

LA METODOLOGIA DEGLI INSERIMENTI LAVORATIVI

Non c'è una sola modalità di inserimento lavorativo. Sono possibili diversi orientamenti, diversi modi di pensare e di realizzare questa che è la mission di una cooperativa sociale.

Un posto per sé

Fare inserimento lavorativo può significare trovare per una persona un "posto" di lavoro, una collocazione dentro il sistema organizzativo. In questa logica non è tanto importante quello che si fa: quando si è raggiunto il "posto" si fa quello che è richiesto. Fare inserimento lavorativo può significare anche rendere possibile una "occupazione". Si è "occupati" quando si è chiamati a operare, impegnare risorse, energie, tempo secondo modalità e su oggetti che vengono definiti da altri, a partire da una valutazione di abilità almeno formalmente dimostrate.

Queste sono concezioni del lavoro che fanno dell'inserimento lavorativo qualcosa di statico e lasciano poco spazio alla considerazione della dimensione complessa e variabile degli investimenti e dei legami personali che si attivano nel lavoro.

Fare inserimento lavorativo può però anche essere inteso come introduzione a un insieme di condizioni che richiedono e favoriscono un agire rivolto a produrre oggetti, beni o servizi, in modo tale che sia possibile anche una realizzazione di sé.

In quest'accezione viene sottolineato il significato soggettivo del lavoro e il suo valore sociale più ampio. Quello che sta a cuore non è tanto o soltanto che le persone si trovino in un luogo di lavoro e che facciano qualcosa, ma che facciano qualcosa che le riguardi, verso cui hanno legami, interessi e investimenti da mettere in campo e in cui possano anche realizzarsi.

L'inserimento diventa quindi il tentativo di offrire alle persone la possibilità di integrarsi a partire dalle proprie caratteristiche e differenze, risorse e criticità e di potersi realizzare all'interno

della situazione lavorativa. L'obiettivo qui è non tanto quello di "trovare un posto", ma un posto *per sé*.

A questa concezione di inserimento lavorativo la Cooperativa, pur con i suoi limiti, cerca di attenersi. Riteniamo infatti che le persone con percorsi di forte disagio mal sopportino esperienze lavorative in fondo alienanti, in cui non riescano a dare una propria impronta al mondo esterno. Importante è invece che possano trovare un significato in qualche misura personale al proprio vissuto produttivo.

Il lavoro richiede la riattivazione di un lavoro psichico interiore. Attraverso il lavoro le persone devono sentire che la vita ricomincia a fluire, che la realtà è qualcosa che loro possono modificare e su cui possono intervenire creativamente. Del resto, chi vive una condizione di disagio psichico o di tossicodipendenza spesso ha smarrito questa libertà di movimento interiore: la soggettività è bloccata, i gesti si fanno ripetitivi, si tollerano piccole dosi di realtà, si è immersi in una sensazione di non-esistenza.

Non è un individuo che inserisce un altro individuo, ma è un contesto organizzativo

La rivitalizzazione della "muscolatura interiore" richiede il contatto con gli altri; da soli non si può riuscire. La "palestra" per lo sviluppo psichico è un contesto di relazioni, dove la persona possa tessere nuovamente legami con altri, possa sentirsi utile e accettata positivamente, non per pietà ma per il contributo che può dare all'attività, dove possa anche affrontare le contraddizioni proprie e altrui senza esserne schiacciata.

Buona parte di questi percorsi di recupero di creatività personale e di autonomia sociale richiedono un contesto in cui sia possibile sentire di appartenere a un gruppo, ma allo stesso tempo di potersi sperimentare come soggetti attivi.

Si capisce a questo punto la nostra *ipotesi generale* riguardo agli inserimenti lavorativi. Ossia, che non sono mai degli individui che inseriscono altri individui, ma è un contesto organizzativo che rende possibile l'integrazione della persona nella realtà lavorativa. In parole più semplici, un buon inserimento ha bisogno - oltre che di un buon lavoro - di un buon ambiente di lavoro.

Spesso negli inserimenti lavorativi è prevalente l'ipotesi che sia necessario affiancare alle persone con problemi un tutor: una sorta di mediatore che faciliti l'incontro della persona con il lavoro. La scelta della Cooperativa è stata invece quella di pensare l'intero contesto organizzativo come ciò che consente alla persona di integrarsi e sentirsi integrata.

Questo ha voluto dire investire particolari energie nel 1) curare le relazioni dentro la Cooperativa e 2) nel progettare le forme del lavoro.

È importante precisare che dedicare attenzione agli aspetti organizzativi non consente solo di raggiungere il prodotto sociale (l'autonomia delle persone in difficoltà), ma di rispettare anche il prodotto economico (realizzare un servizio di qualità in condizioni di efficienza).

Il prodotto di una cooperativa sociale è infatti duplice. Questa duplicità è ciò che caratterizza lo specifico di questo tipo di imprese il cui obiettivo è, appunto, abilitare le persone alla vita attiva mediante la realizzazione di attività sostenibili economicamente.

La cura delle relazioni

Nel quotidiano gran parte delle energie di chi lavora in Cooperativa è assorbita dall'attenzione dedicata alle relazioni sociali ed economiche. Molti studiosi organizzativi hanno evidenziato come specifico delle cooperative sia proprio la gestione dei processi di comunicazione e di integrazione interna. Se manca un investimento consistente da parte dell'impresa sugli aspetti relazionali, l'impresa fatica a integrare le diversità

soggettive dentro il tessuto organizzativo. Il rischio è l'espulsione dei casi più difficili o un'accoglienza riduttivamente assistenziale, improntata a una gestione delle persone, non a una loro valorizzazione.

