha le pratiche come principale riferimento: "lavorare insieme, offrire e ricevere fiducia, creare sempre occasioni di reciprocità, mirare costantemente al riconoscimento, avviare nuove pratiche, verificarle e se, del caso, trasformarle".

Riferimenti bibliografici

- Biagi, L. (2015). Produrre riconoscimento per l'affermarsi di istituzioni. *Etica per le professioni*, 1, pp. 33-47.
- Borzaga, C. & Paini, F. (2011). *Buon Lavoro. Le cooperative sociali in Italia: storie, valori ed esperienze di imprese a misura di persona*. Milano: Altra Economia.
- Camerlinghi, R. & D'Angella, F. (2004) (eds.). Generare capitale sociale. Una sfida per le imprese sociali. *I Geki di Animazione Sociale*, 5.
- Canevaro, A. (2011). *Ti accompagno dall'ambiente ai contesti*. Disponibile on line: <https://www.bottegadelpossibile.it/wp-content/uploads/2013/12/13-ANDREA-CANEVARO-relazione.pdf>
- Castelli B., Guzzi R., Rampinini M. & Solari S. (2010). *Il dialogo collaborativo tra famiglie, servizi, istituzioni e territorio a favore dell'inclusione sociale della disabilità - Ricerca Azione*. ANFASS Lombardia (disponibile sul sito www.anffaslombardia.it).
- Colleoni, M. (ed.) (2006). Costruire biografie nella disabilità. Luoghi sociali aperti alla disabilità. *Quaderni di Animazione e Formazione*, 1.
- Colleoni, M. (ed.) (2016). *Immaginabili Risorse: Il valore sociale della disabilità*. Milano: Franco Angeli.
- Cottini, L. (2021). Services for social inclusion and housing: can they be inclusive even if they are aimed only at people with disabilities? *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, IX, 1, pp. 74-79.
- D'Angella, F., Marabini, C., De Luca, M. & Addario, F. (2021). Le strade portano al futuro. La sfida della sostenibilità per le cooperative. *Animazione Sociale*, 323/2, pp. 70-72.
- Fazzi, L. (2019). *Costruire l'innovazione sociale nelle imprese sociali e nel terzo settore*. Milano: Franco Angeli.
- Fazzi, L. (2014). *Imprenditori sociali innovatori. Casi di Studio nel Terzo Settore*. Milano: Franco Angeli.
- Fazzi, L. (2013). *Terzo Settore e nuovo welfare in Italia*. Milano: Franco Angeli.
- Fazzi, L. (2008). La Governance. In Borzaga C., Fazzi L. *Governo e Organizzazione per l'Impresa Sociale* (pp. 75-106). Roma: Carocci.
- Fazzi, L. (2007). *Governance per le imprese sociali e il non profit. Democrazia, approccio multistakeholder, produttività*. Roma: Carocci Faber.
- Guerini, I. (2020). Dall'esclusione all'inclusione. Questioni e possibili itinerari di vita per le persone con impairment intellettuale. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, VIII, 1, pp. 36-52.
- Ianes, A. & Borzaga, C. (2006). *Economia della solidarietà, storie e prospettive della Cooperazione Sociale*. Roma: Donizzelli.
- Lepri, C. (eds.) (2016). *La persona al centro. Autodeterminazione, autonomia, adultità per le persone disabili*. Milano: Franco Angeli.
- Lepri, C. (2020). *Diventare grandi*. Trento: Erickson.
- Marchisio, C. (2019). *Percorsi di vita e disabilità*. Roma: Carocci Faber.
- Milani, P. & Pegoraro, E. (2011). *L'Intervista nei contesti socio-educativi: una guida pratica*. Roma: Carocci.
- Montalbetti K., & Lisimberti C. (2015). *Ricerca e professionalità educativa*. Lecce: Pensa MultiMedia.
- Nuzzo, A. (2013). Idee per l'inclusione. Dalla cura della persona alla cura del territorio. In Medeghini R. et alii, *Inclusione sociale e disabilità* (pp. 73-84). Trento: Erickson.
- Ragaini, F. (2018). Disabilità e servizi. Rischi di re-istituzionalizzazione? Intervista a Marco Bollani. In AA.VV.. *Disabilità e Progetto di Vita* (pp. 28-43). Moie di Maiolati (AN): Gruppo Solidarietà.
- Vadalà, G. (2013). Le voci della disabilità. I servizi per la disabilità visti dall'interno. In Medeghini R. et alii. *Inclusione sociale e disabilità. Linee Guida per l'autovalutazione della capacità inclusiva dei servizi* (pp. 51-72). Trento: Erickson.
- Venturi, P., & Rago, S. (eds.) (2015). *Dal Dualismo alla Co-Produzione Il ruolo dell'economia civile*, AICCON.
- Venturi, P., & Zandonai, F. (2017). *Così cambia il terzo settore. Cooperative sociali, il futuro si gioca nel "terzo tempo"*. Avvenire online.
- Wilcox, D. (1994). *The Guide to effective participation*. London (UK): Partnership Books.
- Zorzi, S., & Francescutti C. (2016). Il professionista che lavora nei servizi per le persone con disabilità. In Francescutti C. et alii, (eds.), *Disabilità: servizi per l'abitare e sostegni per l'inclusione. Manuale applicativo della Norma UNI 11010:2016* (pp. 279-312). Santarcangelo di Romagna (RN): Maggioli.