Detto per inciso, è interessante sottolineare come in alcune aziende profit che assumono persone disabili (secondo quanto previsto dalla legge 68), l'inserimento lavorativo costituisca un'opportunità per l'azienda stessa di ripensare le proprie capacità comunicative e di integrazione interna. A dimostrazione che l'inserimento lavorativo - se ben gestito - può non risolversi in un gesto di beneficenza o di sensibilità morale, ma può essere un'occasione interessante e vantaggiosa dal punto di vista organizzativo.

Mettere la persona al centro dei processi produttivi significa dunque pensare la Cooperativa come un "organismo vivente". Non quindi una macchina con dipartimenti distinti che si assemblano secondo linee di comando ben definite, secondo un'idea antiquata di impresa, ma un'organizzazione capace di sviluppare aggiustamenti e riformulazioni adattandosi alle persone che la compongono, di apprendere dal suo funzionamento e di automodificarsi.

In Cooperativa si evidenziano tutti i limiti di modelli di funzionamento e produzione che rispondono a razionalità astratte, fisse e inamovibili. Modelli in cui i dipendenti sono trattati come ingranaggi, passivi esecutori di decisioni calate dall'alto. Il fatto che le persone che entrano in Cooperativa diventino fin da subito socie indica che la partecipazione al progetto d'impresa è una dimensione trasversale a tutti i livelli organizzativi.

In Cooperativa è importante che ogni ambito che la compone - le squadre di lavoro, il coordinamento di area, l'ufficio sociale, l'ufficio paghe, l'amministrazione, ecc. - partecipi alla vita dell'altro. Bisogna fare in modo che anche aree apparentemente lontane scoprano le connessioni che le tengono insieme.

È importante che ognuno nel suo ruolo abbia una visione a 360 gradi, la consapevolezza del progetto d'insieme. Per fare bene il proprio pezzettino è importante poterlo collocare nel processo complessivo. L'esperienza di lavoro diventa significativa nella misura in cui le persone riescono a sentirsi partecipi del progetto della Cooperativa. Questo le aiuta a sentire una responsabilità nei compiti di lavoro loro assegnati.

Le forme del lavoro

Lavorare insieme è una condizione che aiuta a trovare un significato in ciò che si fa. Per questo motivo le persone lavorano in squadre. Abbiamo immaginato i gruppi di lavoro come dispositivi capaci di sostenere le singole persone sia nell'esecuzione dei compiti ma anche nell'affrontare le difficoltà soggettive, i momenti di crisi. Nel gruppo è possibile costruire relazioni fiduciarie tra le persone che consentono di attivare riconoscimenti, stima di sé, sostegno nei momenti di maggiore vulnerabilità.

La possibilità di far vivere un'esperienza significativa dal punto di vista lavorativo è data anche, se non soprattutto, dalla qualità della relazione che si costruisce con le persone, quindi dal tipo di vicinanza o lontananza che si ha. Noi abbiamo sempre immaginato che fosse importante costruire una relazione che sta vicino alle persone nei loro momenti critici. Ma questo non significa necessariamente "fare" qualcosa per loro; significa esprimere una disponibilità ad ascoltarli, ad aiutarli a interrogarsi su quello che sta succedendo loro, a riconnettere il momento di crisi con il percorso che stanno facendo con noi, e quindi a ritrovare le risorse per riprendere in mano il progetto costruito insieme.

Le attività di riabilitazione sono complesse. Richiedono una grande passione e una grande disponibilità a parlare, capire, condividere. Questa disponibilità le persone devono poterla

trovare nei loro ambiti di lavoro, con i capisquadra e con i coordinatori di area. Le forme di organizzazione del lavoro devono consentire quest'opera di ascolto – comprensione – rielaborazione delle cose che accadono nella quotidianità dei processi sociali e lavorativi.

Non si tratta tanto di attivare una relazione terapeutica, ma di agganciarla al compito di lavoro. La priorità per noi non è tanto entrare nell'interiorità delle persone, quanto comunicare con loro a partire dall'oggetto che ci riguarda: *il lavoro*. Con le persone si cerca di stare sul lavoro inteso come bene collettivo da tutelare. Questo può apparire un atteggiamento di distanza e di non considerazione delle loro vicende esistenziali, in realtà noi pensiamo che il ripartire dal compito di lavoro consenta di rispettare le storie delle persone, ma nello stesso tempo permette alle persone di decidere a quale livello della relazione vogliono stare con noi.

Troppo spesso quando si lavora con persone che attraversano un disagio è come ci si sentisse autorizzati a entrare in tutte le parti dell'esistenza dell'altro, a invadere il suo campo esistenziale. Le persone non hanno più una loro intimità, la relazione non ha più soglie né confini.

L'oggetto che ci riguarda nella nostra relazione è il fatto che insieme si deve raggiungere un risultato capace di garantire a tutti un reddito per vivere e alla Cooperativa di essere riconosciuta come un'organizzazione affidabile, credibile. Questo è il bene collettivo da mettere al centro e da rendere percepibile e comprensibile alle persone. La sostenibilità della nostra impresa è possibile nella misura in cui tutti si sentono responsabili rispetto al proprio compito di lavoro, partendo dalle risorse e potenzialità che in quel momento realisticamente possono esercitare.

Ancora due considerazioni.

La prima: in una impresa come la nostra, che conta circa 500 soci lavoratori, la cura dei processi di comunicazione e integrazione interna è strategica per tenere insieme le diverse parti della

Cooperativa. Per non perdere una dimensione di comunità. Per sentirsi tutti inseriti in un medesimo orizzonte di quotidianità. La seconda: la divisione in squadre permette ai responsabili di cogliere da vicino la crescita professionale delle persone, di riconoscere il percorso di autonomia che stanno facendo, aumentando i loro livelli di responsabilità dentro la Cooperativa. Un buon inserimento lavorativo può avvenire unicamente in un ambiente che non schiaccia la persona su un ruolo, ma le permette una mobilità ascendente.

La centralità della formazione

Mettere le persone al centro dei processi produttivi significa inevitabilmente dedicare molta attenzione alla formazione. La formazione vista non come la panacea di tutti i mali o come un espediente per non affrontare i conflitti organizzativi. Ma la formazione come strettamente connessa, *da un lato*, alla costruzione dei percorsi personali. All'inizio si tratta di individuare le potenzialità della persona, le sue inclinazioni, i suoi talenti inespressi. Quindi si tratta di predisporre un contesto affinché potenzialità e capacità possano emergere ed evidenziarsi. Il gruppo dei colleghi compie il terzo atto: restituisce alla persona ciò che vede, riconosce abilità e inclinazioni, fa da specchio delle qualità. Ne consegue una prima conferma, una valorizzazione e un processo di interiorizzazione che definiscono buone immagini parziali di sé. La formazione di capacità specifiche, attitudinali e di mansione durante il percorso consentirà alla persona di guadagnare livelli di autonomia professionale e sociale sempre più alti.

Ma la formazione è strettamente connessa, *d'altro lato*, alla riprogettazione dei processi organizzativi: come aiutare le persone a riconoscersi all'interno dell'organizzazione, come aiutarle a comprendere il proprio ruolo lavorativo, come dare importanza alle persone e alla loro capacità di rimodellare i processi produttivi anche in funzione delle risorse di cui le persone sono portatrici?

Nella nostra esperienza, come in tutte le esperienze sociali, si è rivelata decisiva quest'attenzione e rielaborazione costante di quello che accade nella quotidianità dei processi sociali e lavorativi. È attraverso questo ascolto che diventa possibile intercettare quali possono essere i nuovi orientamenti organizzativi capaci di sostenere la costruzione del senso e significato del lavoro.

Un po' paradossalmente, possiamo dire che non si è costruito un disegno organizzativo e poi lo si è applicato. Ma è come se nel processo di interazione quotidiana mano a mano si fossero delineati degli orientamenti. Riconoscerli ha permesso di comprendere l'organizzazione che si stava costruendo.

La relazione con le persone è dunque vista come una risorsa fondamentale per riprogettare l'organizzazione. La relazione dev'essere capace di ascoltare i rimandi che le persone portano, e di considerarli come significativi. In base al ruolo che ricopre dentro l'organizzazione, ogni persona vede alcune cose e non altre perché la sua attenzione è fissata su certi obiettivi. Ogni visione rappresenta una lettura parziale dei processi lavorativi: connetterla con le altre consente di avere una lettura più articolata e completa dello stesso contesto. Insieme diventa possibile costruire un nuovo progetto e nuovi orientamenti.

Anche le persone più problematiche offrono una prospettiva di lettura dell'organizzazione. A partire dalla sofferenza vissuta in quel momento, dai disagi sperimentati nel gruppo le persone ti consegnano delle conoscenze utili per ripensare l'organizzazione.

Quest'attenzione permette di creare un contesto capace di dare dignità e cittadinanza alle diverse percezioni dell'organizzazione e quindi di sostenere una progettualità maggiormente condivisa.

Le persone si sentono così importanti per la Cooperativa e la Cooperativa ha più chance di raggiungere l'obiettivo della duplice sostenibilità: sociale ed economica.



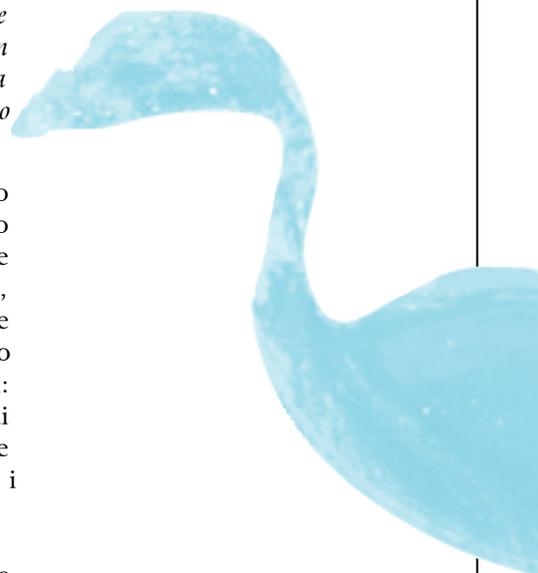
INCONTRO CON ANTONIO, ROSA, MATTEO, RICCARDO, SOCI LAVORATORI DELLA COOPERATIVA

Emozioni e pensieri sulla quotidianità in Cooperativa

Raccontare la filosofia della Cooperativa, illustrare la metodologia degli inserimenti, come si è fatto nelle pagine precedenti, è importante. Dà il senso del lavoro della Cooperativa, indica il progetto sociale e culturale che si vuole perseguire. Tuttavia rischia di non restituire le immagini, i pensieri, le emozioni che attraversano la quotidianità. Una quotidianità dove palpita la vita, con le sue tinte forti e il suo fluire contraddittorio, le sue inquietudini e le sue scommesse. Abbiamo chiesto a quattro soci, con percorsi biografici diversi tra loro, di accompagnare nel microcosmo della Cooperativa un ipotetico lettore, interessato ma allo stesso poco informato sulla realtà umana e lavorativa della Solidarietà.

Mi chiamo Matteo, da tre anni sono il responsabile dell'ufficio sociale. Uno degli obiettivi di questa Cooperativa è sempre stato l'inserimento lavorativo di soggetti con difficoltà. In particolare persone provenienti dal carcere, o con misure alternative in corso, o utenti dei servizi territoriali come il Ser.T. Gestire queste persone non è semplice, così tre anni fa la Cooperativa ha deciso di dare vita all'ufficio sociale. Da noi i numeri non sono piccoli: compresi i dipendenti siamo 540 circa, i soci sono 420 e i soggetti a disagio il 30%. Il mio compito è tenere i rapporti con il "cliente esterno", ossia con i servizi territoriali che inviano da noi i soggetti per inserirli al lavoro.

Il mio nome è Rosa. Penso che sia significativo il mio percorso personale. Da molti anni ero fuori dal mondo lavorativo, nel momento in cui per necessità ho dovuto rientrare ho incontrato grosse difficoltà. Così ho trovato la Cooperativa Solidarietà che mi ha offerto una possibilità lavorativa come addetta alle pulizie. Il mio percorso è iniziato così. Da addetta alle pulizie nel cantiere dell'Ospedale geriatrico a Padova sono poi diventata coordinatrice di squadra, da due anni lavoro in ufficio come coordinatrice d'area. Trovo significativo il fatto che in



Cooperativa ci siano occhi che vedono, nel pezzo di lavoro che stai facendo, i margini della tua crescita.

Antonio, lavoro in Solidarietà da un anno e mezzo. Provengo da esperienze di volontariato internazionale, l'aspetto sociale è stato un filo conduttore della mia vita. Anch'io faccio il coordinatore d'area e mi considero un fortunato. Nel mio ruolo ho una visione globale della Cooperativa: quotidianamente sono nei cantieri, quotidianamente ho il contatto diretto con i soci, quelli in inserimento sociale e quelli no, e con il cliente. I coordinatori d'area sono un po' il trait d'union tra la vita del cantiere e la Cooperativa.

Riccardo, arrivo in Solidarietà il 13 febbraio 2001. Attualmente sono coordinatore di area e gestisco 15 cantieri. Sono entrato come "certificato" perché ho una situazione giudiziaria ancora in sospeso. L'esperienza in Cooperativa mi ha dato l'opportunità di acquisire una professionalità. In un tempo relativamente breve sono passato dalla pulizia dei pavimenti all'assunzione di responsabilità più elevate. Quello che dice Rosa è vero: in Cooperativa le persone trovano il clima giusto per crescere.

Il vostro è un lavoro come mille altri?

Antonio: Per me non è un lavoro e basta, altrimenti farei le mie 8 ore e me ne andrei a casa. Noi spesso nei cantieri ci stiamo anche la domenica, il nostro telefono è acceso 24 ore su 24, c'è chi ritorna prima dalla malattia. Lo faccio perché ci credo, per una crescita mia personale ma anche collettiva.

Rosa: credo che qui si giochi una scommessa importante: dare al cliente esterno un servizio alla pari di una qualsiasi altra impresa di pulizie, ma effettuato da personale che in larga parte ha

problematiche sociali. Questa scommessa fa sì che ogni giorno valga la pena per me venire a lavorare.

Matteo: Si tratta di un lavoro che ha un forte valore etico e sociale, quindi ti coinvolge profondamente. Ma è anche un lavoro che ha un suo contenuto di professionalità. Costruire con le persone dei progetti individualizzati, accompagnarle a ritrovare un'autonomia sul lavoro e attraverso il lavoro non è cosa che si possa fare solo con la buona volontà.

Riccardo: Per una persona che ha fatto l'esperienza del carcere trovare un lavoro non è facile, lo sappiamo bene. Ma è ancora più difficile trovare chi scommetta su di lui e abbia il coraggio di concedergli spazi di responsabilità. Quindi no, non credo che la Cooperativa sia un luogo di lavoro come tanti altri.

Qual è la parola che meglio connota il lavoro in Cooperativa?

Matteo: Credo l'attenzione alla persona. Dai primi colloqui con gli operatori dei servizi, a quelli con i coordinatori per definire un progetto individualizzato, al centro c'è la persona. Con i suoi bisogni e le sue possibilità. Cerchiamo di individuare il posto giusto per *quella* persona. Una volta individuato, insieme ai coordinatori di area e di squadra si valuta e monitora costantemente il percorso lavorativo del socio. L'obiettivo è quello di una maggiore autonomia, affinché possa lavorare e contribuire anche lui alla produzione.

Riccardo: D'accordo con Matteo. Per una persona che è sottoposta a restrizioni di movimento, che ha l'obbligo di firma in Questura due o tre volte al giorno, è fondamentale poter contare sulla disponibilità dei responsabili dell'azienda. Questa disponibilità in Solidarietà l'ho trovata.

Rosa: Per me è l'attenzione continua alla formazione. È il valore aggiunto del lavorare qui. Se una persona vuole crescere dal punto di vista professionale, in Cooperativa può trovare un sostegno alle proprie capacità e attitudini perché vengono sempre accolte come qualcosa di arricchente.

Antonio: Essere cooperativa sociale vuol dire muoversi, crescere, contribuire al cambiamento sociale. La Cooperativa Solidarietà me la vivo come un qualcosa ancora in continua crescita. Dico "ancora" perché esiste da più di vent'anni. Potrebbe fermarsi; in fondo è un'azienda solida, che produce lavoro, che ha un importante fatturato, che sul locale si è creata una buona posizione. E invece no, continua a voler essere una cooperativa sociale.

C'è qualche episodio, qualche frammento di vita che può aiutare a trasmettere il senso dell'esperienza della Cooperativa?

Matteo: Forse le relazioni epistolari con i detenuti. Dal carcere ci scrivono tantissime lettere, in cui ci descrivono la loro situazione e ci chiedono la disponibilità a essere accolti in Cooperativa perché solo così possono accedere a una misura alternativa alla detenzione.

Rosa: In effetti dal carcere arrivano tante richieste. Spesso, durante i permessi, le persone detenute vengono da noi a fare i colloqui. Alcune è la prima volta che escono dopo anni e si perdono per le strade di Padova... Purtroppo non siamo in grado di venire incontro a tutte queste domande, che sono veramente tante.

Matteo: Grazie al lavoro queste persone hanno la possibilità di trascorrere la giornata fuori dal carcere, di reintegrarsi gradualmente in un contesto – sociale e familiare - che con la



detenzione hanno smesso completamente di abitare. A una certa ora della sera rientrano in carcere, ma intanto, terminato il lavoro, hanno potuto andare a casa, stare con la compagna e con i figli.

Riccardo: Un frammento della mia vita? Direi gli studi. Lavorando in Cooperativa ho potuto riprendere a studiare. Mi sono iscritto a “Economia del non profit” a Forlì per acquisire delle competenze sulla gestione e progettazione dei processi organizzativi. Sono al secondo anno, ho dato 5 esami. Anche se non sono tutti quelli che avrei dovuto sostenere, sono comunque contento di averli dati. L’Università è un’opportunità per ricominciare a costruire il mio progetto di vita.

Antonio: La cosa bella per me è quando scatta la solidarietà tra colleghi. Capita che qualcuno attraversi un momento di fragilità più forte, oppure stenti a decollare sul lavoro. A quel punto, oltre al coinvolgimento dei coordinatori di squadra, di area e dell’ufficio sociale, si creano a volte dei gruppi spontanei di appoggio all’interno del cantiere. Altri soci lavoratori tendono a far quadrato intorno alla persona, cercando di darle una mano, di sopperire alla debolezza del suo apporto in quel momento.

Le squadre di lavoro sono quindi un dispositivo cruciale per integrare una persona nella situazione lavorativa?

Rosa: Assolutamente. Le squadre di lavoro sono studiate nella loro composizione. Molto spesso si cerca di individuare delle persone che possano lavorare insieme ad altre più problematiche per poter comunque ottenere una qualità del servizio ottima. Ci sono persone che hanno doti relazionali particolari, tipo *helper* naturali. E che danno la disponibilità all’interno del cantiere a seguire quelle più in difficoltà.

Antonio: Sì, non è che se uno è in giornata un po' storta l'altro va dal caposervizio a dirgli "toglimelo". Per carità, alle volte succede, però nella maggior parte dei casi le persone accettano di lavorare per uno e mezzo, ossia di fare anche la parte di chi quel giorno non ce la fa.

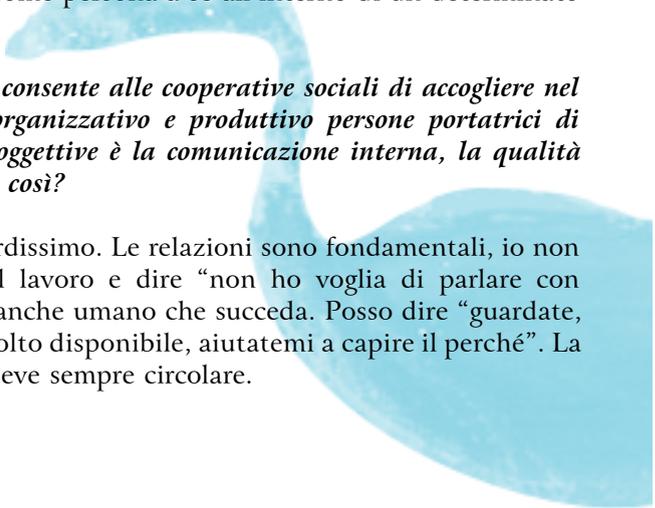
Riccardo: Quando scatta questa molla è il segno che la Cooperativa ha lavorato bene. C'è un'incentivazione non economica in questi casi, ma di rapporti umani.

Matteo: Aggiungo una cosa, che può apparire scontata ma non lo è. Qui si tratta di fare "vera integrazione" con tutti i soci all'interno della squadra. Voglio dire, non c'è il gruppetto di quelli che hanno problemi di sostanze psicoattive che lavorano insieme. No, le squadre sono miste e i colleghi non sono tenuti a sapere i percorsi di vita altrui. Questo è l'aspetto che ci caratterizza e che ci consente di raggiungere determinati obiettivi.

Riccardo: Anche perché l'obiettivo della Cooperativa è quello di non etichettare il soggetto rispetto al problema di cui è portatore, ma di validarlo come persona a sé all'interno di un determinato contesto.

Un elemento che consente alle cooperative sociali di accogliere nel proprio tessuto organizzativo e produttivo persone portatrici di forti differenze soggettive è la comunicazione interna, la qualità delle relazioni. È così?

Antonio: D'accordissimo. Le relazioni sono fondamentali, io non posso arrivare al lavoro e dire "non ho voglia di parlare con nessuno", che è anche umano che succeda. Posso dire "guardate, oggi non sono molto disponibile, aiutatemi a capire il perché". La comunicazione deve sempre circolare.



Rosa: Molte volte la sera non hai il sorriso. Magari ti sei imbattuto in una situazione problematica e sei abbacchiato. Ma il valore aggiunto qual è? Che il giorno dopo o la sera stessa sei libera di telefonare a un membro della direzione o a Matteo o a un tuo collega e di condividere quel problema. Lo fai rientrare al centro, nel senso che non rimane un problema solamente tuo. Questo non è un lavoro da rambo, non riesci a riprenderti perché sei forte, ma perché c'è una struttura dietro che ti supporta.

Com'è il rapporto con i clienti? Come vedono la presenza di personale svantaggiato dentro i loro uffici?

Antonio: Con il cliente bisogna fare delle mediazioni, è evidente, mai però dei compromessi che potrebbero snaturarci. Voglio dire, ci sono casi in cui i clienti ti dicono espressamente “certa gente non la vogliamo tra i piedi”. Certa gente sono persone certificate dal Ser.T, ma anche persone extracomunitarie. Comunque “persone”. Quando l'ostilità ambientale è troppo forte, quando ci si trova di fronte all'ostinato rifiuto di avere personale “certificato” dentro la propria azienda, si fanno prevalere le ragioni morali a quelle economiche. In una parola, si abbandona il cantiere.

Matteo: Sì, è successo, può succedere. È evidente che quando ci viene aggiudicata una gara noi facciamo gli inserimenti lavorativi, è la nostra finalità. Se ci sono resistenze da parte del cliente, gli garantiamo l'affidabilità di chi va in cantiere a lavorare. È logico che una persona appena inviata dal servizio non viene inserita subito in cantiere, prima deve fare un percorso che ha delle tappe e richiede del tempo. Solo quando riteniamo che sia pronta avviene l'inserimento.

Rosa: Quello che va valorizzato è il fatto che in tanti anni non abbiamo mai avuto situazioni ingestibili, facendo lavorare

chiunque, perché noi facciamo lavorare chiunque. Non siamo mai finiti sui giornali. In tanti anni. Poi certo qualche problema può capitare. In quei casi si cerca la mediazione con il cliente. Mentre alla persona che ha sbagliato si fa una lettera di richiamo, la si convoca, si valuta se sospenderla o meno.

Riccardo: E' importante coinvolgere il cliente nel progetto sociale della Cooperativa. Sia chiaro, bisogna garantirgli un servizio di qualità, ma se lui riesce a comprendere il significato della Cooperativa, l'utilità sociale che ha, è più disposto a tollerare eventuali, piccole, inadempienze. Le cooperative in fondo producono sicurezza sociale: se si dà lavoro a persone in difficoltà, le si toglie dalla vita di strada e si migliora la qualità della convivenza sociale.

I vostri amici quando raccontate la vostra esperienza in Cooperativa che cosa vi dicono?

Antonio: Dall'esterno credo sia un lavoro guardato con rispetto. Mi riferisco agli amici che hanno una certa sensibilità verso il sociale, a parte che non mi viene da pensare ad altri amici. Parlando con loro racconti il quotidiano, le soddisfazioni e le arrabbiate.

Matteo: Nel mio caso ho notato la difficoltà per chi non è all'interno di capire realmente la complessità di questa organizzazione. In fondo riusciamo a creare un equilibrio – che è dinamico, per carità – tra un'organizzazione aziendale che deve produrre e una mission sociale che è poi il valore fondamentale della nostra Cooperativa. Dall'esterno c'è la difficoltà di afferrare questa scommessa, per cui si rischia di essere visti di volta in volta come una realtà assistenziale o di volontariato, oppure che non tutela a sufficienza il socio a disagio concentrandosi sulla produttività.

Rosa: Forse più che gli amici è chi ti è accanto in famiglia che coglie la complessità del nostro lavoro, perché ti sente al telefono anche la domenica o alle 9 di sera. Chi ti chiama magari è in preda a una crisi, ti dice che non viene a lavorare, ti chiede scusa perché sta male. Oppure vuole semplicemente condividere con te un momento di gioia.

Antonio: A me è capitato che un socio mi abbia tenuto mezz'ora al telefono, mentre passeggiavo con la mia compagna la domenica mattina, per dirmi che aveva vinto 300 euro al lotto.

Qual è la cosa che più vi fa arrabbiare?

Antonio: Mi sono arrabbiato con la legge Bossi-Fini, che ci ha costretto a lasciare a casa ragazzi veramente in gamba. Proprio l'altro giorno abbiamo perso un socio lavoratore che era da noi affidamento, un ragazzo che non ha mai sgarrato di un minuto, che ha sempre lavorato bene, che si era integrato benissimo nel gruppo. Niente da fare, gli è scaduto il permesso di soggiorno, per lo Stato italiano lui può rientrare tranquillamente nella clandestinità. Allora queste sono cose che ti fanno un po' incavolare. E allora dico "la delinquenza ce la vogliamo!".

Rosa: La cosa che più mi fa arrabbiare è la non comunicazione. Se manca la comunicazione tra me e il caposquadra, tra me e Matteo, tra me e i miei colleghi è una perdita di lavoro e di tempo. E questo mi dà molto fastidio, a qualsiasi livello.

Riccardo: A me la cosa che fa più piacere è che esistano realtà come questa, la cosa che mi fa più rabbia è che non ne esistano altre.

Matteo: Riccardo ha ragione. Per il dipartimento tossicodipendenze, il carcere, siamo tra i pochi a Padova a offrire spazi di lavoro.

E la cosa che vi fa più piacere?

Rosa: Quando i servizi per esempio ci dicono: “non avremmo scommesso 5 lire su questa ragazza e invece voi ci dite che è un anno che non fa assenze...”. Ce ne sono di percorsi così. Questa è una grande soddisfazione ed è un motivo in più per continuare così come stiamo facendo migliorando.

Matteo: Ma per me sono due le cose che mi danno soddisfazione. La prima è quando si crea una relazione che va al di là del rapporto lavorativo, quando dietro il ruolo si riesce a far emergere la persona. La seconda è quando percepisco da parte dei soci un atteggiamento di fiducia. Per quanto noi cerchiamo di restare all'interno di uno spazio che è quello lavorativo, le persone ci coinvolgono nelle problematiche familiari. Altre volte sono i colleghi che colgono il bisogno della persona ancor prima che si esprima: così quando nascono dei bambini si fa una colletta per i vestitini. La Cooperativa diventa insomma un contesto attento ai bisogni umani, di contenimento sociale e di sostegno per le persone.

Antonio: Ma sono tante le soddisfazioni. Penso a quei soci che sono entrati qui con dei disagi personali e ne sono usciti per andare a svolgere la stessa attività lavorativa in altre imprese non sociali, lavorando regolarmente. Penso allo smarrimento di molte persone extracomunitarie, che vivono una situazione di estraneità rispetto alle loro abitudini e che in Cooperativa trovano un ambiente di lavoro accogliente. Penso all'eccellente qualità del servizio che riusciamo a offrire, con persone che troppe volte siamo abituati a non considerare come portatori di risorse.



IL RAPPORTO CON I CLIENTI, CON I SERVIZI, CON IL TERRITORIO

In questi anni la Cooperativa ha imparato che il successo dei progetti di inserimento lavorativo è dato da quanto più – con i diversi attori esterni – si riesce a costruire dei processi di co-progettazione e condivisione del significato.

Condividere il significato, integrare i saperi

Con gli operatori dei servizi pubblici, ad esempio, è importante condividere il senso che ha l'inserimento lavorativo nei percorsi di riabilitazione. Solo se c'è questa condivisione, diventa possibile costruire un linguaggio comune che consente di lavorare sulle singole situazioni integrando i rispettivi saperi. È dunque cruciale, nel rapporto con i servizi, non vedersi come due organizzazioni contrapposte e in competizione, ma come due soggetti ciascuno portatore di conoscenze e competenze diverse, ma tutte utili per costruire progetti di inserimento lavorativo.

Perché gli inserimenti lavorativi vadano a buon fine è anche importante costruire con i diversi clienti esterni della Cooperativa – dai cantieri più grandi, come l'Azienda ospedaliera di Padova, a quelli più piccoli – un percorso culturale per dividerne la mission. Mission che non è solo quella di produrre servizi di pulizia, ma quella di essere un'organizzazione che crea le condizioni sociali ed economiche per la cittadinanza delle persone più deboli.

È dunque importante che la gestione di un fenomeno sociale, come la riabilitazione delle persone in difficoltà, non sia compito esclusivo della Cooperativa, ma mantenga – a livello operativo non meno che simbolico – il senso della produzione di un “bene pubblico”. E' interesse pubblico della società, non interesse privato della sola Cooperativa, poter reinserire nel gioco sociale quelle persone che per mille ragioni – biografiche, familiari,

psicologiche, economiche – sono scivolate ai margini della vita economica e produttiva.

Differenziare i clienti, stimolare la responsabilità sociale

A partire da questa ipotesi, ci siamo accorti come sia importante differenziare le tipologie di clienti.

Vi sono clienti con i quali è possibile fin da subito un coinvolgimento nel progetto generale della Cooperativa. Ma ve ne sono altri con cui invece diventa necessario costruire occasioni di riflessione sull'utilità sociale della Cooperativa.

Accompagnare il cliente a vedere – oltre il prodotto economico – anche il prodotto sociale consente a lui di tollerare momentanee inadempienze nell'esercizio del servizio, alla Cooperativa di trovare un importante sostegno nel processo riabilitativo delle persone. La possibilità di sviluppo per la Cooperativa è stata data proprio dall'aver ingaggiato anche i clienti in questa costruzione del prodotto sociale: dall'averli in qualche modo responsabilizzati sul successo di questa scommessa.

L'ipotesi che ha sostenuto questo discorso è un'ipotesi evidentemente sociale. Abbiamo ritenuto che fosse importante aiutare i clienti a vedersi come azienda che, oltre ad avere una responsabilità economica, ha anche una responsabilità sociale rispetto al territorio dove è collocata e al quale è collegata.

Nel momento in cui un'azienda non ragiona soltanto più in termini di responsabilità economica ma anche di responsabilità sociale, diventa più disponibile a tollerare al proprio interno dei soggetti che non sono altamente produttivi.

Questo ha comportato, per noi come Cooperativa, la necessità di rendere maggiormente visibile il prodotto sociale, per poterlo rendere apprezzabile dagli altri e poterlo con loro condividere.



Comprendere la cultura organizzativa del cliente e rispettarla

Per poter costruire insieme al cliente il prodotto sociale, è importante non solo la sua disponibilità ad assumere una responsabilità sociale, ma anche la capacità da parte nostra di comprendere la cultura organizzativa del cliente e rispettarla.

Prova ne è che in alcuni cantieri non facciamo immediatamente gli inserimenti, perché valutiamo che la cultura del cliente non è ancora pronta ad accettare la presenza lavorativa di soggetti svantaggiati. In queste situazioni non si tratta tanto di imporre la nostra posizione culturale, il nostro modo di vedere le persone in difficoltà, quanto di capire come poter costruire dei processi in cui le due culture si incontrano, si ascoltano reciprocamente e capiscono come possono cooperare.

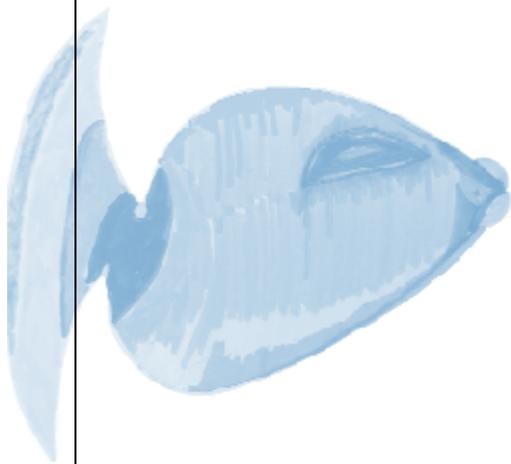
La partnership con i clienti è intesa quindi come un processo di contaminazione e di arricchimento reciproco tra diverse culture aziendali.

Una città sicura è una città che accoglie

La possibilità di successo degli inserimenti lavorativi è data anche dall'attivare, all'interno della città, iniziative che permettano di apprezzare il valore e l'utilità sociale di offrire servizi e opportunità per le persone che vivono situazioni di fatica.

Spesso le persone non sono aiutate a entrare in contatto con i problemi sociali presenti nel contesto cittadino. Problemi sociali che generano il più delle volte ansia, allarme, insicurezza, complice anche un'informazione strillata che non favorisce analisi pacate e ragionamenti meno superficiali. Problemi sociali che si finisce per affrontare in termini repressivi, come problemi di ordine pubblico e non come questioni di giustizia sociale.

È importante che una cooperativa sociale si occupi di attivare in città momenti di ricerca e discussione. Seminari, convegni, occasioni pubbliche in cui ragionare sui fattori che creano



percorsi di marginalità sociale, per costruire con le persone letture meno semplificate del disagio.

Solo a queste condizioni è possibile legittimare l'investimento di risorse della collettività in iniziative finalizzate a prendersi cura delle situazioni di esclusione.

L'esperienza della Cooperativa riteniamo acquisti significato nella misura in cui non si chiude nella ricerca di nuovi appalti e nella fornitura di nuovi servizi, anche se questo può consentire di incrementare il numero di inserimenti lavorativi. La Cooperativa secondo noi ha oggi il compito di far vedere quelli che sono i problemi di un contesto sociale, ma far vedere anche che è possibile leggerli, incontrarli, trattarli.

Ciò contribuisce a combattere una cultura estetizzante della società contemporanea che punta a tenere nascosto e ad allontanare tutto ciò che è o provoca sofferenza e disagio. Si tratta quindi di essere una Cooperativa che coproduce, insieme con alcuni attori sociali significativi del territorio locale e nazionale, dei momenti culturali attraverso i quali l'invisibile diventa più visibile.

Negli ultimi anni alcune iniziative sono state progettate in questa direzione. Ad esempio il "Laboratorio sulla cittadinanza" organizzato e condotto nel 2002-2003 insieme alla rivista Animazione Sociale del Gruppo Abele di Torino. Ai seminari del Laboratorio hanno partecipato realtà del volontariato, servizi pubblici, imprese sociali, con l'obiettivo di riflettere insieme su quell'idea di cittadinanza che riceviamo in eredità dal welfare state del secondo Novecento ma che oggi è fortemente sollecitata dalle trasformazioni economiche, politiche e sociali in corso.

Un'idea più ampia di cooperazione sociale

Se i discorsi che abbiamo fatto fin qui sono condivisibili, si delinea un'idea più ampia di cooperazione sociale. Forse nel parlare di "cooperazione sociale" dovremmo svincolarci dal

riferimento esclusivo o privilegiato a una certa specifica categoria di organizzazioni – le cooperative sociali – e orientare il pensiero verso un insieme di processi, certamente difficili e problematici, con cui si misurano tutti i soggetti che a vario titolo sono collegati alle questioni del lavoro per le persone svantaggiate.
